

องค์ประกอบของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ  
โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในภาคเหนือของประเทศไทย  
Components of Management for Excellence  
in Private Elementary Schools in Northern Thailand

ชุตินันท์ อังอำนวยพงศ์  
(Chutinun Angumnuaypong)

\* นักศึกษาปริญญาเอก ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี กรุงเทพมหานคร  
\* Scholar, Doctor of Education Field of Study: Educational Administration,  
Faculty of Education, Bangkok Thonburi University, Bangkok, Thailand  
Corresponding author: Rongrus@gmail.com

Article history:

Received 4 March 2024

Revised 3 April 2024

Accepted 5 April 2024

SIMILARITY INDEX = 6.77 %

บทคัดย่อ

งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาองค์ประกอบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในภาคเหนือของประเทศไทย ใช้การทำวิจัยเชิงปริมาณเพื่อค้นหาคำตอบ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหาร รองผู้บริหาร และครูผู้สอนของสถานศึกษาโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในภาคเหนือของประเทศไทย จำนวน 693 คน ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามที่ผ่านการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือแล้ว สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในภาคเหนือของประเทศไทย ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ การจัดการเชิงกลยุทธ์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การมุ่งเน้นบุคลากร การวางเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม การใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ และการให้คุณค่าแก่ผลลัพธ์

คำสำคัญ: ความเป็นเลิศ โรงเรียนเอกชน การจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการความรู้

## ABSTRACT

The objective of this research is to study the components of management for excellence in private elementary schools in Northern Thailand. A quantitative research method was employed to seek answers. The sample group for this study included 693 individuals comprising administrators, deputy administrators, and teachers from private elementary schools in Northern Thailand, selected through stratified sampling. The research tool used was a questionnaire that had been tested for reliability. The statistics used for data analysis included frequency, percentage, mean, standard deviation, and exploratory factor analysis. Qualitative data were analyzed using content analysis.

The research findings revealed that the management model for excellence in private elementary schools in Northern Thailand consists of seven components: strategic management and knowledge management, customer and stakeholder focus, personnel focus, clear and tangible organizational goals, the use of leadership by administrators, operational focus, and valuing outcome.

**Keywords:** Excellence, Private Schools, Strategic Management, Knowledge Management

## 1. บทนำ

การศึกษาเป็นกลไกที่สำคัญในการพัฒนาคุณภาพของคน ทำให้คนมีความเจริญงอกงามทางสติปัญญา มีความรู้ มีประสบการณ์ และมีคุณสมบัติต่าง ๆ ที่ช่วยให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในโลกได้ และเป็นประโยชน์ต่อตนเอง ครอบครัว ตลอดจนสังคมส่วนรวม รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 จึงได้บัญญัติด้านการศึกษาไทยไว้ในหมวด 4 มาตรา 50(4) บัญญัติว่า “บุคคลมีหน้าที่เข้ารับการศึกษาบรมในการศึกษาภาคบังคับ” เพื่อให้ทุกคนมีความรู้ และทักษะในการดำรงชีพ และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดปรัชญาการศึกษาไว้ในหมวด 1 มาตรา 6 บัญญัติว่า “การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข” ต่อเนื่องมาถึงพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562 ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของรัฐที่จะต้องขับเคลื่อนให้การจัดการศึกษาทุกระดับให้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน หน่วยงานภาครัฐต้องดำเนินการตามกฎหมายให้เป็นไปตามประกาศ เรื่อง ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561-2580 ระบุถึงเป้าประสงค์ที่เกี่ยวกับการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาโดยแยกออกจากระบบการประเมินและการรับรองคุณภาพที่เน้นผลลัพธ์ที่ตัวผู้เรียน และแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ที่ได้กำหนดเป้าหมายในการพัฒนา ประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมมาภิบาล และเป็นไปตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) ที่มุ่งเน้นการนำความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนาสื่อนวัตกรรม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ที่มีมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ยึดคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา ลดความเหลื่อมล้ำและขับเคลื่อนการเจริญเติบโตบนฐานภูมิปัญญาและนวัตกรรม และให้มีความเท่าเทียมกันมากขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน., 2565) ดังนั้น การจัดการศึกษาจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศภายใต้รูปแบบการบริหารการศึกษาแนวใหม่ โดยการจัดการให้ผู้เรียนทุกคนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถ มีสมรรถนะสำคัญ และมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์สำหรับการพัฒนาประเทศทั้งปัจจุบันและอนาคต (พงษ์ศักดิ์ ผกาภาส และคณะ, 2563)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ออกประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่อง นโยบายและจุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ประกาศ ณ วันที่ 23 ธันวาคม พ.ศ. 2564 โดยน้อมนำพระบรมราโชบายด้านการศึกษาพระบาทสมเด็จพระปรเมนทรรามาธิบดีศรีสินทรมหาวชิราลงกรณพระวชิรเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงมีพระบรมราโชบายเกี่ยวกับการพัฒนาการศึกษาต้องมุ่งสร้างพื้นฐานให้แก่ผู้เรียน 4 ด้าน คือ 1) มีทัศนคติที่ถูกต้องต่อบ้านเมือง 2) มีพื้นฐานชีวิตที่มั่นคง มีคุณธรรม 3) มีงานทำ มีอาชีพ และ 4) เป็นพลเมืองดี สอดคล้องตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) ที่เกี่ยวข้องทางด้านการศึกษา แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) โดยเฉพาะหมวดหมายที่ 12 แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 แผนพัฒนาเด็กปฐมวัย พ.ศ.2564-2570 รวมทั้งประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง นโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 อาศัยอำนาจตามความใน มาตรา 8 และมาตรา 12 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ จึงประกาศนโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 กระทรวงศึกษาธิการมีฐานะเป็นหน่วยงานเจ้าภาพขับเคลื่อน ประเด็น 11 การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต ในแผนย่อยที่ 3.3 การพัฒนาช่วงวัยเรียน/วัยรุ่น ประเด็น 12 การพัฒนา การเรียนรู้ และประเด็นอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) โดยเฉพาะ จุดมุ่งหมายที่ 12 ไทยมีกำลังคน สมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนา

แห่งอนาคต แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2565)

การจัดการศึกษาในระดับประถมศึกษาถือเป็นหลักสูตรที่มีความสำคัญสำหรับ นักเรียนในระดับพื้นฐาน เพื่อเตรียมตัวให้นักเรียนที่กำลังย่างเข้าสู่วัยรุ่นเมื่อเข้าสู่ระดับมัธยมศึกษา การให้การศึกษาที่ดีจะช่วยพัฒนาศักยภาพของนักเรียนแต่ละคนต่อไปในอนาคต เพราะการศึกษาในช่วงชั้นดังกล่าวจะสามารถสร้างคนที่มีคุณภาพ และคนที่มีคุณภาพ จะสามารถสร้างชาติที่มั่นคง ด้วยความท้าทายในพันธกิจดังกล่าวทำให้ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจำเป็นต้องใช้ศักยภาพในการเป็นผู้นำ เพื่อนำพาครู และบุคลากรในโรงเรียน รวมถึงสร้างความเข้าใจ และความเชื่อมั่นให้กับผู้ปกครอง เพื่อให้การบริการสถานศึกษารับรื่น และเพื่อสร้างทรัพยากรคนที่มีคุณภาพ ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์และการจัดการกลยุทธ์น่าจะเป็นปัจจัยหลักที่จะพัฒนาการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา โดยมุ่งหวังให้ผลดังกล่าวสามารถเกิดการพัฒนาศักยภาพของนักเรียนอันเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาชาติ ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษา องค์ประกอบของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในภาคเหนือของประเทศไทย เพื่อเป็นองค์ความรู้ที่จะนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารสู่ความเป็นเลิศของผู้บริหารสถานศึกษา และนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศอย่างเต็มตามศักยภาพสู่สังคมและประเทศชาติต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาองค์ประกอบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในภาคเหนือของประเทศไทย

## 2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นเลิศของสถานศึกษา

จูไรรัตน์ กีบาง (2564) ความเป็นเลิศของสถานศึกษา หมายถึง ความเป็นเลิศคือสิ่งที่ดีที่สุด มีคุณภาพหรือบริการที่องค์การดำเนินการ ยิ่งต่างมาก ยิ่งดีมาก ยิ่งเลิศมาก องค์การที่เป็นเลิศคือองค์การที่ไม่หยุดที่จะสร้างความเป็นเลิศในผลิตภัณฑ์หรือการบริการของตนตลอดเวลาอันเนื่องการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศให้ความสำคัญกับกระบวนการที่ทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

Robbins, DeCenzo and Verhulst (2016) ได้ขยาย แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) นั้นเป็นหลักสำคัญในการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ โดย คำว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ประสิทธิภาพมักจะถูกวัดในรูปของต้นทุนจำนวนทรัพยากรที่ใช้ไป เมื่อเทียบกับผลงาน หรือผลผลิตที่ได้ เป็นการเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (Inputs) กับผลผลิต (Outputs) เช่น ต้นทุน แรงงาน ระยะเวลาที่ใช้ อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน

ผลผลิต (Outputs) หมายถึง งานบริการ หรือกิจกรรมที่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทำเสร็จพร้อมส่งมอบให้กับผู้รับบริการ ผลผลิตเป็นผลงานที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรม โดยตรง และผลลัพธ์ (Outcomes) หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นตามมา ผลกระทบ หรือเงื่อนไขที่เกิดจากผลผลิต ผลลัพธ์มีความสัมพันธ์โดยตรงกับผู้รับบริการ และสาธารณชน ดังนั้นการจัดการที่ดีจึงต้องพยายามให้มีการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดและให้เกิดผลผลิตมากที่สุด

ประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง การเลือกเป้าหมายที่เหมาะสม และบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผลผลิตเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ประสิทธิภาพจึงวัดกันที่ว่าองค์กรสามารถตอบสนองผู้บริโภคด้วยสินค้า หรือบริการที่เป็นที่ต้องการหรือไม่ และสามารถบรรลุเป้าหมายมูลค่าผลกำไรที่ใ้วางไว้ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความหมายของคำว่าประสิทธิผล สภาพแวดล้อมหรือปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2562) กล่าวไว้ว่า ระบบการบริหารเพื่อความเป็นเลิศเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรสามารถรักษาลูกค้าไว้ได้ ได้มาซึ่งความภักดีของลูกค้าและได้มาซึ่งส่วนแบ่งตลาดมากขึ้นทำให้องค์กรเจริญเติบโต ไหวพั้นต่อการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงและความต้องการของลูกค้าและตลาดที่เปลี่ยนไปหรือเกิดใหม่ สามารถสร้างโอกาสใหม่ทางธุรกิจ ใช้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อให้ผลิตภาพสูงขึ้นและมีประสิทธิผลมากขึ้นและเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน

Chmielewska et al. (2022) เสนอไว้ว่า รูปแบบ "McKinsey 7-S Model" ซึ่งมี 7 องค์ประกอบ ได้แก่ Structure, Strategy, Systems, Style of Management, Skills-Corporate Strengths, Staff, และ Shared Values มีคุณลักษณะความเป็นเลิศโดยองค์ประกอบด้านโครงสร้าง เป็นรูปแบบเรียบง่าย กลยุทธ์มีความใกล้ชิดกับลูกค้า รูปแบบการบริหารจัดการ มีความอิสระในการทำงานและรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของกิจกรรม ระบบและวิธีการ มีการเพิ่มผลผลิตโดยอาศัยพนักงาน ผู้บริหารสัมพันธ์กับงานอย่างใกล้ชิด มุ่งเน้นการปฏิบัติ ทักษะผู้บริหารต้องมีความเข้มงวดและผ่อนคลายในเวลาเดียวกันให้ความสนใจดูแลเอาใจใส่ผลลัพธ์อย่างจริงจัง แต่ปล่อยให้บุคลากรมีความอิสระในการทำงาน ให้ความสำคัญกับคุณภาพมากกว่าต้นทุน มุ่งเน้นลูกค้า บุคลากรมีความเชี่ยวชาญ มีความรู้ ความชำนาญ ตลอดจนแรงจูงใจด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นและเต็มที่ในการทำงานให้หน่วยงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย คุณค่าร่วม เกิดความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดันร่วมกันในการปฏิบัติงาน ทำให้องค์ประกอบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การมีคุณภาพ (quality) หรือความเป็นเลิศนั้นจำเป็นต้องมีเครื่องชี้วัดหนึ่งที่ชี้วัดหรือประเมินความสามารถขององค์กร เพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติงานขององค์กรว่ามีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ความสำคัญของการปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศ จากหลักการที่ว่าถ้าได้นำความรู้ไปใช้ ความรู้นั้นก็ยิ่งเพิ่มคุณค่า เพราะทำให้เกิดการต่อยอดความรู้ให้แตกแขนงออกไปอย่างกว้างขวาง ความสำคัญของการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ คือ การสร้างศักยภาพในการแข่งขันให้กับองค์กร การปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อความอยู่รอดขององค์กรและสามารถสร้างการเจริญเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนสามารถบริหารจัดการทรัพยากรให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนั้นยังสามารถแบบและมีการแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศให้กับองค์กรอื่น ๆ ได้อย่างดีเยี่ยม (กฤษณรงค์ ด้วงลา, 2562: 20) สอดคล้องกับเป้าหมายของการปฏิบัติที่เป็นเลิศก็เพื่อให้องค์กรและคนในองค์กรมีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ซึ่งการจัดการที่เป็นเลิศสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้หลายกรณี (สุริโย ปุริโส, 2562: 91-92)

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

“กลยุทธ์” เป็นแนวคิดหลักสำคัญในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง (Carter, 2013) ที่มาแทนที่กิจกรรมการจัดการก่อนหน้านี้ เช่น “การบริหาร” หรือ “การวางแผน” ตามที่ Mackay and Zundel (2017) ให้ความหมายของคำว่า กลยุทธ์ พบว่า มีต้นกำเนิดในด้านการทหาร และมาจากคำว่า "กลยุทธ์" ซึ่งหมายถึง นายพล ในภาษากรีก เมื่อเวลาผ่านไป ความหมายของคำนี้ได้พัฒนาไป และถูกนำไปใช้กับกิจกรรมอื่นๆ ของมนุษย์ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ ปัญหาหลักประการหนึ่งสำหรับนักยุทธศาสตร์ทางธุรกิจ คือ ความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันจะส่งผลกระทบต่อการแข่งขันในธุรกิจ (Cattani, Porac, and Thomas, 2017) ทำให้มีนักวิชาการทำการทบทวนวรรณกรรม เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management: SM) อีกครั้ง

Chandler (1962 cited in Fuertes et al (2020) เสนอว่า กลยุทธ์ คือ การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ระยะยาวของบริษัท การดำเนินการ และการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการบรรลุวัตถุประสงค์

Porter (2008) เสนอว่า กลยุทธ์ คือ การเลือกชุดกิจกรรมที่เกิดความได้เปรียบในการสร้างความแตกต่างที่ยั่งยืนในตลาด ความแตกต่างเกิดขึ้นจากกิจกรรมที่เลือกและวิธีการดำเนินการ นอกจากนี้ยังมีกลุ่มที่เป็นความเห็นขัดแย้ง

