

## การสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ เพื่อความยั่งยืน

### Synthesis of Research on Excellence School Development for Sustainable

ภาวดี อนันต์นาวิ (Paradee Anannawee)<sup>1</sup> สิทธิพร ประวัตรุ่งเรือง (Sittiporn Prawatrungruang)<sup>2</sup>

Received: October 18, 2020

Revised: November 13, 2020

Accepted: December 16, 2020

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ 2) ศึกษารูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ 3) จัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศเพื่อความยั่งยืน โดยใช้การสังเคราะห์ งานวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์ชาติพันธุ์วรรณนาอภิमान กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ รายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเผยแพร่ในฐานข้อมูล วิทยานิพนธ์ และผลงานวิจัยไทย ระหว่างปี 2552-2562 ที่ทำในโรงเรียนประถมศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาและมหาวิทยาลัยในประเทศไทย จำนวน 10 เล่ม การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา โดยการจัดหมวดหมู่ตามประเด็น การเชื่อมโยง การหาความสัมพันธ์ การตีความ และสร้างข้อสรุป นำเสนอข้อมูลการวิจัย โดยใช้รูปแบบการเขียนบรรยายผลการวิจัย พบว่า 1) ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่ (1) การมีผู้นำที่มีความเป็นมืออาชีพ (2) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (3) ครูและบุคลากรทางการศึกษา (4) การมุ่งเน้นการจัดการเรียนการสอน (5) การเน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง (6) การจัดการเชิงกลยุทธ์ (7) สมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (8) การทำงานเป็นทีม (9) สภาพแวดล้อมสถานศึกษา 2) รูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ มี 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ (1) การบริหารจัดการสถานศึกษา มี 5 องค์ประกอบย่อย คือ (1.1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร/

การนำองค์กร (1.2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (1.3) การพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากร (1.4) การบริการและความสัมพันธ์ชุมชน (1.5) การพัฒนาระบบสารสนเทศ/นวัตกรรมจัดการ (2) การจัดการเรียนรู้ มี 3 องค์ประกอบย่อย คือ (2.1) การมุ่งเน้นนักเรียน (2.2) การจัดการความรู้ (2.3) การจัดกระบวนการ (3) การพัฒนาคุณภาพนักเรียน มี 1 องค์ประกอบย่อย คือ ความเป็นมาตรฐานสากล และ (4) การจัดการเครือข่ายภายนอก มี 1 องค์ประกอบย่อย คือ เครือข่ายร่วมพัฒนาการจัดการศึกษา ในแต่ละองค์ประกอบมีกระบวนการบริหารจัดการ 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน การดำเนินงาน การประเมินผล และการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และ 3) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศเพื่อความยั่งยืน ได้แก่ (1) ให้ความสำคัญกับการจัดการความเป็นเลิศของสถานศึกษา (2) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ (3) มีการพัฒนาคุณภาพที่เป็นรูปธรรม เน้นการมีส่วนร่วม มีระบบประกันคุณภาพ มีการพัฒนาการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (4) มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานของครูและบุคลากรภายในสถานศึกษาให้ชัดเจน (5) ผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่นและให้การสนับสนุนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง (6) สร้างความรู้ความเข้าใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย (7) มีการติดตามผลเป็นระยะ ๆ ปรับปรุงพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องให้ได้มาตรฐานสู่ความเป็นเลิศอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

<sup>1,2</sup> อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ  
University Staff Graduate School, North Bangkok University

คำสำคัญ: การสังเคราะห์งานวิจัย, ปัจจัยสำคัญ, รูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ, ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย, ความยั่งยืน

### Abstract

The purposes of this research were to study 1) the important factors for excellence school developing 2) the excellence school development model 3) the policy recommendation on excellence school development for sustainable. The research employed qualitative research with meta-ethnography methodology. The target groups included relevant 10 research reports published in the databases of Thai theses and research papers during the years 2009-2019. Data analysis employed content analysis by categorizing contents, linking them, find their relationship, interpreting, and creating conclusions. Research data were presented using descriptive writing style.

Findings of the study revealed as follows: 1) the important factors for excellence school developing were primary schools, secondary schools and university in Thailand during the years 2009 - 2019. The population was selected from 10 theses of master's degree and dissertation doctoral. The research instrument was consisted of synthesis research survey form. The data were collected by qualitative synthesis. The research results found that the important factors for excellence school developing consisted of (1) leaders are professional (2) leadership of administrators (3) teachers and educational personnel (4) focus instruction (5) focus child-center (6) strategy management (7) competency of human resource management (8) team work (9) school environment 2) the excellence school development model have 4 core components: (1) school management have 5 subcomponents as follows: (1.1) leadership of administrators (1.2) strategy planning (1.3) teachers and personnel development (1.4) service and community relation

(1.5) information system development and innovative management (2) learning management have 3 subcomponents as follows: (2.1) focus students (2.2) knowledge (2.3) process arrangement (3) students quality development have 1 subcomponent as follows: international standards and (4) extra network management have 1 subcomponent as follows: network joint for education management which the each components have management process 4 steps: 1) planning 2) doing 3) checking 4) acting continuous and 3) the policy recommendation on excellence school development for sustainable as follows: (1) give important to excellent management, (2) school administrators must to knowledge, understand, skills and leadership for management (3) there is a development of concrete quality, focus participation, quality assurance system, development for learning management continuously (4) the management structure should be defined of teachers and personnel in school to be clear (5) school administrators must to striving and supporting seriously and continuously (6) create knowledge and understand to stakeholders (7) follow up periodically, continuous quality improvement to excellence standard efficiency and sustainability.

Keywords: Research synthesis, Important factors, The excellence school development model, Policy recommendation, Sustainable

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารจัดการสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาท่ามกลางความท้าทายที่เป็นพลวัตของโลกศตวรรษที่ 21 จากแรงกดดันภายนอก ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของบริบทเศรษฐกิจและสังคมโลก อันเนื่องจากการปฏิวัติดิจิทัล (Digital Revolution) การเปลี่ยนแปลงสู่อุตสาหกรรม 4.0 (The Fourth Industrial Revolution) การดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ 2573 (Sustainable Development Goals : SDGs 2030) และ

