

## การประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนชุมชนชายแดนภาคเหนือ

รุจิรี ภูสาร<sup>1</sup> นิภา แก้วศรีงาม<sup>2</sup>

(วันรับบทความ: 28 พฤศจิกายน 2562; วันแก้ไขบทความ: 19 เมษายน 2565; วันตอบรับบทความ: 11 พฤษภาคม 2565)

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ประเมินและเปรียบเทียบคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนชุมชนชายแดนภาคเหนือ (2) สร้างสมการพยากรณ์ผลลัพธ์ของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหาร ครู และบุคลากรในสถานศึกษา จำนวน 359 คน ได้มาจากการสุ่มแบบกลุ่ม (cluster random) จากสถานศึกษาที่ตั้งอยู่เขตชายแดนจังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดน่าน เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามสภาพการปฏิบัติและผลลัพธ์จากการจัดการศึกษาที่มีลักษณะเป็นการประเมินค่า 4 ระดับ พัฒนามาจากแนวคิดของ Baldrige Quality Program: Educational Criteria for Performance Excellence จำนวน 100 ข้อ มีค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยหาค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.80-1.00 และค่าความเชื่อมั่นจากการคำนวณโดยใช้  $\alpha$ -coefficient ของ Cronbach มีค่าระหว่าง 0.750-0.971 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติพื้นฐาน การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยใช้  $t$  test และ ANOVA ส่วนข้อมูลจากการสัมภาษณ์หาค่าความถี่เป็นร้อยละ การสร้างสมการพยากรณ์ผลลัพธ์ใช้การสร้างสมการพยากรณ์เส้นตรงเชิงเดียว ผลการวิจัยพบว่า (1) สถานศึกษามีคุณภาพการปฏิบัติในเกณฑ์ดี คือ ภาวะผู้นำ และลูกค้ำ ส่วนด้านอื่น ๆ มีคุณภาพการปฏิบัติได้ในระดับพอใช้ เช่น การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวัดผล วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ผู้ร่วมงาน และการจัดการกระบวนการ ส่วนผลลัพธ์มีคุณภาพอยู่ในระดับพอใช้ทั้ง 6 ด้าน คือ ผลการเรียนรู้ ผลที่ผู้ปกครองต้องการงบประมาณ การเงิน ผลด้านผู้ร่วมงาน ประสิทธิภาพของกระบวนการและภาวะผู้นำ (2) การเปรียบเทียบคุณภาพการปฏิบัติงานพบว่าผู้มีอายุเกิน 40 ปี มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี มีตำแหน่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในสังกัดสถานศึกษาเอกชน เทศบาล และสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา และสถานศึกษาที่อยู่ในโครงการพระราชดำริ วิถีพุทธ มีคุณภาพด้านผู้ร่วมงาน ดีกว่ากลุ่มอื่น ๆ ส่วนด้านคุณภาพของผลลัพธ์สถานศึกษาที่มีผลลัพธ์ดีกว่า คือ สถานศึกษาที่มีบุคลากรอายุ 40 ปีขึ้นไป มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี สถานศึกษาสังกัด อบต. เทศบาล และ สพม. สถานศึกษาที่มีขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ ส่วนโรงเรียน ICU ยังต้องให้การดูแลเอาใจใส่มากขึ้น และ (3) ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ผลลัพธ์ของคุณภาพสถานศึกษาได้ดีที่สุด คือ การจัดการกระบวนการ รวมทั้ง การวัดผล วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ส่วนลำดับรองลงไปตามลำดับ คือ ภาวะผู้นำ ผลจากผู้ร่วมงาน การวางแผนกลยุทธ์ และลูกค้ำ สรุปได้ว่า ตัวแปรด้านคุณภาพการปฏิบัติ ทุกตัวมีความสัมพันธ์กับคุณภาพของผลลัพธ์ในการจัดการศึกษา ดังนั้น ในการประเมินคุณภาพสถานศึกษาควรใช้เกณฑ์ทั้งด้านการปฏิบัติและผลลัพธ์ การจัดการศึกษาอย่างสม่ำเสมอ

**คำสำคัญ:** คุณภาพการศึกษา, โรงเรียนชุมชนชายแดน, การจัดการศึกษา, การประเมิน

**ประเภทของบทความ:** บทความวิจัย

<sup>1</sup>รองศาสตราจารย์ อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารการศึกษาและอุดมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง (ผู้รับผิดชอบบทความ)

e-mail: Ruji pusara789@gmail.com

<sup>2</sup>ผู้ช่วยศาสตราจารย์

## The Evaluation of Educational Quality for Community Schools in Northern Border Provinces

Ruji Pusara<sup>1</sup> Nipa Keowsringam<sup>2</sup>

(Received: November 28, 2019; Revised: April 19, 2022; Accepted: May 11, 2022)

### ABSTRACT

The two main objectives of this study were: 1) to evaluate and compare the quality of the community schools in the northern provinces and 2) to construct the predictive equation evaluation of the 359 samples who were administrators, teachers, and school staff. The instrument was a 100-item questionnaire with the content validity of 0.80-1.00 by IOC and the values of the reliability were between 0.750 and 0.971. The collected data were analyzed using descriptive statistics and inferential statistics. The study show that the qualitative outcomes gathered from the targeted schools had good performances in leadership and customer and had fair performances on the strategic plan, measurement analysis, knowledge management, workforce focus, and process management. Six qualitative outcomes included learning, customer focus budgetary, finance and marketing, workforce focus, processing effectiveness, and leadership. Besides, the school administrators at the age of 40s with at least 10 years of experience in private secondary schools in districts or schools with follower of Buddhism or Royal followers out performed other schools. The findings also demonstrated that best predictive variables of school outcomes were process management measurement, analysis, and knowledge management. Other predictors were leadership, workforce focus, strategic planning, and customer focus.

