

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นโรงเรียนคุณภาพตามแนวคิดแบบ SMART School
Model ของโรงเรียนเทศบาลท่าตูม
An Administration Model to Quality Schools by The Smart School Model for
Thetsabanthatum School

พงษ์ศักดิ์ อินทร์สอน¹, อติสร ศิริ² และนภาพรณ ัญญา⁴
Pongsak Insorn¹, Adisorn Siri² and Napaporn Tanya⁴

¹โรงเรียนเทศบาลท่าตูม

² คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

³ มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น

¹Thetsabanthatum School, Thailand

²Faculty of Education Program, Prince of Songkla University, Thailand

³ Western University, Thailand

Corresponding Author E-mail: ²adisorn.si@psu.ac.th

Retrieved: August 21, 2023; Revised: March 30, 2024; Accepted: March 31, 2024

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารสถานศึกษา 2) สร้างและพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษา 3) ทดลองใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษา และ 4) ประเมินรับรองคุณภาพรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นโรงเรียนคุณภาพตามแนวคิดแบบ SMART School Model ของโรงเรียนเทศบาลท่าตูม กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนเทศบาลท่าตูม จังหวัดสุรินทร์ จำนวน 73 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ ครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนเทศบาลท่าตูม ซึ่งเลือกด้วยวิธีแบบเฉพาะเจาะจง ปีการศึกษา 2564 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า (1) ผลจากการการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารสถานศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 151 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ ครูและบุคลากรทางการศึกษา และผู้มีส่วนได้เสีย พบว่ามีระดับสภาพที่เป็นจริง โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.74$) (2) ผลสร้างและพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษา ด้วยกระบวนการสนทนากลุ่ม จำนวน 9 คน นำไปสู่รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการเป็นโรงเรียนคุณภาพ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ จำนวน 20 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ความเป็นเลิศของผู้บริหาร องค์ประกอบที่ 2 ความเป็นเลิศของครู องค์ประกอบที่ 3 ความเป็นเลิศของนักเรียน และองค์ประกอบที่ 4 ความเป็นเลิศของสิ่งแวดล้อม และผลการประเมินความเหมาะสมของคู่มือการใช้รูปแบบ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยระดับความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.70$) (3) ผลทดลองการใช้รูปแบบ พบว่า ด้านการบริหารของโรงเรียนเทศบาลท่าตูม ในภาระงาน 5 ด้าน มีค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจสูงสุด อยู่ในระดับมากในทุก ๆ ด้าน และ (4) ผลการประเมินรับรองคุณภาพรูปแบบการบริหารสถานศึกษา ในด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และอรรถประโยชน์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.18$)

คำสำคัญ: รูปแบบ; การบริหารสถานศึกษา; โรงเรียนคุณภาพ; ความเป็นเลิศ; โรงเรียนเทศบาลท่าตูม



Abstract

The objectives of this research were 1) to study the problems Needs 2) Design and Development model propriety by focus group 3) Implementation and 4) Evaluating of school administration. The sample group consisted of 73 teachers, Thetsabanthatum School. The instruments used in the research were (1) a document analysis form, (2) a questionnaire, (3) a focus group discussion issues and (4) Connoisseurship. Statistics used in data analysis These are the mean, percentage, and standard deviation form.

The results showed that: (1) the problem conditions and needs were found to be at a high level (2) The results showed that: (1) the problem conditions and needs from a sample group of 151 individuals,; Director, Teachers and Educational personnel and Stakeholders were found to be at a high level ($\bar{x}=3.74$) (2) The result of creating and developing an educational institution administration model with a group discussion process of 9 people to an educational institution management model that has a relationship of quality school components consisting of 4 components with 20 indicators; SMART Director, SMART Teacher, SMART Student and SMART Environment and the results of the evaluation of the appropriateness of the manual for the use of the Overall there was an average level of suitability at the highest level ($\bar{x}=3.70$), (3) The results of the experimental use of the model showed that the administrative aspect of Thetsabanthatum School in 5 aspects of the task had the highest average level of satisfaction. It is at a high level in every way and (4) Assessment results certifying the quality of school administration model in terms of accuracy, propriety, feasibility and utility the average is at a high level ($\bar{x}=4.18$).

Keywords: Model; School Administration; Quality School; Smart School; Thetsabanthatum School

บทนำ

การศึกษาให้ความสำคัญในการพัฒนาผู้เรียนทุกคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งด้านร่างกายจิตใจสติปัญญา เป็นคนดีมีวินัย ภูมิใจในชาติ สามารถเชี่ยวชาญได้ตามความถนัดของตน มีความรับผิดชอบต่อครอบครัว ชุมชน สังคมและประเทศชาติ เป็นพลเมืองดี มีคุณภาพ และความสามารถสูงพัฒนาตนอย่างต่อเนื่อง จากปัญหาและความท้าทายของระบบการศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2560) ภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกศตวรรษที่ 21 และกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) สอดคล้องกับสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้จัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579 เพื่อใช้เป็นแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาของประเทศ ได้นำไปใช้เป็นกรอบและแนวทางการพัฒนาการศึกษาและเรียนรู้สำหรับพลเมืองทุกช่วงวัยตั้งแต่แรกเกิดจนตลอดชีวิตโดยจุดมุ่งหมายที่สำคัญของแผน คือ การมุ่งเน้นการประกันโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา และการศึกษาเพื่อการมีงานทำและสร้างงานได้ภายใต้บริบทเศรษฐกิจและสังคมของประเทศและของโลกที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์รวมทั้งความเป็นพลวัตได้กำหนดสาระสำคัญสำหรับบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาการศึกษาใน 5 ประการ ได้แก่ การเข้าถึงโอกาสทางการศึกษา (Access) ความเท่าเทียมทางการศึกษา (Equity) คุณภาพการศึกษา (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และตอบโจทย์บริบทที่