Farjoun (2002) มีข้อเสนอว่าพิจารณาว่ามุมมองของกลไกนั้นมีข้อจำกัด และมีส่วนสนับสนุนจากมุมมองเชิงเปลี่ยนแปลงไปแบบไม่หยุดนิ่ง แนวคิดใหม่ของวิทยาศาสตร์ธรรมชาติและสังคม กล่าวว่ากระบวนการเชิงกลยุทธ์ไม่เพียงแต่เป็นแบบจำลองเหตุผลนิยมของผู้มีส่วนร่วมเท่านั้น แต่ยังให้ความสำคัญกับความซับซ้อนอย่างอ่อนของตัวแปรและค่านิ่งถึงด้านความแปรปรวนของความเป็นจริงด้วย โดยยืนยันว่าในขณะที่มุมมองเชิงกลไกสำหรับการกำหนดกลยุทธ์นั้นไม่ต่อเนื่อง มีทิศทางและแตกต่าง มุมมองเชิงอินทรีย์นั้นเปลี่ยนแปลงไปแบบไม่หยุดนิ่ง ไม่แน่นอน มีปฏิสัมพันธ์ และบูรณาการ ระบบและกลไกของการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นกลยุทธ์ในเชิงการปฏิบัติ กลยุทธ์เป็นแบบคงที่ การตัดทอน และแทรกซ้อน โดยเกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวเท่านั้น แนวทางการศึกษาทฤษฎีพฤติกรรมและการจัดองค์กรเกิดขึ้นพร้อมกัน กลยุทธ์นี้เป็นแนวร่วมหรือการประสานงานที่ปรับเปลี่ยนได้ของรัฐและวิถีต่าง ๆ

Conti, Thursby and Rothaerme (2013) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง ชุดของภาวะผูกพันแนวทางหรือวิธีการในการปฏิบัติที่ประกอบด้วยการทำงานแข่งขันและการดำเนินการต่างๆ ที่ได้มีการประมวลและประสานเข้าด้วยกัน โดยมีเป้าหมายเพื่อใช้ประโยชน์จากความสามารถหลัก (Core Competencies) สามารถนำไปดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

Wheelen et al. (2018) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง ชุดของการตัดสินใจและการดำเนินการด้านการจัดการที่ช่วยกำหนดประสิทธิภาพในระยะยาวขององค์กร ซึ่งรวมถึงการตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน การกำหนดกลยุทธ์การดำเนินการตามกลยุทธ์ และการประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ และด้วยเหตุนี้ การจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ ชุดของการตัดสินใจและการดำเนินการของฝ่ายบริหารที่ช่วยกำหนดผลการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร รวมถึงการสแกนสภาพแวดล้อม (ทั้งภายนอกและภายใน) การกำหนดกลยุทธ์ (การวางแผนเชิงกลยุทธ์หรือระยะยาว) กลยุทธ์การดำเนินการและการประเมินผลและการควบคุม เดิมเรียกว่านโยบายธุรกิจเชิงกลยุทธ์การจัดการได้ก้าวหน้าไปอย่างมากด้วยความพยายามที่เข้มข้นของนักวิจัยและผู้ปฏิบัติงาน ปัจจุบันนี้เรารู้จักทั้งศาสตร์และศิลป์ในการประยุกต์ใช้เทคนิคการจัดการเชิงกลยุทธ์

ดังนั้น สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง เป็นแนวทางการดำเนินการระยะยาวที่ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ การวางแผนกลยุทธ์ เป็นคำที่วิวัฒนาการมาจากมโนทัศน์ของการวางแผนระยะยาว (Long-range Planning)

Pearce II and Robinson (2010) เสนอว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์คือชุดของการตัดสินใจและการปฏิบัติการต่าง ๆ ที่มีผลต่อการวางแผนและการปฏิบัติงานตามแผน ซึ่งออกแบบมาเพื่อช่วยให้การดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยงานหลักสำคัญ 9 ประการคือ (1) การกำหนดภารกิจขององค์กร ที่ประกอบด้วย ข้อความบรรยายกว้างๆ เกี่ยวกับความมุ่งหมาย ปรัชญา และเป้าหมายขององค์กร (2) การศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานและประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร (3) การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ซึ่งรวมทั้งปัจจัยทางด้านการแข่งขันและปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกอื่น ๆ (4) การวิเคราะห์ทางเลือกในการดำเนินงานขององค์กร โดยการจัดสรรทรัพยากรขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (5) การ

กำหนดทางเลือกในการปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุด โดยการประเมินแต่ละทางเลือก ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับภารกิจขององค์การ (6) การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวและกลยุทธ์หลักขององค์การ (กลยุทธ์การเจริญเติบโต กลยุทธ์ความคงที่ และกลยุทธ์การตัดทอน) เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินงานตามแนวทางที่ได้เลือกไว้ (7) การพัฒนาวัตถุประสงค์ประจำปีและกลยุทธ์ระยะสั้น ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ระยะยาวและกลยุทธ์หลักขององค์การ (8) การนำกลยุทธ์ที่เลือกไว้ไปปฏิบัติ ด้วยการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดขององค์การ เพื่อให้เหมาะสมกับงาน บุคลากร โครงสร้าง เทคโนโลยี และระบบการให้รางวัล เป็นสำคัญ และ(9) การประเมินผลสำเร็จของกระบวนการกลยุทธ์ทุกขั้นตอน เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการตัดสินใจในอนาคต

### 3. วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหาร รองผู้บริหารและครูผู้สอนของสถานศึกษาโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาเอกชนภาคเหนือ จำนวนสถานศึกษา 574 แห่ง จำนวนประชากร 1,722 คน (สำนักงานคณะกรรมการการโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา, 2565) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหาร รองผู้บริหาร และครูผู้สอนของสถานศึกษาโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาเอกชนภาคเหนือ จำนวนสถานศึกษา 231 แห่ง จำนวน 693 คน ผู้วิจัยได้กำหนดการสุ่มตัวอย่างจากประชากรที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างโดยการเปิดตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970 cited in Chuan and Penyelidikan, 2006) จากนั้นใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling)

