

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาวะการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อการบรรลุเป้าประสงค์หลักของการจัดการศึกษาไทยทั้งในด้านคุณภาพการศึกษา การเข้าถึงและเท่าเทียมประสิทธิภาพและปรับตัวเข้ากับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 ดังนั้นประเทศไทยต้องก้าวเข้าสู่กระแสใหม่ของการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based economy) ซึ่งต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนมนุษย์ (Human capital) การใช้และต่อยอดองค์ความรู้ การให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม (Science, technology and innovation) (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2557: 9) ประเทศไทยจึงจำเป็นต้องมีการวางแผนพัฒนากำลังคนที่เหมาะสมและจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลง โดยกรอบทิศทางแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 มีจุดมุ่งหมายมุ่งเน้นการประกันโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและการศึกษาเพื่อการมีงานทำและสร้างงานได้ ภายใต้บริบทเศรษฐกิจและสังคมของประเทศและของโลกที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งมีความเป็นพลวัตภายใต้สังคมแห่งปัญญา (Wisdom-based society) สังคมแห่งการเรียนรู้ (Lifelong learning society) และการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Supportive learning environment) เพื่อให้พลเมืองสามารถแสวงหาความรู้และเรียนรู้ได้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตเพื่อให้ประเทศไทยสามารถก้าวข้ามกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้วในอีก 15 ปี ข้างหน้า (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560: 3)

การเปลี่ยนแปลงของสังคมที่เป็นกระแสแห่งความเป็นโลกาภิวัตน์ที่มีความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เป็นสังคมที่ต้องอาศัยองค์ความรู้ (Knowledge based society) และเศรษฐกิจองค์ความรู้ (Knowledge based economy) ซึ่งส่งผลทำให้การบริหารจัดการศึกษาไทย ต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขของการแข่งขันและความมุ่งมั่นตามความคาดหวังของสังคม ดังนั้นกระบวนการบริหารจัดการซึ่งต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ซึ่งเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องสนใจใฝ่รู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เพื่อที่จะทำให้การบริหารจัดการขององค์กรอยู่รอดบังเกิดผลดีและบรรลุตามวัตถุประสงค์ (ธีระ รุณเจริญ, 2550: 98) นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกโรงเรียน ทำให้เกิดผลกระทบต่อการดำเนินงานของโรงเรียน ถ้าโรงเรียนได้มีการเตรียมพร้อม

ต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดีด้วยการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการ จะส่งผลให้โรงเรียนมีการพัฒนาตนเองและแข่งขันได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน ซึ่งการพัฒนาประเทศที่สำคัญอย่างยิ่งประการหนึ่ง คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และสร้างองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาประเทศโดยผ่านการจัดการศึกษา ด้วยการพัฒนากำลังคนให้มีความสามารถ มีองค์ความรู้ มีทักษะการคิด มีทักษะการประกอบอาชีพ สามารถแก้ปัญหาของตนเองและอยู่ในสังคมด้วยความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ จึงมีการปฏิรูปการศึกษาเพื่อให้เกิดคุณภาพอย่างยั่งยืน แต่การปฏิรูปการศึกษาที่ผ่านมา ยังประสบปัญหาอยู่อีกหลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาด้านคุณภาพทางการศึกษา ดังนั้นโรงเรียนจึงต้องมีการเตรียมแผนรองรับการเปลี่ยนแปลงด้วยการกำหนดนโยบายและวางแผนหลีกเลี่ยงและป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น รวมถึงพัฒนาระบบการศึกษาให้นักเรียนมีคุณภาพสามารถแข่งขันกับนานาชาติได้ จากสาเหตุดังกล่าวโรงเรียนจึงต้องมองเห็นจุดที่จะพัฒนาในมิติใหม่เพื่อให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศ มีความสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนและชุมชน การบริหารโรงเรียนเพื่อความเป็นเลิศจึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะพัฒนาโรงเรียนให้สามารถรองรับกระแสการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันกับอารยประเทศได้ (จักรพรรดิ วัฒนา, 2555)