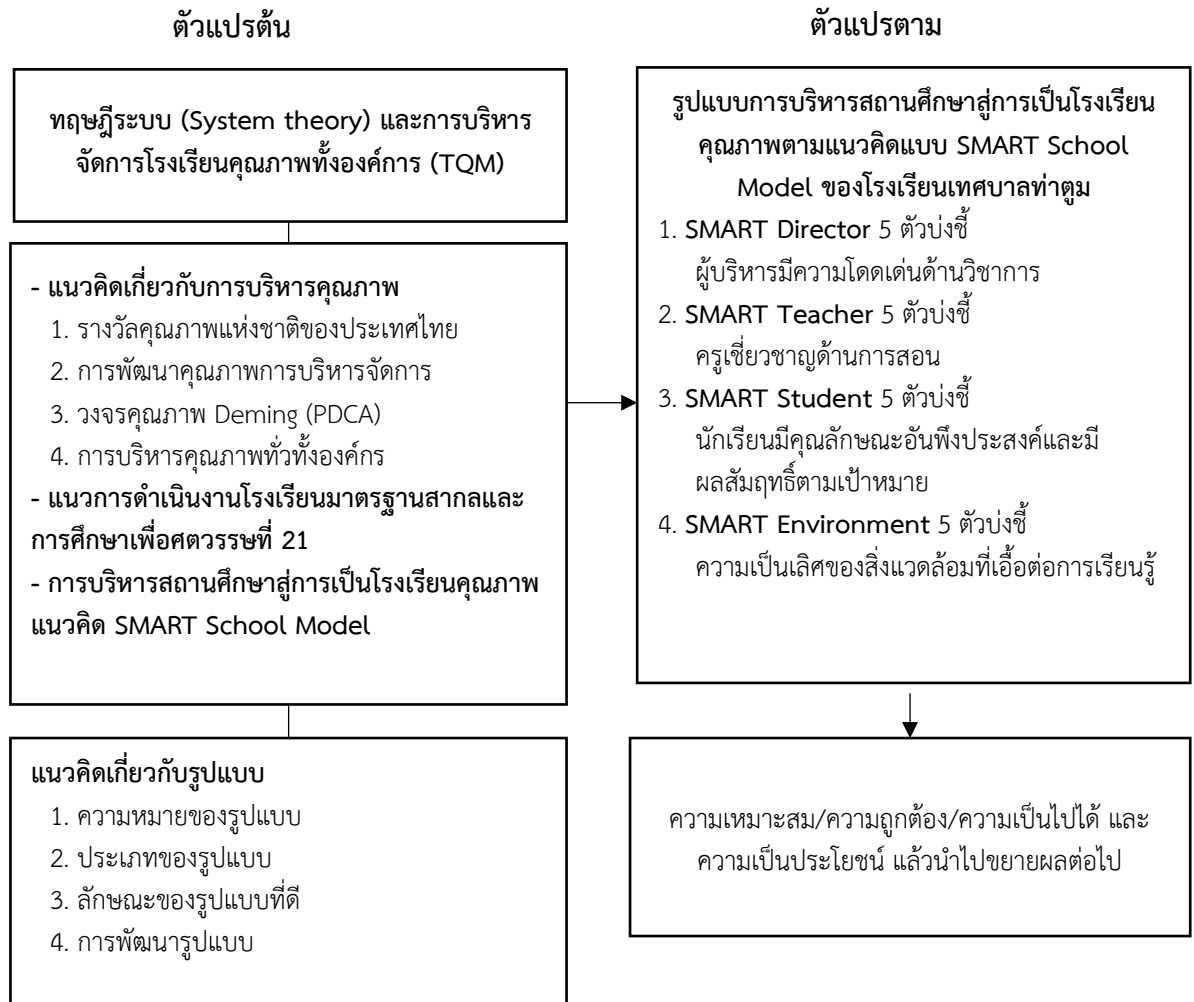
เปลี่ยนแปลง (Relevancy) ในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้มาตรฐานทั้งในด้านการจัดกระบวนการเรียนการสอน การปรับปรุงระบบบริหารจัดการและการกระจายอำนาจสู่ระดับโรงเรียน และในการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม (Shared -Decision Making Movement) หรือภารกิจในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management Tasks) เป็นต้น

โดยปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งด้านการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นโรงเรียนคุณภาพชี้ให้เห็นว่าการบริหารโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับกระบวนการบริหารเป็นสำคัญ หรืออาจจะกล่าวได้ว่าพฤติกรรมตามกระบวนการบริหารคือตัวบ่งชี้ถึงความสำเร็จ หรือความล้มเหลวอันจะส่งผลถึงคุณภาพของโรงเรียน ปัญหาการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการงานกิจการนักเรียนที่ไม่เป็นระบบขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้วิจัย พบว่า การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM) เป็นแนวทางในการช่วยเสริมสร้างศักยภาพให้แก่องค์กรในการบริการที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับยิ่งขึ้นการบริการมีคุณภาพสูงขึ้น ทำให้มีระบบการบริการมีประสิทธิภาพสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าซึ่งสอดคล้องกับ ฌีรดา เวชญาติ (2563) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นปรัชญาและระบบการจัดการคุณภาพรวมถึงเครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้วิจัยในฐานะผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาลท่าตูม เพื่อให้การบริหารโรงเรียนเทศบาลท่าตูมนั้น มีคุณภาพเป็นโรงเรียนคุณภาพชั้นนำของจังหวัดสุรินทร์ จึงใช้นโยบายและสร้างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นโรงเรียนคุณภาพตามแนวคิดแบบ SMART School Model ของโรงเรียนเทศบาลท่าตูม โดยประยุกต์ใช้แนวคิดการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) ตามกระบวนการ PAOR ของ เคมมิส และแม็คแท็กการ์ด (Kemmis and McTaggart, 1988) ในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการแบบบูรณาการของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพิ่มมากขึ้นใช้ปัจจัยเสริมสร้างกระบวนการ และผลลัพธ์การบริหารจัดการคุณภาพแบบบูรณาการ (PDCAI+) ประกอบด้วย วงจรคุณภาพตามแนวคิดทฤษฎี Deming cycle (Deming, 1982) ซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญในการดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษา ได้แก่ การวางแผน (Plan) การดำเนินงาน (Do) การตรวจสอบ (Check) การปรับปรุง (Act) และบูรณาการปัจจัยรอบด้าน (I+) นำไปสู่นวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในการพัฒนาผู้เรียนให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ ตลอดจนปัจจัยการบริหารการศึกษาในด้านอื่นๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เกิดเป็นความสำเร็จของผลลัพธ์ ที่คาดหวังว่าจะเป็นการพัฒนาแบบก้าวกระโดดจนบรรลุตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่กำหนดไว้

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นโรงเรียนคุณภาพตามแนวคิดแบบ SMART School Model ของโรงเรียนเทศบาลท่าตูม
2. เพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นโรงเรียนคุณภาพตามแนวคิดแบบ SMART School Model ของโรงเรียนเทศบาลท่าตูม
3. เพื่อทดลองใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นโรงเรียนคุณภาพตามแนวคิดแบบ SMART School Model ของโรงเรียนเทศบาลท่าตูม
4. เพื่อประเมินรับรองคุณภาพรูปแบบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นโรงเรียนคุณภาพตามแนวคิดแบบ SMART School Model ของโรงเรียนเทศบาลท่าตูม

กรอบแนวคิดในการวิจัย





วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยโดยใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 151 คน แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน มีรายละเอียดดังนี้



สำหรับรายละเอียดในการดำเนินการวิจัยแต่ละขั้นตอน มีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นโรงเรียนคุณภาพตามแนวคิดแบบ SMART School Model ของโรงเรียนเทศบาลท่าตูม

วัตถุประสงค์ของการวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นกระบวนการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นโรงเรียนคุณภาพของโรงเรียนเทศบาลท่าตูม โดยผู้วิจัยดำเนินการวิจัยในกระบวนการวิจัย (Research) และ การวิเคราะห์ศึกษาสภาพปัจจุบัน (Analysis: A) โดยมี 3 ขั้นตอน ดังนี้ 1) ศึกษาเอกสาร จำนวน 2) แบบสอบถาม และ 3) การสัมภาษณ์เชิงลึก กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ โรงเรียนเทศบาลท่าตูม จำนวน 151 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie & Morgan (1970) ได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ คณะกรรมการสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูและบุคลากรทางการศึกษา และผู้มีส่วนได้เสีย (ผู้ปกครอง นักเรียนและตัวแทนชุมชน) โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

