

บทที่ 5

บทสรุป

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัด” เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัด มีวัตถุประสงค์เฉพาะเพื่อ 1) ศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัด 2) สร้างรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัด และ 3) เพื่อประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัดไปใช้ในการดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัด ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1.1 การศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา แหล่งข้อมูล คือ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นตารางการวิเคราะห์เนื้อหา วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

ขั้นที่ 1.2 การศึกษาสภาพการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัดที่มีวิธีการปฏิบัติที่ดี แหล่งข้อมูล คือ โรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัด ที่มีวิธีการปฏิบัติที่ดี จำนวน 3 แห่ง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบศึกษาเอกสาร และแบบสัมภาษณ์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัด วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

ขั้นที่ 1.3 การศึกษาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัด แหล่งข้อมูลเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์แนวทางในการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัด และสรุปผลการประชุมสัมมนา “แนวทางการพัฒนาโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัด (ภาคเหนือ) สู่ความเป็นเลิศตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ” จัดโดย ชมรมผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัดแห่งประเทศไทย (ภาคเหนือ) วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

**ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาล
ประจำจังหวัด ประกอบด้วย 2 ขั้น คือ**

ขั้นที่ 2.1 การยกร่างรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลประจำ
จังหวัด ผู้วิจัยนำข้อมูลสภาพและแนวทางในการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลประจำ
จังหวัด ที่ได้จากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 มายกร่างรูปแบบฯ จากนั้นนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อ
พิจารณาความเหมาะสมและการใช้ภาษา และปรับปรุง แก้ไขตามข้อเสนอแนะ

ขั้นที่ 2.2 การตรวจสอบรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลประจำ
จังหวัด แหล่งข้อมูลเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่
(ร่าง) รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัด และประเด็นใน
การสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

**ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารสู่ความเป็น
เลิศของโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัดไปใช้**

การประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน
อนุบาลประจำจังหวัดไปใช้ ผู้วิจัยได้จัดสัมมนารับฟังความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ในการนำ
รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัดไปใช้ แหล่งข้อมูล คือ ผู้บริหาร
โรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัด จำนวน 81 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่
รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัด และแบบสอบถามเพื่อ
ประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลประจำ
จังหวัดไปใช้ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าสถิติ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

สรุปผลการวิจัย

**1. ผลการศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารงานเทคโนโลยีสารสนเทศและการ
สื่อสารในโรงเรียนประถมศึกษา**

1.1 ผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพและแนวทางการบริหาร
สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ พบว่า องค์ประกอบของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาล
ประจำจังหวัด มีความสัมพันธ์เชิงระบบ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักของการบริหาร
สู่ความเป็นเลิศ จำนวน 6 ข้อ 2) โครงสร้างและภาระงานการบริหารสู่ความเป็นเลิศ และ
3) แนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จำนวน 7 หมวดหลัก 18 หมวดย่อย

1.2 ผลการศึกษาสภาพการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัด
ที่มีวิธีการปฏิบัติที่ดี พบว่า องค์ประกอบที่ 1 หลักของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ มีจำนวน 7 ข้อ

องค์ประกอบที่ 2 โครงสร้างและภาระงานการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 1) คณะกรรมการบริหารสู่ความเป็นเลิศ 2) หน้าที่และภาระงานของคณะกรรมการบริหารสู่ความเป็นเลิศ 3) กลุ่มงานการบริหารสู่ความเป็นเลิศ และ 4) ภาระงานของกลุ่มงานการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่ งานจัดทำแผนกลยุทธ์ของการบริหารคุณภาพ งานประสาน การฝึกอบรมและจัดการความรู้ และงานสารสนเทศและการรายงานผลการปฏิบัติงาน ส่วนองค์ประกอบที่ 3 แนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัด มีการดำเนินงานตามแนวทางการบริหารจัดการโรงเรียนมาตรฐานสากล ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