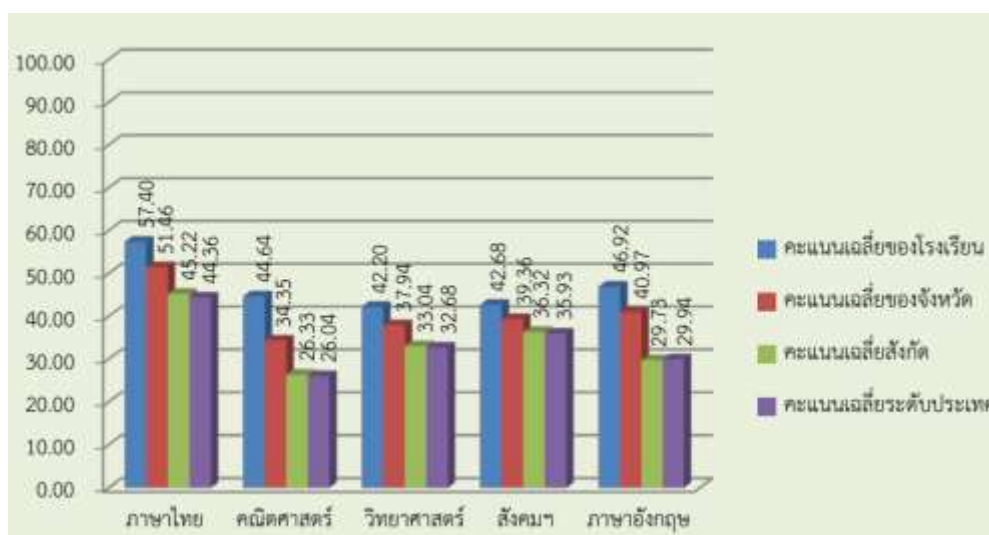
การบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีคุณภาพ จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการ เพื่อให้สถานศึกษาเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสังคม โดยสถานศึกษาจะต้องศึกษาสภาพปัญหา อุปสรรค พร้อมทั้งวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสของสถานศึกษาที่จะนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมาย มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ แผนการปฏิบัติงานในการบริหารงานด้านต่าง ๆ มีการติดตามและประเมินผลการทำงาน ทั้งนี้ในการที่จะทำให้สถานศึกษามีคุณภาพนั้น สถานศึกษาควรอาศัยแนวคิดการใช้องค์ประกอบเชิงระบบ (Systems Approach) เข้ามาเป็นกรอบในการพัฒนา โดยผู้นำควรมีวิสัยทัศน์และสร้างความคิดรวบยอดในการพิจารณาความสัมพันธ์ของการบริหารการศึกษากับองค์ประกอบต่าง ๆ ที่อยู่ในสภาพแวดล้อม ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิตและผลลัพธ์ (Output/Outcome) ผลกระทบ (Impact) และข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) โดยเฉพาะสถานศึกษามีสภาพแวดล้อมที่เป็นระบบสังคม ระบบภายในสถานศึกษามีองค์ประกอบที่มีการเคลื่อนไหวและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ได้แก่ ครูและบุคลากร นักเรียน วัสดุ อุปกรณ์และการปฏิบัติงาน เป็นต้น (มณฑา จำปาเหลือง, 2557: 15) สอดคล้องกับ ยุภาวรรณ โมรัฐเถียร (2555: 8-11) ที่กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาถือเป็นเครื่องมือที่ชี้วัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการจัดการศึกษาของประเทศ การพัฒนาสถานศึกษาไปสู่ความก้าวหน้า มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นความหวังของการปฏิรูปการศึกษา โดยต้องอาศัยรูปแบบหรือนวัตกรรมทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล เพื่อนำไปใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาเป็นรูปแบบทางเลือกใหม่ในการพัฒนาเชิงคุณภาพ รูปแบบและแนวคิดด้านการบริหารเชิงคุณภาพนี้เกิดจากการผสมผสานเชื่อมโยงหลักและการบริหารจากศาสตร์ ศิลป์และแนวคิดทฤษฎี

การบริหารต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเหมาะสมและมีองค์ประกอบครอบคลุม สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการบริหารจัดการ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้ด้วยตนเองนั้น เพราะสถานศึกษาอยู่ในฐานะเป็นสถาบันการศึกษาที่เป็นนิติบุคคล จึงเป็นกระบวนการบริหารจัดการให้บรรลุวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนกลยุทธ์ แผนพัฒนา แผนปฏิบัติการ เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ทั้งนี้ก็เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการ มีการกำหนดการทำงานเป็นฐาน (Performance base budgeting) ซึ่งจะส่งผลดีต่อการบริหารจัดการของสถานศึกษาเป็นอย่างดี แนวคิดดังกล่าวจึงน่าจะนำไปใช้ในการบริหารจัดการกับสถานศึกษาอื่นให้เกิดประสิทธิผลของการบริหารจัดการได้อย่างแท้จริง มีความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ จนเป็นที่ยอมรับของสังคมการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ

สถานศึกษาหรือโรงเรียนเป็นสถาบันทางสังคมที่มีหน้าที่สร้างและพัฒนา “คน” ใหญ่เป็น “มนุษย์” ที่ดีมีคุณภาพสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขด้วยการพึ่งตนเอง สถานศึกษาหรือโรงเรียนจึงต้องมีกระบวนการบริหารจัดการที่จะทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพสูงตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดและสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน ดังนั้น สถานศึกษาหรือโรงเรียนควรมีรูปแบบการบริหารเพื่อความเป็นเลิศ ซึ่งความเป็นเลิศของสถานศึกษาหรือโรงเรียนเป็นการพัฒนาด้านคุณภาพของโรงเรียนให้ได้มาตรฐานตามเกณฑ์การบริหารจัดการระบบคุณภาพในระดับมาตรฐานโลกมีรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award-MBQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่าง ๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ โดยเรียกชื่อแตกต่างกันไป เช่น Australian Business Excellence Award (ABEA) ของประเทศออสเตรเลีย Singapore Quality Award (SQA) ของสิงคโปร์ สำหรับประเทศไทยนั้นเรียกรางวัลนี้ว่า Thailand Quality Award (TQA) โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินการประเมินรางวัล Thailand Quality Award (TQA) เริ่มในแวดวงธุรกิจและพัฒนามาสู่ระบบราชการ ในด้านการศึกษาก็ได้มีการริเริ่มนำแนวทางดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในสถาบันและสถานศึกษาต่าง ๆ โดยได้กำหนดกรอบแนวคิดด้านการจัดการศึกษา เพื่อผลงานที่เป็นเลิศ (Baldrige Education Criteria for Performance Excellence: EdPEX) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2541 เพื่อช่วยให้มีการทำความเข้าใจและปรับใช้ในวงการศึกษาเพื่อการปรับปรุงคุณภาพของโรงเรียน โดยยึดหลักการดำเนินงานเชิงระบบสู่ความเป็นเลิศและได้มาตรฐานสากล (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553: 28-43) โดยมีค่านิยมหลักและแนวคิดที่เป็นความเชื่อและพฤติกรรมที่ฝังลึกในองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ค่านิยมหลักและแนวคิดจึงเป็นรากฐานที่ก่อให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างความต้องการหลักขององค์กรและกระบวนการปฏิบัติงานภายใน ภายใต้กรอบการจัดการที่เน้นผลลัพธ์ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการปฏิบัติการให้ข้อมูลป้อนกลับและความสำเร็จอย่าง