ผลกระทบของการเป็นประชาคมอาเซียน การเกิดโรคโควิด 19 (COVID-19) และความต้องการกำลังคนที่มีทักษะในศตวรรษที่ 21 ประกอบกับแรงกดดันจากภายในประเทศจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรที่ส่งผลให้ประเทศเข้าสู่สังคมสูงวัยอย่างสมบูรณ์ในอนาคตอันใกล้ รวมทั้งระบบการศึกษาที่ยังมีปัญหาหลายประการ นับตั้งแต่ปัญหาคุณภาพของคนไทยทุกช่วงวัย ปัญหาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาในทุกกระดับ จุดอ่อนของระบบของคนไทยทุกช่วงวัย การศึกษาและการพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ เทคโนโลยีและการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ยังไม่เหมาะสม ขาดความคล่องตัว ยังมีความเหลื่อมล้ำในด้านโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา และปัญหาด้านคุณธรรม จริยธรรม การขาดความตระหนักถึงความสำคัญของการมีวินัย ความซื่อสัตย์สุจริต และการมีจิตสาธารณะของคนไทยส่วนใหญ่ ส่งผลกระทบบต่อระบบการศึกษา ซึ่งระบบการศึกษาเป็นกลไกหลักของการขับเคลื่อนประเทศภายใต้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) และกรอบทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) เพื่อให้สามารถนำพาประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560, บทนำ) โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2563) ได้กำหนดนโยบายปีงบประมาณ 2563 ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580 แผนปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 มุ่งสู่ Thailand 4.0 มีนโยบายด้านการจัดการศึกษาเพื่อเพิ่มการแข่งขันให้มีความสำคัญกับศักยภาพ และคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ เน้นพัฒนาศักยภาพและคุณภาพผู้เรียนให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการ ปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนการสอน ปัจจุบันสถานศึกษา องค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน มีการแข่งขันกันสูงในการบริหารความสำเร็จสู่ความเป็นเลิศ (Success Management to Excellence) โดยมีกลยุทธ์ (Strategy) เพื่อให้ได้ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ตามบทบาทหน้าที่ บริบท การจัดการ โดยเฉพาะภาวะผู้นำของผู้บริหาร

องค์กร (Leadership) การบริหารนวัตกรรม (Innovative Management) การใช้เทคโนโลยีการบริหารจัดการ (Technology Management) การบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) เพื่อให้สามารถบริหารจัดการอย่างมีระบบ (Systematic) มีการบูรณาการ (Integration) วิจัยและพัฒนาวิทยาการเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Research and Development) โดยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous) ดังนั้น ความเป็นเลิศจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อสถานศึกษาในยุคนศตวรรษที่ 21 (21<sup>st</sup> Century) และยุคไทยแลนด์ 4.0 (Thailand 4.0) รวมทั้งสถานการณ์โรคโควิด 19 และสภาพแวดล้อมทางสังคม การเมือง ตลอดจนภัยธรรมชาติต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่เป็นเลิศ โดยมีเป้าหมายหลักของการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ คือการสร้างคุณค่าโดยมุ่งเน้นที่กระบวนการบริหารจัดการให้ได้มาซึ่งผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนที่สุขภาพรวมของโรงเรียนมีผลงานเป็นที่ยอมรับโดดเด่นเชิงประจักษ์ต่อสาธารณชน มีการบริหารเป็นทีมแบบมีส่วนร่วม ทั้งครู ผู้บริหาร คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชน สังคม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการเกิดผลคุ้มค่า ได้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด นักเรียนครู ผู้บริหาร สถานศึกษาได้รับรางวัล มีคุณภาพในการให้บริการที่นำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้ามีเป้าหมายเป็นองค์กรนำที่มีสมรรถนะสูงมีคุณภาพเป็นเยี่ยมมีมาตรฐานสูงมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นแบบอย่างที่ดีได้อย่างยั่งยืน (ภารดี อนันต์นารี, 2562, หน้า 14-21) สอดคล้องกับ De Waal (2015) ที่เสนอองค์ประกอบ 5 ประการ ที่เป็นพื้นฐานของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงมีการบริหารเป็นเลิศและยั่งยืนทั้งภาครัฐและเอกชน ได้แก่ 1) คุณภาพการบริหารจัดการ (Management Quality) ผู้บริหารขององค์กรสมรรถนะสูงจะสร้างความสัมพันธ์แบบไว้วางใจกับบุคลากร ให้คุณค่ากับความจงรักภักดีของบุคลากรสร้างความเชื่อมั่นเป็นแบบอย่างที่ดี มีความยุติธรรม ตัดสินใจรวดเร็ว มุ่งผลลัพธ์ มองหาช่องทางใหม่เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา 2) เปิดเผยและเน้นการปฏิบัติ (Openness and Action Orientation) สร้างวัฒนธรรมการเปิดเผย เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น มีการพูดคุยให้

มีส่วนร่วมในกระบวนการสำคัญ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้โอกาสบุคลากรได้ทดลองการปฏิบัติใหม่ ๆ เพื่อปรับเปลี่ยนให้ได้ใช้ความผิดพลาดเป็นบทเรียน 3) เน้นความยาวนาน (Long-Term Orientation) เป็นองค์กรที่เน้นความยั่งยืนในระยะยาว โดยการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด ทั้งบุคลากร องค์กรผู้ผลิตลูกค้า และสังคมโดยรวมมีการค้นหาและหาทางตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องบุคลากรในองค์กรมีความก้าวหน้าและมั่นคงในงาน 4) พัฒนาต่อเนื่อง (Continuous Improvement) มีกลยุทธ์ขององค์กรที่บุคลากรทุกคน มุ่งมั่นไปในทิศทางเดียวกัน มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการวัดผลและรายงานผลลัพธ์ให้ทุกส่วนในองค์กรได้รับรู้ จากสภาพปัญหาดังกล่าวจึงได้มีการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาสถานศึกษาที่ความเป็นเลิศเพื่อความยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์การสังเคราะห์ 3 ประเด็น คือ 1) ศึกษาปัจจัยสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ 2) ศึกษารูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ 3) จัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศเพื่อความยั่งยืน โดยใช้การสังเคราะห์ งานวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์ชาติพันธุ์วรรณนาอภิमानกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ รายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเผยแพร่ในฐานข้อมูล วิทยานิพนธ์และผลงานวิจัยไทยระหว่างปี 2552-2562 เพื่อเป็นแนวทางในวางแผนพัฒนาการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศให้ได้ผล และมีความยั่งยืนตามแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ

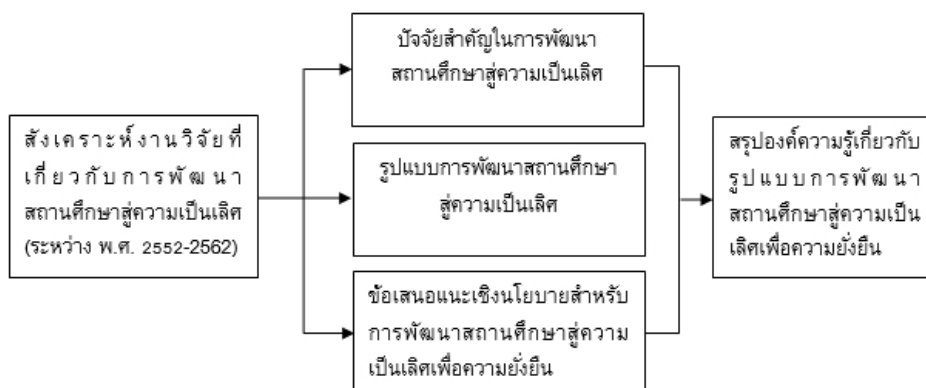
พ.ศ. 2560 – 2579 และนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ 2563