**Key words:** educational quality, community school, educational management, evaluation

**Type of Article:** Research Article

---

<sup>1</sup>Assoc. Prof., Department of Educational Administration and Higher Education, Faculty of Education,  
Ramkhamhaeng University (corresponding author) e-mail: Ruji\_pusara789@gmail.com

<sup>2</sup>Asst. Prof., independent scholar

## บทนำ

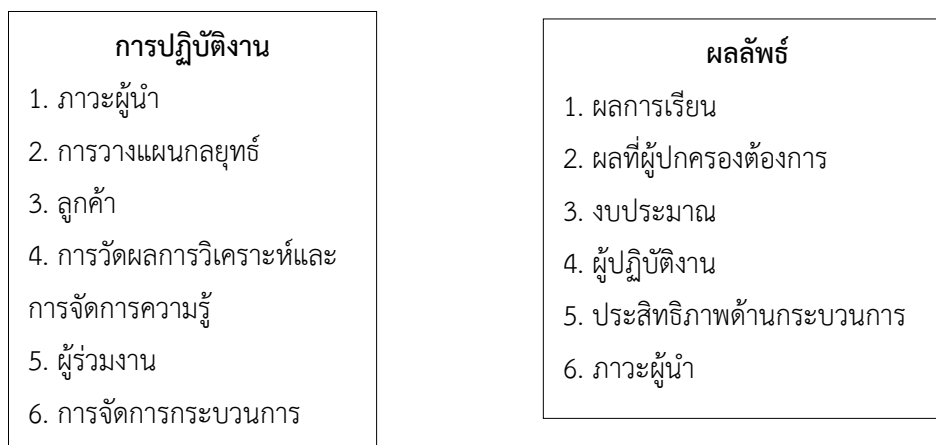
แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545-2559) มีวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ ได้แก่ (1) พัฒนาคนอย่างรอบด้านและสมดุล เพื่อเป็นฐานหลักของการพัฒนา (2) สร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมคุณธรรม ภูมิปัญญา และการเรียนรู้ และ (3) พัฒนาสภาพแวดล้อมของสังคมเพื่อเป็นฐานในการพัฒนาคนและสร้างสังคมคุณธรรม ภูมิปัญญา และการเรียนรู้ (Office of the Education Council, 2004) และจากรายงานประจำปี 2559 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (Office of the Basic Education Commission, 2017) ได้สรุปผลการดำเนินงานผลการเรียนจากผลการประเมินคุณภาพผู้เรียนระดับชาติ ทั้ง NT และ O-NET สรุปได้ว่า ผลการประเมินย้อนหลัง 3 ปีของ NT (พ.ศ. 2556-2558) คะแนนด้านภาษา การคิดคำนวณและเหตุผล มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 เช่นเดียวกับคะแนนจากการสอบ O-NET ในกลุ่มคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และภาษาอังกฤษ ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยรวมต่ำกว่าร้อยละ 50 นอกจากนั้น สถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการ PISA ต่อเนื่องกันมา 6 ครั้ง แต่ละครั้งสะท้อนตรงกันว่ากระบวนการจัดการเรียนการสอน เครื่องมือข้อสอบ และวิธีการที่ใช้ในการวัดและประเมินการเรียนรู้ของผู้เรียนในประเทศไทย ยังมีจุดอ่อน ไม่สะท้อนกระบวนการแก้ปัญหา ตลอดจนทักษะที่จำเป็นในการนำไปดำรงชีวิต นอกจากคะแนนการทดสอบนักเรียนในระดับนานาชาติดังกล่าวแล้ว เมื่อตรวจสอบเบื้องหลังของนักเรียนที่มีปัญหาในด้านคุณภาพพบว่า ส่วนใหญ่มักจะเป็นนักเรียนที่เรียนอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งปัจจุบันมีปริมาณจำนวนนักเรียนแต่ละแห่งลดลง ขณะที่จำนวนโรงเรียนยังมีอยู่เท่าเดิม ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าการที่เด็กนักเรียนในท้องถิ่นห่างไกลมีผลการศึกษาตามหลังเด็กโรงเรียนในเมือง เกิดจากเหตุผลหลักสองประการ คือ การให้บริการของศูนย์เด็กก่อนวัยเรียนในชนบทยังไม่มีคุณภาพเพียงพอ ประกอบกับครอบครัวที่มีพื้นฐานทางสังคมและเศรษฐกิจไม่ดี ยิ่งทำให้เด็กขาดการดูแลจากครอบครัว ประการต่อมาคือ โรงเรียนขนาดเล็กขาดแรงดึงดูดที่จะให้ครูที่มีคุณภาพมาปฏิบัติการสอนประกอบกับครูได้รับการศึกษาสูงขึ้นมักจะขอย้ายไปอยู่โรงเรียนที่มีสภาพแวดล้อมดีกว่า มีโอกาสก้าวหน้ามากกว่า ในปีการศึกษา 2559 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) จึงได้ดำเนินการรวบรวมโรงเรียนขนาดเล็กเข้ากับโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่กว่าในละแวกนั้นจนสามารถลดจำนวนโรงเรียนที่มีกว่า 30,000 แห่ง ลงเหลือ 15,800 แห่ง เพื่อแก้ไขปัญหาให้เด็กโรงเรียนขนาดเล็กได้มีโอกาสเพิ่มโอกาสการเรียนรู้มากขึ้น

อย่างไรก็ตาม การประเมินคุณภาพสถานศึกษามีเกณฑ์การประเมินที่แตกต่างกัน จนไม่อาจสรุปได้ชัดเจนว่า เกณฑ์การประเมินเหล่านั้นจะส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ในการจัดการศึกษา โดยเฉพาะสถานศึกษาที่อยู่ในท้องถิ่นห่างไกลที่จะนำผลการประเมินคุณภาพมาเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ ผู้วิจัยจึงมีแนวคิดที่จะนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล คือ Malcom Baldrige National Quality Award (MBNQA) ในด้านของ Baldrige Criteria for Performance Excellence ซึ่งมี 7 ด้าน ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำ (2) การวางแผนกลยุทธ์ (3) ลูกค้า (4) การวัดผลวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (5) ผู้ร่วมงาน (6) การจัดการกระบวนการ และ (7) ผลลัพธ์ ซึ่งจำแนกออกมาอีก 6 ด้าน ได้แก่ (1) ผลการเรียนรู้ (2) ผลที่ผู้ปกครองต้องการ (3) ผลด้านการใช้งบประมาณ (4) ผลด้านผู้ร่วมงาน (5) ผลด้านประสิทธิผลของกระบวนการ และ (6) ผลการปฏิบัติตามภาวะผู้นำ

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนในชุมชนชายแดน
2. เพื่อเปรียบเทียบคุณภาพของโรงเรียนในชุมชนชายแดนที่มีสถานภาพต่างกัน
3. เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ผลลัพธ์ของสถานศึกษา

### กรอบแนวคิดการทำวิจัย



### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณและการสัมภาษณ์เพิ่มเติม มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิดการประเมินคุณภาพของ Malcom Baldrige National Quality Award (MBNQA) ในด้านของ Badrige Criteria for Performance Excellence ซึ่งมี 7 ด้าน ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำ (2) การวางแผนกลยุทธ์ (3) ลูกค้ำ (4) การวัดผล วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (5) ผู้ร่วมงาน (6) การจัดการกระบวนการ และ (7) ผลลัพธ์ โดยศึกษาตัวชี้วัด 6 ด้านแรกเป็นด้านการปฏิบัติงาน ส่วนด้านผลลัพธ์มีตัวชี้วัด 6 ด้าน ได้แก่ (1) ผลการเรียนรู้ (2) ผลที่ผู้ปกครองต้องการ (3) ผลด้านการใช้งบประมาณ (4) ผลด้านผู้ปฏิบัติงาน (5) ผลด้านประสิทธิผลของกระบวนการ และ (6) ผลการปฏิบัติตามภาวะผู้นำ

2. นำตัวบ่งชี้ด้านสภาพการปฏิบัติงาน 6 ด้าน และด้านผลลัพธ์ 6 ด้าน มาสร้างแบบสอบถาม แบบประเมินค่า 4 ระดับ คือ ดีมาก ดี พอใช้ และปรับปรุง รวมแบบสอบถาม 100 ข้อ ตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงโดยใช้ IOC มีค่าระหว่าง 0.80-1.00 ตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเป็นรายด้านโดยใช้วิธีของ Cronbach'  $\alpha$ -coefficient ได้ค่าระหว่าง 0.750-0.971

3. ประชากร คือ ผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนชุมชนชายแดนภาคเหนือจากจังหวัดเชียงใหม่ และจังหวัดน่าน

กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนชุมชนชายแดนภาคเหนือจากจังหวัดเชียงใหม่ และจังหวัดน่าน จำนวน 359 คน และกลุ่มนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยรามคำแหง ผู้ปฏิบัติงานที่โรงเรียนชุมชนชายแดนจังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดน่าน แห่งละ 20 คน เป็นผู้ให้สัมภาษณ์การบริหารจัดการในสถานศึกษา วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการแจกแบบสอบถามจำนวน 465 ชุด ไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ได้กลับคืน 359 ชุด คิดเป็นร้อยละ 77 ส่วนการสัมภาษณ์คณะผู้วิจัยไปสัมภาษณ์กับกลุ่มตัวอย่าง

5. นำแบบสอบถามมาลงรหัส และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป แพลตฟอรม์ ดังนี้ (1) ประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนชุมชนชายแดนภาคเหนือหาค่าสถิติพื้นฐาน (ค่าเฉลี่ย, ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน) (2) เปรียบเทียบคุณภาพของโรงเรียนชุมชนชายแดนที่มีสถานภาพต่างกัน โดยหาค่า  $t$  test,  $F$  test และ (3) สร้างสมการพยากรณ์ผลลัพธ์ของคุณภาพสถานศึกษาวิเคราะห์โดย Stepwise Multiple Regression

## ผลการวิจัย

ผลการศึกษาพบว่า

1. ผลการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนชุมชนชายแดน พบว่า เมื่อใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ Badrige Criteria for Performance Excellence เป็น 6 ตัวแรก ที่เป็นการปฏิบัติงานมีผล ดังนี้

1.1 ด้านการปฏิบัติงาน 6 ด้าน พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับดี ในด้านภาวะผู้นำ และลูกค้า ส่วนด้านที่ปฏิบัติได้ระดับพอใช้ คือ การวางแผนกลยุทธ์ การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ผู้ปฏิบัติงาน และการจัดการกระบวนการ

1.2 ด้านผลลัพธ์จากการปฏิบัติงาน 6 ด้าน พบว่า มีผลการประเมินระดับพอใช้ คือ ด้านผลการเรียน ผลที่ผู้ปกครองต้องการ งบประมาณ การเงิน ผลจากผู้ปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพด้านกระบวนการและภาวะผู้นำเมื่อพิจารณารายละเอียดของแต่ละหัวข้อที่อยู่ในระดับดี ได้แก่ การได้รับงบประมาณรายหัวครบถ้วน ชุมชนใกล้เคียงมักจะส่งบุตรหลานมาเรียน สามารถจัดหาครูมาสอนทดแทนวิชาเอกที่ขาดแคลน จำนวนชั่วโมงที่ปฏิบัติคือ 18-25 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ การเสริมสร้างภาวะผู้นำในด้านให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงาน ชุมชนให้การยอมรับและสนับสนุน

2. ผลการเปรียบเทียบสภาพการปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีสถานภาพต่างกันมีดังนี้

2.1 ผู้ที่มีอายุ 40 ปีขึ้นไป มีการปฏิบัติ ภาวะผู้นำ การวางแผนกลยุทธ์ และให้ความสนใจต่อผู้ปกครอง ชุมชน สูงกว่าผู้มีอายุน้อยกว่า

2.2 ผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป มีสภาพการปฏิบัติงานทุกด้านสูงกว่าผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า

2.3 ผู้บริหารมีการปฏิบัติงานทุกด้านมากกว่าครูผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษา ยกเว้นด้านการวัดผล วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ที่ผู้บริหารและครู ผู้สอน บุคลากรทางการศึกษา มีการปฏิบัติงานไม่ต่างกัน

2.4 ผู้ที่มีชั่วโมงปฏิบัติงานน้อยกว่ามีโอกาสในการปฏิบัติงานด้านวัดผล วิเคราะห์และการจัดการความรู้มากกว่าผู้ที่มีชั่วโมงการปฏิบัติงานมากกว่า

2.5 ผู้ที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาเอกชนมีการปฏิบัติงานทุกด้าน ยกเว้นด้านการจัดการกระบวนการมากกว่าผู้ปฏิบัติงานในสังกัดอื่น ๆ แต่ด้านการจัดการกระบวนการผู้ปฏิบัติงานในทุกสังกัดมีการปฏิบัติงานไม่ต่างกัน

2.6 โรงเรียนขนาดกลางมีการปฏิบัติตามที่ผู้ปกครองชุมชนต้องการมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก

2.7 โรงเรียนที่อยู่ในโครงการต่าง ๆ และโรงเรียนตามแนวพระราชดำริ มีภาวะผู้นำการปฏิบัติตามความต้องการของผู้ปกครอง มีผู้ปฏิบัติงาน และการจัดการกระบวนการดีกว่าโรงเรียนประเภท ICU

3. ผลการเปรียบเทียบผลลัพธ์การปฏิบัติงาน 6 ด้าน ของกลุ่มที่มีสถานภาพต่างกัน มีดังนี้

3.1 ผลการเรียนรู้ของผู้เรียนที่อยู่ในโรงเรียนที่มีบุคลากรมีประสบการณ์มากกว่า 10 ปีขึ้นไป โรงเรียนเอกชน และโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา โรงเรียนตามแนวพระราชดำริ และโรงเรียนวิถิพุทธ มีผลการเรียนดีกว่าโรงเรียนอื่น ๆ

3.2 ด้านผลความร่วมมือจากผู้ปกครองและชุมชน โรงเรียนที่มีบุคลากรอายุมากกว่า 40 ปีขึ้นไป มีประสบการณ์ 10 ปีขึ้นไป มีชั่วโมงปฏิบัติการน้อยกว่าสัปดาห์ละ 25 ชั่วโมง และโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล สำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา ซึ่งเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษและขนาดใหญ่ โรงเรียนพระราชดำริ โรงเรียนวิถิพุทธ ได้รับความร่วมมือจากผู้ปกครองและชุมชนมากกว่า

3.3 ด้านการใช้งบประมาณ การเงิน การตลาด โรงเรียนเอกชน มีผลลัพธ์ดีกว่าโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

3.4 ด้านผู้ปฏิบัติงาน โรงเรียนที่มีผู้ปฏิบัติงาน 10 ปีขึ้นไป และโรงเรียนเอกชน รวมทั้งโรงเรียนเทศบาล มีการใช้ผู้ปฏิบัติงานได้ดีกว่า

3.5 ด้านผลการจัดการ โรงเรียนเอกชนทำได้ดีกว่าโรงเรียนสังกัดอื่น ๆ ยกเว้นโรงเรียนเทศบาล ส่วนโรงเรียน ICU มีผลการจัดการได้น้อยกว่าโรงเรียนตามพระราชดำริ และโรงเรียนวิถิพุทธ

3.6 ด้านผลจากภาวะผู้นำ โรงเรียน ICU ยังมีผลน้อยกว่าโรงเรียนสังกัดอื่น ๆ

4. การสร้างสมการพยากรณ์ผลลัพธ์ ซึ่งเริ่มจากการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแรกด้านการปฏิบัติงาน 6 ด้าน กับผลลัพธ์ทั้ง 6 ด้าน ปรากฏว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กันทุกด้าน โดยมีค่า  $r$  ตั้งแต่ 0.324-0.696 ดังแสดงในตาราง

|         | Y1     | Y2     | Y3     | Y4     | Y5     | Y6     | Y total |
|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| X1      | .324** | .413** | .440** | .368** | .463** | .568** | .536**  |
| X2      | .276** | .421** | .452** | .442** | .523** | .574** | .549**  |
| X3      | .332** | .458** | .469** | .448** | .527** | .604** | .581**  |
| X4      | .344** | .488** | .401** | .424** | .592** | .530** | .578**  |
| X5      | .333** | .456** | .491** | .424** | .545** | .666** | .604**  |
| X6      | .339** | .482** | .558** | .453** | .552** | .650** | .626**  |
| X total | .379** | .526** | .545** | .496** | .621** | .696** | .674**  |

เมื่อนำมาสร้างสมการพยากรณ์ผลลัพธ์ (ตั้งแต่ y1-y6) ปรากฏผลดังนี้

$\hat{Y}_1$  (ผลการเรียน) = 0.176 (การวัดผล วิเคราะห์ การจัดการความรู้) + 0.147 (การจัดการกระบวนการ) + 0.134 (ภาวะผู้นำ) + 0.805

แสดงการวิเคราะห์ตัวแปรพยากรณ์ผลการเรียน (Y1)

| ตัวแปรทำนาย                                                                                   | b     | SE <sub>b</sub> | $\beta$ | t     | p-value. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------------|---------|-------|----------|
| (Constant) = 0.805                                                                            |       |                 |         |       |          |
| X4                                                                                            | 0.222 | 0.085           | 0.176   | 2.624 | 0.009    |
| X6                                                                                            | 0.216 | 0.104           | 0.147   | 2.082 | 0.038    |
| X1                                                                                            | 0.183 | 0.092           | 0.134   | 1.986 | 0.048    |
| R = 0.401    R <sup>2</sup> = 0.161    SE <sub>est</sub> = 0.563    F = 10.581    Sig. = 0.00 |       |                 |         |       |          |

$\hat{y}_1 = 0.176$  (การวัดผล, วิเคราะห์, การจัดการความรู้) + 0.147 (การจัดการกระบวนการ) + 0.134 (ภาวะผู้นำ) + 0.805

$\hat{y}_2$  (ผลที่ผู้ปกครองต้องการ) = 0.308 (การวัดผล วิเคราะห์ การจัดการความรู้) + 0.288 (การจัดการกระบวนการ) + 1.023

แสดงการวิเคราะห์ตัวแปรพยากรณ์ผลที่ผู้ปกครองต้องการ (Y2)

| ตัวแปรทำนาย                                                                                   | b     | SE <sub>b</sub> | Beta  | t     | p-value. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------------|-------|-------|----------|
| (Constant) = 1.023                                                                            |       |                 |       |       |          |
| X4                                                                                            | 0.282 | 0.53            | 0.308 | 5.341 | 0.000    |
| X6                                                                                            | 0.298 | 0.60            | 0.288 | 5.001 | 0.000    |
| R = 0.537    R <sup>2</sup> = 0.285    SE <sub>est</sub> = 0.371    F = 71.396    Sig. = 0.00 |       |                 |       |       |          |

$\hat{y}_2 = 0.308$  (การวัดผล, วิเคราะห์, การจัดการความรู้) X<sub>4</sub> + 0.288 (การจัดการกระบวนการ) X<sub>6</sub> + 1.023

$\hat{y}_3$  (ผลจากงบประมาณ การเงิน การตลาด) = 0.456 (การจัดการกระบวนการ) + 0.157 (การวางแผนกลยุทธ์) + 1.098

แสดงการวิเคราะห์ตัวแปรพยากรณ์การใช้งบประมาณ การเงินและการตลาด (Y3)

| ตัวแปรทำนาย                                                                                   | b     | SE <sub>b</sub> | Beta  | t     | p-value. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------------|-------|-------|----------|
| (Constant) = 1.098                                                                            |       |                 |       |       |          |
| X6                                                                                            | 0.459 | 0.57            | 0.456 | 8.034 | 0.000    |
| X2                                                                                            | 0.153 | 0.55            | 0.157 | 2.768 | 0.006    |
| R = 0.570    R <sup>2</sup> = 0.321    SE <sub>est</sub> = 0.352    F = 85.212    Sig. = 0.00 |       |                 |       |       |          |

$$\hat{Y}_3 = 0.456 (\text{การจัดการกระบวนการ}) X_6 + 0.157 (\text{การวางแผนกลยุทธ์}) X_2 + 1.098$$

$$\hat{Y}_4 (\text{ผลจากผู้ปฏิบัติงาน}) = 0.244 (\text{การจัดการกระบวนการ}) + 0.184 (\text{การวางแผนกลยุทธ์}) + 0.148 (\text{การวัดผล วิเคราะห์การจัดการความรู้}) + 0.1479$$

แสดงการวิเคราะห์ตัวแปรพยากรณ์ด้านแรงงาน (Y4)

| ตัวแปรทำนาย                                                                                   | b     | SE <sub>b</sub> | Beta  | t     | p-value. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------------|-------|-------|----------|
| (Constant) = 1.479                                                                            |       |                 |       |       |          |
| X6                                                                                            | 0.223 | 0.58            | 0.244 | 3.861 | 0.000    |
| X2                                                                                            | 0.164 | 0.61            | 0.184 | 2.694 | 0.007    |
| X4                                                                                            | 0.120 | 0.54            | 0.148 | 2.221 | 0.027    |
| R = 0.504    R <sup>2</sup> = 0.248    SE <sub>est</sub> = 0.338    F = 40.080    Sig. = 0.00 |       |                 |       |       |          |

$$\hat{Y}_4 = 0.244 (\text{การจัดการกระบวนการ}) X_6 + 0.184 (\text{การวางแผนกลยุทธ์}) X_2 + 0.148 (\text{วัดผลวิเคราะห์การจัดการความรู้}) X_4 + 1.479$$

$$\hat{Y}_5 (\text{ประสิทธิผลด้านกระบวนการ}) = 0.406 (\text{การวัดผล วิเคราะห์ การจัดการความรู้}) + 0.301 (\text{ผู้ปฏิบัติงาน}) + 0.556$$

แสดงการวิเคราะห์ตัวแปรพยากรณ์ประสิทธิผลด้านกระบวนการ (Y5)

| ตัวแปรทำนาย                                                                                    | b     | SE <sub>b</sub> | Beta  | t     | p-value. |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------------|-------|-------|----------|
| (Constant) = 0.556                                                                             |       |                 |       |       |          |
| X4                                                                                             | 0.421 | 0.054           | 0.406 | 7.802 | 0.000    |
| X5                                                                                             | 0.353 | 0.061           | 0.301 | 5.786 | 0.000    |
| R = 0.638    R <sup>2</sup> = 0.403    SE <sub>est</sub> = 0.385    F = 120.984    Sig. = 0.00 |       |                 |       |       |          |

$$\hat{Y}_5 = 0.406 (\text{วัดผล วิเคราะห์ การจัดการความรู้}) X_4 + 0.301 (\text{สภาพการปฏิบัติงาน}) X_5 + 0.556$$

$$\hat{Y}_6 (\text{ผลจากภาวะผู้นำ}) = 0.339 (\text{ผู้ปฏิบัติงาน}) + 0.202 (\text{การให้ความสนใจผู้ปกครองชุมชน}) + 0.224 (\text{การจัดการกระบวนการ}) + 0.784$$

#### แสดงการวิเคราะห์ตัวแปรพยากรณ์ภาวะผู้นำ (Y6)

| ตัวแปรทำนาย                                                                                    | b     | SE <sub>b</sub> | Beta  | t     | p-value. |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------------|-------|-------|----------|
| (Constant) = 0.784                                                                             |       |                 |       |       |          |
| X5                                                                                             | 0.290 | 0.060           | 0.339 | 4.867 | 0.000    |
| X3                                                                                             | 0.203 | 0.058           | 0.202 | 3.498 | 0.001    |
| X6                                                                                             | 0.216 | 0.069           | 0.224 | 3.130 | 0.002    |
| R = 0.702    R <sup>2</sup> = 0.493    SE <sub>est</sub> = 0.489    F = 113.922    Sig. = 0.00 |       |                 |       |       |          |

$\hat{Y}_6 = 0.339$  (สภาพการปฏิบัติงาน)  $X_5 + 0.202$  (การให้ความสนใจผู้ปกครอง)  $X_3 + 0.224$  (การจัดการกระบวนการ)  $X_6 + 0.784$

สรุปตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์เรียงตามลำดับ คือ การจัดการกระบวนการ ( $X_6$ ) การวัดผล วิเคราะห์การจัดการความรู้ ( $X_4$ ) ภาวะผู้นำ ( $X_1$ ) ผู้ร่วมงาน ( $X_5$ ) การวางแผนกลยุทธ์ ( $X_2$ ) และลูกค้า ( $X_3$ )

#### สรุปและวิจารณ์ผล

1. ด้านการปฏิบัติงานโรงเรียนมีการปฏิบัติงานได้ดีในด้านภาวะผู้นำและให้ความสนใจต่อผู้ปกครองและชุมชนใน ส่วนด้านที่ปฏิบัติในระดับพอใช้คือการวางแผนกลยุทธ์ การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ผู้ปฏิบัติงานและการจัดการกระบวนการ ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนที่อยู่ในเขตชายแดนใกล้ชิดกับผู้ปกครองและชุมชน สภาพแวดล้อมของโรงเรียนสนับสนุนให้ผู้บริหาร ครู บุคลากรในสถานศึกษามีโอกาสแสดงวิสัยทัศน์ สามารถสื่อสารทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาได้ชัดเจน สอดคล้องกับแนวคิดของ Townsend (1994, p. 47) ที่กล่าวถึง เทคนิคการพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ คือ ภาวะผู้นำ ซึ่งรวมถึงภาวะผู้นำของบุคลากรคนหนึ่ง หรือกลุ่มคนที่แสดงความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานภายในโรงเรียนที่ตนปฏิบัติอยู่ นอกจากนั้นยังเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย คือ ผู้ปกครอง ชุมชนที่อยู่ในสังคมใกล้ชิดกันได้เข้ามามีส่วนรับผิดชอบร่วมกับโรงเรียนในท้องถิ่นที่ช่วยสนับสนุนทั้งการเงินและโปรแกรมทางการศึกษา นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Hansapiromchoke and Kakeaw (2014) ที่ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กในชุมชนที่พบว่า แนวทางหนึ่ง คือ ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจ สนับสนุน ด้านการศึกษาขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และสร้างความเข้าใจที่ให้ประชาชนเข้าใจบทบาทของตน ในการส่งเสริมการศึกษา และการจัดสรรงบประมาณให้เหมาะสม

2. ด้านผลลัพธ์หรือประสิทธิผลตามตัวบ่งชี้ทั้ง 6 ด้าน ที่พบว่าอยู่ในระดับพอใช้ทั้ง 6 ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้าน ผลการเรียนรู้ ผลที่ผู้ปกครองต้องการผลจากงบประมาณ การเงิน การตลาด ผลจากผู้ปฏิบัติงาน ผลจากกระบวนการทำงาน และผลในการสร้างภาวะผู้นำ ซึ่งสอดคล้องกับผลการเสนอรูปแบบของ Coleman (Coleman et al. อ้างถึงใน Townsend, 1994, p. 6) ที่กล่าวถึงประสิทธิผลของโรงเรียน ประกอบด้วย ภาวะผู้นำในบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มคนที่แสดงความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนที่ตนปฏิบัติอยู่ การตัดสินใจโดยผู้ร่วมงานซึ่งจะส่งผลต่อความพอใจในงาน การจัดสรรทรัพยากรอันได้แก่งบประมาณ การเงิน ทรัพยากรบุคคล สภาพแวดล้อม บรรยากาศ

วัฒนธรรมโรงเรียน ส่วนกระบวนการทำงานสอดคล้องกับการนำหลักสูตรไปใช้ การสื่อสารภายในและภายนอกสถานศึกษา

3. จากผลการเปรียบเทียบสภาพการทำงานและผลลัพธ์ จำแนกตามสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่เด่นชัดคือ ผู้ที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี ประเมินว่าผู้เรียนมีผลการเรียนดีกว่าผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า อาจเนื่องจากผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี อาจคาดหวังผลการเรียนของผู้เรียนสูง ทั้งนี้ เพราะยังขาดประสบการณ์ปฏิบัติงานในโรงเรียนชุมชน ผู้มีประสบการณ์สูงกว่า 10 ปี มีความรู้ ความเข้าใจด้านสภาพแวดล้อมมากกว่าจึงปรับตัวเข้ากับความต้องการของผู้ปกครองชุมชน แรงงานและความพอใจในงาน รวมทั้งมีภาวะผู้นำมากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า ด้านสังกัดโรงเรียนชุมชนที่พบว่าโรงเรียนสังกัดเอกชนสามารถสร้างผลลัพธ์ทั้ง 6 ด้าน ดีกว่าโรงเรียนอื่น ๆ โดยเฉพาะโรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษาประถมศึกษา ซึ่งมีจำนวนกลุ่มตัวอย่างมากกว่าถึง 65 เท่า ดังนั้น จำนวนโรงเรียนอาจส่งผลกระทบต่อการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติได้ เมื่อพิจารณาผลลัพธ์ของโรงเรียนจำแนกตามประเภทของโครงการที่พบว่า โรงเรียนที่อยู่ในโครงการพิเศษต่าง ๆ เช่น โครงการตามพระราชดำริ โครงการโรงเรียนวิถีพุทธ จัดว่าเป็นโรงเรียนที่ได้รับการดูแลเอาใจใส่ไม่ว่าจะเป็นด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ การบริหารจัดการ จึงมีผลการเรียน ผลตามที่คุณปกครองชุมชนต้องการ ประสิทธิภาพการดำเนินการ และบุคลากรมีภาวะผู้นำสูงกว่าโรงเรียนประเภท ICU ซึ่งเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก ขาดแคลนทรัพยากร ไม่ว่าจะเป็นด้านบุคคล งบประมาณ การคมนาคมทางไกล โดยเฉพาะเขตชายแดนภาคเหนือซึ่งมักจะเป็นที่อยู่ของชนเผ่าต่าง ๆ ทำให้รัฐบาลต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษ กลุ่มตัวอย่างถึงร้อยละ 40 เป็นโรงเรียนประเภท ICU สอดคล้องกับผลวิจัยของ Hansapiromchoke and Kakeaw (2014) ที่พบว่าส่วนใหญ่ครูสอนไม่ตรงวิชาเอกหรือความถนัด

4. ผลการศึกษาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างตัวแปรสภาพการทำงานทั้ง 6 ด้าน และผลลัพธ์จากการปฏิบัติงาน 6 ด้าน ที่มีความสัมพันธ์กัน ทั้งนี้เป็นไปตามหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้รางวัลคุณภาพ โดยกำหนดเกณฑ์ตามแนวทางของ MBNQA (Malcolm Baldrige National Quality Award) ซึ่งเป็นแนวทางประเมินความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานทางการศึกษา (Baldrige National Quality Program, 2009) การที่ตัวชี้วัดทั้ง 7 ด้านมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน จึงเชื่อได้ว่า ตัวบ่งชี้เหล่านี้สามารถสร้างสมการพยากรณ์ของตัวชี้วัดด้านผลลัพธ์ได้ครบถ้วนอีกด้วย นอกจากนี้ เมื่อเรียงลำดับตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ทั้ง 6 ด้านมากที่สุด เรียงตามลำดับคือ การจัดการกระบวนการ การวัดผล วิเคราะห์ การจัดการความรู้ ที่มีความสำคัญมากที่สุด แสดงว่า การที่สถานศึกษามีคุณภาพมากน้อยเพียงใด การจัดการกระบวนการมีความสำคัญมากที่สุด ในการจัดการดังกล่าวต้องมีการวัดผล วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ภายในสถานศึกษา เป็นตัวแปรสำคัญที่นำไปสู่ผลลัพธ์ด้านคุณภาพของสถานศึกษา การจัดการกระบวนการดังกล่าวต้องใช้แผนกลยุทธ์และให้มีสภาพการปฏิบัติงานที่เหมาะสม ส่วนตัวแปรเสริมเข้ามาคือ ภาวะผู้นำ และการทำตามที่คุณปกครองและชุมชนต้องการ ดังนั้น โรงเรียนชุมชนที่มีคุณภาพจะต้องมีการจัดการกระบวนการให้เหมาะสมกับสภาพของสถานศึกษาและชุมชนแวดล้อม โดยต้องวัดผล วิเคราะห์ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อมาจัดการความรู้ การวางแผนกลยุทธ์และการจัดสภาพการปฏิบัติงานน่าจะเป็นผลมาจากการวัดผล วิเคราะห์ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีภาวะผู้นำและคำนึงถึงความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน

### ข้อเสนอแนะ

1. การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาตามแนวเขตชายแดน โดยเฉพาะสถานศึกษาที่สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษา จำเป็นจะต้องส่งเสริมให้มีการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา แล้ววิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของ สถานศึกษา เพื่อนำมาวางแผนการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับสภาพที่เป็นอยู่
2. หน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบเกี่ยวกับคุณภาพการศึกษา ควรนำแนวคิดการประเมินคุณภาพของ MBNQA ไปปรับใช้ แล้วดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ

### กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณ National Institute of Standards and Technology in Gaithersburg, MD. ที่ได้จัดทำ เอกสาร Education Criteria for Performance Excellence: 2009-2010 ทำให้เกิดแรงบันดาลใจ ให้ผู้วิจัยต้องการ ศึกษาคุณภาพในอีกแนวคิดหนึ่ง ขอขอบคุณผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาที่เป็น กลุ่มตัวอย่าง ขอขอบคุณนักศึกษาปริญญาโทบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหงจังหวัดเชียงใหม่ และจังหวัดน่าน ที่ช่วยเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยหวังว่างานวิจัยเล่มนี้จะทำให้เกิดแนวคิดในการติดตามประเมินผลสถานศึกษา อย่างต่อเนื่องด้วยความรู้สึกที่ต้องการนำผลมาพัฒนาสถานศึกษามากกว่าจะเป็นเพียงเพื่อการประกันคุณภาพเท่านั้น

### References

- Baldrige National Quality Program. (2009). *Education criteria for performance*. Maryland. The Baldrige National Quality Program.
- Cohen, L., Manion, L., & Marrison, K. (2011). *Research method in education* (7th ed.). Canada: Rutledge.
- Evans, J. R. (2008). *The management and control of quality* (7th ed.). Canada: Thomson South-Western.
- Hansapiromchoke, P., & Kakeaw, J. (2014). The approach for developing the quality of small sized-schools in the community. *Journal of Humanities and Social Sciences, Srinakharinwirot Research and Development*, 6(12), 95-108. [In Thai].
- Office of the Basic Education Commission. (2017). *Annual Report 2016*. Bangkok: The Agricultural Cooperative Federation of Thailand. [In Thai].
- Office of the Education Council. (2004). *National Education Plan (2002-2016)*. Bangkok: Prikwarn Graphic. [In Thai].
- Towsend, T. (1994). *Effective schooling for the community*. London: Rutledge.