



ศึกษาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาระยอง เขต1

Administration Guidelines for Performance Excellence Management of Anubanrayong  
School in Primary Education Service Area Office 1, Rayong

นางสาวลิเรียม รัตนวิจิตร \*

Siriam Rattanavijit

ดร.วลัยพร ศิริภิรมย์ \*\*

Walaiporn Siripirom, Ph.D.

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา วัตถุประสงค์ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ศึกษาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลระยอง ประชากรผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลระยอง 1 คน รองผู้อำนวยการ 3 คน ครูในโรงเรียนอนุบาลระยอง 10 คน รวมทั้งหมด 14 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ การวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนอนุบาลระยอง มีแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ดังนี้ 1) การนำองค์กร ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำในการสร้างวิสัยทัศน์ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากร และมีการสื่อสารที่ต่อกับบุคลากร 2) การวางแผนกลยุทธ์ โรงเรียนมีการกำหนดคณะบุคคลเพื่อร่วมจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ และมีการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ และกำกับติดตามการดำเนินงาน 3) การมุ่งเน้นผู้เรียน โรงเรียนได้จัดหลักสูตรและบริการส่งเสริมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียน โดยรับฟังข้อร้องเรียนและความต้องการของผู้เรียน 4) การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ โรงเรียนมีการกำหนดแหล่งข้อมูล วิธีการและแบบในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้ทันความต้องการของโรงเรียน รวมทั้งตรวจสอบและปรับปรุง วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล 5) การมุ่งเน้นบุคลากร โรงเรียนสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากร ได้พัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ ให้มีความสำคัญกับการสรรหาบุคลากรมาปฏิบัติหน้าที่ และมีการให้รางวัลแก่บุคลากร 6) การมุ่งเน้นการดำเนินการ โรงเรียนมีวิธีการออกแบบระบบงานให้ครอบคลุมภารกิจทุกด้าน กำหนดกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนที่สอดคล้องกับพันธกิจ และตอบสนองความต้องการของนักเรียน ชุมชน สังคม 7) ผลลัพธ์ โรงเรียนอนุบาลระยอง มีคณะทำงานในการจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน และมีการตรวจสอบเนื้อหาในรายงาน

\* นิสิตมหาบัณฑิตสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย E-mail Address: siriam.r@hotmail.com

\*\*อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย E-mail Address: Walaiporn52@yohoo.com

## Abstract

This research is a Descriptive Research. The objective of this research is to study about the management system that brings Anubarn Rayong to the excellence. The information providers for this research are Anubarn Rayong School principal, 3 vice principals and 10 teachers, 14 people in total. The researching tool for this research is semi-structure interviewing form, analyzed by information analysis. The results reveal that Anubarn Rayong School's excellences are from

The finding indicate that 1) Leadership, the school's management team lead their school's staffs to achieve their school's vision and have a good communication between them. 2) Strategy planning, school organized the committees to plan school's strategies and actions, use the plan and follow up. 3) Student-center, the school provides the curriculum and supports their student with the student-center learning service by listening to the students need. 4) Assessment, analysis and knowledge management. School provide information center for all the staffs to be able to reach and use it, keep checking up and develop the system. 5) School staff development, school encourage and support their teacher's development as individual and their profession. Take matters at recruiting the suitable and affective staffs and reward them as a simulator. 6) Design the school system to cover in all area and assign the main and the support system that go along with school's vision and respond to students, neighbors and social need. 7) Result, Anubarn Rayong School have their committee team to make the report and check the report contents.

**คำสำคัญ:** แนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลระยอง

**KEYWORDS:** Administration Guidelines for Performance Excellence Management

## บทนำ

โลกปัจจุบันเป็นยุคโลกาภิวัตน์ที่มีความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เป็นสังคมที่ต้องอาศัยองค์ความรู้ (knowledgebase society) และเศรษฐกิจฐานความรู้ (knowledgebase economy) ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ การเพิ่มสมรรถนะและขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ให้มีความสำคัญกับการพัฒนาคนมีคุณภาพ ทำให้การจัดการศึกษาจึงจำเป็นต้องมุ่งสู่ความเป็นเลิศ เพื่อให้การศึกษามีคุณภาพควบคู่ไปกับการพัฒนาประเทศด้านอื่น ๆ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2549) การบริหารโรงเรียนในปัจจุบันจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการมาให้มีความสำคัญกับการพัฒนาความเป็นเลิศของโรงเรียนเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องมีความรู้ความเข้าใจ ใฝ่รู้ และพัฒนาโรงเรียนอย่างเป็นระบบโดยจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์และการมุ่งเน้นความเป็นเลิศทางการศึกษา เพื่อให้นักเรียนเป็นคนดี มีปัญญา มีความสุขและมีศักยภาพการจัดการศึกษาจึงบรรลุวัตถุประสงค์ ผู้บริหารโรงเรียนถือว่ามิบทบาท

สำคัญในการที่จะบริหารงานต่าง ๆ ในโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยการอาศัยความร่วมมือจากบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาทุกฝ่าย เช่น ครูสอนในสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา เนื่องจากการบริหารงานในโรงเรียนจะเกิดประสิทธิภาพได้นั้นจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารและผู้ร่วมงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องใช้วิธีการที่หลากหลายทั้งที่เป็นศาสตร์และศิลป์มาประยุกต์ใช้เพื่อให้โรงเรียนมีศักยภาพยิ่งขึ้นและพัฒนาให้ทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสังคมปัจจุบันและอนาคตดังนั้นโรงเรียนที่มีคุณภาพเชิงบริหารจัดการย่อมก่อให้เกิดมิติแห่งความเป็นเลิศในระบบการจัดการศึกษายุคใหม่