ขั้นตอนที่ 2 สร้างและพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นโรงเรียนคุณภาพตามแนวคิดแบบ SMART School Model ของโรงเรียนเทศบาลท่าตูม

ผู้วิจัยนำผลที่ได้จากการสังเคราะห์ในขั้นตอนที่ 1 มาวิเคราะห์ออกแบบและสร้างเป็นข้อสรุป ผ่านกระบวนการวิจัยในกระบวนการพัฒนา (Development: D1) ออกแบบและพัฒนารูปแบบ (Design and Development) มี 2 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การยกกว้าง และ 2) การสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อตรวจสอบและรับรองคู่มือรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นโรงเรียนคุณภาพตามแนวคิดแบบ SMART School Model ของโรงเรียนเทศบาลท่าตูม กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 ผู้อำนวยการสถานศึกษา กลุ่มที่ 2 ครูและศึกษานิเทศก์ และกลุ่มที่ 3 รองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

ขั้นตอนที่ 3 ทดลองใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นโรงเรียนคุณภาพตามแนวคิดแบบ SMART School Model ของโรงเรียนเทศบาลท่าตูม

การวิจัยในขั้นตอนนี้เพื่อทดลองใช้รูปแบบ ซึ่งเป็นกระบวนการวิจัย (Research: R2) และการนำไปใช้รูปแบบ (Implementation: I) มี 2 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การประเมินตรวจสอบรูปแบบ และ 2) ขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไข กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนเทศบาลท่าตูม จำนวน 73 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ ครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ประจำปีการศึกษา 2564

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินรับรองคุณภาพรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นโรงเรียนคุณภาพตามแนวคิดแบบ SMART School Model ของโรงเรียนเทศบาลท่าตูม

การวิจัยในขั้นตอนนี้เพื่อทำการประเมินรับรองคุณภาพรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นโรงเรียนคุณภาพตามแนวคิดแบบ SMART School Model ของโรงเรียนเทศบาลท่าตูม ซึ่งเป็นการพัฒนา (Development: D2) การประเมินผล (Evaluation: E) และปรับปรุงแก้ไข กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ โดยผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) จำนวน 10 ท่าน โดยใช้เกณฑ์ในการพิจารณาในด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และความเป็นประโยชน์เพื่อการตรวจสอบและยืนยันรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นโรงเรียนคุณภาพ ตามลำดับ

เครื่องมือในการวิจัย

1. แบบวิเคราะห์เนื้อหา (Documentary Analysis)
2. แบบสอบถามสภาพและปัญหาการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นโรงเรียนคุณภาพตามแนวคิดแบบ SMART School Model ของโรงเรียนเทศบาลท่าตูม

3. แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview)
 4. รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นโรงเรียนคุณภาพตามแนวคิดแบบ SMART School Model ของโรงเรียนเทศบาลท่าตูม
 5. คู่มือรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นโรงเรียนคุณภาพตามแนวคิดแบบ SMART School Model ของโรงเรียนเทศบาลท่าตูม
 6. แบบประเมินความพึงพอใจที่มีต่อรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นโรงเรียนคุณภาพตามแนวคิดแบบ SMART School Model ของโรงเรียนเทศบาลท่าตูม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Likert, 1961) 5 ระดับ มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ที่คำนวณได้มากกว่า 0.5 ซึ่งได้ค่าเฉลี่ยผลการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ ทั้ง 5 คน มีค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ 0.80-1.00
 7. แบบประเมินรับรองคุณภาพรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นโรงเรียนคุณภาพตามแนวคิดแบบ SMART School Model ของโรงเรียนเทศบาลท่าตูม โดยวิธีระดมความคิดเห็นของกลุ่ม (Focus Group) และการจัดสัมมนากับผู้ทรงคุณวุฒิผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)
- สถิติที่ใช้ในการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูล โดยวิเคราะห์ในรูปแบบแจกแจง ความถี่ หาค่าร้อยละ (Percentage) วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean: $\bar{X}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) และ วิเคราะห์เพื่อหาคุณภาพเครื่องมือโดยการหาความเที่ยง (Reliability) ตามสูตรการหาค่าความเที่ยงของครอนบาค (Cronbach, 1990)

ผลการวิจัย

1. ผลจากการศึกษาวิเคราะห์เอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
ผลการศึกษาเอกสารแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาเชิงระบบตามแนวคิด SMART School Model ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ โดยแบ่งตามลำดับข้อมูลได้ดังนี้
 - 1.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาเชิงระบบตามแนวคิดของ Lunenburg and Ornstein (2000), Hoy and Miskel (2001), Owens (1998) และบทความวิจัย และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ
 - 1.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพ และการบริหารจัดการคุณภาพ โดยการสังเคราะห์งานวิจัยจำแนกองค์ประกอบการบริหารสู่ความเป็นเลิศตามแนวคิดของ Crosby (1980); Sashkin & Kiser (1993); Oakland (1993); De cenzo & Bobbins (1996); Mathis & Jackson (1999); Kautman & Zahn (1993); Murgeatroud & Morgan (1993); Downey, Frase & Peter (1994) และ วิทยา จันทร์ศิลา(2561)
 - 1.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับระบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA, ระบบรางวัลคุณภาพ 1) รางวัล Deming Prize 2) รางวัลคุณภาพแห่งยุโรป 3) รางวัลแห่งแคนาดาสำหรับความเป็นเลิศธุรกิจ (Canada Awards for Business) 4) รางวัลคุณภาพแห่งออสเตรเลีย (Australia Business Excellence Award) 5) รางวัลคุณภาพแห่งชาติสิงคโปร์ (Singapore Quality Award: SQA) 6) รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศสหรัฐอเมริกา (The Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) 7) รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศไทย (Thailand Quality Award: TQA) จากการวิเคราะห์เอกสารทำให้ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์ประเด็นหลัก ๆ ขององค์ประกอบของโรงเรียนคุณภาพตามแนวคิดแบบ SMART School Model พบว่า สาระสำคัญที่สามารถ

นำไปบูรณาการ ซึ่งผู้วิจัยได้สังเคราะห์มาจากขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) ประกอบด้วย 3 ด้านที่สำคัญดังนี้

ด้านที่ 1 Smart Director : ผู้บริหารก้าวไกลด้านวิชาการ

Supervision (S) หมายถึง มีการนิเทศภายในอย่างเป็นระบบและมีคุณภาพ และนำผลการนิเทศภายในมาพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน

Management (M) หมายถึง มีระบบการบริหารจัดการภายในโรงเรียน และมีระบบการประกันคุณภาพในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

Academic (A) หมายถึง เป็นผู้นำทางวิชาการ และมีการวางแผนด้านงานวิชาการอย่างเป็นระบบ

Research (R) หมายถึง ใช้การวิจัยเป็นฐานในการบริหารโรงเรียน ส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียน

Teamwork (T) หมายถึง การทำงานเป็นทีม สร้างทีมงานที่มีความเข้มแข็งทางวิชาการ มีคุณภาพและสมรรถนะสูง ส่งเสริมการเรียนรู้ของทีมงานเพื่อขับเคลื่อนสู่โรงเรียนคุณภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ด้านที่ 2 Smart Teacher : ครูเชี่ยวชาญด้านการสอน