**วัตถุประสงค์ของการวิจัย**

1. ศึกษาปัจจัยสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
2. ศึกษารูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
3. จัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศเพื่อความยั่งยืน

**กรอบแนวคิดในการวิจัย**

การสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศเพื่อความยั่งยืนนั้น ผู้วิจัยได้นำแนวคิด การสังเคราะห์งานวิจัยของ นงลักษณ์ วิรัชชัย (2542) มาเป็น แนวทางในการดำเนินการวิจัย เพื่อให้ได้ข้อค้นพบจากการ สังเคราะห์งานวิจัยทั้งในส่วนแนวโน้มและภาพร่างของการพัฒนา ในประเด็นที่สนใจได้ชัดเจนขึ้นและทราบถึงปัจจัยเชิงสาเหตุ วิธีการหรือรูปแบบรวมทั้งสิ่งที่เป็นอิทธิพลที่มีต่อประเด็นที่ศึกษา อีกทั้งยังแสดงให้เห็นแนวโน้มในปัจจุบันและทิศทางในการพัฒนาในเรื่องดังกล่าวว่าควรเป็นอย่างไร สามารถให้ข้อเสนอแนะทางนโยบายที่คาดว่าจะประโยชน์จากประเด็นที่ศึกษาได้ โดยสามารถแสดงกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## วิธีดำเนินการวิจัย

การสังเคราะห์งานวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์ชาติพันธุ์วรรณนาภิมาณ (Meta-Ethnography) โดยจำแนกตามข้อมูลที่ใช้ในการสังเคราะห์งานวิจัย ได้แก่ การสังเคราะห์ในเชิงคุณลักษณะ (Qualitative Synthesis) และ การสังเคราะห์ในเชิงปริมาณ (Quantitative Synthesis)

### กลุ่มเป้าหมาย

การกำหนดคุณลักษณะของกลุ่มเป้าหมายในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ รายงานการวิจัยที่หน่วยงานต่างๆ ในประเทศจัดทำขึ้นหรือปริยญาณิพนธ์ในสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยที่ทำการศึกษเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศในประเทศไทย โดยงานวิจัยที่นำมาสังเคราะห์ต้องเป็นงานวิจัยที่ทำเสร็จแล้วในช่วงปี 2552-2562 ซึ่งอยู่ระหว่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 ถึง ฉบับที่ 12 จำนวน 10 เล่ม โดยผู้วิจัย ได้กำหนดการสืบค้นงานวิจัยที่สืบค้นได้จากฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์โดยมีฐานข้อมูลที่สืบค้นได้คือ TDC (Thai Digital Collection) ผ่าน <http://tdc.thailis.or.th>. โดยมีคำสำคัญในการสืบค้นงานวิจัยคือการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งในการคัดเลือกงานวิจัยเพื่อนำมาสังเคราะห์นั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการประเมินคุณภาพของงานวิจัยที่จะนำมาสังเคราะห์ โดยพิจารณาผ่านเกณฑ์การประเมินระดับกลางขึ้นไป และใช้การพิจารณาคูณลักษณะงานวิจัยตามเกณฑ์การคัดเลือกงานวิจัยของนงลักษณ์ วิรัชชัย (2542) ดังนี้

1. เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณที่มีแบบแผนการวิจัยเชิงทดลอง หรืองานวิจัยเชิงสหสัมพันธ์ที่ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ
2. เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณที่มีการรายงานค่าสถิติพื้นฐานหรือเป็นสถิติที่มีค่านัยสำคัญที่เพียงพอต่อการไปคำนวณค่าขนาดอิทธิพล
3. เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพที่ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ
4. เป็นรายงานวิจัยที่ดำเนินการและเผยแพร่ในฐานข้อมูล ระหว่างปี พ.ศ. 2552-2562

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้เครื่องมือในการสังเคราะห์งานวิจัยของ นงลักษณ์ วิรัชชัย (2542)

เครื่องมือที่นำมาใช้ในการวิจัยมีดังนี้ 1) แบบบันทึกคุณลักษณะงานวิจัยเชิงปริมาณ 2) แบบบันทึกคุณลักษณะงานวิจัยเชิงคุณภาพ

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลงานวิจัยด้วยตนเอง โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศที่เผยแพร่ในช่วงปี พ.ศ.2552-2562 จำนวน 10 เล่ม เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณและงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลในปี 2563 ผ่านการสืบค้นจากฐานข้อมูลวิทยานิพนธ์และผลงานวิจัยไทย ใช้แบบบันทึกคุณลักษณะงานวิจัยเชิงปริมาณและแบบบันทึกคุณลักษณะงานวิจัยเชิงคุณภาพเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. บันทึกคุณลักษณะงานวิจัยโดยใช้แบบบันทึกคุณลักษณะงานวิจัยในลักษณะตัวแปรจัดประเภท ได้แก่ 1) ปีที่พิมพ์ 2) หน่วยงานที่ผลิตงานวิจัย 3) สาขาที่ผลิตงานวิจัย 4) พื้นที่การวิจัย 5) ประเภทของงานวิจัย 6) วัตถุประสงค์ของงานวิจัย 7) ตัวแปรที่ศึกษา 8) ผลของงานวิจัย 9) แบบแผนของงานวิจัย 10) ทฤษฎีหลัก 11) สถิติที่ใช้ และ 12) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2. อ่านงานวิจัยในภาพรวมอีกครั้ง โดยการอ่านเพื่อสร้างความเข้าใจในเนื้อหาของงานวิจัยแต่ละเล่มเพื่อจัดหมวดหมู่ตามปัญหาการวิจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศคืออะไร 2) รูปแบบการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศคืออะไร และ 3) ข้อเสนอแนะการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศเพื่อความยั่งยืนควรเป็นอย่างไร

3. กำหนดกรอบแสดงความสัมพันธ์และสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างงานวิจัยที่นำมาสังเคราะห์ ซึ่งในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้พัฒนากรอบความคิดที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยแต่ละเรื่องโดยกรอบดังกล่าวผู้วิจัยได้ยึด ปัญหาการวิจัยที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้เป็นสำคัญ เพื่อที่จะจับประเด็นหลักของผลการวิจัยและนำมาเทียบเคียง และเปรียบเทียบหาความหมายต่อไป

4. แปลความหมายหรือตีความเปรียบเทียบระหว่างงานวิจัยที่นำมาสังเคราะห์โดยการแปลความและตีความหมายนั้น ผู้วิจัยใช้ลักษณะการแปลความหมาย



โดยการแปลความเทียบกลับไปกลับมา เพื่อสร้างข้อสรุป และข้อค้นพบการวิจัยระหว่างงานวิจัยตามกรอบแนวคิด การวิจัยที่ผู้วิจัยกำหนด เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่สอดคล้องมากที่สุด

5. ขั้นสังเคราะห์การแปลความหมาย ขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยจะทำการสังเคราะห์ผลการแปลความหมาย มาทำการสังเคราะห์ในลักษณะการสร้างทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) โดยการนำข้อมูลดิบที่ได้จากการแปลความหมายมาแปลงเป็นแนวคิดและแปลงแนวคิด มาเป็นความสัมพันธ์จนแน่ใจว่าข้อมูลอ้อมตัว จึงเขียนบรรยายผลและข้อค้นพบการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งจะทำได้องค์ความรู้ที่เป็นภาพรวมของการวิจัยทุกเรื่องตามวัตถุประสงค์ของการสังเคราะห์ งานวิจัย ว่าข้อมูลอ้อมตัวจึงเขียนบรรยายผลและข้อค้นพบของการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยซึ่งจะทำให้ได้องค์ความรู้ที่เป็นภาพรวมของงานวิจัยทุกเรื่องตามวัตถุประสงค์ของการสังเคราะห์งานวิจัย รวมทั้งได้สาระว่าเหตุปัจจัยใดที่ทำให้ผลการวิจัยแต่ละเรื่องมีลักษณะต่างหรือเหมือนกัน ในขั้นตอนนี้ผลจากการสังเคราะห์ การแปลความหมายนั้นแสดงให้เห็นองค์ความรู้ที่ได้ สามารถจัดเป็นกลุ่ม ๆ ดังนี้ คือ 1) องค์ความรู้ที่เกี่ยวกับปัจจัยสำคัญที่เป็นสาเหตุที่ทำให้การพัฒนาสถานศึกษาประสบความสำเร็จสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งจะให้ความตระหนักต่อผู้ที่สนใจในการพัฒนาสถานศึกษาในการให้ความสำคัญต่อสิ่งที่จำเป็นและช่วยส่งเสริมการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ 2) องค์ความรู้ที่เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ สิ่งนี้จำเป็นอย่างยิ่งต่อผู้ที่สนใจจะใช้เป็นแนวปฏิบัติในการไปพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามบริบทของตน 3) องค์ความรู้เกี่ยวกับข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่จะสะท้อนไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ในการสร้างความตระหนักและความเข้าใจ บทบาทของตนในการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ รายละเอียดนำเสนอในสรุปผลการวิจัย

6. ขั้นสรุปผลและนำเสนอผลการวิจัย

**แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศเพื่อความยั่งยืน**

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

การประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (The Malcom Baldrige National Quality Award: MBNQA, 2012) เป็นแนวคิดต้นแบบของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award: TQA) ที่มีผลการบริหารคุณภาพ ดังนี้ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นลูกค้าหรือผู้เรียน 4) การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การจัดการกระบวนการ และ 7) ผลลัพธ์ ดังนี้

การนำองค์กร เป็นการกำหนดทิศทางขององค์กร โดยผู้นำระดับสูง ธรรมชาติ การทบทวน ผลการดำเนินงาน ความรับผิดชอบต่อสังคม ประกอบด้วย ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ การดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม และการให้การสนับสนุนต่อชุมชนที่สำคัญ

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการประเมินองค์กรและกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการขององค์กรไว้อย่างไร การจัดทำกลยุทธ์ ประกอบด้วย กระบวนการจัดทำกลยุทธ์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และวัดผลความก้าวหน้าอย่างไร ประกอบด้วย การจัดทำแผนปฏิบัติการ การนำแผนไปปฏิบัติและการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน

การมุ่งเน้นลูกค้าหรือผู้เรียน เป็นการจัดการกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยทั้งผู้บริหารและครู บุคลากรทางการศึกษามีบทบาทในการกำหนดจุดมุ่งหมาย กิจกรรมการเรียนรู้ การวัดประเมินผล รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและการประเมินความพึงพอใจของลูกค้า

การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ เป็นการประเมินและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสถานศึกษา รวบรวม วิเคราะห์จัดการและปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้ ระบบข้อมูลสารสนเทศ

การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการบริหารจัดการทุนมนุษย์ การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเกี่ยวกับความรู้ โดยเริ่มตั้งแต่การสรรหา การพัฒนาองค์ความรู้ การสร้างขวัญกำลังใจ การธำรงรักษา เป็นเรื่อง

สำคัญที่ผู้บริหารต้องมีหน้าที่ส่งเสริมและดำเนินการบริหารจัดการและสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน

การจัดการกระบวนการ เป็นการตรวจประเมินในแง่มุมมองต่าง ๆ ของกระบวนการดำเนินงาน โดยมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าแก่ผู้มีส่วนร่วมโดยเฉพาะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสำคัญ มีการประเมินผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินการจัดการกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลตามเป้าหมาย

ผลลัพธ์ เป็นการมุ่งเน้นในการประเมินของวัตถุประสงค์ การตรวจประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ประเมินหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนการสอน ผลลัพธ์ด้านนักเรียน บุคลากร ทั้งการกำกับ ระบบการนำองค์กร การเงิน และสมรรถนะการให้บริการ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัด

เกณฑ์ของรางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศสิงคโปร์ (Singapore Quality Award: SQA) ที่มีผลการบริหารคุณภาพ ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำ 2) สารสนเทศ 3) การวางแผน 4) ทรัพยากรมนุษย์ 5) การจัดการกระบวนการ 6) การมุ่งเน้นลูกค้า และ 7) ผลลัพธ์การปฏิบัติงานและคุณภาพ

เกณฑ์ของรางวัลคุณภาพแห่งยุโรป (The European Quality Award: EQA) ที่มีผลการบริหารคุณภาพ ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำ 2) บุคลากร 3) นโยบายและกลยุทธ์ 4) หุ่นส่วนและทรัพยากร 5) กระบวนการ 6) ผลลัพธ์ด้านลูกค้า 7) ผลลัพธ์ด้านบุคลากร 8) ผลลัพธ์ด้านสังคม และ 9) ผลการดำเนินงานหลักทางธุรกิจ EFQM. Available from: (<http://www.efqm.org>.)