จากข้อมูลความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ นั้นต้องมียุทธศาสตร์ประกอบหลายอย่างที่จะนำมาใช้ในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการองค์การ การบริหารองค์การอย่างเป็นระบบตลอดจนการนำเอาเทคนิคใหม่มาใช้โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การอย่างมีเป้าหมายและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งโรงเรียนอนุบาลระยอง มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ที่เห็นได้ชัดว่าโรงเรียนจะมุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐานสากล และได้รับการประเมินเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล ซึ่งการจะเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากลได้นั้น ต้องผ่านเกณฑ์การประเมินหลาย ๆ ประการ ต้องมีระบบการจัดการองค์การที่ดี มีการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อให้ผู้เรียนมีความเป็นเลิศทางวิชาการ สื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษา และมีความสามารถในการพัฒนาตนเอง อีกทั้งโรงเรียนยังได้รับรางวัลต่าง ๆ ดำเนินการใช้รูปแบบการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของโรงเรียนอนุบาลระยองอย่างต่อเนื่องในทุกปีการศึกษา มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเป็นที่ประจักษ์ ตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-6 โดยเฉพาะผลการประเมินคุณภาพผู้เรียนระดับชาติ O-NET ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีคะแนนเฉลี่ยรวมเป็นอันดับที่ 1 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 และนักเรียนโรงเรียนอนุบาลระยองได้เข้าร่วมแข่งขันในระดับชาติ และนานาชาติ ได้รับรางวัลแชมป์เปียนเหรียญทองประเภทกลุ่มบุคคลและเหรียญเงินประเภททีม และบุคคล จากเวทีการแข่งขันคณิตศาสตร์ระดับนานาชาติ ณ สาธารณรัฐประชาชนจีนในปีการศึกษา 2557 แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนอนุบาลระยอง มีความเป็นเลิศที่พัฒนาสู่มาตรฐานสากล คือ มีการบริหารจัดการโรงเรียนด้วยระบบคุณภาพ ซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นระบบที่จะพัฒนาองค์กรให้มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ โดยอิงแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ แห่งชาติ (Thailand Quality Award-TQA) มาพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการองค์กร ให้มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากล

จากความสำคัญและความเป็นมาดังกล่าว การยกระดับคุณภาพการศึกษาของไทยให้สู่ความเป็นเลิศ และจากปัญหาคุณภาพการศึกษาที่โรงเรียนทุกระดับประสบอยู่ ทำให้ ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาเพื่อหาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลระยอง ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 เนื่องจากโรงเรียนได้รับการประเมินเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล (World-Class Standard School) ซึ่งจะส่งผลให้การศึกษานำแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศ เพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐานสากล และพัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพ ในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน และประชาคมโลก

และเพื่อให้สถานศึกษาอื่น ๆ ในระดับต่าง ๆ นำไป ประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศ และเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป

### **วัตถุประสงค์**

เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา เขต 1

### **วิธีดำเนินการวิจัย**

#### **ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง**

ประชากรที่ใช้ในงานวิจัย คือ โรงเรียนอนุบาลระยอง ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาระยอง เขต1 โดยมีผู้ให้ข้อมูลจำนวนทั้งหมด 14 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 3 คน และครูโรงเรียนอนุบาลระยอง จำนวน 10 คน

#### **เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างใช้ในการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนและ ครู โดยมีประเด็นการสัมภาษณ์ เกี่ยวกับการบริหารสู่ความเป็นเลิศตามแนวทางของเกณฑ์ Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA มีทั้งหมด 7 หมวด ประกอบด้วย 1) การนำองค์กร 2) การ วางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นลูกค้า 4) การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้น ผู้ปฏิบัติงาน 6) การมุ่งเน้นการปฏิบัติงาน 7) ผลลัพธ์

#### **วิธีการสร้างเครื่องมือ**

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

- 1) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสู่ความเป็นเลิศตามแนวทางของ เกณฑ์ Malcolm Baldrige มีทั้งหมด 7 หมวด มาสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย
- 2) กำหนดประเด็นหลักในการสัมภาษณ์ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ระบุรายการข้อมูลที่ต้องการ จัดทำแนวคำถามในการสัมภาษณ์
- 3) ตรวจสอบคุณภาพแบบสัมภาษณ์ โดยนำแบบสัมภาษณ์เสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบ ความถูกต้องในการใช้ภาษาและความตรงของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์
- 4) นำข้อมูลที่ได้จากคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษามาแก้ไขและปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ฉบับ สมบูรณ์แล้วนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจริง

#### **การเก็บรวบรวมข้อมูล**

- 1) ผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์จากภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทาง การศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยไปยังโรงเรียนอนุบาลระยอง เพื่อขอความร่วมมือจากกลุ่ม

ผู้ให้ข้อมูลและหน่วยงานต้นสังกัดในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลด้วยตนเอง โดยวิธีการสัมภาษณ์

2) ผู้วิจัยนัดหมายวัน เวลาและสถานที่ในการเข้าสัมภาษณ์ตามความสะดวกของผู้ให้สัมภาษณ์

3) ผู้วิจัยเตรียมเครื่องมือ แบบสัมภาษณ์ เครื่องบันทึกเสียง กล้องถ่ายภาพ พร้อมของที่ระลึกตามวันเวลาที่ได้นัดหมาย

### **การวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล**

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (content Analysis) โดยการกำหนดประเด็นเพื่อแบ่งและจัดเนื้อหาการสัมภาษณ์เป็นหมวดหมู่ในแต่ละประเด็น แล้วนำเสนอข้อสรุปที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพนี้ ในแต่ละรายการข้อมูลตามประเด็นที่กำหนดไว้ และสรุปแนวการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลระยอง

### **ผลการวิจัย**

#### **1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

ในภาพรวมผู้ตอบผู้ให้สัมภาษณ์ในโรงเรียนอนุบาลระยอง ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง สถานภาพส่วนใหญ่เป็นครูที่สอนในระดับชั้นประถมศึกษาที่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

2. การวิเคราะห์แนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 1

#### **2.1 หมวด 1 การนำองค์กร**

2.1.1 กำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำในการสร้างวิสัยทัศน์ โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับของโรงเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ คณะกรรมการบริหารสถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง กรรมการนักเรียน ชุมชน เป็นต้น วิธีการในการกำหนดวิสัยทัศน์ ได้แก่ การจัดประชุมเพื่อวิเคราะห์ SWOT จากนั้นกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ โดยมีการเรียงเรียงเป็นร่างแล้วเสนอในที่ประชุมเพื่อให้ร่วมกันพิจารณาและปรับแก้ไขให้สมบูรณ์ เมื่อกำหนดแผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษาฉบับใหม่ จะนำวิสัยทัศน์เดิมมาปรับปรุงโดยมีการกำหนดจุดเน้นในการพัฒนา ผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำวิสัยทัศน์ประกอบด้วยผู้บริหารทุกระดับ ผู้ปฏิบัติงาน และรวมถึงนักเรียน และชุมชน