Skills (S) หมายถึง มีทักษะและเทคนิคในการจัดการเรียนรู้ ใช้แผนการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน

Mind (M) หมายถึง มีจิตวิญญาณความเป็นครู มุ่งมั่น เสียสละ และมีความรับผิดชอบ

Assessment (A) หมายถึง มีการวัดและประเมินผลอย่างเหมาะสมและหลากหลาย วิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล

Research (R) หมายถึง มีการวิจัยในชั้นเรียน มีนวัตกรรมในการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

Technology (T) หมายถึง ใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านที่ 3 Smart Student : นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์และมีผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย

Skills (S) หมายถึง มีทักษะในการแสวงหาความรู้ ทักษะการทำงาน ทักษะการสื่อสาร

Moral (M) หมายถึง มีคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์

Achievement (A) หมายถึง มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นตามเป้าหมาย

Reading Writing & Thinking (R) หมายถึง มีทักษะการอ่าน การเขียน และคิดวิเคราะห์

Technology (T) หมายถึง ใช้เทคโนโลยีในการแสวงหาความรู้

2. ผลการศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นโรงเรียนคุณภาพตามแนวคิดแบบ SMART School Model ของโรงเรียนเทศบาลท่าตูม

2.1 ผลจากการการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารสถานศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 151 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ ครูและบุคลากรทางการศึกษา และผู้มีส่วนได้เสียพบว่า มีระดับสภาพที่เป็นจริง โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.74$, S.D. = 1.09) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวบ่งชี้โรงเรียนมีความพร้อมในการจัดการศึกษา ในด้านผู้บริหารมีคุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถทางการบริหารจัดการ เป็นที่ยอมรับในวงการศึกษา และชุมชนอยู่ในระดับโดยอยู่ในระดับสภาพที่เป็นจริงมาก ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = .98) รองลงมาคือ ตัวบ่งชี้โรงเรียนควรได้รับทรัพยากรด้านครู บุคลากรทางการศึกษา เงินและเทคโนโลยี ไม่เพียงพอ ควรมีการรวมกลุ่มกันบริหารจัดการเรียนการสอนและพัฒนาวิชาการร่วมกันตามบริบทอยู่ในระดับใด ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = .97) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาจากสภาพที่คาดหวัง โดยรวมอยู่ในระดับมาก

ที่สุด ($\bar{x} = 4.66$, S.D. = .64) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวบ่งชี้ผู้บริหาร สถานศึกษาตัดสินใจทางการศึกษาบนพื้นฐานของข้อมูล และฟังความเห็นของครู ผู้ปกครอง และชุมชนอยู่ในระดับใด ($\bar{x} = 4.83$, S.D. = .47) รองลงมาคือตัวบ่งชี้ท่านคิดว่าขนาดของโรงเรียนในความรับผิดชอบหรือที่เกี่ยวข้อง มีความเหมาะสมกับจำนวนนักเรียน และครูอยู่ในระดับใด ($\bar{x} = 4.78$, S.D. = .53) และตัวบ่งชี้ โรงเรียนควรได้รับทรัพยากรด้านครู บุคลากรทางการศึกษา เงิน และเทคโนโลยี ไม่เพียงพอ ควรมีการรวมกลุ่มกันบริหารจัดการเรียนการสอน และพัฒนาวิชาการ อยู่ในระดับใด ($\bar{x} = 4.73$, S.D. = .59) ตามลำดับ

2.2 ผลจากสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth Interview)

สามารถสรุปได้ว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้มีส่วนได้เสียที่มีความเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นโรงเรียนคุณภาพตามแนวคิดแบบ SMART School Model ของโรงเรียนเทศบาลท่าตูม ในหลักการที่สำคัญ 3 องค์ประกอบ แบ่งออกได้ 6 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นที่ 1 ปัญหา คือ 1) ผู้บริหารอธิบายรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่จะนำไปสู่การเป็นโรงเรียนคุณภาพตามแนวคิดแบบ SMART School Model ยังไม่ชัดเจน และต่อเนื่อง 2) เกณฑ์หรือตัวชี้วัดของการเป็นโรงเรียนคุณภาพในบางหัวข้ออธิบายไม่ชัดเจน

ประเด็นที่ 2 ปัญหา คือ 1) คณะกรรมการบริหารโรงเรียนที่รับผิดชอบ ขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 2) แนวทางรูปแบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างสู่โรงเรียนหรือตัวชี้วัดของการเป็นโรงเรียนคุณภาพไม่มีความชัดเจน

ประเด็นที่ 3 ปัญหา คือ 1) นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความหลากหลาย ยากต่อการพัฒนาของโรงเรียน 2) ขาดการประเมินความต้องการ และความพึงพอใจ ของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนักเรียนมีความเข้าใจไม่ชัดเจนในรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่จะนำไปสู่การเป็นโรงเรียนคุณภาพตามแนวคิดแบบ SMART School Model ของโรงเรียนเทศบาลท่าตูม

ประเด็นที่ 4 ปัญหา คือ 1) ไม่มีระบบการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ที่ชัดเจนการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลไม่เป็นระบบ ยากต่อการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 2) ขาดการนิเทศกำกับ ติดตามการดำเนินงาน โครงการและกิจกรรมต่าง ๆ

ประเด็นที่ 5 ปัญหา คือ 1) ครูมีความเข้าใจไม่ชัดเจนในรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่จะนำไปสู่การเป็นโรงเรียนคุณภาพตามแนวคิดแบบ SMART School Model ของโรงเรียนเทศบาลท่าตูม 2) ครูไม่เพียงพอต่อจำนวนนักเรียน ไม่ครบตามกลุ่มสาระ เนื่องจากโรงเรียนไม่มีอำนาจในการบรรจุ และการสรรหาบุคลากรตามความต้องการ 3) ภาระงานของครูที่เพิ่มขึ้นมานอกเหนือ จากงานการสอน รวมถึงการมอบหมายงาน การกระจายงานให้ครูยังไม่มีความเท่าเทียมกัน

ประเด็นที่ 6 ปัญหา คือ 1) ระบบและกระบวนการทำงานไม่สอดคล้องกับบริบท ของโรงเรียน และไม่ตอบสนองต่อผลลัพธ์ ขาดการบูรณาการ หัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงาน ไม่ประสานงานกัน 2) ไม่มีการกำหนดรูปแบบระบบงานของโรงเรียนตามเกณฑ์โรงเรียนแห่งคุณภาพที่ชัดเจน

2. ผลสร้างและพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นโรงเรียนคุณภาพตามแนวคิดแบบ SMART School Model ของโรงเรียนเทศบาลท่าตูม

ผลการสร้าง (ร่าง) รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นโรงเรียนคุณภาพตามแนวคิดแบบ SMART School Model ของโรงเรียนเทศบาลท่าตูม

(1) กำหนดกรอบและหาประสิทธิภาพองค์ประกอบ

จากผลของการนำ (ร่าง) รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นโรงเรียนคุณภาพตามแนวคิดแบบ SMART School Model ของโรงเรียนเทศบาลท่าตูม โดยลำดับ 5 ขั้นตอนของการ (ร่าง) รูปแบบการบริหาร

สถานศึกษา คือ 1) การเตรียมความพร้อม 2) การดำเนินการตามรูปแบบ 3) การติดตามตรวจสอบและการประเมินผลการนำรูปแบบไปใช้ 4) การปรับปรุงแก้ไข 5) การรายงานผล

(2) ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ

2.1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

สรุปผลที่ได้จากกระบวนการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ได้ว่า ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน พบว่าผู้บริหารโรงเรียน ควรกระตุ้นให้ครู บุคลากร นักเรียน และทุกภาคส่วนขององค์กร เกิดความตระหนักร่วมกัน เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยมีแผนการดำเนินงาน จึงจะเกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แบบก้าวกระโดดเพิ่มมากขึ้นจนบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ นำไปสู่ รูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดแบบ SMART School Model หมายถึง ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นโรงเรียนคุณภาพ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ความเป็นเลิศของผู้บริหาร (SMART Director) เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารมีความโดดเด่นด้านวิชาการ จำนวน 5 ตัวบ่งชี้

1. Strategic Thinking (S) มีความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์เพื่อขับเคลื่อนโรงเรียนให้สามารถบรรลุเป้าหมาย
2. Management (M) มีระบบการบริหารจัดการภายในโรงเรียน และมีระบบการประกันที่มีคุณภาพ
3. Academic (A) เป็นผู้นำทางวิชาการ มีการวางแผนด้านงานวิชาการอย่างเป็นระบบ
4. Responsible (R) มีความรับผิดชอบต่อนักเรียนที่ได้รับมอบหมายและภารกิจหลักของโรงเรียน
5. Teamwork (T) ทำงานเป็นทีม ผู้บริหารกระจายอำนาจให้ครู บุคลากรได้มีโอกาสเป็นผู้นำและผู้ตาม

องค์ประกอบที่ 2 ความเป็นเลิศของครู (SMART Teacher) เป็นคุณลักษณะของครูเชี่ยวชาญด้านการสอน จำนวน 5 ตัวบ่งชี้

1. Skills (S) มีทักษะและเทคนิคในการจัดการเรียนรู้ ใช้แผนการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน
2. Mind (M) มีจิตวิญญาณความเป็นครู มุ่งมั่น เสียสละ และมีความรับผิดชอบ
3. Assessment (A) มีการวัดและประเมินผลอย่างเหมาะสมและหลากหลาย วิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล
4. Research (R) มีการวิจัยในชั้นเรียน มีนวัตกรรมในการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
5. Technology (T) ใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี เพื่อนำไปสู่การเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบที่ 3 ความเป็นเลิศของนักเรียน (SMART Student) เป็นคุณลักษณะของนักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์และมีผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย จำนวน 5 ตัวบ่งชี้

1. Self Study มีทักษะการเรียนรู้และการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง
2. Moral (M) มีคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์
3. Achievement(A) มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นตามเป้าหมาย
4. Reading Writing & Thinking มีทักษะการอ่าน การเขียน และคิดวิเคราะห์

(R)

5. Talent (T)

มีความสามารถพิเศษหรือความสามารถเฉพาะทาง

องค์ประกอบที่ 4 ความเป็นเลิศของสิ่งแวดล้อม (SMART Environment) เป็นคุณลักษณะของสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและมีผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย จำนวน 5 ตัวบ่งชี้

1. Safety (S) มีระบบดูแลความปลอดภัยในชีวิตนักเรียนที่ได้มาตรฐาน
2. Modern (M) มีการจัดบรรยากาศที่ทันสมัย มีระบบบริการที่สะดวกคล่องตัว
3. Amazing (A) มีสิ่งแวดล้อมสร้างความตื่นตันทื่นตาสนใจกระตุ้นการเรียนรู้ของผู้เรียน
4. Resource (R) มีการจัดแหล่งข้อมูลเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้อย่างหลากหลาย
5. Trust (T) มีการสร้างความน่าเชื่อถือ เกิดความเชื่อมั่นจากผู้ปกครอง และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

2.2 สรุปผลประเมินความเหมาะสมของคู่มือการใช้รูปแบบ

สรุปผลการประเมินความเหมาะสมจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ในขั้นตอนกระบวนการสนทนากลุ่ม (Focus Group) พบว่า คู่มือการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นโรงเรียนคุณภาพตามแนวคิดแบบ SMART School Model ของโรงเรียนเทศบาลท่าตูม นั้น มีความเหมาะสมของคู่มือการใช้รูปแบบ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยระดับความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.70$, S.D.= 0.58) และหากพิจารณาเป็นรายข้ออยู่ในระดับมากที่สุดเรียงจากมากไปหาน้อยทั้ง 3 อันดับ รองลงมา คือ คู่มืออ่านแล้วเข้าใจง่าย สามารถนำไปใช้ในสถานการณ์จริงได้ ($\bar{x}=4.82$, S.D.= 0.51) คู่มือการดำเนินการตามรูปแบบ มีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ($\bar{x}=4.80$, S.D.= 0.58) และความครอบคลุมเนื้อหาด้านรายละเอียดขององค์ประกอบในการบริหารคุณภาพ ($\bar{x}=4.73$, S.D.= 0.63) ตามลำดับ

3. ผลทดลองการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นโรงเรียนคุณภาพตามแนวคิดแบบ SMART School Model ของโรงเรียนเทศบาลท่าตูม

สรุปผลที่ได้จากการศึกษาผลการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นโรงเรียนคุณภาพตามแนวคิดแบบ SMART School Model ของโรงเรียนเทศบาลท่าตูม โดยผู้วิจัยได้นำรูปแบบไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนเทศบาลท่าตูม จำนวน 73 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการ ครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนเทศบาลท่าตูม ซึ่งเลือกการสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ในการบริหารภารกิจ 5 ฝ่ายของโรงเรียนเทศบาลท่าตูม ได้แก่ ด้านการบริหารทั่วไป ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานกิจการนักเรียน ประจำปีการศึกษา 2564 พบว่า

1) ด้านการบริหารทั่วไป พบว่า รูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดแบบ SMART School Model ของโรงเรียนเทศบาลท่าตูม ที่นำมาใช้ในด้านการบริหารทั่วไป โดยรวมแล้วมีค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.08$, S.D.=0.28)

2) ด้านการบริหารวิชาการ พบว่า รูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดแบบ SMART School Model ของโรงเรียนเทศบาลท่าตูม ที่นำมาใช้ในด้านการบริหารวิชาการ โดยรวมแล้วมีค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.06$, S.D.= 0.34)

3) ด้านการบริหารงบประมาณ พบว่า รูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดแบบ SMART School Model ของโรงเรียนเทศบาลท่าตูม ที่นำมาใช้ในด้านการบริหารงบประมาณ โดยรวมแล้วมีค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.20$, S.D.=0.45)

4) ด้านการบริหารงานบุคคล พบว่า รูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดแบบ SMART School Model ของโรงเรียนเทศบาลท่าตูม ที่นำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร โดยรวมแล้วมีค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.25$, $S.D.=0.52$)

5) ด้านการบริหารงานกิจการนักเรียน พบว่า รูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดแบบ SMART School Model ของโรงเรียนเทศบาลท่าตูม ที่นำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร โดยรวมแล้วมีค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.29$, $S.D.=0.63$)

4. ผลการประเมินรับรองคุณภาพรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นโรงเรียนคุณภาพตามแนวคิดแบบ SMART School Model ของโรงเรียนเทศบาลท่าตูม

สรุปผลการประเมินรับรองคุณภาพรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นโรงเรียนคุณภาพตามแนวคิดแบบ SMART School Model ของโรงเรียนเทศบาลท่าตูม ด้วยการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) จำนวน 10 ท่าน ซึ่งสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) สามารถสรุปผลโดยใช้เกณฑ์การรับรองคุณภาพความสอดคล้องกับมาตรฐานการประเมิน Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (1980 อ้างถึงจากราตรี นันทสุคนธ์, 2547) พบว่า คุณภาพรูปแบบมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.18$, $S.D.=0.21$) และหากพิจารณาเป็นรายข้ออยู่ในระดับมากที่สุดเรียงจากมากไปหาน้อยทั้ง 4 อันดับ คือ ด้านความถูกต้อง (Accuracy Standard) พบว่า การประเมินรับรองคุณภาพ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.44$, $S.D.=0.17$) รองลงมา คือ ด้านความเหมาะสม (Propriety Standard) พบว่า การประเมินรับรองคุณภาพ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.24$, $S.D.=0.22$) ด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standard) พบว่า การประเมินรับรองคุณภาพ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.12$, $S.D.=0.36$) และ ด้านอรรถประโยชน์ (Utility Standard) พบว่า การประเมินรับรองคุณภาพ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.92$, $S.D.=0.30$)

อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นโรงเรียนคุณภาพตามแนวคิดแบบ SMART School Model ของโรงเรียนเทศบาลท่าตูม พบว่า สารสำคัญที่สามารถนำไปบูรณาการกับแนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นโรงเรียนคุณภาพตามแนวคิดแบบ SMART School Model ของโรงเรียนเทศบาลท่าตูม แบ่งออกได้ 3 องค์ประกอบ 15 ตัวชี้วัด ซึ่งเป็นหลักการที่สำคัญการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นโรงเรียนคุณภาพตามแนวคิดแบบ SMART School Model ของโรงเรียนเทศบาลท่าตูม ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 1 ความเป็นเลิศของผู้บริหาร (SMART Director) เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารมีความโดดเด่นด้านวิชาการ จำนวน 5 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบที่ 2 ความเป็นเลิศของครู (SMART Teacher) เป็นคุณลักษณะของครูเชี่ยวชาญด้านการสอน จำนวน 5 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบที่ 3 ความเป็นเลิศของนักเรียน (SMART Student) เป็นคุณลักษณะของนักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์และมีผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย จำนวน 5 ตัวบ่งชี้ และ องค์ประกอบที่ 4 ความเป็นเลิศของสิ่งแวดล้อม (SMART Environment) เป็นคุณลักษณะของสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและมีผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย จำนวน 5 ตัวบ่งชี้ จะเห็นได้ว่าทุกตัวบ่งชี้จะมีความสอดคล้องกับในแต่ละองค์ประกอบที่มีความเกี่ยวเนื่องกับการบริหารที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศทั้งในแวดวงทั่วไปและรวมถึงแวดวงการศึกษาที่เช่นเดียวกัน

2. ผลการสร้างและพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นโรงเรียนคุณภาพตามแนวคิดแบบ SMART School Model ของโรงเรียนเทศบาลท่าตูม ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) กล่าวได้ว่า 4 องค์ประกอบ 20 ตัวชี้วัด ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ความเป็นเลิศของผู้บริหาร (SMART



Director) ซึ่งแสดงถึงคุณลักษณะของผู้บริหารมีความโดดเด่นด้านวิชาการ จำนวน 5 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบที่ 2 ความเป็นเลิศของครู (SMART Teacher) ซึ่งแสดงถึงคุณลักษณะของครูเชี่ยวชาญด้านการสอน จำนวน 5 ตัวบ่งชี้ และองค์ประกอบที่ 3 ความเป็นเลิศของนักเรียน (SMART Student) ซึ่งแสดงถึงคุณลักษณะของนักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์และมีผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย จำนวน 5 ตัวบ่งชี้ และองค์ประกอบที่ 4 ความเป็นเลิศของสิ่งแวดล้อม (SMART Environment) เป็นคุณลักษณะของสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและมีผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย จำนวน 5 ตัวบ่งชี้จะมีสอดคล้องกับผลประเมินความเหมาะสมของคู่มือการใช้รูปแบบ ในขั้นตอนกระบวนการสนทนากลุ่ม (Focus Group) พบว่า คู่มือการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นโรงเรียนคุณภาพตามแนวคิดแบบ SMART School Model ของโรงเรียนเทศบาลท่าตูม พบว่า ความเหมาะสมของคู่มือการใช้รูปแบบ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยระดับความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.70$, S.D.= 0.58) และหากพิจารณาเป็นรายข้ออยู่ในระดับมากที่สุดเรียงจากมากไปหาน้อยทั้ง 3 อันดับ รองลงมา คือ คู่มืออ่านแล้วเข้าใจง่าย สามารถนำไปใช้ในสถานการณ์จริงได้ ($\bar{x}=4.82$, S.D.= 0.51) คู่มือการดำเนินการตามรูปแบบ มีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ($\bar{x}=4.80$, S.D.= 0.58) และความครอบคลุมเนื้อหาตามรายละเอียดขององค์ประกอบในการบริหารคุณภาพ ($\bar{x}=4.73$, S.D.= 0.63) ตามลำดับ สอดคล้องกับ วลีดา รสชา (2563) และสอดคล้องกับผลการวิจัยของอร่าม วัฒนะ พบว่า องค์ประกอบด้านคุณภาพครูและการพัฒนาบุคลากร เครือข่ายความร่วมมือ และคุณภาพนักเรียน (อร่าม วัฒนะ, 2561) ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการสร้างรูปแบบดังกล่าว ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความเป็นโรงเรียนคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบต่าง ๆ ของโรงเรียนทั้งที่เป็นส่วนของบริบท (Context) ปัจจัย (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output) ซึ่งเป็นแนวคิดการใช้องค์ประกอบเชิงระบบ (System Approach) เข้ามาเป็นกรอบการพิจารณาตามแนวคิดเชิงระบบนี้ทำให้การบริหารสถานศึกษาขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมีความสัมพันธ์ เชื่อมโยง และสอดคล้องกัน โดยบริบทของโรงเรียนคุณภาพของโรงเรียนบ้านดอนแยง มี 7 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบด้านคุณภาพของครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งได้รับการพัฒนาให้มีความรู้และทักษะทางวิชาชีพครูด้วยวิธีการต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาดูงาน การอบรมสัมมนา การพัฒนาตนเอง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ องค์ประกอบด้านสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีที่โรงเรียนได้จัดหาเพื่อใช้ประกอบการเรียนรู้ตามเนื้อหาวิชาและเพียงพอสำหรับนักเรียน องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยการปรับปรุงสภาพแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนให้เอื้อต่อการจัดการเรียน และองค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายและชุมชนของสถานศึกษา ในขณะเดียวกันยังสอดคล้องกับกระบวนการบริหารเพื่อพัฒนาสู่โรงเรียนคุณภาพ ผลผลิต และเงื่อนไขความสำเร็จ (Brown and Moberg, 2021) ได้กำหนดรูปแบบการบริหารที่แตกต่างออกไป คือ 1) สภาพแวดล้อม 2) เทคโนโลยี 3) โครงสร้าง 4) กระบวนการบริหารจัดการ และ 5) การตัดสินใจสั่งการ ซึ่งรูปแบบมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความมีถูกต้องนั้น อาจเป็นผลมาจากกระบวนการสร้างรูปแบบที่มีหลักการ วัตถุประสงค์และขั้นตอนที่เป็นระบบ กล่าวคือ ผู้วิจัยได้ศึกษาสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ และการสร้างรูปแบบ รวมถึงใช้กระบวนการมีส่วนร่วม ในการสร้างรูปแบบ และคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นโรงเรียนคุณภาพตามแนวคิดแบบ SMART School Model ของโรงเรียนเทศบาลท่าตูม โดยจัดประชุมระดมสมองร่วมกับผู้บริหาร และครูโรงเรียนเทศบาลท่าตูมและจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) กับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ และคู่มือการใช้ที่มีความครอบคลุมเนื้อหาที่มีความสมบูรณ์ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นโรงเรียนคุณภาพตามแนวคิดแบบ SMART School Model ของโรงเรียนเทศบาลท่าตูม

3. ผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นโรงเรียนคุณภาพตามแนวคิดแบบ

SMART School Model ของโรงเรียนเทศบาลท่าตูม พบว่า 1) ด้านการบริหารทั่วไป มีค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.08$, $S.D.=0.28$) 2) ด้านการบริหารวิชาการ มีค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.06$, $S.D.=0.34$) 3) ด้านการบริหารงบประมาณมีค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.20$, $S.D.=0.45$) 4) ด้านการบริหารงานบุคคล มีค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.25$, $S.D.=0.52$) และ 5) ด้านการบริหารงานกิจการนักเรียน มีค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.29$, $S.D.=0.63$) สอดคล้องกับ ชวินทร์ณวัฒน์ ณ ลำพูน (2564) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการแบบบูรณาการ PDCA+ สู่ผลลัพธ์ DSC-SMART Model โรงเรียนเทพศิรินทร์ เชียงใหม่ พบว่าระดับผลประเมินความพึงพอใจ โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด แต่ระดับ การประเมินผลการใช้รูปแบบทุกหมวดโดยรวมอยู่ในระดับมาก ไม่มีข้อประเมินย่อย ที่ถูกประเมินให้อยู่ในระดับมากที่สุด รวมถึงการประเมินผลความพึงพอใจผลการใช้รูปแบบเป็นครูประจำการ มากกว่า รองผู้อำนวยการ และผู้อำนวยการ ซึ่งมีความสอดคล้องกับ พัฒนา พรหมมณี (2560) ที่ได้กล่าวถึงรูปแบบที่เหมาะสมกับบริบทโรงเรียนและสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน และสอดคล้องกับแนวคิดการปฏิรูปการศึกษาในระดับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีแนวทางการดำเนินงานการปฏิรูปการศึกษาในระดับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในด้านกระบวนการเรียนการสอน ด้านหลักสูตร ด้านวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษาและด้านการบริหารและจัดการ เป็นต้น

4. ผลการประเมินรับรองคุณภาพรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นโรงเรียนคุณภาพตามแนวคิดแบบ SMART School Model ของโรงเรียนเทศบาลท่าตูม พบว่า คุณภาพรูปแบบมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.18$, $S.D.=0.21$) สอดคล้องกับแนวคิดในการพัฒนารูปแบบการประเมินหลักสูตรจึงเป็นการประยุกต์ใช้แนวคิดการประเมิน 3 แนวคิดได้แก่ 1) Utilization-Focused Evaluation (Cumming & Worley, 2013) เพื่อใช้ในการวิเคราะห์บริบทของหลักสูตร ตามความต้องการ และความจำเป็นในการใช้สารสนเทศจากการประเมิน สร้างความพร้อมความสามารถทางการประเมินของผู้รับผิดชอบหลักสูตรรวมถึงวางแผนการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม 2) CIPIEST Model (Oakland, 1989) นำมาประยุกต์ใช้ในการออกแบบการประเมินหลักสูตร พัฒนาองค์ประกอบ ตัวบ่งชี้ในการประเมินเพื่อให้ได้สารสนเทศที่ครอบคลุมทุกมิตินำไปสู่การตัดสินใจในการพัฒนาหลักสูตร และปรับปรุงการบริหารหลักสูตรต่อไป และ 3) Discrepancy Evaluation ซึ่งยังสอดคล้องกับ Keeves (1997) ประยุกต์ใช้ในการกำหนดเกณฑ์การประเมิน ตัดสินคุณค่าของหลักสูตรตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด และค้นหาจุดที่ควรพัฒนาของหลักสูตร Keefe (1994) จัดเป็นหนึ่งในแนวคิดการประเมินเชิงธรรมชาติ (Naturalistic evaluation approach) เพื่อให้ผู้ใช้สารสนเทศได้รับข้อมูลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ และส่งเสริมการใช้ผลการประเมินช่วยสร้างเสริมความรู้ทางการประเมินให้แก่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้าใจบริบทการบริหารหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนไปในทิศทางเดียวกันเพื่อนำสารสนเทศจากการประเมินไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตรตามความต้องการของสถานประกอบการและนโยบายของรัฐต่อไป เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารสถานศึกษานำนโยบายสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้เชี่ยวชาญหลายท่านยังได้ให้ ความคิดเห็นในทำนองเดียวกัน กล่าวคือ ไม่เพียงแต่องค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน และ 20 ตัวชี้วัดในแต่ละด้านเท่านั้น ที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา องค์ประกอบอื่น ๆ ได้แก่ เช่น ด้านนวัตกรรมการบริหาร ด้านประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ฯลฯ

สรุปได้ว่า รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นโรงเรียนคุณภาพตามแนวคิดแบบ SMART School Model ของโรงเรียนเทศบาลท่าตูม ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดแบบ SMART School Model ของโรงเรียนเทศบาลท่าตูมแบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ 20 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 1 ความเป็นเลิศของผู้บริหาร (SMART Director) เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารมีความโดดเด่น

ด้านวิชาการ จำนวน 5 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบที่ 2 ความเป็นเลิศของครู (SMART Teacher) เป็นคุณลักษณะของครูเชี่ยวชาญด้านการสอน จำนวน 5 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบที่ 3 ความเป็นเลิศของนักเรียน (SMART Student) เป็นคุณลักษณะของนักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์และมีผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย จำนวน 5 ตัวบ่งชี้ และองค์ประกอบที่ 4 ความเป็นเลิศของสิ่งแวดล้อม (SMART Environment) เป็นคุณลักษณะของสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและมีผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย จำนวน 5 ตัวบ่งชี้ ซึ่งสอดคล้องกับ Kathryn Eggleston และคณะ (2007) ศึกษาเรื่อง รูปแบบการปฏิบัติที่เป็นเลิศของวิทยาลัยริชแลนด์ (Richland College Performance Excellence Model) โดยใช้เกณฑ์การจัดการศึกษาเพื่อการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Malcolm Baldrige Education Criteria for Performance Excellence) พบว่า ทีมนำองค์กร ใช้ระบบการวางแผนกลยุทธ์ วิธีดำเนินการ การปรับปรุงการปฏิบัติงาน ที่สะท้อนถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าหมาย และวิธีดำเนินการแนวทางการดำเนินงาน การเรียนรู้ ในรูปแบบการบูรณาการ ที่ประสบความสำเร็จ ทำทนาย และเป็นโอกาสในการปรับปรุงพัฒนา อันจะเป็นแนวทางให้คนอื่นนำรูปแบบการปฏิบัติที่เป็นเลิศไปปรับใช้ได้ ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมร่วม การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การปฏิบัติที่เป็นเลิศไปประยุกต์ใช้ได้จริง ซึ่งจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ 4 ด้าน คือ 1) ความรับผิดชอบต่อชุมชน (Response to Community) 2) ผลสำเร็จของผู้เรียน (Student Success) 3) ผลสำเร็จของพนักงาน (Employee Success) 4) ประสิทธิภาพของสถาบัน (Institutional Effectiveness) ซึ่งผู้บริหารเป็นตัวจักรสำคัญที่สุดเพราะผู้บริหารเป็นผู้กำหนดทิศทางการทำงาน เป็นผู้นำทางวิชาการ มีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์ มีความรอบรู้ มีความสามารถในการจัดโครงสร้างและจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับศักยภาพ ส่งเสริมให้มีการจัดหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่นได้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพและพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษาต่อไป

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดแบบ SMART School Model ของโรงเรียนเทศบาลท่าตูมในการขับเคลื่อนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาสมรรถนะและขีดความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงานและมีการนิเทศติดตามอยู่เสมอ

1.2 ควรศึกษาและดำเนินการตามคู่มือรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีผู้นำในระดับต่าง ๆ เพื่อขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพสู่การเป็นโรงเรียนคุณภาพ โดยให้ความสำคัญกับรูปแบบทั้ง 6 ส่วน คือ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) องค์ประกอบ และขั้นตอนการดำเนินงาน 4) การเรียนรู้สู่การปฏิบัติ 5) ผลลัพธ์ และ 6) เงื่อนไขความสำเร็จของหน่วยงานต้นสังกัด

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรจะศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นโรงเรียนคุณภาพตามแนวคิดแบบ SMART School Model ในระดับสากล และจากผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการส่วนใหญ่จะสามารถขับเคลื่อนนโยบายของต้นสังกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นควรศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพโรงเรียนคุณภาพสู่มาตรฐานสากล เพราะว่าผู้บริหารและทีมงานโรงเรียนมีความสำคัญต่อการยกระดับคุณภาพโรงเรียนในเชิงพื้นที่นวัตกรรมทางการศึกษาต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- ณิรดา เวชญาลักษณ์.(2563). *การประยุกต์ใช้ TQM ในการบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. เชียงใหม่: วณิดา.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย.(2542). การสังเคราะห์งานวิจัยทางการศึกษาด้วยการวิเคราะห์อภิธานและการวิเคราะห์เนื้อหา. *วิธีวิทยาการวิจัย*, 12(2), 1-14.
- พัฒนา พรหมมณี. (2560). แนวคิดการสร้างและพัฒนารูปแบบเพื่อใช้ในการดำเนินงานด้านการสาธารณสุขสำหรับนักสาธารณสุข (ฉบับอิเล็กทรอนิกส์). *วารสารสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย ในพระราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี*, 6(2), 128-135.
- รัตน์ะ บัวสนธ์. (2552). *การวิจัยและพัฒนาแนวคิดการศึกษาศึกษา*. กรุงเทพฯ: คำสมัย.
- วิทยา จันทศิริลา. (2561). *การบริหารเชิงกลยุทธ์สู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษา*. พิษณุโลก: รัตนสุวรรณ์.
- วลินดา รสชา. (2563). รูปแบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารสถานศึกษาควมรวม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (ปริญญานิพนธ์ปริญญาคุชฌีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *รายงานการวิจัยแนวทางการพัฒนาการศึกษาไทยกับการเตรียมความพร้อมศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- อดิศักดิ์ กำแพงคำ.(2561). *การพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการงานกิจการนักเรียน โรงเรียนสนธิราษฎร์วิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์)*. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- อนันต์ ทองชันลูก. (2563). *การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร กลุ่มงานพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพ และตำแหน่ง สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร*. สืบค้นเมื่อ 15 พฤษภาคม 2564, จาก http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2563_1614231848_6214830029.pdf
- อรสา ทรงศรี. (2558). *รูปแบบการบริหารกิจการนักเรียนแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ปริญญานิพนธ์ปริญญาคุชฌีบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.
- อร่าม วัฒนะ. (2561). *รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด (ปริญญานิพนธ์ปริญญาคุชฌีบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- Bound, G., Yorks, L., Adams, M., & Ranney. (1994). *Total quality management*. New York: McGraw-Hill.
- Crosby, P. (1980). *Quality is Free*. New York: Penguin Books.
- Cumming, T.G., & Worley, C.G. (2013). *Organization development and change (10th ed.)*. USA.: Cengage Learning.
- De Cenzo, D.A.& Bobbins, S.P. (1996). *Human Resource Management*. 5thed. New York: John wiley & Sons.
- Downey, C.J., Frase, L E., & Peter, J.J. (1994). *The Quality Education Challenge*. California: Crowin Press.
- Kaufman, R., & Zahn, D. (1993). *Quality Management Plus*. California: Corwin p.
- Krejcie, R.V., & D.W. Morgan. (1970). "Determining Sample Size for Research Activities". *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607 – 610.
- Keefe, W.J. (1994). *Leadership in middle level education*. N.P.: Virginia National.



- Keeves, P.J. (1997). *Educational research methodology and measurement: An international handbook*. Oxford, England: Pergamon.
- Mathis, R. L., & Jackson, J.H. (1999). *Human resource management*. 9thed. Alabama: South-Western College.
- Murgatroyd, Stephen & Morgan, Colin. (1993). *Quality management and the school*. Buckingham: Open University Press.
- Oakland, J.S. (1989). *Total quality management*. London: Butterworth-Heinemann.
- Oakland, J.S. (1989). *Total Quality Management*. 2nded. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Rodger, C.G. (1999). Teacher participants of total quality management practices in elementary school. *Dissertation Abstracts International*, 30(7), 3709A-3710A.
- Sashkin, M., & Kiser, K.J. (1993). *Total Management to work*. San Francisco: Berrett-Kohler.
- Smith, R.H. (1980). *Management: Making organization perform*. New York: MacMillan.
-