ต่อเนื่อง มี 11 ข้อ ประกอบด้วย มุมมองเชิงระบบ การพำองการอย่างมีวิสัยทัศน์ ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน การให้ความสำคัญกับคน การเรียนรู้ระดับสถาบันและความคล่องตัว การมุ่งเน้นความสำเร็จ การจัดการเพื่อนวัตกรรม การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง ความรับผิดชอบต่อสังคม จริยธรรมและความโปร่งใสและการส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ (สำนักงานมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา, 2558: 81)

โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) ๒ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 เปิดสอนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีเขตพื้นที่บริการ เขตบึงกุ่ม 3 แขวง ได้แก่ แขวงคลองกุ่ม แขวงนวมินทร์ แขวงนวลจันทร์ เขตคันนายาว 1 แขวง ได้แก่ แขวงรามอินทรา ในปีการศึกษา 2563 การบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) ๒ จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนและยืดหยุ่น เนื่องจากมีสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) การดำเนินงานโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ของทุกภาคส่วนที่สามารถดำเนินการได้และผสมผสานรูปแบบ Online รวมทั้งการจัดการเรียนรู้ด้วยรูปแบบ Online และ On-site โรงเรียนได้ดำเนินการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาในรอบปีที่ผ่านมา มีการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนโดยผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนต่างมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งผลประเมินคุณภาพการศึกษาด้านคุณภาพผู้เรียน ด้านกระบวนการบริหารและการจัดการ และด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญอยู่ในระดับยอดเยี่ยม ผลการทดสอบระดับชาติ (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 สูงกว่าระดับจังหวัดและสังกัด ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แผนภูมิแสดงผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2563 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6

ที่มา: โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) ๒ (2563: 14)

จากรายงานการประเมินตนเอง (SAR) ปีการศึกษา 2563 พบว่า จุดควรพัฒนา ด้านคุณภาพผู้เรียน ผู้เรียนควรได้รับการส่งเสริมและพัฒนาทักษะด้านการอ่าน การเขียนและสรุปความเพื่อนำไปต่อยอดประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันและผู้เรียนที่มีผลการคิดคำนวณต่ำกว่าเกณฑ์ควรพัฒนาด้วยการสอนเสริมอย่างเป็นระบบ ด้านกระบวนการบริหารและการจัดการ โรงเรียนควรจัดระบบและนำสารสนเทศไปใช้ต่อยอดพัฒนาบุคลากรและแก้ไขพฤติกรรมของผู้เรียนให้เป็นระบบมากขึ้น ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ครูต้องศึกษาและพัฒนาสื่อเทคโนโลยีรูปแบบใหม่ ๆ ที่ทันสมัย รูปแบบน่าสนใจมากขึ้นเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ใช้แสวงหาความรู้ พัฒนารูปแบบและเครื่องมือวัดประเมินผลผู้เรียนตามศักยภาพของแต่ละบุคคลที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นในรูปแบบ Online หรือรูปแบบอื่น ๆ ที่หลากหลายและพัฒนากระบวนการแก้ปัญหาจากชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เป็นนวัตกรรมที่ต่อยอดสู่ความเป็นเลิศ (Best Practice) (โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) ๒, 2563: 31-32) ในปีการศึกษา 2564 โรงเรียนได้วิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกของทุกกลุ่มงานในโรงเรียนเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนด้วยการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) พบว่า ปัจจัยภายใน โรงเรียนมีจุดแข็งที่ทุกกลุ่มงานมีกลยุทธ์การบริหารแบบกระจายอำนาจที่เข้มแข็ง ผู้บริหาร ครูและบุคลากร มีทักษะและประสบการณ์ระดับมืออาชีพ นักเรียน มีอัตลักษณ์ที่โดดเด่นในชุมชน เป็นผู้ประพฤติดี มีความรู้ ปัจจัยภายนอก พบว่า เป็นโรงเรียนที่มีชื่อเสียง มีการแข่งขันสูง ได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สมาคมผู้ปกครองและครู และผู้ปกครองเครือข่ายทุกระดับชั้น ส่วนภาวะคุกคามที่มีผลต่อโรงเรียน คือ นโยบายเร่งด่วนต่าง ๆ ที่มาจากหน่วยงานอื่น ทำให้ภาระงานของโรงเรียนเพิ่มขึ้น อีกทั้งผู้ปกครองบางส่วนคาดหวังในตัวนักเรียนสูงเกินศักยภาพของนักเรียนและเห็นว่าเป็นภาระของโรงเรียนที่ต้องรับผิดชอบ (โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) ๒, 2564: 55) ซึ่งนำมาสู่การกำหนดแนวทางการพัฒนาในอนาคต โดยอาศัยวิสัยทัศน์ ข้อมูลจากสารสนเทศ ผลการประเมินโครงการและกิจกรรม ผลการประเมินจากหน่วยงานภายนอก ข้อเสนอแนะจากผู้รับผิดชอบ และการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นนำมาบูรณาการเป็นแนวทางการพัฒนาให้สอดคล้องกับแผนการศึกษาของโรงเรียนและบรรลุมิติทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ ดังนี้ 1) การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนด้วยการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาเน้นการพัฒนาตามศักยภาพสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการในระดับนานาชาติ ความสามารถในการสร้างนวัตกรรม เพิ่มอันดับผลการทดสอบระดับชาติ (O-NET) ทั้งในระดับเขตพื้นที่การศึกษาและระดับชาติ นอกจากนี้ต้องพัฒนายกระดับนักเรียนที่มีผลการเรียนไม่สมบูรณ์ให้ลดจำนวนลง 2) การพัฒนาคุณธรรมคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ค่านิยมของลูกบดินทรตามปรัชญาของโรงเรียน คือ ลูกบดินทรเป็นผู้ประพฤติดีและมีความรู้ จะส่งเสริมด้วยกิจกรรมทั้งในและนอกห้องเรียนในทุกๆระดับชั้น จัดกิจกรรมส่งเสริมการมีระเบียบวินัยความรับผิดชอบและจิตสาธารณะ 3) การพัฒนาระบบการบริหารจัดการด้วยการใช้ระบบวงจรคุณภาพ PDCA และระบบ

ควบคุมเอกสารอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนเพื่อเข้าสู่การประเมินคุณภาพโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลด้วยการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA AWARD) 4) การพัฒนาครูอย่างเป็นระบบทั้งการจัดการเรียนรู้และกระบวนการทำงานมีวิทย์ฐานะสูงขึ้น (โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) ๒, 2563: 32)

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าการบริหารสถานศึกษาให้มีความเป็นเลิศ มีความสำคัญและมีบทบาทเป็นอย่างมากในการจัดการศึกษาให้เกิดคุณภาพ เพราะความเป็นเลิศหรือสิ่งที่เหนือกว่าหรือดีกว่าปกติธรรมดา เป็นการสร้างศักยภาพในการแข่งขันที่รุนแรงและทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก นอกจากนั้นสามารถเป็นแบบอย่างและมีการแลกเปลี่ยนและวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศให้กับองค์กรอื่น ๆ ต้องเปลี่ยนกรอบแนวคิดเดิมไปสู่กรอบแนวคิดใหม่ โดยเริ่มที่ผู้บริหารเพื่อก่อให้เกิดการบริหารที่มุ่งเน้นคุณภาพการดำเนินงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ เป็นข้อกำหนดของระบบการบริหารจัดการองค์กร โดยอาศัยแนวคิดและทฤษฎีของการจัดการที่อยู่บนระบบค่านิยมที่สร้างความยั่งยืน (พันธุศักดิ์ พลสารมัย, 2555: 27) ทั้งนี้ผู้วิจัยในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาให้มีความเป็นเลิศ ซึ่งรูปแบบการบริหารที่มีความเหมาะสมนั้น ควรมีรูปแบบที่สามารถนำไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้สถานศึกษา มุ่งสู่ความเป็นเลิศตามเป้าหมายของการจัดการศึกษาในสภาวะการที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วของยุคสมัยในปัจจุบัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศเพื่อพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนโรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) ๒ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ซึ่งผลการวิจัยที่ได้จะเป็นข้อมูลสำหรับการพัฒนารูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศเพื่อพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบการบริหารสู่ความเป็นเลิศเพื่อพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) ๒
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศเพื่อพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนโรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) ๒
3. เพื่อประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศ เพื่อพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) ๒

4. เพื่อศึกษาผลการใช้รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศเพื่อพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) ๒

## ขอบเขตของการวิจัย

### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

องค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารสู่ความเป็นเลิศเพื่อพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) ๒ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ สังเคราะห์แนวคิดหลักการบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศตามแนวคิด 7-S Framework ของ McKinsey (McKinsey 7-S Model) รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award : TQA) แนวคิดการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM) และแนวคิดของนักวิชาการ นักการศึกษา หลายนาน ได้แก่ พรหมเพรา วราพันธุ์พิพิธ (2556) ประจวบ จันทร (2556) อัครพงศ์ เทพิน (2556) สันติชัย ใจชื่นชุ่ม (2561) อร่าม วัฒนะ (2561) จันทรผ่อง สมุทรผ่อง (2562) และพุทธิภา เหล็กสันเทียะ (2562) สามารถสรุปองค์ประกอบการบริหารสู่ความเป็นเลิศเพื่อพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนได้ 7 องค์ประกอบ 238 ตัวชี้วัด ได้แก่

- 1.1 ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Executive Leadership) มี 34 ตัวชี้วัด
- 1.2 ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) มี 34 ตัวชี้วัด
- 1.3 ด้านการบริหารจัดการ (Management) มี 34 ตัวชี้วัด
- 1.4 ด้านการพัฒนาบุคลากร (Personnel Development) มี 34 ตัวชี้วัด
- 1.5 ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ (Learning Activities) มี 34 ตัวชี้วัด
- 1.6 ด้านการมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง (Focus on Stakeholders) มี 34 ตัวชี้วัด
- 1.7 ด้านการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ (Cooperation Network) มี 34 ตัวชี้วัด