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในระยหานี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามโดยมีรายละเอียด ดังนี้ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงาน ซึ่งมีลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบ ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับองค์ประกอบการยกระดับการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในภาคเหนือของประเทศไทยซึ่งลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบมาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale)

#### การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

แบบสอบถามปลายปิด จากการพัฒนามาจากแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ได้ส่งให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ประเมิน ในการวิเคราะห์ความเที่ยงตรง (Validity) ดัชนีความสอดคล้อง (Index of item objective congruence: IOC) ของแบบสอบถามและข้อเสนอแนะ และนำมาปรับใช้กับแบบสอบถามปลายปิดให้สมบูรณ์ก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูล

เนื่องจากผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลและรวบรวมข้อมูล จึงทำให้ต้องมีการหาคุณภาพเครื่องมือ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญขั้นตอนหนึ่งซึ่งผู้วิจัยจะพัฒนาเครื่องมือดังกล่าวให้มีความตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) โดยมีขั้นตอนดังนี้

- 1) นำแบบสอบถามพบอาจารย์ที่ปรึกษาและดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ
- 2) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วนำเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของเนื้อหา โดยหาค่าความสอดคล้องของวัตถุประสงค์กับข้อคำถาม (Item of Objective Congruence หรือ IOC), (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ, 2559: 249)

- 3) ทดลองใช้เครื่องมือ โดยการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) กับประชากร ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างแต่มีลักษณะคล้ายกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมทั้งฉบับ (Item-Total Correlation)

และหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ (Reliability) สำหรับแบบสอบถาม ฉบับนี้มีความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.975

#### **การดำเนินการเก็บข้อมูล**

การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามขั้นตอนดังนี้

- 1) ผู้วิจัยได้ทำหนังสือขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานคร
- 2) ผู้วิจัยกำหนดให้ผู้ช่วยผู้วิจัยในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อนำแบบสอบถามแจกให้กลุ่มตัวอย่าง
- 3) ดำเนินการเก็บข้อมูล โดยให้กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามเอง ตรวจสอบรายละเอียดและเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามคืนจนครบตามจำนวน

- 4) นำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์และประมวลผลโดยโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยต่อไป

#### **การวิเคราะห์ข้อมูล**

สถิติเชิงพรรณนา จะเป็นการวิเคราะห์ขั้นตอนที่นำเสนอข้อมูลทั่วไป ใช้สถิติ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติสรุปอ้างอิงใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากข้อคำถามปลายเปิด เกี่ยวกับข้อเสนอแนะอื่น ๆ ต่อ รูปแบบการยกระดับการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในภาคเหนือของประเทศไทยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

## **4. ผลการวิจัย**

**ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ รองผู้อำนวยการฝ่ายงบประมาณ รองผู้อำนวยการฝ่ายบุคคล รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานทั่วไป และครูผู้สอน รวมทั้งสิ้น 693 คน เมื่อแยกพิจารณาตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 347 คน คิดเป็นร้อยละ 54.40 ด้านอายุ ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี จำนวน 207 คน คิดเป็นร้อยละ 29.87 ด้านวุฒิการศึกษา ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 425 คน คิดเป็นร้อยละ 61.33 ด้านประสบการณ์ในการทำงาน ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 20 ปีขึ้นไป จำนวน 256 คน คิดเป็นร้อยละ 36.94 และ ด้านประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบันระหว่าง 1-10 ปี จำนวน 401 คน คิดเป็นร้อยละ 57.86

รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในภาคเหนือของประเทศไทย ที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้ผลดังนี้

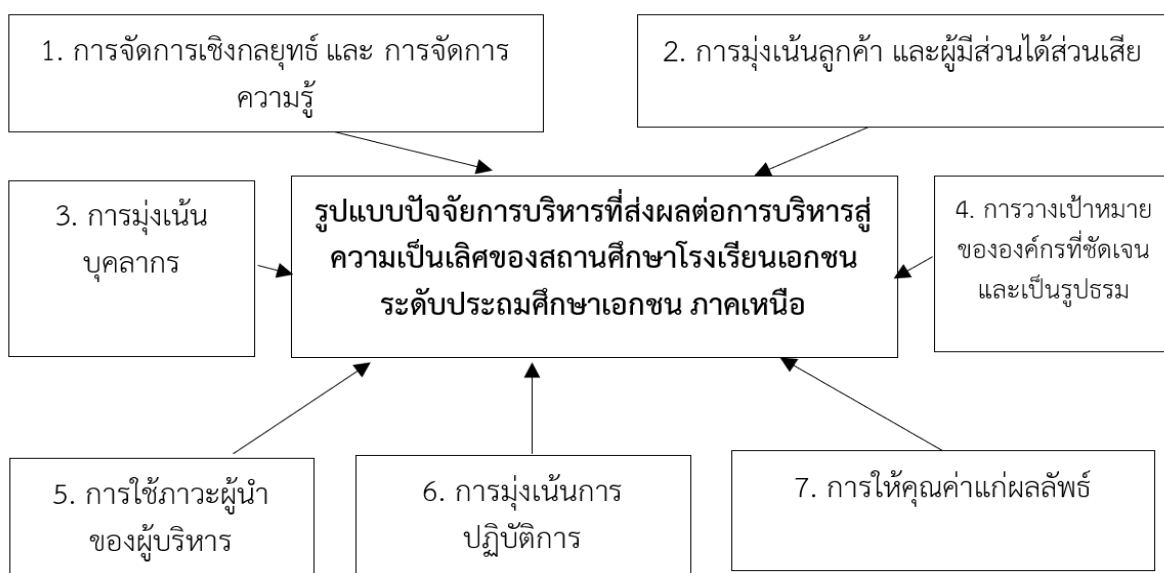


ตารางที่ 1 แสดงรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในภาคเหนือของประเทศไทย

ลำดับที่	องค์ประกอบ	จำนวนตัวแปร	ค่าน้ำหนัก (factor – loading)
1	องค์ประกอบที่ 1	21	0.57-0.85
2	องค์ประกอบที่ 2	15	0.54-0.79
3	องค์ประกอบที่ 3	11	0.68-0.86
4	องค์ประกอบที่ 4	9	0.70-0.72
5	องค์ประกอบที่ 5	9	0.52-0.77
6	องค์ประกอบที่ 6	6	0.66-0.80
7	องค์ประกอบที่ 7	4	0.53-0.64
	<b>รวม</b>	<b>75</b>	<b>0.52- 0.86</b>

จากตารางที่ 1 พบว่า ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนดมีจำนวน 7 โดยที่ 1 มีจำนวนตัวแปรที่อธิบาย 21 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักอยู่ระหว่าง 0.57-0.85 ที่ 2 มีจำนวนตัวแปรที่อธิบาย 15 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักอยู่ระหว่าง 0.54-0.79 ที่ 3 มีจำนวนตัวแปรที่อธิบาย 11 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักอยู่ระหว่าง 0.68-0.86 ที่ 4 มีจำนวนตัวแปรที่อธิบาย 9 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักอยู่ระหว่าง 0.70-0.72 ที่ 5 มีจำนวนตัวแปรที่อธิบาย 9 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักอยู่ระหว่าง 0.52-0.77 ที่ 6 มีจำนวนตัวแปรที่อธิบาย 9 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักอยู่ระหว่าง 0.66-0.80 ที่ 7 มีจำนวนตัวแปรที่อธิบาย 4 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักอยู่ระหว่าง 0.53-0.64 รวมมีตัวแปรที่อธิบายทั้งสิ้น 75 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักอยู่ระหว่าง 0.52- 0.86

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) เพื่อสกัดตัวแปรให้เหลือตัวแปรประกอบที่สำคัญ ปรากฏว่า ได้รูปแบบปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา เอกชนภาคเหนือ ทั้งหมด ผู้วิจัยจึงสรุปได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในภาคเหนือของประเทศไทย

ผลการนำเสนอรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในภาคเหนือของประเทศไทยพบว่า รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาเอกชนภาคเหนือ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1) การจัดการเชิงกลยุทธ์ และการจัดการความรู้ 2) การมุ่งเน้นลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) การมุ่งเน้นบุคลากร 4) การวางเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม 5) การใช้ภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร 6) การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ และ 7) การให้คุณค่าแก่ผลลัพธ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) **การจัดการเชิงกลยุทธ์และการจัดการความรู้** เป็นเครื่องมือสำคัญ ในการขับเคลื่อนโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีกลยุทธ์ที่ชัดเจน และมีระบบการจัดการความรู้ที่ดี ซึ่งจะช่วยให้นักเรียน ครู บุคลากร และโรงเรียน บรรลุเป้าหมายและความสำเร็จได้ และนำไปสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน

2) **การมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** เป็นแนวทางสำคัญในการบริหารจัดการโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ จะต้องให้ความสำคัญกับลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้าใจความต้องการ ตอบสนองความต้องการ สร้างความพึงพอใจ ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จและความยั่งยืนของโรงเรียน

3) **การมุ่งเน้นบุคลากร** เป็นแนวทางสำคัญในการบริหารจัดการโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้ความสำคัญกับบุคลากร พัฒนา สนับสนุน บุคลากรมีคุณภาพ มีความสุข เกิดพัฒนาตนเอง ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อความเป็นเลิศของโรงเรียนในที่สุด

4) **การวางเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม** เป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ จะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่ชัดเจน วัดผลได้ สอดคล้องกับบริบท ความต้องการของผู้เรียน ชุมชน สังคม และนำไปสู่ความสำเร็จ จนเกิดความยั่งยืนของโรงเรียน

5) **การใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร** เป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมีคุณลักษณะ ทักษะ และความสามารถในการนำ บริหารจัดการโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และนำไปสู่ความสำเร็จ ความยั่งยืนของโรงเรียน

6) **การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ** เป็นแนวทางสำคัญในการบริหารจัดการโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพจะต้องเน้นการลงมือทำ ปฏิบัติ กิจกรรมต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ตรวจสอบ ประเมินผล พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลต่อความเป็นเลิศของโรงเรียนได้ในที่สุด

7) **การให้คุณค่าแก่ผลลัพธ์** เป็นแนวทางสำคัญในการบริหารจัดการโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ มีการวัดผล ติดตามผล ประเมินผลงาน กิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน นำไปสู่ความสำเร็จความยั่งยืนภายใต้ความร่วมมือของโรงเรียน นักเรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชน

## 5. สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

### 5.1 สรุป และอภิปรายผล

องค์ประกอบของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในภาคเหนือของประเทศไทย ได้แก่ 1. การจัดการเชิงกลยุทธ์ และการจัดการความรู้ 2. การมุ่งเน้นลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3. การมุ่งเน้นบุคลากร 4. การวางเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม 5. การใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 6. การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ และ 7. การให้คุณค่าแก่ผลลัพธ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พัชรภรณ์ ดวงชื่น.(2559) ที่ศึกษาองค์ประกอบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย และงานวิจัยของ กนกวรรณ ภูเขาแก้ว (2557) ที่ทำการนำเสนอแนวทางการกำหนดกลยุทธ์การจัดการศึกษาสำหรับสถานศึกษาเอกชนในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยเสนอว่า กลไกของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และการกำกับติดตามประเมินผล

เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบที่สำคัญจะพบว่า ประกอบไปด้วย การจัดการเชิงกลยุทธ์ และการจัดการความรู้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Islam et al.(2017) เสนอผลการวิจัยจากเรื่อง วุฒิมภาวะการจัดการความรู้ ในมหาวิทยาลัยและผลกระทบต่อความเป็นเลิศด้านการปฏิบัติงาน โดยเสนอว่า ปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศด้านการปฏิบัติงาน ได้แก่ กระบวนการ ความเป็นผู้นำ การจัดการความรู้ บุคลากร และที่สำคัญได้แก่ผลลัพธ์จากการจัดการความรู้ เพราะกระบวนการจัดการความรู้ทางการศึกษาว่าเป็นกระบวนการสำคัญในการพัฒนาการศึกษาทุกระดับสู่ความเป็นเลิศ

การมุ่งเน้นลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของ ลิขนะ พงศาปาน (2561) ที่ศึกษาการพัฒนากระบวนการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก ที่สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยผลการวิจัยเสนอว่า การสนับสนุนจากชุมชนจะช่วยผู้บริหารในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี เกิดการจัดกิจกรรมร่วมกัน เกิดเครือข่าย ได้รับการสนับสนุนจากชุมชน และได้รับการสนับสนุนในแง่งบประมาณอย่างต่อเนื่อง

การมุ่งเน้นบุคลากร การวางเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม และการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Ab Hamid (2015) ที่เสนอว่า เพื่อไปถึงประสิทธิภาพของความเป็นเลิศในสถานศึกษา จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับ เกณฑ์การปฏิบัติงาน ได้แก่ ความเป็นผู้นำ วัฒนธรรม มุ่งเน้นผลิตภาพ

การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ และ การให้คุณค่าแก่ผลลัพธ์ ผลการวิจัยจะสอดคล้องกับงานของ พรรณ วสา สมิธ ภัควัต สมิธ และสุบิน ยุระรัช (2566) ที่เสนอว่า ปัจจัยความสำเร็จของการปฏิรูปของการปฏิรูปการศึกษาของประเทศฟินแลนด์ ได้แก่ การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ และ การให้คุณค่าแก่ผลลัพธ์ เพื่อให้เกิดความเสมอภาคและการมีการศึกษาของประชาชน ความเสมอภาคและความเป็นธรรมในสังคมคุณค่าของครู บรรยากาศที่ผ่อนคลาย บริการสาธารณะ การพัฒนาให้ผู้เรียนเป็นพลเมืองที่มุ่งเน้นความเป็นธรรมในสังคม ที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องมีโอกาสในการวิเคราะห์และเข้าถึงการมีส่วนร่วมของสังคม เศรษฐกิจและการเมือง เพื่อให้มองเห็นความไม่ยุติธรรมและความสำคัญของการแสวงหาความยุติธรรมในสังคม การศึกษาของฟินแลนด์ไม่เพียงเป็นระบบการศึกษาที่มีคุณภาพสำหรับเยาวชนและผู้คนในสังคม แต่ยังมีผลต่อการพัฒนาประเทศให้ดียิ่งขึ้นในทุกด้าน เช่น ระบบเศรษฐกิจที่มีความสามารถแข่งขันในระดับโลก มีการทุจริตต่ำมาก ประชากรมีความเป็นอยู่ที่ดี และมีวิถีชีวิตที่มีคุณภาพอย่างยั่งยืน

## 5.2 ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

ภาครัฐและหน่วยงานต้นสังกัดที่เกี่ยวข้องและรับผิดชอบในการบริหารของสถานศึกษา โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาเอกชนภาคเหนือ โดยตรง ควรนำรูปแบบการบริหารที่ได้จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ไปศึกษารายละเอียดของแต่ละ พิจารณาประกอบกับการตัดสินใจเลือกรูปแบบในการบริหารงานเพื่อให้ของสถานศึกษา โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาเอกชนภาคเหนือ สามารถนำไปปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษาได้จริง โดยเน้นแนวคิดเรื่องการบริหารสู่ความเป็นเลิศและให้การสนับสนุนปัจจัยทรัพยากรการบริหารจัดการที่เหมาะสมและเพียงพอ การกำหนดกลยุทธ์ด้านวิชาการควรจัดทำวิสัยทัศน์ในการบริหารงานที่สอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมถึงการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนของสถานศึกษา โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาเอกชนภาคเหนือให้มีศักยภาพในการจัดการเรียนการสอนตามมาตรฐานการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