1.3 ผลการศึกษาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัด ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัด (ภาคเหนือ) ให้ความเห็นว่าควรดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ทั้ง 7 หมวดหลัก 18 หมวดย่อย ซึ่งมีแนวทางการดำเนินงานรวม 185 ข้อรายการ

2. ผลการสร้างรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัด

2.1 ผลการยก (ร่าง) รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัด ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ 2) โครงสร้างและภาระงานการบริหารสู่ความเป็นเลิศ และ 3) แนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

2.2 ผลการตรวจสอบรูปแบบด้วยการสัมมนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus Group Discussion) ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่ารูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัด มีความเหมาะสม โดยเสนอแนะให้ปรับเปลี่ยนเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่

องค์ประกอบที่ 1 หลักของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

หลักของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 1) หลักการเปรียบเทียบสมรรถนะ 2) หลักการบูรณาการ 3) หลักการมุมมองเชิงระบบ 4) หลักการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง 5) หลักการประเมินตนเอง และ 6) หลักธรรมาภิบาล

องค์ประกอบที่ 2 คณะกรรมการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

คณะกรรมการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 1) คณะกรรมการบริหารสู่ความเป็นเลิศ และ 2) คณะกรรมการดำเนินงานบริหารสู่ความเป็นเลิศ

องค์ประกอบที่ 3 ขอบข่ายงานบริหารสู่ความเป็นเลิศ

ขอบข่ายงานบริหารสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 1) งานจัดทำแผนกลยุทธ์ของการบริหาร
คุณภาพ 2) งานประสาน การฝึกอบรมและจัดการความรู้ และ 3) งานสารสนเทศและการรายงานผล
การปฏิบัติงาน

องค์ประกอบที่ 4 แนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย

1. การนำองค์กร

1.1 การนำองค์กรของผู้บริหาร

1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม

2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์

2.1 การพัฒนากลยุทธ์

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

3. การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.1 ความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.2 เสียงของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4. การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการ

4.2 การจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

5. การมุ่งเน้นครูและบุคลากร

5.1 ความผูกพันของครูและบุคลากร

5.2 สภาพแวดล้อมของครูและบุคลากร

6. การจัดการกระบวนการ

6.1 ระบบงาน

6.2 กระบวนการทำงาน

7. ผลลัพธ์

7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน

7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

7.3 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและการบริการ

7.4 ผลลัพธ์ด้านมุ่งเน้นครูและบุคลากร

7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ

7.6 ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ

3. ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัดไปใช้

ผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัด มีความเห็นว่ารูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัด มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ในโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัด ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และผ่านเกณฑ์การประเมินการนำไปใช้ทุกข้อรายการ

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัด ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ หลักของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ คณะกรรมการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ขอบข่ายงานบริหารสู่ความเป็นเลิศ และแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศ มีประเด็นที่นำมาอภิปรายในแต่ละองค์ประกอบ ได้ดังนี้

1. หลักของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย หลักการเปรียบเทียบสมรรถนะ หลักการบูรณาการ หลักการมุมมองเชิงระบบ หลักการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง หลักการประเมินตนเอง และหลักธรรมาภิบาล หลักการที่นับว่าเป็นเสมือนแกนสำคัญของรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศคือ หลักการมุมมองเชิงระบบ และหลักการบูรณาการ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เป็นรากฐานของโครงสร้างที่บูรณาการกันระหว่างการบริหารสถานศึกษากับเกณฑ์รางวัลคุณภาพ (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2552, หน้า 156) อีกประการหนึ่งที่สำคัญคือหลักการเปรียบเทียบสมรรถนะ ซึ่งสอดคล้องกับ Bhote and Bhote (2000, p. 46-47) ที่ศึกษาพบว่าบริษัททั่วไปและบริษัทชั้นนำ และองค์กรทางการศึกษาต่างมีความตระหนัก และมีการนำการเปรียบเทียบสมรรถนะซึ่งเป็นเครื่องมือใหม่ที่มีคุณภาพสูงมาใช้เพื่อให้เกิดการพัฒนาขึ้นในองค์กรที่มีศักยภาพระดับโลก นอกจากนี้ในการดำเนินงานจำเป็นต้องมีการประเมินตนเองกับเกณฑ์มาตรฐาน เป้าหมาย หรือคู่เทียบเคียง อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และเนื่องจากโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัดเป็นหน่วยงานราชการ จึงต้องยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร ซึ่งเป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่ให้ความสำคัญกับหลักธรรมาภิบาล เพราะเป็นการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตั้งมั่นอยู่บนหลักการบริหารงานที่เที่ยงธรรม สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีจิตสำนึกในการทำงาน มีความรับผิดชอบในสิ่งที่ได้กระทำ พร้อมตอบคำถาม หรือตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพร้อมรับผิดชอบ มีศีลธรรม จริยธรรม

ในการทำงาน การคำนึงถึงการมีส่วนร่วมในการรับรู้ ตัดสินใจ ดำเนินการและประเมินผล ตลอดจนร่วมรับผลจากการตัดสินใจร่วมกัน มีการส่งเสริมสถานภาพหญิงชาย และการให้ความสำคัญกับกลุ่มต่างๆ รวมทั้งคนด้อยโอกาส ตลอดจนการสร้างความเท่าเทียมกันทางสังคมในการรับโอกาสต่าง ๆ ที่ประชาชนพึงจะได้รับจากรัฐอีกด้วย ธรรมชาติเป็นทั้งหลักการ กระบวนการและเป็นเป้าหมายไปในตัว การมีธรรมชาติ อาจนำมาสู่การมีประชาธิปไตยที่สมบูรณ์ได้มากที่สุดและการมีประชาธิปไตยก็นำมาสู่การมีผลทางสังคมคือการมีการพัฒนาประเทศไปในทางที่สร้างความสงบสุขอย่างต่อเนื่องและสถาพร ตลอดจนนำมาสู่การแก้ปัญหาความขัดแย้งต่างๆที่จะเกิดขึ้นได้โดยสันติวิธี

2. คณะกรรมการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วยองค์คณะบุคคล 2 คณะ คือ คณะกรรมการบริหาร กับ คณะกรรมการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของพิเชญ ตูลสุข (2548, หน้า 29-31) ที่ว่าการบริหารโดยองค์คณะบุคคลเป็นรูปแบบการบริหารที่มีการกำหนดองค์ประกอบของคณะกรรมการ คุณสมบัติของผู้เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการ หลักเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับหรือกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เป็นตัวกำหนดบทบาทหน้าที่ขององค์คณะบุคคล เพื่อให้เกิดการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีบุคคลจากหลายฝ่ายเข้ามาร่วมกันรับผิดชอบ เป็นการระดมสติปัญญา ความคิด และประสบการณ์ของบุคคลหลายคนเพื่อร่วมมือกัน และการบริหารโดยองค์คณะบุคคล มี 2 ฝ่าย คือ 1) ฝ่ายคณะกรรมการ เป็นฝ่ายบริหารงานทางอ้อมใช้อำนาจบริหารทางการประชุม วินิจฉัย ตัดสินใจ หรือกำหนดแนวทางการดำเนินการเพื่อให้ฝ่ายสำนักงานนำไปดำเนินการ และ 2) ฝ่ายสำนักงาน เป็นฝ่ายปฏิบัติการประจำและทำหน้าที่บริหารงานโดยตรงและเป็นไปตามแนวคิดของ ธงชัย สันติวงษ์ (2546, หน้า 332) ที่กล่าวว่า คณะกรรมการอาจจะจัดตั้งขึ้นได้หลายแบบ ตามแต่วัตถุประสงค์ต่าง ๆ ของการที่จะใช้คณะกรรมการดังกล่าว คณะกรรมการในระดับสูงจะมีความสำคัญ และมีอำนาจมากกว่าคณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้นในระดับรองในองค์กร ความแตกต่างในเรื่องของความสำคัญของคณะกรรมการแต่ละชุดจะมีมากน้อยแตกต่างกันขึ้นอยู่กับบทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการ คณะกรรมการบริหาร (Board of Directors) จะมีหน้าที่คอยจัดทำนโยบาย และในขณะเดียวกัน ในระดับรองลงมาอาจจะมีคณะกรรมการอีกชุดหนึ่ง คือ คณะกรรมการดำเนินงาน ซึ่งจะคอยช่วยเหลือในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ตลอดจนดำเนินการทำงานตามแผนงานที่กำหนดไว้ โดยคณะกรรมการชุดนี้อาจมีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ เข้ามาช่วยเหลือได้เช่นกัน นอกจากนี้ สนธิรัก เทพรณู (2547, หน้า 128) ได้กล่าวว่า การทำงานในรูปแบบของคณะกรรมการหรือองค์คณะบุคคลหรือการทำงานเป็นกลุ่มเป็นคณะ เชื่อกันว่าสามารถสร้างประสิทธิภาพในการทำงานได้เป็นอย่างดี เพราะเป็นการระดมสติปัญญาความคิดและประสบการณ์ของบุคคลหลายคนเพื่อพิจารณาปัญหาตัดสินใจหรือ

หาข้อยุติอย่างมีเหตุผลและโดยหลักวิชาการ คณะกรรมการซึ่งได้รับการแต่งตั้งหรือดำเนินการอย่างถูกต้องจะมีลักษณะเป็นการกระจายอำนาจจากวิธีหาความคิดเฉลี่ย ขจัดความคิดที่เป็นปฏิปักษ์ด้วยการอภิปรายประนีประนอมและผสมผสาน ตลอดจนเป็นการหาผลลัพธ์แบบประชาธิปไตยในกรณีที่ไม่สามารถทำนายผลล่วงหน้าได้ หรือในกรณีที่มีความจำเป็นต้องตัดสินใจแก้ปัญหาสำหรับเรื่องที่มีอิทธิพลหรืออำนาจของผู้มีผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวข้องซึ่งบุคคลคนเดียวไม่กล้าตัดสินใจหรือไม่เหมาะที่จะตัดสินใจ

นอกจากนี้การบริหารงานในรูปคณะกรรมการ ยังเป็นการสร้างความร่วมมือและการประสานงานที่ดีในการปฏิบัติงาน ตลอดจนสามารถป้องกันความลำเอียงที่จะพึงมีขึ้นได้ ส่วนผลเสียที่รับจากการดำเนินงานนั้น คือ ทำให้การดำเนินงานล่าช้า สิ้นเปลือง งบประมาณและเวลา ทั้งยังขาดผู้รับผิดชอบในผลงานในระบบคณะกรรมการ สมาชิกต้องรับผิดชอบในผลงานอย่างแท้จริง กล่าวคือ การบริหารงานในระบบคณะกรรมการสมาชิกต้องรับผิดชอบร่วมกัน ในการพิจารณาเลือกบุคคลใดบุคคลหนึ่งเข้ามาปฏิบัติงาน ผู้เลือก ผู้เสนอหรือผู้มีอำนาจในการแต่งตั้งควรคำนึงถึงความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของบุคคลเป็นลำดับแรก ความสามารถในการอุทิศตนหรืออุทิศเวลาให้กับงานเป็นลำดับถัดมา ประการที่สองการกำหนดอำนาจหน้าที่ อำนาจหน้าที่ ซึ่งถูกกำหนดไว้เป็นภารกิจของคณะกรรมการ ควรคำนึงว่า คณะกรรมการทั้งคณะสามารถร่วมกันปฏิบัติได้จริงและต้องสามารถตรวจสอบผลของความสำเร็จได้ ดังนั้น อำนาจหน้าที่จะต้องมีการกำหนดจุดมุ่งหมายความรับผิดชอบ ตลอดจนวิธีการหรือแนวทางที่ประสงค์จะให้คณะกรรมการดำเนินการไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้กรรมการแต่ละคนเข้าใจบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบที่คณะกรรมการหรือตนเองจะต้องปฏิบัติ ประการที่สามกลุ่มบุคคลที่เป็นกรรมการ ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นกรรมการจะต้องศึกษาบทบาทหน้าที่และขอบเขต ความรับผิดชอบที่พึงมีของคณะกรรมการและของตนอย่างละเอียดตามตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย อุทิศเวลาเพื่อเตรียมข้อมูลในเรื่องที่จะประชุมเป็นการล่วงหน้า มีอุดมการณ์และเป็นตัวของตัวเองโดยไม่เกรงกลัวต่ออิทธิพล และการเสียผลประโยชน์ส่วนตัว สำหรับบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการ ควรรับฟังเหตุผลและประสานความคิดเห็นของทุกฝ่ายกระตุ้นให้กรรมการเกิดความคิดริเริ่ม ดำเนินการให้มีการตัดสินใจชี้ขาด โดยไม่ให้เสียหลักการหรือความยุติธรรม รักษาวินัยและสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองในที่ประชุมตลอดจนให้เวลาการอภิปรายที่เหมาะสม นอกจากนี้กรรมการผู้มีความสำคัญได้แก่ เลขานุการ และเจ้าหน้าที่สนับสนุนจะต้องเป็นผู้มีส่วนส่งเสริมให้การบริหารงานในระบบคณะกรรมการดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการบริหารงานในระบบนี้ ส่วนมากกรรมการแต่ละคนไปประชุมหรือปฏิบัติงาน

เป็นครั้งคราวมีเวลาน้อย จึงเป็นภาระหน้าที่ของเลขานุการและเจ้าหน้าที่จะต้องกำหนดวิธีการประชุมให้มีสาระและเกิดประโยชน์สูงสุด ส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัด มีความเห็นว่าองค์ประกอบด้านคณะกรรมการบริหารสู่ความเป็นเลิศ สามารถนำไปใช้ในโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัดได้ในระดับมาก อย่างไรก็ตามคณะกรรมการบริหารสู่ความเป็นเลิศที่นำเสนอไว้นี้เป็นเพียงรูปแบบหนึ่งที่มีไว้ให้สถานศึกษาพิจารณา และนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา เนื่องจากจำเป็นต้องพิจารณาถึงความสอดคล้องกับโครงสร้างการบริหารของสถานศึกษา รวมถึงลักษณะสำคัญของสถานศึกษา ซึ่งตรงกับความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัด จากการประชุมระดมความคิดเห็นที่ต้องการให้คณะกรรมการบริหารสู่ความเป็นเลิศ มีความยืดหยุ่น และสอดคล้องกับโครงสร้างการบริหารของสถานศึกษานั้น ๆ

3. ขอบข่ายงานบริหารสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 3 งาน คือ 1) งานจัดทำแผนกลยุทธ์ของการบริหารงานคุณภาพ 2) งานประสาน การฝึกอบรม และจัดการความรู้ และ 3) งานสารสนเทศและการรายงานผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้จากการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงในเชิงระบบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของบัลดริจ ทั้ง 7 หมวด โดยแบ่งเกณฑ์ออกเป็น 2 ส่วนได้แก่ ส่วนที่เป็นกระบวนการ (หมวด 1-6) และส่วนที่เป็นผลลัพธ์ (หมวด 7) และนำส่วนที่เป็นกระบวนการมากำหนดเป็นขอบข่ายงานบริหารสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งแบ่งตามลักษณะการปฏิบัติการออกเป็น กลุ่มการนำองค์กร ได้แก่ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และ หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจัดเข้าไว้ด้วยกันเพื่อเน้นให้ความสำคัญว่าในการนำองค์กร ต้องมีการกำหนดทิศทางขององค์กร โดยมุ่งที่กลยุทธ์ และให้ความสำคัญกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งแสดงว่าต้องมีการปฏิสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอยู่ตลอดเวลา จึงกำหนดขอบข่ายงานจัดทำแผนกลยุทธ์ของการบริหารงานคุณภาพ ไว้รองรับการดำเนินงาน กลุ่มปฏิบัติการ ได้แก่ หมวด 5 การมุ่งเน้นครูและบุคลากร และหมวด 6 การจัดการกระบวนการ ทั้งนี้เพราะบุคลากรทุกระดับ เป็นตัวจักรสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจของสถานศึกษาศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมาย จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากร ระบบและกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จและนำไปสู่ผลลัพธ์ การดำเนินการของสถานศึกษา จึงจำเป็นต้องมีการติดต่อประสานงาน มีการพัฒนาบุคลากรและสถานศึกษาให้พร้อมรับการปฏิบัติงาน กลุ่มพื้นฐาน ได้แก่ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ กลุ่มนี้ส่งผลให้องค์กรมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผลและมีการปรับปรุงผลดำเนินการโดยใช้ข้อมูลจริงและองค์ความรู้เป็นแรงผลักดัน ผลการวิจัยจึงกำหนดงานสารสนเทศและการรายงานผลการปฏิบัติงานไว้รองรับ หากสถานศึกษาดำเนินการตามขอบข่ายงานบริหาร

สู่ความเป็นเลิศ ซึ่งครอบคลุมเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ในหมวด 1-6 อย่างมีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบแล้ว ก็จะบรรลุความสำเร็จในทุกมิติที่กำหนดไว้ใน หมวด 7 ผลลัพธ์ ทั้งนี้เพราะเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของบัลไดริจ ออกแบบมาเพื่อช่วยให้สถานศึกษาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการของสถานศึกษา ซึ่งจะทำให้ การจัดการศึกษามีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอให้แก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่งผลต่อ คุณภาพการศึกษาและความยั่งยืนของสถานศึกษา การปรับปรุงประสิทธิผลและขีดความสามารถ โดยรวม และการเรียนรู้ระดับสถานศึกษาและระดับบุคคล การกำหนดขอบข่ายงานที่ชัดเจน และสามารถนำไปปฏิบัติได้นี้ เป็นไปตามแนวทางการบริหารโดยองค์คณะบุคคล ของพิษณุ ตุลสุข (2548, หน้า 31) ที่กล่าวว่า บทบาทของฝ่ายสำนักงานและฝ่ายคณะกรรมการ ต้องถูกกำหนดไว้ ชัดเจน ต้องยึดถือบทบาทหน้าที่ตามที่ระเบียบ กฎหมายปฏิบัติ หากไม่เข้าใจในบทบาท และ อำนาจหน้าที่จะเกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติได้ และฝ่ายสำนักงาน และฝ่ายคณะกรรมการ ต้องประสานการทำงานให้เข้ากัน โดยยึดจุดหมายปลายทาง คือ ผลสำเร็จของงาน ความมีประสิทธิภาพของงาน ประโยชน์ต่อผู้รับบริการและประชาชนเป็นหลัก

4. แนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 7 ข้อหลัก 18 ข้อย่อย 185 รายการ ซึ่งได้มาจากการวิเคราะห์ข้อกำหนดของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ รวมทั้งปัจจัยของการประเมินมิติด้านกระบวนการและผลลัพธ์ การศึกษาเอกสารแนวทางการดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากล และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสู่ความเป็นเลิศ มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์ รวมถึงข้อมูลจากการศึกษาสภาพการดำเนินงานของ โรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัดที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี การสัมภาษณ์แนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศ จากผู้ทรงคุณวุฒิ ร่วมกับผลการประชุมสัมมนา “แนวทางการพัฒนาโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัด (ภาคเหนือ) สู่ความเป็นเลิศตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ” จัดโดย ชมรมผู้อำนวยการโรงเรียน อนุบาลประจำจังหวัดแห่งประเทศไทย (ภาคเหนือ) เมื่อวันที่ 24-25 พฤศจิกายน 2556 เพื่อนำมา จัดทำเป็นแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศ เพื่อให้โรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัดใช้เป็นแนวทาง ของการบริหารมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยที่สถานศึกษาต้องนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของ สถานศึกษาตนเอง

5. ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของ โรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัดไปใช้ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัด มีความคิดเห็น ว่าการนำรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัดไปใช้มีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก และผ่านเกณฑ์การประเมินการนำไปใช้ทุกข้อรายการ ทั้งนี้เนื่องจากการสร้าง

และพัฒนา รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัดอย่างเป็นระบบ ตามหลักการพัฒนารูปแบบโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนา โดยการศึกษาค้นคว้าหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และผลการศึกษาหรือผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ศึกษาสภาพการบริหารงานของ สถานศึกษาที่มีวิธีการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิใน ด้านการบริหารสู่ความเป็นเลิศ นำองค์ความรู้ที่ได้มา (ร่าง) รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ของโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัด แล้วนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิมาร่วมกันพิจารณาความเหมาะสม ด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group) นำผลการวิจัยที่ได้มาพัฒนาปรับปรุง แล้วนำไปสอบถาม ผู้ใช้ ซึ่งในที่นี้คือผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัด ให้ช่วยประเมินความเป็นไปได้ในการ นำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งปรากฏว่าสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้และ ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรสนับสนุนให้มีการนำรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัด ไปใช้ เพื่อยกระดับคุณภาพสถานศึกษาที่มีผลการประเมินคุณภาพของ สมศ. อยู่ในระดับดี เข้าสู่มาตรฐานสากล และเมื่อนำรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัด ไปใช้แล้วควรจัดทำวิจัยเชิงประเมินเพื่อนำผลไปพัฒนาปรับปรุงสู่การขยายผลการนำไปใช้กับ สถานศึกษาอื่นๆ ให้มีคุณภาพยิ่งขึ้นต่อไป

2. การนำรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัด ไปใช้ ควรดำเนินการอย่างเป็นระบบและอย่างมีส่วนร่วมทั่วทั้งสถานศึกษา และควรจัดให้มีกลุ่มงานที่มี หน้าที่รับผิดชอบงานบริหารคุณภาพโดยเฉพาะ เนื่องจากเป็นภาระงานหลักที่สำคัญของสถานศึกษา ที่จะต้องพัฒนาคุณภาพและประกันคุณภาพการศึกษาตามที่ระบุไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ รวมทั้งควรมีคณะกรรมการบริหาร ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย กำกับติดตาม และแต่งตั้ง คณะกรรมการดำเนินงาน ทำหน้าที่ ขับเคลื่อนการบริหารสู่ความเป็นเลิศไปสู่การปฏิบัติให้มากที่สุด อาจให้อยู่ในสายบังคับบัญชาของผู้บริหารสถานศึกษาโดยตรง เพื่อให้ลดขั้นตอนการดำเนินงาน มีความเป็นอิสระและคล่องตัว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบริบทและความพร้อมของสถานศึกษา

3. บริหารโรงเรียนต้องให้ความสำคัญกับการนำองค์กร จึงจะทำให้การนำรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัดไปใช้พัฒนาคุณภาพสถานศึกษาประสบความสำเร็จ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับ "วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ" (Best Practice) ของการดำเนินการตามรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัด เพื่อที่จะได้นำข้อค้นพบเชิงประจักษ์ จากผลวิจัยมาเป็นแนวทางการปฏิบัติที่ดีให้กับโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัดหรือสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่จะยกระดับคุณภาพสู่ความเป็นเลิศในระดับมาตรฐานสากล

2. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์และความสอดคล้องของการประกันคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของกระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา กับ เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

3. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้นำที่ส่งผลต่อการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัด หรือหน่วยงานการศึกษาอื่น

4. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัด หรือหน่วยงานการศึกษาอื่น