### 2. ขอบเขตด้านระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศเพื่อพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) ๒ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยใช้วิธีการวิจัยแบบพหุวิธี (Multiple Methods) ที่ประกอบด้วย การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Documentary Analysis) การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (Expert Interview) การใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) และการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ซึ่งแบ่งการดำเนินการวิจัยออกเป็น 4 ระยะ ดังนี้

**ระยะที่ 1** การศึกษาองค์ประกอบการบริหารสู่ความเป็นเลิศเพื่อพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน การดำเนินการในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

1. การวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Documentary Analysis) เกี่ยวกับการบริหารสู่ความเป็นเลิศเพื่อพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน ตามแนวคิดหน่วยงานทางการศึกษา นักวิชาการ นักการศึกษาและนักวิจัยทางการศึกษา ประกอบด้วย เอกสารวิชาการ รายงานการวิจัย บทความหรือฐานข้อมูลอื่น ๆ จากนั้นผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยแจกแจงประเด็น สรุป สังเคราะห์และเรียบเรียงเนื้อหาองค์ประกอบของรูปแบบ

2. ศึกษาองค์ประกอบการบริหารสู่ความเป็นเลิศเพื่อพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยการใช้การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน โดยเลือกแบบเจาะจง จากผู้ที่มีคุณสมบัติ ดังนี้

2.1 ระดับอุดมศึกษา ได้แก่ นักวิชาการ ซึ่งเป็นอาจารย์สอนด้านการบริหารการศึกษา และด้านหลักสูตรและการสอน ไม่น้อยกว่า 5 ปี มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก มีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน 3 คน

2.2 ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษาไม่น้อยกว่า 10 ปี วิทยฐานะเชี่ยวชาญหรือมีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอกทางการบริหารการศึกษา จำนวน 2 คน

2.3 ระดับสถานศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา มีประสบการณ์ด้านการบริหารสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 10 ปี วิทยฐานะเชี่ยวชาญหรือมีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอกทางการบริหารการศึกษา จำนวน 2 คน

2.4 ระดับปฏิบัติการสอน ได้แก่ ครู มีประสบการณ์ในการสอนระดับมัธยมศึกษาไม่น้อยกว่า 10 ปี วิทยฐานะเชี่ยวชาญหรือวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโททางการศึกษา จำนวน 2 คน

**ระยะที่ 2** การพัฒนารูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศเพื่อพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) ๒

การพัฒนารูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศเพื่อพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน ครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) จำนวน 3 รอบ โดยสอบถามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้ความสามารถมีประสบการณ์ในด้านการบริหารสถานศึกษา และการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งได้มาจากการสุ่มเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 17 คน เป็นไปตามเกณฑ์ความเหมาะสมที่กำหนดไว้ (Macmillan, 1971: 52) โดยแยกเป็นนักวิชาการ ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาและครูเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อพิจารณาและให้ความเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศเพื่อพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้



1. จัดทำร่างรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศเพื่อพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน
2. นำเสนอร่างรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศเพื่อพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนแก่ผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) จำนวน 3 รอบ สอบถามผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน
3. นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามเดลฟายรอบที่ 2-3 มาคำนวณหาค่ามัธยฐาน (Median) และพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter-Quartile Range) เพื่อวิเคราะห์ความสอดคล้องของความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศเพื่อพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนในเชิงสถิติ แล้วนำมาแปลผลตามหลักเกณฑ์

**ระยะที่ 3** การประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศเพื่อพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) ๒

การดำเนินการในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยนำข้อมูลการยืนยันของผู้เชี่ยวชาญโดยใช้เทคนิคเดลฟายในแบบสอบถามรอบที่ 3 มาวิเคราะห์ แล้วคัดเลือกองค์ประกอบที่มีความเหมาะสมและความสอดคล้องตามเกณฑ์มาจัดทำเป็นแบบประเมินเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญ ประเมินในด้านความถูกต้อง ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ และด้านความเป็นประโยชน์ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน ได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากผู้ที่มีคุณสมบัติ ดังนี้

1. อาจารย์ในระดับอุดมศึกษา เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการสอนด้านการบริหาร การศึกษา ไม่น้อยกว่า 10 ปี และมีคุณวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก หรือมีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน 4 คน
2. ผู้บริหารการศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่มีประสบการณ์ด้านการบริหาร ไม่น้อยกว่า 5 ปี มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าเชี่ยวชาญ หรือมีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอก จำนวน 3 คน
3. ผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ด้านการบริหาร ไม่น้อยกว่า 5 ปี มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าเชี่ยวชาญ หรือมีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอก จำนวน 5 คน
4. ครูผู้สอน ได้แก่ ผู้มีประสบการณ์ในการสอนระดับมัธยมศึกษาไม่น้อยกว่า 10 ปี มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการพิเศษหรือเชี่ยวชาญ หรือมีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอก จำนวน 5 คน

**ระยะที่ 4** การศึกษาผลการใช้รูปแบบการประเมินรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศเพื่อพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) ๒

ขั้นตอนนี้เป็นการใช้รูปแบบการประเมินรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศเพื่อพัฒนา ศักยภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนที่สร้างขึ้นว่าส่งผลต่อการปฏิบัติได้จริงหรือไม่ ซึ่งประชากรและกลุ่ม ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย มีดังนี้