## 5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

1. ผู้ที่สนใจควรมีการศึกษาวิจัยองค์ประกอบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของของสถานศึกษา โรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษา หรือนำองค์ประกอบดังกล่าวในระดับอุดมศึกษา
2. ควรขยายการศึกษาเพิ่มเติมด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อหาคำตอบในเชิงลึก
3. ควรมีการศึกษาวิจัยในเชิงเปรียบเทียบ เมื่อนำรูปแบบดังกล่าวมาใช้กับการจัดการโรงเรียนของรัฐหรือโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาเอกชนในภาคอื่น ๆ

## เอกสารอ้างอิง

- กนกวรรณ ภูเขาแก้ว. (2557). การนำเสนอแนวทางการกำหนดกลยุทธ์การจัดการศึกษาสำหรับสถานศึกษา เอกชนในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- กฤษณรงค์ ต้วงลา. (2562). รูปแบบการบริหารโรงเรียนเทศบาลตามเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศด้าน การศึกษา. หลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จุไรรัตน์ กีบาง. (2564). การบริหารสู่ความเป็นเลิศของศูนย์พัฒนาเด็กปฐมวัยสังกัดคณะพยาบาลศาสตร์. หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ สุริยะ วชิรวงศ์ ไพศาล ฤทธิเดช พรหมดี ปรางทิพย์ เสยกระโทก จิรศักดิ์ สุรังคพิพรรธน์ และอาศิรา ราชเวียง.(2563).รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถาบันการอาชีวศึกษาในภาค ตะวันออกของประเทศไทย”,เอกสารการประชุมวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 8 มหาวิทยาลัยเกษตร ศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติสกลนคร. 28 พฤศจิกายน 2563, 1413-1428.
- พรรณนงสา สมิธ ภาวัต สมิธ และสุบิน ยุระรัช.(2566).การจัดการคุณภาพการศึกษาแบบฟินแลนด์. วารสาร บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.17(1).245-257.
- พัชรภรณ์ ดวงชื่น.(2559).องค์ประกอบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน สังกัดมูลนิธิ แห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย.วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน. 22(4).551-563.
- ลิชนะ พงศาปาน.(2561).การพัฒนาระบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก ที่สังกัดมูลนิธิแห่ง สภาคริสตจักรในประเทศไทย. วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน. 24(4).530-539.
- ล้วน สายยศ และ อังคณา สายยศ. (2559). เทคนิคการวิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2565). แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ. 2566 - 2570) ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กระทรวงศึกษาธิการ กรุงเทพฯ. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการการโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา. (2565). สถิติข้อมูลทางการศึกษา ปี การศึกษา 2565. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน.
- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กระทรวงอุตสาหกรรม. (2562). เกณฑ์รางวัล คุณภาพแห่งชาติปี 2563-2564 TQA Criteria for Performance Excellence Framework.. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ตะวันออกจำกัด (มหาชน).
- สุริโย ปุริโส. (2562). การบริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ปฏิบัติเป็นเลิศ เขตตรวจราชการที่ 12 สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : พหุกรณีศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- Ab Hamid, M. R. B. (2015). Value-based performance excellence model for higher education institutions. *Quality & Quantity*, 49, 1919-1944.
- Carter. C. (2013). The age of strategy: strategy, organizations and society. *Business History*, 55(7), 1047-1057.
- Cattani, G., Porac, J. F., & Thomas, H. (2017). Categories and competition. *Strategic Management Journal*, 38(1), 64-92.

- Chmielewska, M., Stokwiszewski, J., Markowska, J., & Hermanowski, T. (2022). Evaluating organizational performance of public hospitals using the McKinsey 7-S framework. **BMC health services research**, **22**, 1-12.
- Chuan, C. L., & Penyelidikan, J. (2006). Sample size estimation using Krejcie and Morgan and Cohen statistical power analysis: A comparison. **Journal Penyelidikan IPBL**, **7**(1), 78-86.
- Conti, A., Thursby, M., & Rothaermel, F. T. (2013). Show me the right stuff: Signals for high-tech startups. **Journal of Economics & Management Strategy**, **22**(2), 341-364.
- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2016). **Fundamentals of human resource management**. NY: John Wiley & Sons.
- Farjoun, M. (2002). Towards an organic perspective on strategy. **Strategic Management Journal**, **23**(7), 561-594, 2002.
- Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., & Sabattin, J. (2020). Conceptual framework for the strategic management: a literature review—descriptive. **Journal of engineering**, **2020**(1), 6253013.
- Islam, O. S., Ashi, M., Reda, F. M., & Zafar, A. (2017). Strategic knowledge management as a driver for organizational excellence: A case study of Saudi Airlines. **International Journal of Modern Education and Computer Science**, **9**(7), 38.
- Mackay, D., & Zundel, M. (2017). Recovering the divide: a review of strategy and tactics in business and management. **International Journal of Management Reviews**, **19**(2), 175-194.
- Pearce, J. A., & Robinson, P. T. (2010). The Troodos ophiolitic complex probably formed in a subduction initiation, slab edge setting. **Gondwana Research**, **18**(1), 60-81.
- Porter, M. E. (2008). **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, Simon and Schuster, New York: USA.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). **Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and sustainability** (15th ed.). NY: Pearson.