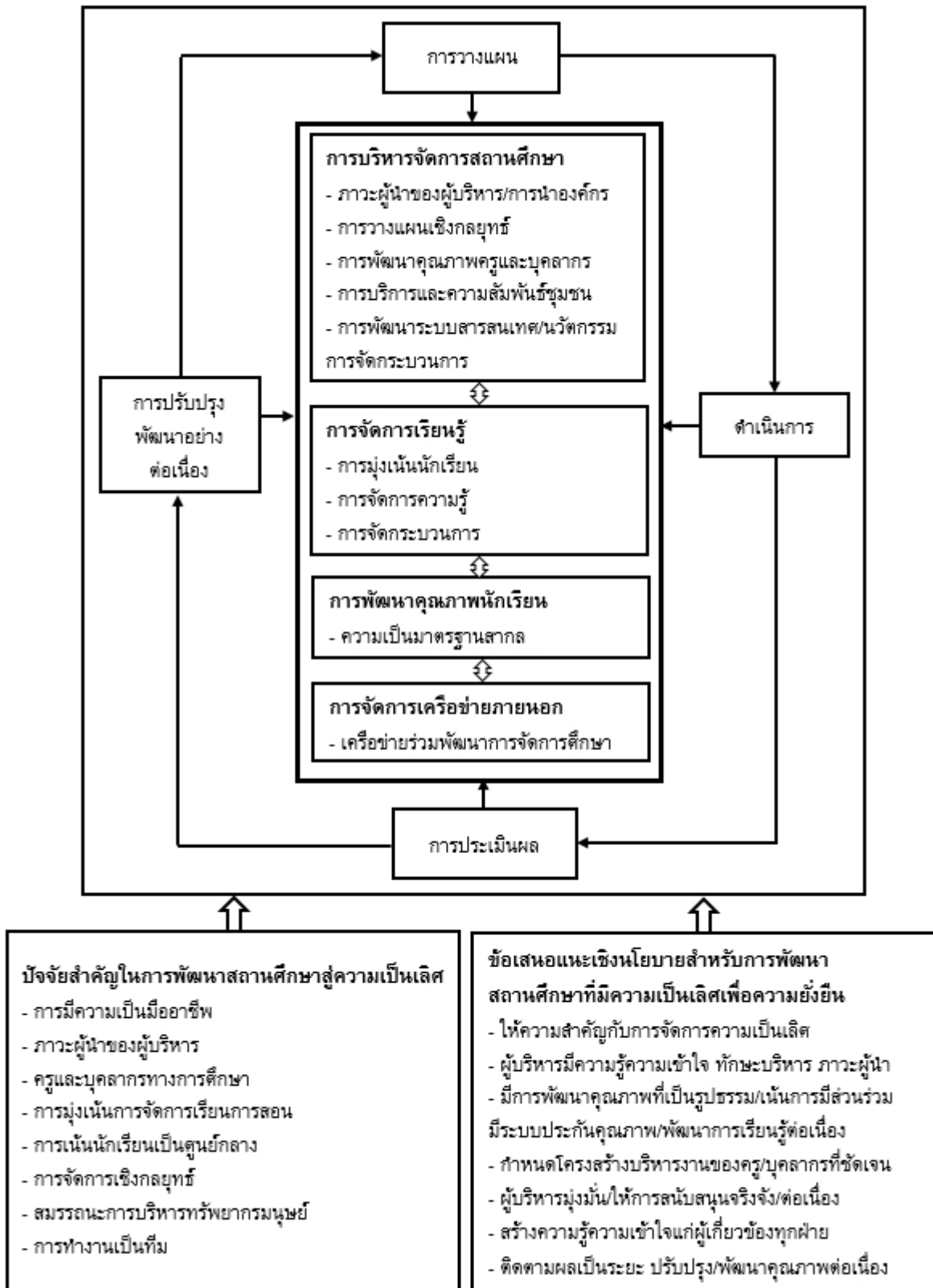
### สรุปผลการวิจัย

1. ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศเพื่อความยั่งยืน จากการสังเคราะห์งานวิจัย ได้ข้อค้นพบ ดังนี้ ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่ 1) การมีผู้นำมีความเป็นมืออาชีพ 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 3) ครูและบุคลากรทางการศึกษา 4) การมุ่งเน้นการจัดการเรียนการสอน 5) การเน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง 6) การจัดการเชิงกลยุทธ์ 7) สมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 8) การทำงานเป็นทีม 9) สภาพแวดล้อมสถานศึกษา

2. รูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศจากการสังเคราะห์งานวิจัย สามารถสรุปได้ 2 ส่วนได้แก่ ส่วนที่ 1 การบริหารจัดการ ประกอบด้วย 1) การบริหารจัดการสถานศึกษา มี 5 องค์ประกอบย่อย คือ 1.1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร/การนำองค์กร 1.2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 1.3) การพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากร 1.4) การบริการและความสัมพันธ์ชุมชน 1.5) การพัฒนาระบบสารสนเทศ/นวัตกรรมจัดการกระบวนการ 2) การจัดการเรียนรู้ มี 3 องค์ประกอบ คือ 2.1) การมุ่งเน้นนักเรียน 2.2) การจัดการความรู้ 2.3) การจัดการกระบวนการ 3) การพัฒนาคุณภาพนักเรียน มี 1 องค์ประกอบย่อย คือ ความเป็นมาตรฐานสากล และ 4) การจัดการเครือข่ายภายนอก มี 1 องค์ประกอบย่อย คือ เครือข่ายร่วมพัฒนาการจัดการศึกษา ส่วนที่ 2 คือ กระบวนการในแต่ละองค์ประกอบมีกระบวนการบริหารจัดการ 4 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผน 2) การดำเนินงาน 3) การประเมินผล และ 4) การปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศเพื่อความยั่งยืน มี 7 ประการ ได้แก่ (1) ให้ความสำคัญกับการจัดการความเป็นเลิศของสถานศึกษา (2) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ความเข้าใจ ทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ (3) มีการพัฒนาคุณภาพที่เป็นรูปธรรม เน้นการมีส่วนร่วม มีระบบประกันคุณภาพ มีการพัฒนาการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (4) มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานของครูและบุคลากรภายในสถานศึกษาให้ชัดเจน ส่งผลให้ผลการเรียนมีประสิทธิผลและเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง (5) ผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่นและให้การสนับสนุนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง (6) สร้างความรู้ความเข้าใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย (7) มีการติดตามผลเป็นระยะๆ ปรับปรุงพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องให้ได้มาตรฐานสู่ความเป็นเลิศอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

สามารถสรุปรูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศเพื่อความยั่งยืน ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 รูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศเพื่อความยั่งยืน



## อภิปรายผล

1. ผลการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่ 1) การมีผู้นำที่มีความเป็นมืออาชีพ 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 3) ครูและบุคลากรทางการศึกษา 4) การมุ่งเน้นการจัดการเรียนการสอน 5) การเน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง 6) การจัดการเชิงกลยุทธ์ 7) สมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 8) การทำงานเป็นทีม 9) สภาพแวดล้อมสถานศึกษา เพราะว่าผู้นำที่มีความเป็นมืออาชีพ (Professional) มีความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์สามารถกำหนดทิศทางการบริหารจัดการสถานศึกษา ชี้นำครู บุคลากรทางการศึกษา ผู้มีส่วนร่วมในการบริหารเพื่อให้สถานศึกษามีความเจริญก้าวหน้า ให้ความสำคัญมีความยั่งยืน โดยมุ่งเน้นการจัดการเรียนการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์สามารถใช้ความรู้ความสามารถบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการทำงานเป็นทีมตามสภาพแวดล้อมแต่ละสถานศึกษาได้อย่างเป็นเลิศ ดังที่ ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2549) กล่าวว่า การจะก้าวไปอย่างมั่นคงต้องอาศัยรากฐานที่แข็งแกร่งที่จะเป็นปัจจัยหลักในการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High performance organization) หรือองค์กรแห่งความเป็นเลิศอย่างแท้จริงมี 5 ประการ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ เป็นผู้นำสามารถคิดและตัดสินใจให้กับผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ เพื่อนำพองค์กรไปในทิศทางที่กำหนด โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมและมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน 2) นวัตกรรม ด้านผลิตภัณฑ์ การบริการ กระบวนการทำงาน รูปแบบการดำเนินงานขององค์กรเพื่อสร้างผลตอบแทนอย่างมีนัยสำคัญ 3) การจัดการความรู้ การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่สำคัญนำไปสู่การสร้างมูลค่าและลดความเสี่ยงให้แก่องค์กรเพื่อมีความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน 4) การนำเทคโนโลยี มีการนำเทคโนโลยีมาสร้างประโยชน์ในการแข่งขันให้แก่องค์กรเพื่อตัดสินใจที่ถูกต้องรวดเร็วและแม่นยำ ลดความเสี่ยง 5) การดำเนินงานแบบบูรณาการขององค์กรตามห่วงโซ่มูลค่าอย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และมีพลังร่วม สอดคล้องกับ Salmi (2009) กล่าวถึงกลไกการขับเคลื่อนให้เป็นสถาบันการศึกษาชั้นนำ คือการบริหารจัดการที่ดีและเหมาะสม (Favorable Governance) ซึ่งสถาบันจะต้องมีระบบการกำกับดูแลกิจการภายในสถาบันที่มีความ

ยืดหยุ่นเหมาะสม สอดคล้องกับบริบทของแต่ละสถาบัน มีระบบบริหารจัดการที่โปร่งใสชัดเจน มีกลไกการแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปเป็นแผนงานเพื่อการนำไปสู่ปฏิบัติการได้ โดยมีปัจจัยสำคัญ ได้แก่ 1) การสนับสนุน 2) การควบคุมดูแล 3) โครงสร้างการบริหาร 4) ทีมภาวะผู้นำ และ 5) วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของระติกรณีย์ นิมมะจันทร์ (2558) ได้ศึกษาปัจจัยของการบริหารจัดการด้วยเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศในสถาบันอุดมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การนำองค์กรเป็นตัวแปรต้นของผลการดำเนินงานตามหมวด 7 ผลลัพธ์ และหมวด 5 ผ่านตัวแปรต้นกลาง ซึ่งแตกต่างจากกรอบแนวคิด 2009-2010: The Baldrige National Quality Program: Education Criteria for Performance Excellence โดยระบบการปฏิบัติการ ประกอบด้วยเกณฑ์ทั้ง 6 หมวด คือ การนำองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้า การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน การจัดการกระบวนการและผลลัพธ์ โดยมีการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้เป็นพื้นฐานของระบบ และทรงพล เจริญคำ (2552) ได้ศึกษารูปแบบความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มี 5 ปัจจัย คือ 1) การบริหารงานของโรงเรียน 2) ผู้อำนวยการโรงเรียน 3) โครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน 4) นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและสังคม และ 5) ครูและบุคลากรทางการศึกษา และงานวิจัยของสุทธนา อันเกียรติพงษ์ (2552) ได้วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการที่เป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลเอกชน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการที่เป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลเอกชน มี 4 ตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยด้านโรงเรียน ปัจจัยด้านครูและบุคลากรอื่น ๆ ปัจจัยด้านผู้บริหารและปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมภายนอก

2. ผลการสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จากการสังเคราะห์งานวิจัยสามารถสรุปได้ 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ได้แก่ องค์ประกอบ มี 4 องค์ประกอบหลัก 10 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ (1) การบริหารจัดการสถานศึกษา มี 5 องค์ประกอบย่อย คือ (1.1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร/การนำองค์กร (1.2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (1.3) การพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากร (1.4)

การบริการและความสัมพันธ์ชุมชน (1.5) การพัฒนาระบบสารสนเทศ/นวัตกรรมการจัดการ (2) การจัดการเรียนรู้ มี 3 องค์ประกอบย่อย คือ (2.1) การมุ่งเน้นนักเรียน (2.2) การจัดการความรู้ (2.3) การจัดกระบวนการ (3) การพัฒนาคุณภาพนักเรียน มี 1 องค์ประกอบย่อย คือ ความเป็นมาตรฐานสากล และ (4) การจัดการเครือข่ายภายนอก มี 1 องค์ประกอบย่อย คือ เครือข่ายร่วมพัฒนาการจัดการศึกษา เพราะว่าการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยมีการนำในการบริหารกับครูและบุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชนเพื่อให้สามารถร่วมกันบริหารจัดการ การวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งต้องมีการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ความสามารถ มีการบริการและสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน พัฒนาระบบสารสนเทศรวมทั้งนวัตกรรมจัดการให้มีความทันสมัย สามารถบริหารจัดการให้ประสบความสำเร็จได้อย่างเป็นเลิศที่เป็นแบบอย่างได้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสามารถบริหารจัดการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นนักเรียน มีการจัดการความรู้โดยให้ครูปรับกระบวนการในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง มีการพัฒนาคุณภาพนักเรียนให้ได้ตามมาตรฐานสากล โดยมีเครือข่ายภายนอกร่วมพัฒนาการจัดการศึกษาดังที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ: ก.พ.ร. มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการมีการประเมินตนเองที่ครอบคลุมภาพรวมในทุกมิติที่ยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล มุ่งเน้นให้มีการปรับปรุงองค์กรอย่างรอบด้านและอย่างต่อเนื่อง มีองค์ประกอบ 7 ด้าน และมีการประเมินในด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย 1) การนำองค์กร เป็นการประเมินการดำเนินงานของผู้บริหารเกี่ยวกับ วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ค่านิยม ความคาดหวัง ในผลการดำเนินการ ให้มีความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการประเมินวิธีการกำหนดและถ่ายทอดประเด็นกลยุทธ์ เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์หลัก แผนปฏิบัติการ ในการนำไปปฏิบัติและวัดผลความก้าวหน้าการดำเนินการ 3) การให้ความสำคัญกับลูกค้าและผู้มีส่วน

ส่วนได้ส่วนเสีย การประเมินความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบ การสร้างความสัมพันธ์ และการกำหนดปัจจัยที่ทำให้ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การประเมินการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศและการจัดการความรู้ให้เกิดประโยชน์ในการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การประเมินระบบงาน ระบบการเรียนรู้ การสร้างความผาสุกและแรงจูงใจของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเอง และใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ตามที่ตามทิศทางที่องค์กรต้องการ 6) การจัดการกระบวนการ การประเมินการจัดการกระบวนการ การให้บริการและกระบวนการอื่น ๆ ที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกระบวนการสนับสนุนเพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์กร 7) ผลลัพธ์การดำเนินการประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มขององค์กร 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร (kromchol.nd.go.th. 2562, online) สอดคล้องกับงานวิจัยของบัณฑิต ประสิทธิ์นอก และสุพร เข้มเฮง (2562, หน้า 86-95) ได้วิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 พบว่า มีองค์ประกอบหลัก 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 การบริหารองค์กร ประกอบด้วย การนำองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการพัฒนาองค์กร ส่วนที่ 2 การจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย การมุ่งเน้นนักเรียน การจัดการเรียนรู้ และการจัดกระบวนการ และส่วนที่ 3 การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ประกอบด้วย ความเป็นมาตรฐานสากล และคุณลักษณะความเป็นไทย สอดคล้องกับงานวิจัยของสันติชัย ใจชุ่มชื่น, ภาวดี อนันต์นาวิ และเจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม (2562) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารนวัตกรมสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน พบว่า มีองค์ประกอบ 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการพัฒนาผู้เรียน โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ 2) ด้านการพัฒนาภาวะผู้นำและธรรมาภิบาลของผู้บริหาร 3) ด้านการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากร 4) ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัด

กิจกรรมการเรียนรู้ 5) ด้านการพัฒนาระบบการบริหารจัดการของโรงเรียน 6) ด้านการพัฒนาสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนต่อการเรียนรู้และนวัตกรรม และ 7) ด้านการพัฒนาความร่วมมือกับเครือข่ายในการจัดการศึกษา

ส่วนที่ 2 คือ กระบวนการ ในแต่ละองค์ประกอบ มีกระบวนการบริหารจัดการ 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน การดำเนินงาน การประเมินผล และการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพราะว่าการบริหารจัดการงานของสถานศึกษาจำเป็นต้องมีกระบวนการบริหารเพื่อให้งานประสบความสำเร็จมีความเป็นเลิศและสู่ความยั่งยืน ดังนั้นในแต่ละองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาที่เป็นเลิศสู่ความยั่งยืนจึงต้องมีการวางแผนการบริหาร มีการเตรียมการก่อนดำเนินงาน เช่น การแต่งตั้งคณะทำงาน การประชุมการเตรียมความพร้อม การเตรียมวัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ บุคลากรผู้รับผิดชอบแต่ละฝ่ายงาน เป็นต้น แล้วจึงดำเนินงานตามที่ได้วางแผนไว้ มีการประเมินผลเป็นระยะ ๆ เพื่อติดตามงานที่ดำเนินงาน หากไม่บรรลุตามแผนที่ดำเนินงานต้องมีการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังที่ Deming (1986) กล่าวว่า ขั้นตอนการบริหารคุณภาพมี 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวางแผน (Planning: P) เป็นการวางแผนดำเนินงานอย่างรอบคอบ ครอบคลุมถึงการกำหนดหัวข้อที่ต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง รวมถึงการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน กำหนดระยะเวลาการดำเนินงาน กำหนดผู้รับผิดชอบหรือผู้ดำเนินงาน และกำหนดงบประมาณที่ต้องการใช้ 2) การปฏิบัติติดตามแผน (Doing: D) เป็นการดำเนินงานตาม ประกอบด้วย การมีโครงสร้างรองรับการดำเนินงาน มีวิธีดำเนินงาน และผลการดำเนินงาน 3) การตรวจสอบการปฏิบัติตามแผน (Checking: C) เป็นการตรวจสอบประเมินแผน ประกอบด้วย การประเมินงานที่ได้ปฏิบัติ ได้แก่ ขั้นตอนการดำเนินงาน และการปฏิบัติตามแผน 4) การปรับปรุงแก้ไข (Acting: A) เป็นการนำผลการประเมินมาพัฒนาแผน ประกอบด้วย การนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ว่า มีโครงสร้าง หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานใดบ้างที่ควรมีการปรับปรุง หรือมีการพัฒนาสิ่งที่มีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้น หรือเป็นการสังเคราะห์ เพื่อ

ดำเนินการใหม่ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของสอดคล้องกับงานวิจัยของสันติชัย ใจชุ่มชื่น, ภาวดี อนันต์นาวิ และเจริญวิชัย สมพงษ์ธรรม (2562) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารนวัตกรรมสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน พบว่า มีองค์ประกอบ 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการพัฒนาผู้เรียนโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ 2) ด้านการพัฒนาภาวะผู้นำและธรรมาภิบาลของผู้บริหาร 3) ด้านการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากร 4) ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ 5) ด้านการพัฒนาระบบการบริหารจัดการของโรงเรียน 6) ด้านการพัฒนาสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนต่อการเรียนรู้และนวัตกรรม และ 7) ด้านการพัฒนาความร่วมมือกับเครือข่ายในการจัดการศึกษา โดยในองค์ประกอบแต่ละด้านมีกระบวนการบริหารจัดการตามหลักวงจรคุณภาพ 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การวางแผน 2) การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ 3) การตรวจสอบผลการดำเนินงาน และ 4) การแก้ไขพัฒนาระบบ บัณฑิต ประสิทธิ์นอก และสุพร เข้มเฮง (2562, หน้า 86-95) ได้วิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 พบว่า มีองค์ประกอบหลัก 3 ส่วน คือ การบริหารองค์กร การจัดการเรียนรู้ และการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โดยในองค์ประกอบแต่ละด้านมีกระบวนการบริหารจัดการตามหลักวงจรคุณภาพ 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การวางแผน 2) การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ 3) การตรวจสอบผลการดำเนินงาน และ 4) การแก้ไขพัฒนาระบบ และบัณฑิต

3. ผลการสังเคราะห์ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย สำหรับการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศเพื่อความยั่งยืน จากการสังเคราะห์งานวิจัย มีข้อเสนอ ดังนี้ 1) ให้ความสำคัญกับการจัดการความเป็นเลิศของสถานศึกษา 2) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ความเข้าใจ ทักษะการบริหารและภาวะผู้นำ 3) มีการพัฒนาคุณภาพที่เป็นรูปธรรม เน้นการมีส่วนร่วม มีระบบประกันคุณภาพ มีการพัฒนาการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 4) มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานของครูและบุคลากรภายในสถานศึกษาให้ชัดเจน ส่งให้ผลการเรียนมีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับของ

ผู้ปกครอง 5) ผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่นและให้การสนับสนุนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง 6) สร้างความไว้วางใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย 7) มีการติดตามผลเป็นระยะ ๆ ปรับปรุงพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องให้ได้มาตรฐานสู่ความเป็นเลิศอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน เพราะว่าการบริหารจัดการสถานศึกษาที่เป็นเลิศสู่ความยั่งยืนได้นั้น ต้องมาจากการที่ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการโดยผู้บริหารต้องมีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะการบริหาร และมีภาวะผู้นำสามารถนำพาการบริหารจัดการมีการพัฒนาคุณภาพที่เป็นรูปธรรม ผลจากการบริหารจัดการปรากฏได้อย่างชัดเจนต่อสาธารณชน การบริหารจัดการเน้นการมีส่วนร่วม มีระบบการประกันคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานสากล มีการพัฒนาการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การบริหารจัดการมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานของครูและบุคลากรภายในสถานศึกษาให้รับผิดชอบงานอย่างชัดเจน สามารถติดตามผลการดำเนินงานได้ซึ่งทำให้ส่งผลต่อการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลและเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง โดยผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่นตั้งใจและสนับสนุนการดำเนินงานอย่างจริงจังต่อเนื่อง มีการสร้างความไว้วางใจแก่ผู้ร่วมงานทุกฝ่ายมีการติดตามผลการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ และนำผลปรับปรุงพัฒนาให้ได้คุณภาพตามมาตรฐานสากลอย่างต่อเนื่องสู่ความเป็นเลิศและยั่งยืน ดังที่ De Waal (2007, p. 179-185) กล่าวว่า แนวทางสำคัญขององค์กรที่มีขีดความสมรรถนะสูงหรือมีความเป็นเลิศ มี 6 ประการ ได้แก่ 1) การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (client-centered) 2) การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ (outcome-oriented) 3) สามารถชี้แจงและรับผิดชอบต่อ (accountable) 4) มีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (innovative and flexible) 5) พร้อมทั้งจะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (open and collaborative) และ 6) มีความมุ่งมั่น (passionate) และลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูงหรือมีความเป็นเลิศประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) การเน้นการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตอบสนองต่อบัจจัยภายนอก 2) โครงสร้างองค์กรอันประกอบด้วย บัจจัยสำคัญ 4 ประการ คือ การออกแบบองค์กร ยุทธศาสตร์ การจัดการกระบวนการ และเทคโนโลยี 3) วัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วยบัจจัยสำคัญ 3 ประการ

ได้แก่ ภาวะผู้นำ การจัดการกับปัจเจกบุคคล และการกำหนดบทบาทที่เหมาะสม สอดคล้องกับงานวิจัยของพร็ิมเพรา วราพันธ์พิพิช (2556) ได้ศึกษาข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผลการวิจัยพบว่า มีข้อเสนอแนะแนวทางของนโยบายที่สำคัญ คือ ควรส่งเสริมการจัดรูปแบบการจัดการศึกษาท้องถิ่นแบบบูรณาการที่เน้นการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาในสังกัดให้ความสำคัญกับการวางแผนพัฒนาสถานศึกษา กระจายอำนาจการสรรหาบุคลากรเข้าปฏิบัติงานไปยังสถานศึกษา สร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำเทคโนโลยีมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และมีข้อเสนอแนะกลไกของนโยบายที่สำคัญ คือ สร้างความเข้มแข็งของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดหลักสูตรการศึกษาในระบบใหม่โปรแกรมอย่างหลากหลาย มีแผนพัฒนาศักยภาพและวิชาชีพของบุคลากรอย่างเป็นระบบ สร้างวัฒนธรรมท้องถิ่นใหม่การเรียนรู้ตลอดชีวิต และจัดตั้งศูนย์พัฒนาทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมสำหรับเป็นแหล่งเรียนรู้อบรม และพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนรู้สื่อและนวัตกรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับแนวโน้มหรือกระบวนทัศน์ใหม่ในการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 และควรจัดตั้งกรรมการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นการเฉพาะ

### เอกสารอ้างอิง

- ทรงพล เจริญคำ (2552) *รูปแบบความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2549). *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารราชการแนวใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). *การวิเคราะห์อภิมาน (Meta-analysis)*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บัณฑิต ประสิทธิ์นอก และสุภาพร เข้มเฮง. (2562, มกราคม - มิถุนายน). รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ*, 8(1), 86-95.

- พริ้มเพรา วราพันธุ์พิพิธ. (2556). *ได้ศึกษาข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.*
- ภาวดี อนันต์นาวิ. (2562). องค์กรแห่งความเป็นเลิศ: กรณีสถานศึกษา. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ*, 8(2), 14-23.
- ระติกรณ์ นิยมะจันทร์. (2558). ปัจจัยของการบริหารจัดการด้วยเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศในสถาบันอุดมศึกษา. *วารสารวิจัยทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร*, 9(2), 147-157.
- สันติชัย ใจชุ่มชื่น; ภาวดี อนันต์นาวิ; เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม. (2562). รูปแบบการบริหารนวัตกรรมสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. *วารสารการบริหารการศึกษา มศว*, 16(31), 12-25.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2563). *นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ 2563. กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.*
- สุทธนา อันเกียรติพงษ์. (2552). *วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการที่เป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลเอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- Baldrige Performance Excellence Program. (2013). *2013-2014 Education Criteria for Performance Excellence.* Gaithersburg, MD: U.S. Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology.
- De Waal, A. A. (2007). "The Characteristics of High Performance Organization, *Business Strategy Series*. 8(3) (Emerald Group publishing), 179-185.
- \_\_\_\_\_. (2015). *What Makes a High Performance Organizations Seminar on HPO.* Retrieved from <https://www.hpocenter.net/connaissancesetInspiration>.
- European Foundation for Quality Management. (n.d.). *The EFQM Excellence Model.* Retrieved from <http://www.efqm.org>.
- kromchol.nd.go.th. (2562). *การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ.* จาก <http://kromchol.rid.go.th/reform/PMQ>.
- Malcom Baldrige National Quality Award. (2012). *Education Criteria for Performance Excellence.* Retrieved from [http://www.ns.mahidol.ac.th/english/th/th/QD/doc/TQA/2011\\_2012\\_Business\\_NonprofitCriteria.pdf](http://www.ns.mahidol.ac.th/english/th/th/QD/doc/TQA/2011_2012_Business_NonprofitCriteria.pdf).
- Salmi, Jamil (2009). *The Challenge of Establishing World Class Universities.* Retrieved from <http://www.sitersources.worldbank.org>.