4.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้ประชากรในปีการศึกษา 2564 ประกอบด้วย

4.1.1 ข้าราชการครูโรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) ๒ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำนวน 197 คน

4.1.2 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 15 คน

4.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ซึ่งทำการสุ่มจากประชากรในปีการศึกษา 2564 จำนวน 212 คน ประกอบด้วย

4.2.1 ข้าราชการครูโรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) ๒ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำนวน 197 คน โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่าง แบบเจาะจง (Purposive sampling)

4.2.2 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 15 คน โดยการเลือกกลุ่ม ตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling)

### 3. ขอบเขตด้านตัวแปรที่ศึกษา

3.1 กระบวนการบริหารสู่ความเป็นเลิศเพื่อพัฒนา ศักยภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนหลัง การใช้รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศเพื่อพัฒนา ศักยภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) ๒

3.2 ความพึงพอใจของผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต่อรูปแบบ การบริหารสู่ความเป็นเลิศเพื่อพัฒนา ศักยภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) ๒

3.3 สมรรถนะของผู้เรียนหลังการใช้รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศเพื่อพัฒนา ศักยภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) ๒

3.4 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) ๒

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การบริหาร หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ในการทำ กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร โดยใช้ทั้งศาสตร์ทั้งศิลป์ในกระบวนการบริหาร ได้แก่ กระบวนการ วางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ การควบคุม และการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใด อย่างหนึ่งหรือหลาย ๆ อย่างอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีให้เกิด ประโยชน์ สูงสุด ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้กระบวนการบริหารตามวงจรการบริหารคุณภาพ (Deming Cycle)

หรือวงจร PDCA ซึ่งมีภารกิจหลัก 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1 การวางแผน (Plan-P) ขั้นที่ 2 การดำเนินงานตามแผน (Do-D) ขั้นที่ 3 การตรวจสอบ (Check-C) และขั้นที่ 4 การแก้ไขปัญหา (Act-A)

2. **ความเป็นเลิศ** หมายถึง ระดับความสำเร็จหรือประสิทธิผลของผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพ มีความโดดเด่น เป็นที่พึงพอใจและยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง สามารถเป็นแบบอย่างของงานชนิดเดียวกันได้

3. **การบริหารสู่ความเป็นเลิศ** หมายถึง กระบวนการบริหารงานของสถานศึกษาให้ได้มีมาตรฐาน โดยการปรับระบบภายในให้มีความพร้อมที่จะพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาเพื่อเกิดการบริหารที่มุ่งเน้นคุณภาพ โดยให้มีการปรับปรุงคุณภาพทั่วองค์กรและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ประสิทธิผลของการดำเนินงาน มีคุณภาพ มีความโดดเด่น เป็นที่พึงพอใจและยอมรับ สนองตอบความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครองและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

4. **รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศ** หมายถึง โครงสร้างและองค์ประกอบการบริหารสถานศึกษา ที่มีแนวทางการพัฒนาภายในแต่ละองค์ประกอบได้ใช้กระบวนการบริหารตามวงจรการบริหารคุณภาพ (PDCA) ซึ่งส่งผลให้สถานศึกษาดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งองค์ประกอบการบริหารสู่ความเป็นเลิศเพื่อพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) ๒ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 มี 7 องค์ประกอบ ได้แก่

4.1 **ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Executive Leadership)** หมายถึง การที่ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความเป็นผู้นำ ในการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีการพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ของโลกและสังคม มีความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับทุกคน มีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ มีความเป็นผู้นำมืออาชีพ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำทางวิชาการ มีความรับผิดชอบต่อส่วนร่วมและชุมชน รับผิดชอบต่องานคุณภาพการศึกษา ให้มีความสำคัญกับงานวิชาการและมุ่งเน้นความเป็นเลิศ บริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์และการมีส่วนร่วม สามารถนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ความเป็นอิสระทางวิชาการในการจัดการศึกษา ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาจนเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในโรงเรียน นักเรียน ชุมชนและสังคม

4.2 **การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)** หมายถึง กระบวนการตัดสินใจ การกำหนดทิศทางในอนาคตของโรงเรียนโดยทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย มีการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงาน ตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติ การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติการวิเคราะห์งาน กำหนดขอบข่ายภาระงานแต่ละฝ่าย จัดทำแผนกลยุทธ์ระดับต่าง ๆ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและแผนปฏิบัติการ มีการกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ มีแผนการพัฒนาคูคลากร มีการประสานแผนพัฒนาการศึกษาร่วมกับทุกภาคส่วน โดยการวิเคราะห์สภาพปัญหาเพื่อนำมาจัดทำ

แผน กำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติตามแผนอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนานโยบายให้มีความทันสมัยและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ตอบสนองความต้องการของชุมชนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

4.3 การบริหารจัดการ (Management) หมายถึง การดำเนินงานด้านการบริหารจัดการ โรงเรียนมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ โดยจัดหลักสูตรสู่ความเป็นเลิศที่เข้มข้น เพื่อส่งเสริมศักยภาพผู้เรียนรายบุคคล จัดหาผู้เชี่ยวชาญในด้านที่ต้องการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ แสวงหาความร่วมมือจากทุกฝ่ายในการส่งเสริมความเป็นเลิศของผู้เรียน มีการสรรหาครูผู้สอนที่เก่งและมีคุณภาพ มีการสำรวจความต้องการเพื่อสร้างแรงจูงใจด้านความเป็นเลิศให้กับนักเรียน มีการติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการโรงเรียนอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่หลากหลายและครอบคลุมทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