2.1.2 ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากร ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากร ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โรงเรียนมีวิธีดำเนินการหลายวิธี โดยกำหนดให้บุคลากรในมีส่วนร่วมในกระบวนการร่วมคิดร่วมทำ ทำให้รับรู้วิสัยทัศน์ไปโดยปริยาย ติดประกาศบริเวณที่ลงนามปฏิบัติงานของบุคลากร ติดป้ายประกาศบริเวณทางผ่านของนักเรียนและผู้ปกครองและภายในห้องเรียน

ประกาศหน้าเสาธง ประกาศผ่านเว็บไซต์ จัดทำเป็นแผ่นพับประชาสัมพันธ์ แจ้งให้ทราบในการประชุมครู ประชุมผู้ปกครอง และสอดแทรกเนื้อหาในบทเรียน

**2.1.3 ดำเนินการเชิงรุกในการสร้างขวัญ กำลังใจเพื่อส่งเสริมให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี** ผู้บริหารดำเนินการเชิงรุกในการสร้างขวัญและกำลังใจ เพื่อส่งเสริมให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี อาทิ การคัดเลือกครูดีเด่นประจำสายชั้น การชมเชยต่อสาธารณะ นอกจากนี้ยังมีการส่งเสริมให้เกิดผลการดำเนินการที่ดีโดยการประกวดผลงานของครูและให้รางวัล

**2.1.4 ประเมินผลการดำเนินงานของผู้บริหาร** โรงเรียนมีการดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาลและปรับปรุงระบบ โดยประเมินผู้บริหารเพื่อตรวจสอบการดำเนินการตามภาระหน้าที่ ในลักษณะเดียวกับการประเมินครู มีการเขียนรายงานประเมินตนเอง และให้ครูเป็นส่วนหนึ่งในการประเมิน แล้วจึงนำผลการประเมินมาปรับปรุงการดำเนินงาน

**2.1.5 ปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม** ผู้บริหารมีการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และรับผิดชอบต่อสังคม โดยมีความพยายามในการลดผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม อาทิ การจราจรบริเวณหน้าโรงเรียน มลภาวะทางเสียง มลภาวะทางสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ผู้บริหารจะพิจารณาจากผลการดำเนินงานของสถานศึกษาและจากข้อร้องเรียนของผู้ที่ได้รับผลกระทบ และดำเนินการแก้ไขเพื่อให้มั่นใจว่าโรงเรียนได้มีการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม

**2.1.6 สร้างความสัมพันธ์และสนับสนุนชุมชนที่สำคัญของโรงเรียน** โรงเรียนกำหนดนโยบายในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนบริเวณใกล้เคียง และร่วมกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษาในรูปแบบต่างๆ อาทิ เชิญชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดงานทางศาสนา ไปร่วมทำบุญตามวัดใกล้ จัดกิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ให้ชุมชน ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งราชการและเอกชนในการพัฒนาชุมชน ให้ชุมชนได้ใช้สถานที่ในการเรียนรู้

## **2.2 หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์**

**2.2.1 กำหนดคณะบุคคลเพื่อร่วมจัดทำแผนกลยุทธ์** โรงเรียนจะกำหนดหน่วยงาน และคณะบุคคลที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยเน้นกระบวนการมีส่วนร่วม โดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาให้คำแนะนำและร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ มีการจัดการประชุมตามระดับสายงานและกำหนดระยะเวลาในการประชุมไว้อย่างชัดเจน

**2.2.2 จัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการเพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ** ในการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการโรงเรียนจะมีการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค และระบุระยะเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งตัวชี้วัดมีการนำผลการประเมินคุณภาพโรงเรียนของหน่วยงานต้นสังกัด และผลการประเมินคุณภาพภายนอกมาเป็นปัจจัยในการพิจารณาจัดทำแผนกลยุทธ์และการประกันคุณภาพภายใน รวมทั้งการจัดทำแผนปฏิบัติการให้ครอบคลุมทุกมาตรฐาน

**2.2.3 ดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ และกำกับติดตามการดำเนินงาน** ในการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์และกำกับติดตาม โรงเรียนจะดำเนินกิจกรรมหรือโครงการไปตามแผนปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ และอาจดำเนินการตามแผนที่ถูกกำหนดโดยหน่วยงานต้นสังกัด หากมีเหตุจำเป็นอาจมีการปรับเปลี่ยนแผน ทั้งนี้จะมีการจัดการประชุมเพื่อติดตามผลและย้ำเตือนการปฏิบัติ

**2.2.4 ประเมินและจัดการความเสี่ยง** ในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัตินั้น โรงเรียนต้องมีการประเมินความเสี่ยงทั้ง ด้านการเงินและด้านอื่นๆ เพื่อบริหารจัดการให้โรงเรียนยังคงรักษาคุณภาพให้ได้ ตามมาตรฐาน และอยู่ในความนิยม จากการสัมภาษณ์พบว่า โรงเรียนมีการประเมินความเสี่ยงหลายด้าน อาทิ ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านบุคลากร เป็นต้น ด้านการจัดการความเสี่ยงนั้น โรงเรียนพยายามรักษาชื่อเสียง และความเป็นเอกลักษณ์ที่เป็นที่ยอมรับ มีการยกระดับการเรียนภาษาอังกฤษ การจัดทำห้องเรียน EP (English Program) เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### **2.3 หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้เรียน**

**2.3.1 จัดหลักสูตรและบริการส่งเสริมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียน** โรงเรียนจะกำหนดหลักสูตร และการจัดบริการส่งเสริมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียน โดยมีการปรับปรุงให้ทันสมัย ใช้เทคโนโลยีช่วยส่งเสริมการเรียนการสอน มีการจัดโปรแกรมทางการศึกษาใหม่ๆ จัดหลักสูตรที่เป็นจุดเน้นหรืออัตลักษณ์ของโรงเรียน การส่งเสริมทางเลือกอย่างหลากหลาย การจัดโครงการช่วยเพิ่มศักยภาพของนักเรียน ในรูปแบบค่ายวิชาการ เช่น ค่ายภาษาอังกฤษ ค่ายคณิตศาสตร์ ค่ายวิทยาศาสตร์ เป็นต้น

**2.3.2 รับฟังความคาดหวัง ข้อร้องเรียนและการตอบสนองข้อร้องเรียน** โรงเรียนมีวิธีการสื่อสารเพื่อรับฟังความต้องการ ความคาดหวังและคำร้องเรียนจากผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผ่านช่องทางอย่างหลากหลาย อาทิ สื่อสารถึงผู้บริหารโดยตรง ผ่านครูประจำชั้น ผ่านเครือข่ายผู้ปกครอง สมาคมผู้ปกครองและครู ผ่านกิจกรรมที่โรงเรียนจัดขึ้น และใช้วิธีการสื่อสารหลายรูปแบบ เช่น ทางจดหมาย การใช้สมุดจดการบ้านของนักเรียน การตอบแบบสอบถาม หรือการใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร ส่วนการตอบสนองความต้องการ ความคาดหวัง และข้อร้องเรียนต่างๆ

**2.3.3 ศึกษาความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** โรงเรียนจะพิจารณาความต้องการของผู้เรียน และผู้ปกครองร่วมกับแนวนโยบายของโรงเรียน เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมด้านหลักสูตร การส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษาอื่น ๆ อาทิ การจำแนกผู้เรียนเป็นกลุ่มตามความสามารถ การจัดชั่วโมงสำหรับเสริมกิจกรรมและทักษะทางวิชาการ การพัฒนาโปรแกรมการสอนภาษาอังกฤษในรูปแบบ เป็นต้น ซึ่งทางโรงเรียนยังไม่ได้พิจารณาความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่นๆ

**2.3.4 สสำรวจความพึงพอใจเพื่อนำข้อมูลไปปรับปรุงการให้บริการทางการศึกษา** โรงเรียนมีการสำรวจความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แล้วนำสารสนเทศดังกล่าวไปใช้ในการปรับปรุงการ

ให้บริการทางการศึกษา โดยมีวิธีการสำรวจความพึงพอใจหลายวิธี เช่น สํารวจจากผู้เรียนซึ่งเป็นผู้ใช้บริการ โดยตรง สํารวจจากกิจกรรมที่ผู้ปกครองเข้าร่วม สํารวจความพึงพอใจของผู้ปกครอง

**2.3.5 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับผู้เรียนเพื่อสร้างวัฒนธรรมที่เน้นผู้เรียน** โรงเรียนมีการวิเคราะห์ผู้เรียนจากข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียน การรับสมัครผู้เรียนกลุ่มใหม่จะใช้วิธีการคัดเลือกโดยการสอบตามปกติ แต่กลุ่มผู้เรียนและกลุ่มผู้ปกครองที่มาใช้บริการทางการศึกษาของสถานศึกษานั้น จะมีลักษณะต่าง ๆ กัน นอกจากนี้ยังอาจให้สิทธิ์พิเศษแก่ผู้เรียนที่บ้านอยู่ใกล้สถานศึกษา เป็นต้น

## **2.4 หมวด 4 การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้**

**2.4.1 กำหนดแหล่งข้อมูล ระยะเวลา วิธีการและแบบในการเก็บรวบรวมข้อมูล และปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน** โรงเรียนดำเนินการตามแนวทาง PDCA มีการติดตามตรวจสอบการดำเนินการ โดยกำหนดแหล่งข้อมูลที่จะจัดเก็บสารสนเทศ ระยะเวลาในการเก็บ วิธีการและแบบในการเก็บรวบรวมข้อมูล ให้ทันความต้องการของโรงเรียน โดยมอบหมายหัวหน้าฝ่ายทำหน้าที่ในการรวบรวมข้อมูลจากผู้รับผิดชอบในแต่ละกลุ่มสาระหรือกลุ่มงาน มีการปรับปรุงวิธีการเก็บข้อมูล และปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศให้เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง เชื่อถือได้ และรักษาความปลอดภัยของข้อมูล

**2.4.2 กำกับติดตาม การทบทวนการดำเนินงานตามตัวชี้วัด และการส่งเสริมปรับปรุงให้** การดำเนินงานต่าง ๆ บรรลุวัตถุประสงค์ แนวทางในการกำกับติดตาม การทบทวนผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดและการส่งเสริมปรับปรุงให้การดำเนินงานต่าง ๆ บรรลุวัตถุประสงค์นั้น โรงเรียนดำเนินการโดยใช้หลักการ PDCA ในการวางแผน ปฏิบัติการ ติดตามประเมินผล และปรับปรุงงาน โดยมีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับแผนงานที่วางไว้ บุคลากรที่ทำหน้าที่ในการกำกับติดตาม มีทั้งลักษณะการตั้งกรรมการเพื่อไปแลกเปลี่ยนความเห็นซึ่งกันและกันระหว่างหน่วยงาน ทั้งนี้ผู้บริหารจะคอยกระตุ้นเตือน หรืออาจจะร่วมลงมือปฏิบัติด้วยและมีการประชุมครุเพื่อสะท้อนผลให้ทราบ

**2.4.3 มีระบบดูแลรักษาอุปกรณ์ ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ให้มี** ความปลอดภัย ใช้งานง่าย และพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง โรงเรียนส่วนใหญ่มีความพร้อมและสนับสนุนการใช้คอมพิวเตอร์ โดยลงทุนด้วยระบบเช่า เช่าซื้อ หรือระบบซื้อ มีการจัดผู้ดูแลระบบและช่างเทคนิคที่สามารถซ่อมแซมเบื้องต้นได้ และผู้ใช้งานทั้งครูและนักเรียนมีส่วนร่วมในการดูแล มีการจัดระบบไฟฟ้าสำรอง การสำรองข้อมูล และการปรับปรุงโปรแกรมใช้งานให้ทันสมัย มีการเชื่อมเครือข่ายเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องใช้ข้อมูลร่วมกัน ขณะเดียวกันก็มีการจำกัดการเข้าถึงข้อมูลของแต่ละกลุ่มบุคคล นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้มีการใช้งานอย่างคุ้มค่าโดยจัดการอบรมครู และการเพิ่มเวลาให้บริการแก่นักเรียน เป็นต้น

**2.4.4 สร้างระบบการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้** โรงเรียนมีการสร้างระบบข้อมูลสารสนเทศ โดยมีนโยบายให้บุคลากรได้ใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในการสื่อสาร และเข้าถึงข้อมูลผ่านทางเว็บไซต์ของโรงเรียน ข้อมูลที่จัดเก็บโดยทั่วไปเป็นข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับนักเรียน



นอกจากนี้ยังได้นำโปรแกรมบริหารสารสนเทศสำเร็จรูปจากหน่วยงานต้นสังกัดและโรงเรียนเครือข่ายที่ดำเนินการสำเร็จแล้วมาใช้

**2.4.5 สร้างระบบการจัดการความรู้ให้เป็นแหล่งถ่ายทอดความรู้ และส่งเสริมบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้** โรงเรียนมีวิธีการสร้างระบบการจัดการความรู้ ให้เป็นแหล่งถ่ายทอดความรู้และส่งเสริมบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อาทิ จัดกิจกรรมภายในโรงเรียนให้ครูเลือกเข้าร่วมและแลกเปลี่ยนความรู้ความสามารถ โดยให้ครูที่มีความสามารถพิเศษในด้านต่างๆมาถ่ายทอดความรู้ และมีการใช้เทคโนโลยีช่วยในการจัดเก็บและเผยแพร่องค์ความรู้ โดยบุคลากรสามารถเผยแพร่ผลงานวิจัยหรือวิดีโอคลิปผ่านทางเว็บไซต์ของโรงเรียน โรงเรียนมีความก้าวหน้าในเรื่องการจัดการความรู้ จะกำหนดจุดเน้นให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) วิธีการที่จะทำให้บุคลากรได้มีความรู้ความเข้าใจเพื่อเข้าสู่ระบบการจัดการความรู้

## **2.5 หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร**

**2.5.1 สํารวจและนำผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรมาใช้ปรับปรุงการผูกใจบุคลากร และสร้างวัฒนธรรมในองค์กรที่สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน** โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมที่สร้างความภาคภูมิใจร่วมกัน สร้างความเป็นพวกเดียวกันโดยให้บุคลากรใหม่เรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร สร้างความสัมพันธ์แบบครอบครัว มีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ เช่น การทัศนศึกษา การศึกษาดูงาน

**2.5.2 ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีมาตรฐานและมีความเป็นธรรม** โรงเรียนมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีมาตรฐานและความเป็นธรรม โดยมีการร่วมประเมินเป็นลำดับขั้นตามโครงสร้างการบังคับบัญชา และประเมินในรูปคณะกรรมการ โดยพิจารณาจากหลักฐานการทำงาน

**2.5.3 จัดระบบค่าตอบแทนและการให้รางวัลแก่บุคลากร** โรงเรียนจัดระบบค่าตอบแทนบุคลากรตามผลการประเมิน โดยจะมีการปรับฐานเงินเดือนให้บุคลากรปีละ 2 ครั้ง ช่วงเดือนเมษายนและเดือนตุลาคม และมีการให้รางวัลตอบแทนในการสร้างนวัตกรรมหรืองานวิจัยของบุคลากร นอกจากนี้ยังมีการจัดกิจกรรมพักผ่อนร่วมกันซึ่งเป็นเสมือนรางวัลเมื่อสิ้นสุดการทำงานแต่ละปี

**2.5.4 พัฒนาขีดความสามารถและสมรรถนะของบุคลากร** โรงเรียนมีการพัฒนาขีดความสามารถ และสมรรถนะของบุคลากรหลายวิธี เช่น การศึกษาดูงาน และการฝึกอบรม ซึ่งอาจส่งบุคลากรไปศึกษาอบรมภายนอก หรือเชิญวิทยากรมาอบรมภายในที่เน้นภาคปฏิบัติที่สามารถนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติงานทันที

**2.5.5 จัดทำแผนงานรองรับความต้องการด้านความสามารถ และอัตรากำลังของบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาว** โรงเรียนจัดทำแผนงานเพื่อเตรียมความพร้อมรองรับความต้องการด้านความสามารถ และอัตรากำลังของบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาว อาทิ การจัดสรรอัตรากำลังด้านวิชาการ โรงเรียนจะประสานงานระหว่างฝ่ายบริหาร ฝ่ายวิชาการและฝ่ายบุคคลเพื่อดำเนินการตามความต้องการของ

หน่วยงานต่าง ๆ มีการสรรหาบุคลากรทดแทนกรณีบุคลากรขาดกะทันหัน และวางแผนการเพิ่มอัตรากำลังตามปริมาณงานที่ขยายเพิ่มขึ้น

**2.5.6 จัดโครงสร้างบุคลากรเพื่อให้การดำเนินงานของโรงเรียนบรรลุเป้าหมาย** โรงเรียนมีการปรับปรุงโครงสร้างบุคลากร เพื่อให้การดำเนินงานของโรงเรียนบรรลุเป้าหมาย วิธีการจัดโครงสร้างของโรงเรียนจะใช้โครงสร้างตามนโยบายหน่วยงานต้นสังกัดเป็นหลัก และจัดโครงสร้างให้เกิดความคล่องตัวตามบริบทของโรงเรียน เช่น แยกงานที่มีภาระงานจำนวนมากออกเป็นหน่วยงานใหม่ แยกหน่วยงานออกตามความสำคัญของงานและความต้องการจำเป็นของโรงเรียน

**2.5.7 สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีความมั่นคงปลอดภัย และเกื้อหนุนการทำงาน** โรงเรียนจัดสภาพแวดล้อมที่มีความมั่นคงปลอดภัย เช่น การจัดยามรักษาการณ์ การติดตั้งกล้องวงจรปิด การดูแลด้านสุขอนามัยให้บุคลากร การให้ความมั่นคงในด้านอาชีพ โดยปฏิบัติตามกฎหมายแรงงาน

## **2.6 หมวด 6 การมุ่งเน้นการดำเนินการ**

**2.6.1 จัดระบบงานให้ครอบคลุมภารกิจทุกด้าน** โรงเรียนจัดระบบงานครอบคลุมการบริหารและจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป โดยมีการจัดระบบงานด้านต่างๆเพื่อปฏิบัติตามพันธกิจของโรงเรียน

**2.6.2 กำหนดกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนที่สอดคล้องกับพันธกิจ** โรงเรียนกำหนดกระบวนการหลักที่สร้างคุณค่าที่สำคัญให้แก่ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมทั้งบุคลากร และกระบวนการสนับสนุนที่สอดคล้องกับพันธกิจของโรงเรียน

**2.6.3 ออกแบบกระบวนการทำงานและสร้างนวัตกรรมในกระบวนการ** โรงเรียนมีการออกแบบกระบวนการทำงาน และสร้างนวัตกรรมในกระบวนการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและองค์ความรู้ของโรงเรียน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน เช่น ลดขั้นตอนการให้บริการโดยใช้ระบบบริการแบบเบ็ดเสร็จ (One Stop Service) มีการใช้เทคโนโลยีและซอฟต์แวร์ด้านรับส่งเอกสาร เป็นต้น ทั้งนี้โรงเรียนให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรที่ดูแลกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนเพื่อให้เกิดความเข้มแข็ง

**2.6.4 ปรับปรุงกระบวนการทำงาน** โรงเรียนปรับปรุงกระบวนการทำงานโดยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ศึกษาประสบการณ์ และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงาน มีการเปรียบเทียบกับโรงเรียนที่มีการดำเนินการเหมือนกัน เพื่อศึกษาวิธีการทำงาน มีการตรวจสอบเพื่อปรับปรุงระบบด้วยวิธีการประชุม

## **2.7 หมวด 7 ผลลัพธ์**

**2.7.1 ด้านวิธีการจัดทำรายงาน** โรงเรียนจะมีคณะทำงานในการจัดทำ โดยให้ผู้รับผิดชอบแต่ละฝ่ายเขียนรายงาน ในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ หรือรวบรวมข้อมูลจากฝ่ายต่างๆที่เกี่ยวข้อง เมื่อได้ข้อมูลแล้วจะมีผู้ตรวจสอบและขัดเกลาเนื้อหาในรายงานให้เป็นเนื้อเดียวกันทั้งฉบับ จากนั้นจะเสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณา นอกจากนี้โรงเรียนอาจมอบหมายให้ฝ่ายนโยบายและแผนหรือฝ่ายประกันคุณภาพเป็นผู้รับรายงาน การประเมินโครงการของแต่ละฝ่าย และทำหน้าที่ในการเรียบเรียงรายงาน และส่งกลับไปให้เจ้าของโครงการตรวจสอบความถูกต้องซ้ำอีกครั้ง รวมทั้งจัดให้มีผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบและให้คำแนะนำในการเขียน เพื่อให้รายงานสมบูรณ์และเห็นภาพของการทำงานอย่างชัดเจน

**2.7.2 ด้านข้อมูลที่ปรากฏในรายงาน** รายงานการประเมินตนเองหรือรายงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ประกอบไปด้วย เนื้อหา 4 บท ตามแนวทางของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่ บทที่ 1 ข้อมูลสารสนเทศพื้นฐานของโรงเรียน บทที่ 2 แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาประจำปี บทที่ 3 ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาประจำปี บทที่ 4 สรุปผลการพัฒนาและการนำไปใช้ และ บทที่ 5 สถิติด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนภายในโรงเรียนในปีที่รายงาน หรือมีการเปรียบเทียบย้อนหลัง 3 - 5 ปี สถิติการทดสอบระดับชาติเปรียบเทียบกับระดับเขตพื้นที่ ระดับจังหวัด ระดับประเทศ สถิติจากการสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ เป็นต้น

### อภิปรายผล

**1) หมวด 1 การนำองค์กร** พบว่า ผู้บริหารของโรงเรียนอนุบาลระยอง มีความมุ่งมั่นในการทำงานและอุทิศตนและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในองค์กรให้ความสำคัญกับงานวิชาการคุณภาพผู้เรียน และบุคลากรในองค์กร แสดงให้เห็นว่าเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำสูง และเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของมณฑิร กองเงิน (2548) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและความสามารถที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษาของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูนเขต 2 ซึ่งพบว่า ภาวะผู้นำและความสามารถในการบริหารจัดการการศึกษาของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จนั้น ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่น อุทิศตนในการทำงาน และเป็นแบบอย่างที่ดี มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ และการเป็นประชาธิปไตย นอกจากนี้ผู้บริหารของโรงเรียนอนุบาลระยองยังอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในการกำหนดทิศทางขององค์กร กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร เพื่อใช้ในการพัฒนาองค์กร โดยคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แสดงให้เห็นว่าเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความเป็นประชาธิปไตย และเป็นไปในทางเดียวกับสมจิตร์ อุดม (2551) ที่พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียนเอกชนในภาคใต้ คือ พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม วิสัยทัศน์ผู้บริหารและบรรยากาศโรงเรียน และผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลระยองมีการสื่อสารที่ดีไปยังบุคลากร เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ซึ่งเป็นลักษณะของผู้นำที่ดีในการนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ส่งผลให้โรงเรียนอนุบาลระยองได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบ

2) **หมวด 2 การวางแผนกลยุทธ์** พบว่า โรงเรียนอนุบาลระยองมีการวางแผนกลยุทธ์โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis ในการวิเคราะห์ห้บทบาทของโรงเรียน ทั้งสภาพแวดล้อมขององค์กร ปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน ทั้งในด้านที่เป็นโอกาส และอุปสรรคของโรงเรียน เพื่อนำมาจัดวางทิศทางขององค์กร และการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร มีแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา แล้วกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร วางแผนการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ได้อาศัยข้อมูลจากการวิเคราะห์สารสนเทศเป็นฐาน เปิดโอกาสให้ทุกฝ่าย มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ มีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนมีแนวทางในการจัดการศึกษาที่ชัดเจนในการขับเคลื่อนองค์กร ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลระยองให้ประสบความสำเร็จ เนื่องจากมีเป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจน ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ทำให้แผนกลยุทธ์มีความครอบคลุมสภาพบริบทและความต้องการของทุกภาคส่วน จึงเป็นแผนกลยุทธ์ที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับผลการศึกษาของคณิต ไชยลังการ (2546) ได้ศึกษาเรื่อง การมีส่วนร่วมจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของกลุ่มโรงเรียนไตรมิตร อำเภอตอสะแกckett จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ในการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนคณะกรรมการการศึกษาส่วนใหญ่ มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ตลอดจนร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดโครงการตามแผนของโรงเรียน

3) **หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้เรียน** พบว่า โรงเรียนอนุบาลระยองให้ความสำคัญต่อความต้องการและความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน องค์กรมีแนวทางการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการสำรวจความต้องการ การคาดหวัง และความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด และลดความไม่พึงพอใจให้น้อยที่สุด แล้วนำความคิดเห็นเหล่านั้นมาวิเคราะห์ความเป็นไปได้ ในการนำมาปรับการจัดการศึกษาของสถานศึกษา แสดงให้เห็นว่า โรงเรียนอนุบาลระยองเป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพตามหลักการสำคัญของ TQM ดังที่สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2539) และวีระยุทธ ชาตะกาญจน์ (2551) กล่าวถึงหลักการสำคัญของ TQM ว่าประกอบด้วยหลักการสำคัญ 3 ประการ คือ (1) การมุ่งความสำคัญของลูกค้า (Customer Focus) คือ มุ่งทำให้ลูกค้าหรือผู้ที่ต้องนำผลที่ได้จากการทำงานของเราไปใช้เกิดความพึงพอใจในผลงานที่ได้รับ (2) การปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Process Improvement) คือ การแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน โดยมีการวางแผนดำเนินการแก้ไขปัญหา ตรวจสอบผลการแก้ไขปัญหาและนำวิธีการแก้ไขปัญหาที่ได้ผลไปกำหนดเป็นแนวปฏิบัติ (3) การให้ทุกคนมีส่วนร่วม (Total Involvement) คือ ทุกคนต้องรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายและรับผิดชอบในผลการปฏิบัติงาน โดยรวมของทั้งหน่วยงานและองค์กรร่วมกัน

4) **หมวด 4 การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้** พบว่า โรงเรียนอนุบาลระยองมีวิธีดำเนินการ คือ กำหนดแหล่งข้อมูล ระยะเวลา วิธีการและแบบในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้ทันความต้องการของโรงเรียน รวมทั้งตรวจสอบและปรับปรุงวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศให้เป็น

ปัจจุบัน ถูกต้อง เชื่อถือได้ และรักษาความปลอดภัยของข้อมูล กำกับติดตาม ทบทวนการดำเนินงานตามตัวชี้วัด และการส่งเสริมปรับปรุงให้การดำเนินงานต่าง ๆ บรรลุวัตถุประสงค์ และสร้างระบบการจัดการความรู้ให้เป็นแหล่งถ่ายทอดความรู้ และส่งเสริมบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับ สุนันท์ แดงประไพ (2554) ศึกษาเรื่อง แนวทางการยกระดับการประกันคุณภาพภายในตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานคร พบว่า สถานศึกษาต้องมีการกำหนดระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้ทันต่อความต้องการของสถานศึกษา และทิศทางของปัจจัยภายนอก และคัดเลือก รวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินการ นอกจากนี้ยังถ่ายทอดการจัดลำดับความสำคัญและโอกาสในการสร้างนวัตกรรม ไปสู่บุคลากรทุกระดับให้ปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน

5) หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร พบว่าโรงเรียนอนุบาลระยองให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับ นภาพร เผ่าผา (2555) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ พบว่า โรงเรียนมีการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรได้เข้าศึกษาต่อ เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถและแนวคิดใหม่ๆของตนเองในด้านต่างๆตามความต้องการ และโรงเรียนอนุบาลระยองยังมีการสำรวจและนำผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรมาใช้ปรับปรุงการผูกใจบุคลากรและสร้างวัฒนธรรมในองค์กร ที่สร้างแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงาน ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีมาตรฐานและมีความเป็นธรรม จัดระบบค่าตอบแทน และการให้รางวัลแก่บุคลากรพัฒนา และเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรที่จะดำรงตำแหน่งสำคัญ ในอนาคต พัฒนาขีดความสามารถและสมรรถนะของบุคลากร จัดทำแผนงานรองรับความต้องการด้านความสามารถ และอัตรากำลังของบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาว จัดโครงสร้าง บุคลากร เพื่อให้การดำเนินงานของโรงเรียนอนุบาลระยองบรรลุเป้าหมาย สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อม ในการทำงานให้มีความมั่นคงปลอดภัย และเกื้อหนุนการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับ เอกชัย เป็รียอุ๊ด (2551) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนทุ่งอุดมวิทยา จังหวัดลำปาง พบว่า การพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบมีขั้นตอนและแต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบงานต่างๆส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมการสัมมนาและการประชุมเชิงปฏิบัติการทั้งภายในโรงเรียนและภายนอกโรงเรียน การทำวิจัยในชั้นเรียน การเขียนแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ การผลิตสื่อนวัตกรรมการสร้างและพัฒนาหลักสูตรให้บุคลากรได้ศึกษาดูงานศึกษาต่อแสวงหาความรู้ด้วยตนเองและมีการนิเทศภายใน

6) หมวด 6 การมุ่งเน้นการดำเนินการ พบว่า โรงเรียนมีการออกแบบระบบงานให้ครอบคลุมภารกิจทุกด้าน กำหนดกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนที่สอดคล้องกับพันธกิจ และตอบสนองความต้องการของนักเรียน ชุมชน สังคมทั้งปัจจุบันและอนาคต มีการออกแบบกระบวนการทำงานและสร้างนวัตกรรมในกระบวนการทำงาน นำกระบวนการไปปฏิบัติและกำกับกับการปฏิบัติให้เป็นไปตามข้อกำหนดรวมทั้งจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน เพื่อป้องกันความบกพร่อง และลดความซ้ำซ้อนของการทำงาน ปรับปรุง

กระบวนการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับสุนันท์ แดงประไพ (2554) ที่พบว่า สถานศึกษาออกแบบระบบงานที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจและความเชี่ยวชาญหรือจุดเด่นของสถานศึกษา และสถานศึกษามีการปรับปรุงกระบวนการทำงานเกี่ยวกับหลักสูตร และบริการส่งเสริมการเรียนรู้ให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงทิศทางการศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จสูงสุด

7) **หมวด 7 ผลลัพธ์** พบว่า โรงเรียนอนุบาลระยอง มีวิธีดำเนินการ คือ มีคณะกรรมการในการจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน มีการตรวจสอบและชี้แจงเนื้อหาในรายงานให้เป็นเนื้อเดียวกันทั้งฉบับ จัดให้มีผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบและให้คำแนะนำในการเขียนเพื่อให้รายงานสมบูรณ์ ข้อมูลที่ปรากฏในรายงานการ พัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยมีนำเสนอรายงานด้วยวิธีการเขียนบรรยาย การใช้ตาราง การใช้กราฟแสดงการเปรียบเทียบ และการจัดทำรายงานให้สอดคล้องกับการประเมินคุณภาพการศึกษาจากภายนอก ซึ่งสอดคล้องกับ สรกมล แจ่มจันทร์ (2547) ศึกษาเรื่อง การดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า คณะกรรมการเป็นผู้เก็บข้อมูลในแต่ละมาตรฐาน สรุปผลการประเมินที่รับผิดชอบ และนำเสนอคณะกรรมการที่ทำหน้าที่จัดทำรายงานคุณภาพประจำปีของโรงเรียน ส่วนรายงานที่จัดทำ ได้แก่ รายงานการประเมินตนเองตามมาตรฐานการศึกษาและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ซึ่งการจัดทำรายงานประเมินตนเองหรือรายงานพัฒนาคุณภาพประจำปีนั้น จะเน้นการรายงานสิ่งที่ดำเนินการเพื่อตอบสนองมาตรฐานที่กำหนด

### ข้อเสนอแนะ

#### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ควรวางแผนการพัฒนาที่ยั่งยืนสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในปัจจุบัน และในอนาคต ให้มีความรู้ ความเข้าใจทั้งในด้านการนำองค์กร และการมีธรรมาภิบาล และกำหนดตัวชี้วัดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

สืบเนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ในหมวด 1 การนำองค์กร ผู้บริหารโรงเรียนมีแนวโน้มเป็นที่ยอมรับจากสังคม และผู้บริหารยังมีวิสัยทัศน์ในการนำองค์กรและมีความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์สู่บุคลากรได้เป็นอย่างดี มีความพร้อมสูงในการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ปรากฏชัดเจน

1.2 ผู้บริหารโรงเรียนควรมีการกำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างชัดเจน และควรพิจารณาความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายๆกลุ่ม เพื่อนำไปสู่การจัดการศึกษาที่ดีมีคุณภาพ

สืบเนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ในหมวด 3 การมุ่งเน้นผู้เรียน โรงเรียนยังไม่ได้มีการกำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างชัดเจน และไม่ได้พิจารณาความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่น ๆ นอกจากผู้เรียนและผู้ปกครอง

1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของเขต 1 สามารถนำผลวิจัยในครั้งนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนในสังกัดเดียวกัน เพื่อพัฒนาคุณภาพโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สืบเนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ศึกษาเฉพาะโรงเรียนอนุบาลระยอง ซึ่งเป็นโรงเรียนระดับประถมศึกษาขนาดใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของเขต 1

## 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาให้ก้าวสู่ระดับมาตรฐานสากล

สืบเนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ในหมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ โรงเรียนมีการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร มีแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา และเปิดโอกาสให้ทุกฝ่าย มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ มีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยการทำแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้มีทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน และจัดสรรทรัพยากรทุกด้านให้เหมาะสม มีการติดตามผลการปฏิบัติงานตรวจสอบการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน

สืบเนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ในหมวด การมุ่งเน้นผู้เรียน ได้มีการสำรวจความต้องการ การคาดหวัง และความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด และลดความไม่พึงพอใจให้น้อยที่สุด

2.3 ควรมีการศึกษาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลในระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 เพื่อทราบถึงแนวทางในการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ว่าในแต่ละโรงเรียนมีแนวทางที่เหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร และนำแนวทางที่ดีมาพัฒนาใช้ในโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1

สืบเนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ศึกษาเฉพาะโรงเรียนอนุบาลระยอง ซึ่งเป็นโรงเรียนระดับประถมศึกษาขนาดใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของเขต 1

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

กระทรวงศึกษาธิการ (2549). *การศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพมหานคร:

กระทรวงศึกษาธิการ.

- คณิต ไชยลังการ. (2546). *การมีส่วนร่วมจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของกลุ่มโรงเรียนไตรมิตร อำเภอตอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่*. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต) สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- นภาพร เผ่าผา (2555). *สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ*. สืบค้นจาก <http://www.edu.chula.ac.th/ojed/doc/V71/v71d0140.pdf>
- มณเฑียร กองเงิน. (2548). *ภาวะผู้นำและความสามารถที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษาของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 2*. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต) สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- วีระยุทธ ชาตะกาญจน์. (2551). *เทคนิคการบริหารสำหรับนักบริหารการศึกษามืออาชีพ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมจิตร อุดม. (2551). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในภาคใต้*. เอกสารประกอบการประชุมทางวิชาการ การวิจัยทางการศึกษาแห่งชาติ ครั้งที่ 11. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์เจริญผล.
- สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. (2539). *การนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด* (วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต). บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- สรกมล แจ่มจันทร์. (2547). *การศึกษาการดำเนินการประกันคุณภาพในสถานศึกษาของโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร* (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต). บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- สุนันท์ แดงประไพ. (2554). *แนวทางการยกระดับการประกันคุณภาพภายในตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานคร* (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต). บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร..
- เอกชัย เปี้ยอู้ด. (2551). *การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนทุ่งอุดมวิทยา จังหวัดลำปาง*. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต) สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่..