4.4 การพัฒนาบุคลากร (Personnel Development) หมายถึง การดำเนินการสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ส่งเสริมบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ส่งเสริมผลักดันให้บุคลากรปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ และเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากร โดยการพัฒนาตามความสามารถและศักยภาพของแต่ละคน มีการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย โอกาส และอุปสรรค (SWOT analysis) ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรร่วมกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่มีความครอบคลุมทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ สามารถวัดได้และเป็นที่เข้าใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

4.5 การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ (Learning Activities) หมายถึง การดำเนินการหรือการจัดสภาพของการเรียนการสอนตามหลักการหรือทฤษฎีของผู้สอน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามจุดหมายที่กำหนด โดยยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ โดยสถานศึกษามีกระบวนการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน ที่สามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพิจารณาและตัดสินใจเลือกกลยุทธ์การดำเนินงานด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียน และสถานการณ์ปัจจุบัน รวมทั้งมีการเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนได้รับทราบ

4.6 การมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง (Focus on Stakeholders) หมายถึง การบริหารจัดการเกี่ยวกับการสร้างความผูกพันกับผู้เรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อความสำเร็จในด้านการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนและครอบคลุมถึงวิธีการสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียน รวมถึงวิธีการที่สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการกำหนดและจัดการเกี่ยวกับความต้องการ ความ

คาดหวังและความนิยมของนักเรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง โดยมีการประเมินความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง

4.7 การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ (Cooperation Network) หมายถึง การที่โรงเรียนบริหารงานโดยมีพัฒนาเครือข่าย การเรียนรู้ร่วมกับโรงเรียนอื่น มีกระบวนการการทำงานที่เป็นระบบรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ พัฒนาระบบสารสนเทศและมีการประชาสัมพันธ์ให้นักเรียน ผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบอย่างสม่ำเสมอ มีการพัฒนาคุณภาพโดยการเทียบเคียง (Benchmarking) กับโรงเรียนที่มีคุณภาพมีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศครอบคลุมทุกด้าน สามารถเชื่อมโยงแบ่งปันกับหน่วยงานอื่นได้โรงเรียนได้รับการสนับสนุนทรัพยากรจากทุกภาคส่วน มีการแสวงหาความร่วมมือกับเครือข่ายผู้ปกครอง สมาคม ชมรมเพื่อสนับสนุนการศึกษา

5. ศักยภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ที่ผู้เรียนแสดงออกมาในด้านการคิดวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์ วางแผนการแก้ไขปัญหา เป็นความสามารถในการทำงานทั้งของตนเองหรือร่วมกันเป็นทีมได้ และถ้าผลงานที่เกิดเป็นที่ยอมรับหรือบรรลุตามเป้าหมายได้เป็นอย่างดีแสดงว่าผู้เรียนเป็นผู้ที่มีศักยภาพสูง ผู้เรียนเกิดสมรรถนะสำคัญซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ศักยภาพของผู้เรียน 5 ประการ ได้แก่ ความสามารถในการสื่อสาร ความสามารถในการคิด ความสามารถในการแก้ปัญหา ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต และความสามารถในการใช้เทคโนโลยี

6. ความพึงพอใจ หมายถึง สภาวะที่ผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานรู้สึกถึงความพอใจต่อรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศเพื่อพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์สิงหเสนี) ๒ ซึ่งอาจแตกต่างกันขึ้นอยู่กับมุมมองและประสบการณ์ของแต่ละคน

7. สมรรถนะของผู้เรียน หมายถึง คุณลักษณะและทักษะที่ผู้เรียนควรพัฒนาและสามารถมีอยู่ในระดับที่เหมาะสมต่อการเติบโตและการเรียนรู้ ได้แก่ ความสามารถในการสื่อสาร ความสามารถในการคิด ความสามารถในการแก้ปัญหา ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต และความสามารถในการใช้เทคโนโลยีหลังการใช้รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศเพื่อพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน

8. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หมายถึง ผลการเรียนรู้ที่ได้มาจากการประเมินความรู้และทักษะของผู้เรียนในภาพรวมทั้งโรงเรียน ทุกระดับชั้น ทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ ปีการศึกษา 2564 หลังการใช้รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศเพื่อพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน

## ประโยชน์ที่จะได้รับ

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษารูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศเพื่อพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนโรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) ๒ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จากการศึกษาค้นคว้าวิจัยครั้งนี้มีประโยชน์ ดังนี้

### 1. ระดับกำหนดนโยบาย

1.1 สำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและหน่วยงานต้นสังกัดที่เกี่ยวข้องโดยตรงได้รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศเพื่อพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนที่มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้เพื่อนำไปกำหนดนโยบายในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

1.2 หน่วยงานหรือองค์กรทางการศึกษาอื่น สามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานเพื่อให้หน่วยงานหรือองค์กรมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

### 2. ระดับนำไปปฏิบัติ

2.1 สถานศึกษา สามารถนำการบริหารสู่ความเป็นเลิศเพื่อพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน ไปใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จและมุ่งสู่ความเป็นเลิศตามสภาพและบริบทของตนเอง

2.2 สถานศึกษา สามารถนำแนวทางในการบริหารสู่ความเป็นเลิศเพื่อพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนมาสร้างความตระหนัก สร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนของสถานศึกษาร่วมกันเพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา

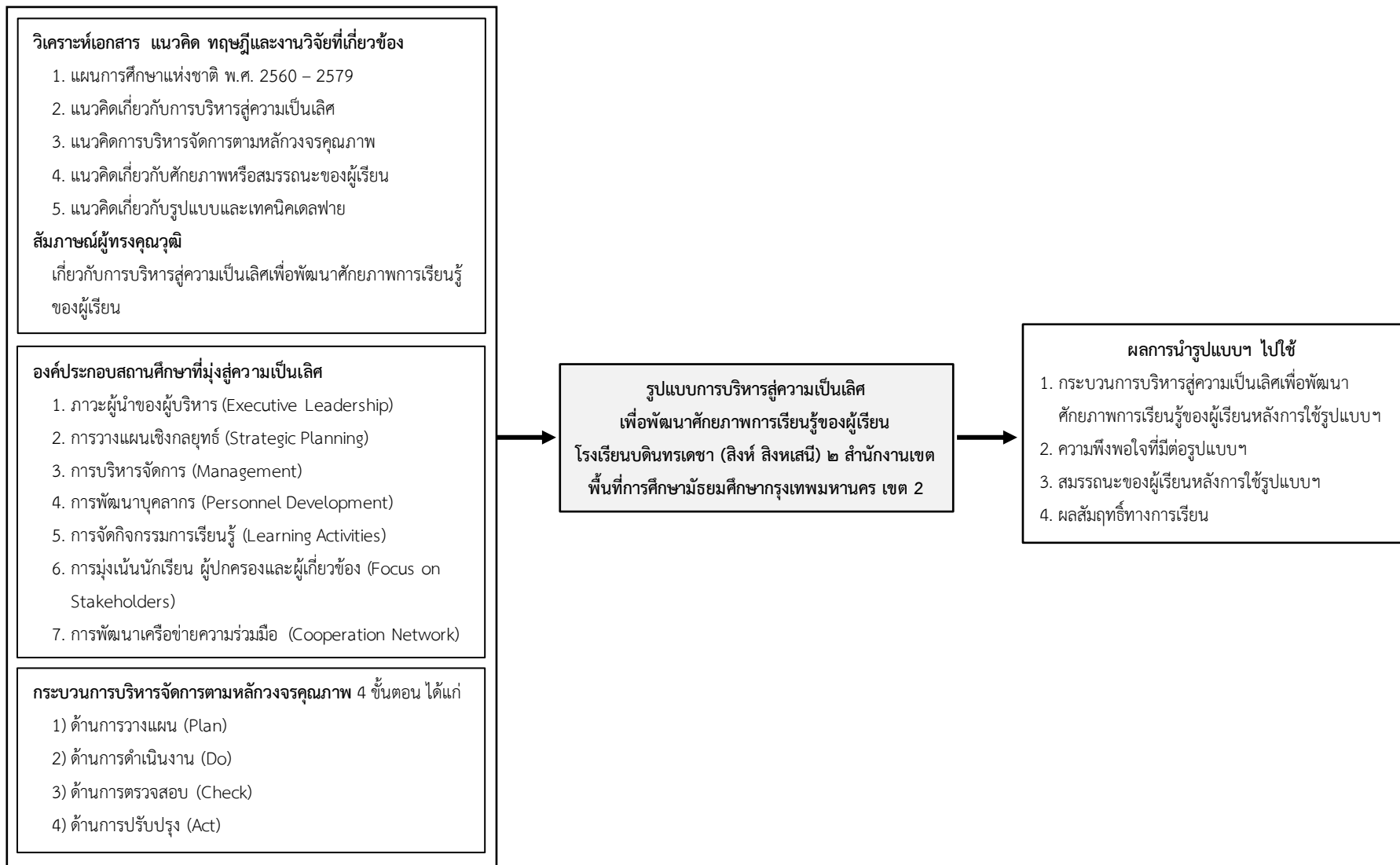
2.3 ผู้บริหารสถานศึกษา ควรนำข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการบริหารงานของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยพิจารณาความสำคัญของแต่ละองค์ประกอบให้เหมาะสมกับบริบทและสภาพจริงของสถานศึกษาเพื่อผลักดันให้สถานศึกษามุ่งสู่ความเป็นเลิศในด้านต่าง ๆ

2.4 ผู้บริหารสถานศึกษา ควรนำผลการวิจัยไปใช้เป็นฐานความรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานในสถานศึกษาซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีคุณภาพ

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศตามแนวคิด 7-S Framework ของ McKinsey รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award : TQA) แนวคิดการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM) และองค์ประกอบการบริหารงานสู่ความเป็นเลิศจากทัศนะของนักการศึกษา ได้แก่ พร็ัมเพรา วราพันธ์ พิพิธ (2556) ประจวบ จันทร (2556) อัครพงศ์ เทพิน (2556) สันติชัย ใจชื่นชุ่ม (2561) อร่าม วัฒนะ

(2561) จันทรผ่อง สมุทรผ่อง (2562) พุทธิภา เหล็กสันเทียะ (2562) รวมทั้งแนวคิดการบริหารจัดการตามหลักวงจรคุณภาพ (PDCA) แนวคิดเกี่ยวกับศักยภาพหรือสมรรถนะของผู้เรียน การพัฒนารูปแบบ และแนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคเดลฟาย เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดในการวิจัย