

องค์กรแห่งความเป็นเลิศ: กรณีศึกษา Excellence Organization (EO): Case of Institution

ผศ.ดร.ภารดี อนันต์นาวิ *

บทคัดย่อ

องค์กรแห่งความเป็นเลิศ เป็นองค์กรที่มุ่งคุณภาพยอดเยี่ยม (The Organization focuses on Excellent Quality) มีมาตรฐานสูง (High Standard) มีคุณค่าและการทำอย่างต่อเนื่อง (Value and Continue) การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ (Systematic) มีการบูรณาการ (Integration) โดยผู้บริหาร ทีมงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันดำเนินงานด้วยกระบวนการบริหารจัดการตามหลักการพัฒนาคุณภาพจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (The Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) และแนวคิดของการบริหารคุณภาพแบบการบริหารคุณภาพอย่างเบ็ดเสร็จ (Total Quality Management: TQM) ประยุกต์การประเมินการบริหารจัดการองค์กรที่ครอบคลุมภาพรวมในทุกมิติที่ระดับคุณภาพการบริหารจัดการให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล ประกอบด้วย 7 ด้าน คือ การนำองค์กร (Leading) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ให้ความสำคัญกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customers and Stakeholders Important) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (Human Resource) การจัดการกระบวนการ (Process Management) ผลลัพธ์การดำเนินการ (Results) โดยมีการประเมิน 4 ด้าน คือ ประสิทธิภาพ (Effectiveness) คุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และการพัฒนาองค์กร (Organizational development)

คำสำคัญ: องค์กรแห่งความเป็นเลิศ มาตรฐานสูง การบริหารคุณภาพอย่างเบ็ดเสร็จ มาตรฐานสากล

Abstract

Excellence Organization means the organization focuses on excellent quality, high standard, value and continue, the systematic and Integration management by administrators, team work and stakeholders with participation process based on the Malcolm Baldrige National Quality Award and Total Quality Management. And applies organizational management evaluation covers all dimensions for add up quality management to international standard have 7 aspects: leading, strategic planning, customers and stakeholders important, measurement, analysis and knowledge management, human resource, process management and results by evaluation: effectiveness, quality, efficiency, and organizational development.

Keyword: Excellence organization, High standard, Total Quality Management: TQM, International Standard

บทนำ

ปัจจุบันองค์กรต่างๆ มีการแข่งขันกันสูงในการบริหารความสำเร็จสู่ความเป็นเลิศ (Success Management to Excellence) โดยมีกลยุทธ์ (Strategy) เพื่อให้ได้ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ตามบทบาทหน้าที่ บริบท การจัดการ โดยเฉพาะภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กร (Leadership) การบริหารนวัตกรรม (Innovative Management) การใช้เทคโนโลยี การบริหารจัดการ (Technology Manage -ment) การบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) เพื่อให้สามารถบริหารจัดการอย่างมีระบบ (Systematic) มีการบูรณาการ (Integration) วิจัยและพัฒนาวิทยาการ เทคโนโลยีและนวัตกรรม (Research and Development)

* อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ

โดยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ความเป็นเลิศจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กรทางการศึกษาในยุคศตวรรษที่ 21 (21st Century) และยุคไทยแลนด์ 4.0 (Thailand 4.0) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่เป็นเลิศ

องค์กรแห่งความเป็นเลิศ (Excellence Organization: EO)

ตามพจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (ราชบัณฑิตยสถาน. 2546) ให้ความหมายว่า องค์กร หมายถึง บุคคล หรือสถาบันซึ่งเป็นส่วนประกอบของหน่วยงานใหญ่ที่ทำหน้าที่สัมพันธ์กันหรือขึ้นต่อกัน ซึ่งองค์กรทางการศึกษา หมายถึง สถาบันหรือหน่วยงานที่จัดการศึกษาให้แก่บุคคล เยาวชน ทั้งภาครัฐและเอกชน เช่น โรงเรียน มหาวิทยาลัย วิทยาลัย สถาบันทางการศึกษาต่างๆ ฯลฯ ความเป็นเลิศ มาจากคำละตินว่า โตเด่น (Execeller) หมายถึง การดำเนินการทุกอย่างที่มุ่งคุณภาพยอดเยี่ยม มีคุณค่าและการทำอย่างต่อเนื่อง ดีพอร์เตอร์ (DePorter. 2000) และ พิคเคทท์ (Pickett. 2011) กล่าวว่า ความเป็นเลิศ หมายถึง สภาพการณ์คุณภาพ หรือภาวะที่ยอดเยี่ยม ในการสร้าง ความเป็นเลิศ คือ ได้มีการขับเคลื่อน (Attafar, Forouzan; & Shojaei. 2012) ดังนั้น องค์กรแห่งความเป็นเลิศ หมายถึง องค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ มีแนวทางการบริหารจัดการอย่างบูรณาการที่ทำให้เกิดการเพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้าอย่างต่อเนื่องนำไปสู่ความสำเร็จ มีการปรับปรุงประสิทธิผล ความสามารถขององค์กร การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคลในองค์กร (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2561: 61) สมาน อัครภูมิ (2559) กล่าวว่า องค์กรแห่งความเป็นเลิศ หมายถึง องค์กรที่ไม่หยุดสร้างความเป็นเลิศในผลิตภัณฑ์ หรือการบริการขององค์กรนั้น ๆ ตลอดเวลา ข้อสำคัญไม่เสียเวลาถกเถียงกันว่าคืออะไร อย่างไร ให้ลงมือทำและให้ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการเป็นผู้ประเมินผลิตภัณฑ์ หรือบริการขององค์กรว่าเป็นเลิศหรือไม่อย่างไร ซึ่งความเป็นเลิศเกิดขึ้นได้จากความรักและความพากเพียรในการปฏิบัติการของบุคลากรที่มีการทำอย่างเป็นกิจนิสัยและต่อเนื่อง และสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2561: 44) ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งความเป็นเลิศ หมายถึง องค์กรที่มีผลการ

ดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งหมายถึง แนวทางการจัดการผลการดำเนินการขององค์กรอย่างบูรณาการ ซึ่งส่งผลให้เกิด 3 ประการ ดังนี้

1. การส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นอยู่เสมอให้แก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่มีผลต่อความสำเร็จอย่างต่อเนื่องขององค์กร
2. การปรับปรุงประสิทธิผลและขีดความสามารถขององค์กรโดยรวม
3. การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคลของบุคลากร

สรุปได้ว่า ความเป็นเลิศ หมายถึง คุณลักษณะขององค์กรที่มีมาตรฐานสูงและการมีความตั้งใจในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จในระดับคุณภาพสูงสุดมีผลงานเป็นที่ยอดเยี่ยมเหนือกว่าปกติธรรมดาสามารถเป็นแบบอย่างได้ เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) ซึ่ง การบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศ หมายถึง การที่ผู้บริหารที่ทีมงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันดำเนินงานด้วยกระบวนการบริหารจัดการตามหลักวงจรคุณภาพอย่างมีระบบ หลักการ แนวคิด วิธีการหรือสิ่งใหม่ ๆ ทั้งที่ยังไม่เคยมีใช้มาก่อน หรือเป็นการพัฒนาต่อยอดจากสิ่งที่มีอยู่เดิมในการบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ระดับสูงสุด สามารถเป็นต้นแบบที่ดี ความเป็นเลิศเป็นแบบอย่างที่ดีแก่องค์กรอื่นได้ เช่น การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ คือ 1) การพัฒนาผู้เรียนโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ 2) การพัฒนาภาวะผู้นำและธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา 3) การพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากร 4) การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน 5) การพัฒนาระบบการบริหารจัดการสถานศึกษา 6) การพัฒนาสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนต่อการเรียนรู้และนวัตกรรม และ 7) การพัฒนาความร่วมมือกับเครือข่ายในการจัดการศึกษา (สันติชัย ใจชุ่มชื่น; ภาวดี อนันต์นาวิ; และเจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม. 2562)

ทำไมต้องเป็นองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

สภาพสังคมเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (Lifelong learning Society) การจัดการศึกษาจำเป็นต้องปรับตามกระแสและสภาพการเปลี่ยนแปลงของโลกที่มีการ

เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในยุคศตวรรษที่ 21 ที่ต้องมี 1) ทักษะที่จำเป็นพื้นฐาน (Foundational Literacies) ต้องใช้ในการปฏิสัมพันธ์กับบริบทที่ต่างกันไป ได้แก่ การใช้ภาษา (Literacy) การคำนวณ (Numeracy) การใช้เทคโนโลยี (ICT Literacy) การใช้วิทยาศาสตร์กับสิ่งรอบตัว (Scientific Literacy) การเป็นส่วนหนึ่งของสังคมและวัฒนธรรม (Cultural & Civic Literacy) 2) สมรรถนะ (Competencies) ต้องมีทักษะความรู้ ความสามารถในการจัดการแก้ไขปัญหาจากความท้าทายกับสภาพที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก ได้แก่ ทักษะการวิเคราะห์ปัญหาให้ถูกจุด (Critical Thinking) สร้างวิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Creativity) รวมทั้งสื่อสารและทำงานร่วมกับผู้อื่น (Communication & Collaboration) 3) เป็นผู้มีคุณภาพ (Character Qualities) ต้องมีทักษะการจัดการตัวเองกับสภาพสังคม ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ได้แก่ ความอยากรู้อยากเห็น (Curiosity) การริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) ความพยายามในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Persistence/Grit) ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสังคมและสภาพแวดล้อม (Adaptability) ความเป็นผู้นำ และความตระหนักถึงสังคมและวัฒนธรรม (Social & Cultural Awareness) (Maytwin. 2018) และประเทศไทยได้จัดการศึกษาเข้าสู่ไทยแลนด์ 4.0 เน้นการสร้างนวัตกรรม การใช้เทคโนโลยี (Technology) สู่ยุคดิจิทัล (Digitalization) การสร้างความร่วมมือเครือข่าย (Collaboration Network) กับองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชน สังคม และประเทศอาเซียน ได้ประกาศยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) มีการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาลเป็นกรอบในการขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างบูรณาการบนพื้นฐานประชารัฐเพื่อยกระดับจุดแข็งและจุดเด่นของประเทศ ปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อนและจุดด้อยอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาประเทศให้มีความมั่นคงในเอกราช และอธิปไตย มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกประเทศในทุกมิติ ทุกรูปแบบและทุกระดับ ให้คนไทยได้รับการพัฒนาให้เป็นคนดี คนเก่ง มีวินัย คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมและมีศักยภาพในการคิดวิเคราะห์ สามารถรู้ รับ ปรับใช้ เทคโนโลยีใหม่ได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งการจัดการศึกษามีปัญหาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาในทุกระดับ มีจุดอ่อนของ

ระบบการศึกษา การจัดการศึกษาของสถานศึกษายังไม่เหมาะสม ขาดความคล่องตัว มีความเหลื่อมล้ำในด้านโอกาส ความเสมอภาคทางการศึกษา รวมทั้งด้านคุณธรรม จริยธรรม ความมีวินัย และการมีจิตสาธารณะของคนไทย จำเป็นต้องมีการปฏิรูปการศึกษา ให้ระบบการศึกษาเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2560: 5-8; สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2559: ง) ความท้าทายในการบริหารจัดการตามสภาพที่เป็นปัญหาและสภาพการแข่งขันสูง องค์กรทางการศึกษาต้องมีการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดและเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง เพื่อสร้างการยอมรับและความเชื่อมั่นในการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพที่ยอดเยี่ยมได้มาตรฐานสากลแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย องค์กรสมรรถนะสูง หรือเรียกว่า องค์กรที่เป็นเลิศ จึงหมายถึง องค์กรที่เก่งในการทำงาน มีแผนรองรับกับสถานะต่าง ๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่มีผลกระทบต่องานด้านต่าง ๆ มุ่งเน้นการปฏิบัติการกิจให้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลา ผลงานดี มีคุณภาพเยี่ยมและเป็นที่ยอมรับ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับพื้นฐาน. 2561: 1-2; อุดม คชินทร: 2558) ผู้บริหารต้องมีการสร้างเด็กยุคไทยแลนด์ 4.0 ให้มีความรู้ความสามารถ และมีทักษะในการประยุกต์ให้เข้าถึงเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ สร้างความคิดไปสู่สิ่งที่ยากขึ้น เป็นการพัฒนาเด็กที่ต้องพัฒนาทั้งด้านความรู้ และทักษะการเรียนรู้ที่ดีที่สุด โดยการเรียนรู้จากปัญหาจริงที่เกิดขึ้น (Problem Based Learning) ถือว่าเป็นความสำเร็จของการยกระดับคุณภาพการศึกษาของชาติ สอดคล้องกับบัณฑิต ประสิทธิภาพ และสุพร เชื้อเมฆ (2562: 86-95) ได้วิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 27 พบว่า มีองค์ประกอบหลัก 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 การบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ ส่วนที่ 2 การจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล และส่วนที่ 3 คุณลักษณะของผู้เรียนที่มีศักยภาพเป็นพลโลก สถาบันและสถานศึกษาต่างๆ จึงได้กำหนดกรอบแนวคิดด้านการจัดการศึกษาเพื่อ

ผลงานที่เป็นเลิศ (Baldrige Education Criteria for Performance Excellence: EdPEX) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2541 วงการศึกษาให้ความสนใจและปรับปรุงคุณภาพของโรงเรียนและหน่วยงานทางการศึกษา ยึดหลักการดำเนินงานเชิงระบบสู่ความเป็นเลิศ และได้มาตรฐานสากล (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2553: 30-43; สำนักงานมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา. 2558: 81) และมีการกำหนดค่านิยมและแนวคิดเชื่อมโยงความต้องการหลักขององค์กรกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน ภายใต้การจัดการที่เน้นผลลัพธ์ในการปฏิบัติ การป้อนข้อมูลกลับ และความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง ในเรื่องมุมมองเชิงระบบ การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ ความเป็นเลิศมุ่งเน้นผู้เรียน ให้ความสำคัญกับคนที่เรียนรู้ระดับสถาบัน และความคล่องตัว มุ่งเน้นความสำเร็จการจัดการเพื่อนวัตกรรมจัดการ การรับผิดชอบต่อสังคมจริยธรรม ความโปร่งใส การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศ

การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ

การบริหารจัดการจัดระบบคุณภาพในระดับมาตรฐานโลกมีรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) เป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่าง ๆ ได้นำไปประยุกต์ใช้โดยมีชื่อเรียกต่างกันไป เช่น ประเทศสิงคโปร์ เรียกว่า Singapore Quality Award: SQA หรือประเทศไทยเรียกว่า Thailand Quality Award: TQA เป็นต้น Baldrige education Criteria for Performance Excellence Framework: EdPEX (Baldrige Performance Excellence Program. 2013: 37-41) กล่าวถึงการบริหารจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศว่า มีองค์ประกอบ 11 ประการ คือ 1) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ มีการกำหนดทิศทางและสร้างองค์กรที่มุ่งเน้นผู้เรียน บรรยายภาคการเรี ยนรู้ ค่านิยมขององค์กรมีความชัดเจน เป็นรูปธรรม 2) การเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ ทางการศึกษา พัฒนาศักยภาพผู้เรียนทุกคนให้เต็มศักยภาพ องค์กรให้โอกาสผู้เรียนค้นหาเส้นทางสู่ความสำเร็จ 3) การเรียนรู้ขององค์กรและบุคลากร 4) การให้ความสำคัญกับผู้สอน เจ้าหน้าที่ และหุ้นส่วน 5) ความคล่องตัวต่อสังคม 6) มุ่งเน้นอนาคต 7) การ

จัดการเพื่อนวัตกรรม 8) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง 9) ความรับผิดชอบต่อสังคม 10) การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ และการสร้างคุณค่า และ 11) มุมมองในเชิงระบบ

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) เป็นเกณฑ์ที่ประยุกต์มาจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA ที่นำแนวคิดของการบริหารคุณภาพแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM) ประยุกต์ใช้ การประเมินการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ: ก.พ.ร. มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการมีการประเมินตนเองที่ครอบคลุมภาพรวมในทุกมิติที่ยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล มุ่งเน้นให้มีการปรับปรุงองค์กรอย่างรอบด้านและอย่างต่อเนื่อง มีองค์ประกอบ 7 ด้าน และมีการประเมินในด้านต่าง ๆ (kromchol.nd.go.th. 2562) ประกอบด้วย

1. การนำองค์กร (Leading) การประเมินการดำเนินงานของผู้บริหารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ค่านิยม ความคาดหวังในผลการดำเนินการ ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการกระจายอำนาจ สามารถตัดสินใจ บริหารจัดการได้เองโดยมีความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน และต้องเป็นพื้นที่มีคุณธรรม

2. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) การประเมินวิธีการกำหนดและถ่ายทอดประเด็น กลยุทธ์เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์หลัก แผนปฏิบัติการ ในการนำไปปฏิบัติและวัดผลความก้าวหน้าการดำเนินการ

3. การให้ความสำคัญกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customers and Stakeholders Important) การประเมินความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบ การสร้างความสัมพันธ์และการกำหนดปัจจัยที่ทำให้ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ

4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management) การประเมินการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศและการจัดการความรู้ ให้เกิดประโยชน์ในการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (Human Resource Focus) การประเมินระบบงาน ระบบการเรียนรู้ การสร้างความผาสุกและแรงจูงใจของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ตามทิศทางที่องค์กรต้องการ

6. การจัดการกระบวนการ (Process Management) การประเมินการจัดการกระบวนการ ให้บริการและกระบวนการอื่น ๆ ที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกระบวนการสนับสนุนเพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์กร

7. ผลลัพธ์การดำเนินการ (Results) การประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มขององค์กร 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร

ทั้งนี้ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการพัฒนาองค์กรเป็นไปอย่างมีระบบ อย่างต่อเนื่อง มีระดับการบริหารจัดการได้มาตรฐานเทียบเท่าสากล ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหาร มีการประเมินกระบวนการดำเนินการ 2 ประการ ดังนี้

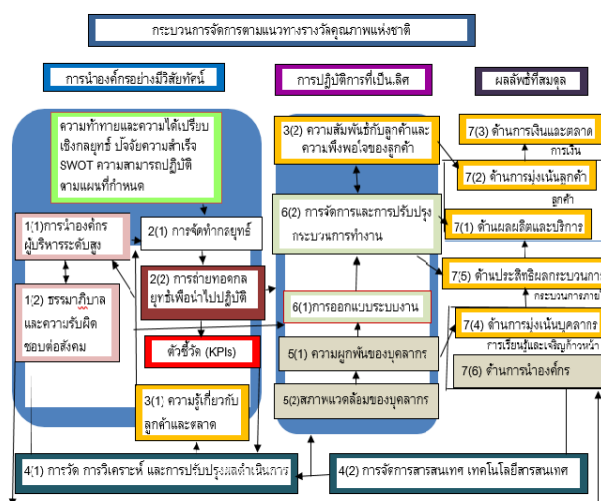
1. ประเมินกระบวนการดำเนินการ คือ 1) Approach: A มีแนวทางระบบ แบบแผน 2) Development: D นำไปใช้อย่างทั่วถึง 3) Learning: L เกิดการเรียนรู้ 4) Integration: I บูรณาการเชื่อมโยงสอดคล้องกัน

2. ประเมินระดับความก้าวหน้า (Progressing Level) มุ่งเน้นให้องค์กรบริหารจัดการอย่างมีระบบ (Systematic) มีการนำกระบวนการตามที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบไปสู่การปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง เพื่อนำไปสู่ความยั่งยืน (Sustainable) ขององค์กร โดยมีการกำหนดตัวชี้วัด (Measurable) เพื่อใช้ควบคุม ติดตามและประเมินผลการดำเนินการและใช้เทียบเคียง เพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ฮอว์ค (Haw. 2004) ที่พบว่า โมเดลมัลติมัลติตริจมีผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาดำเนินการแปลและเรียบเรียงจากเกณฑ์ดังกล่าวได้เป็นเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ประกอบด้วยการดำเนินงาน 7 หมวด คือ หมวด 1) การนำองค์กร หมวด 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมวด 3) การมุ่งเน้นลูกค้า หมวด

4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5) การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน หมวด 6) การจัดการกระบวนการ และ หมวด 7) ผลลัพธ์ ซึ่งเกณฑ์ดังกล่าวสามารถนำมาใช้เป็นกรอบการดำเนินงานบริหารจัดการการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาให้มีคุณภาพ และแนวคิดการประเมินโรงเรียนเอกชนที่มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากลของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (2557: 3-7) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินและยกย่องเชิดชูเกียรติโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาที่มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากล มี 3 ประการ คือ 1) ผลลัพธ์ที่เกิดกับนักเรียนในการพัฒนาศักยภาพให้เป็นพลโลกที่สมบูรณ์ ประกอบด้วยนักเรียนที่มีความสามารถทางการเรียนสูง มีความสามารถสื่อสารได้สองภาษา มีทักษะการเรียนรู้และคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม และมีทักษะชีวิตและงานอาชีพ 2) การบริหารพัฒนาหลักสูตรและจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มี 2 ประการ คือ คุณภาพด้านวิชาการ และคุณภาพของครู และ 3) การบริหารที่เน้นคุณภาพของความเป็นเลิศ มี 4 ประการ คือ คุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน ระบบการบริหารโรงเรียน ปัจจัยพื้นฐานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และเครือข่ายร่วมพัฒนาในการจัดการศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของสันติชัย ใจชุ่มชื่น; ภารดี อนันต์นาวิ; และเจริญวิชัย สมพงษ์ธรรม (2562) ที่ศึกษารูปแบบการบริหารนวัตกรรมสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน พบว่า มีองค์ประกอบ 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการพัฒนาผู้เรียนโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ 2) ด้านการพัฒนาภาวะผู้นำและธรรมาภิบาลของผู้บริหาร 3) ด้านการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากร 4) ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ 5) ด้านการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการของโรงเรียน 6) ด้านการพัฒนาสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนต่อการเรียนรู้และนวัตกรรม และ 7) ด้านการพัฒนาความร่วมมือกับเครือข่ายในการจัดการศึกษา โดยในองค์ประกอบแต่ละด้านมีกระบวนการบริหารจัดการตามหลักวงจรคุณภาพ 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การวางแผน 2) การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ 3) การตรวจสอบผลการดำเนินงาน และ 4) การแก้ไขพัฒนาระบบ

ดังนั้น การบริหารจัดการองค์กรแห่งความเป็นเลิศทางการศึกษาจึงต้องมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและการบูรณาการ ประกอบด้วย องค์ประกอบ 7 ด้าน และประเมินการดำเนินการ 2 ประการ คือ กระบวนการดำเนินการและระดับความก้าวหน้าเพื่อให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศที่มีความยั่งยืน ดังสรุปในภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 การบริหารจัดการองค์กรแห่งความเป็นเลิศทางการศึกษา

คุณลักษณะที่สำคัญขององค์กรที่มีขีดความสามารถสมรรถนะสูงหรือมีความเป็นเลิศ

คุณลักษณะที่สำคัญขององค์กรที่มีขีดความสามารถสมรรถนะสูงหรือมีความเป็นเลิศ มี 5 ประการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2549: 4) ได้แก่

1. การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและแสวงหาแนวทางในการบรรลุเป้าหมายนั้น
2. การมีค่านิยมร่วมกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร
3. การมุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์และการทำให้ทั่วทั้งองค์กรดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน
4. การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจและปฏิบัติได้

5. เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น

คุณลักษณะหรือแนวทางสำคัญขององค์กรที่มีขีดความสามารถสมรรถนะสูงหรือมีความเป็นเลิศ มี 6 ประการ ได้แก่ 1) การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (client-centered)

2) การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ (outcome-oriented) 3) สามารถชี้แจงและรับผิดชอบ (accountable) 4) มีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (innovative and flexible) 5) พร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (open and collaborative) และ 6) มีความมุ่งมั่น (passionate) และลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูงหรือมีความเป็นเลิศ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) การเน้นการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตอบสนองต่อปัจจัยภายนอก 2) โครงสร้างองค์กรอันประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 4 ประการ คือ การออกแบบองค์กร ยุทธศาสตร์ การจัดการกระบวนการและเทคโนโลยี 3) วัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ภาวะผู้นำ การจัดการกับปัจเจกบุคคล และการกำหนดบทบาทที่เหมาะสมและวัฒนธรรม (De Waal. 2007: 179-185)

สรุปได้ว่า คุณลักษณะที่สำคัญขององค์กรที่มีขีดความสามารถสมรรถนะสูงหรือมีความเป็นเลิศนั้น ต้องมีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย มีการแสวงหาแนวทางดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีค่านิยมร่วมกัน มุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์การดำเนินการ และที่สำคัญองค์กรต้องยืดหยุ่น รวมทั้งต้องมุ่งเน้นลูกค้า ผลผลิต ผลลัพธ์ มอบความรับผิดชอบต่อบุคลากร ให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ มีความพร้อมและมุ่งมั่นในการดำเนินงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จมีความเป็นเลิศ

คุณสมบัติของผู้นำองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

คุณสมบัติของผู้นำสู่ค่านิยมเดียวกันนั้นองค์กรสู่ความเป็นเลิศ มีดังนี้

1. เป็นผู้กล้าคิดและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovator)
2. สร้างและบริหารทีมงานให้เกิดประสิทธิภาพ (High performance team conductor)
3. มองภาพรวมระดับโลก (Global perspective)
4. เรียนรู้เร็วและเจาะลึกคู่แข่ง (Fast learner and knowledge of competitors)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศ (ทศพร ศิริสัมพันธ์. 2549) มีดังนี้

1. การวางยุทธศาสตร์และการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปอย่างมีระบบ

2. สามารถควบคุมและลดความเสี่ยงหรือเพิ่มโอกาสในการบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยครอบคลุมในเรื่อง

2.1 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategy map) ในแต่ละมิติให้มีความสัมพันธ์กันในเชิงเหตุผล

2.2 การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์เข้ากับระบบการวัดประเมินผลการดำเนินงานอย่างสมดุล (Balanced scorecard)

2.3 สามารถถ่ายทอดตั้งแต่ในระดับองค์กรมาจนถึงในระดับทีมงานหรือตัวบุคคล

3. การจัดตั้งสำนักบริหารยุทธศาสตร์ (Office of Strategy Management: OSM) ทำหน้าที่ให้การสนับสนุนแก่ผู้บริหารสูงสุด (Chief Executive Officer: CEO) และการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management)

ซึ่งการจะก้าวไปอย่างมั่นคงต้องอาศัยรากฐานที่เข้มแข็งที่จะเป็นปัจจัยหลักในการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High performance organization) หรือองค์กรแห่งความเป็นเลิศอย่างแท้จริง 5 ประการ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำ เป็นผู้สามารถคิดและตัดสินใจให้กับผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ เพื่อนำพาองค์กรไปในทิศทางที่กำหนด โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมและมุ่งสู่ค่านิยมเดียวกัน (Shared Value) มีการบริหารคนเก่ง (Talent Management)

2. นวัตกรรม ด้านผลิตภัณฑ์ การบริการ กระบวนการทำงาน รูปแบบการดำเนินงานขององค์กร เพื่อสร้างผลตอบแทนอย่างมีนัยสำคัญ

3. การจัดการความรู้ การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่สำคัญนำไปสู่การสร้างมูลค่าและลดความเสี่ยงให้แก่องค์กรเพื่อมีความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน

4. การนำเทคโนโลยี การนำเทคโนโลยีมาสร้างประโยชน์ในการแข่งขัน ให้แก่องค์กรเพื่อตัดสินใจที่ถูกต้องรวดเร็วและแม่นยำ ลดความเสี่ยง

5. การดำเนินงานแบบบูรณาการ (Operation excellence) ขององค์กรตามห่วงโซ่ค่านิยม (Value Chain) อย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และมีพลังร่วม (Synergy)

สอดคล้องกับงานวิจัยของกมลทิพย์ ใจดี (2556) ที่ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์กรประกอบ

ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชน มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านภาวะผู้นำ 2) ด้านการวางแผนกลยุทธ์ 3) ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล 4) ด้านการบริหารกระบวนการ และ 5) ด้านผลการดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งองค์ประกอบที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชน คือ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การวางแผนกลยุทธ์ และกระบวนการบริหาร ส่วนองค์ประกอบที่มีผลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชน ได้แก่ ภาวะผู้นำ และการวางแผนกลยุทธ์ และองค์ประกอบที่มีผลอ้อมโดยรวมต่อผลการดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชน คือ ภาวะผู้นำ และการวางแผนกลยุทธ์

ดังนั้น การบริหารจัดการองค์กรแห่งความเป็นเลิศ ผู้นำจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศ และให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่มีผลเพื่อให้การบริหารจัดการและดำเนินการให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศที่เป็นแบบอย่างตามเป้าหมายได้

การบริหารคนเก่ง

องค์กรต่าง ๆ มีความมุ่งมั่นที่จะเป็นผู้นำและพัฒนาให้องค์กรมีความเป็นเลิศ จึงต้องมีการปรับตัวในหลาย ๆ ด้าน เพื่อรองรับการแข่งขัน เช่น การสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือ คนเก่ง ซึ่งความเก่งเป็นความถนัดพิเศษความสามารถพิเศษ ความถูกต้องแม่นยำซึ่งอยู่ในตัวบุคคล (Concise Oxford Dictionary) ดังนั้น “คนเก่ง (Talent)” จึงเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ แรงบันดาลใจ แรงขับเคลื่อนที่มุ่งความสำเร็จ ความสามารถในการปรับตัว แรงจูงใจภายในตัวบุคคล ความเชื่อและภาวะความเป็นผู้นำ ความสามารถเหล่านี้ล้วนเป็นองค์ประกอบภายในตัวบุคคลที่ไม่สามารถที่จะวัดออกมาได้อย่างชัดเจน (Kaye; & Andy. 2007: 22) ในการบริหารจัดการคนเก่ง เป็นงานที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคน และกลุ่มคนภายในองค์กร จึงเป็นงานด้านบริหารที่สำคัญของผู้บริหาร และฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลในการเพิ่มศักยภาพเชิงนวัตกรรมและการนำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีวิทยาการก้าวหน้า และมีประสิทธิภาพมาใช้ในองค์กร

เพื่อสร้างองค์กรให้มีภาพลักษณ์ที่ดี (Employer branding) เพราะการบริหารจัดการคนเก่ง เป็นกิจกรรมและกระบวนการที่เกี่ยวกับการกำหนดยุทธศาสตร์ของตำแหน่งงานที่สำคัญอย่างเป็นระบบซึ่งจะมีส่วนช่วยหลาย ๆ ด้านในการทำให้องค์กรมีขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน การพัฒนากลุ่มของผู้มีศักยภาพและผู้ที่ดำรงตำแหน่งที่มีบทบาทและศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง และการพัฒนาสถาปัตยกรรมในการบริหารงานบุคคลที่มีความแตกต่างที่จะช่วยสนับสนุนในการเติมเต็มตำแหน่งเหล่านี้ด้วยบุคลากรที่มีความสามารถและทำให้แน่ใจว่าผู้ดำรงตำแหน่งเหล่านี้มีความผูกพันอย่างต่อเนื่องกับองค์กร (Dmitry; & Elena. 2011: 86-87; David; & Kamel. 2009: 305) ดังนั้น ในการบริหารองค์กรเพื่อให้ประสบความสำเร็จสู่ความเป็นเลิศ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการคัดสรร (Selection) คนที่มีความรู้ความสามารถสูง หรือคนเก่งเข้ามาทำงาน เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ (Success) และเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศ (Excellence organization) เมื่อได้มีการคัดสรรเข้ามาแล้ว ต้องมีการมอบหมายงานให้ทำตามความรู้ความสามารถสูง ทำทนาย และเสริมสร้างแรงจูงใจเพื่อให้คนเก่งสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ เพื่อนำองค์กรสู่ความเป็นองค์กรชั้นนำ ส่งผลให้เกิดการแข่งขันแย่งชิงคนเก่ง จึงต้องมีการพัฒนาบุคลากร ต้องสร้างความผูกพันให้เกิดกับองค์กร และต้องรักษาบุคลากรดังกล่าวให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ (Retention) เพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จได้ผลสัมฤทธิ์สูงตามเป้าหมาย มีผลงานเป็นเลิศ เป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศได้อย่างยั่งยืน ถึงแม้จะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วก็ตาม

บทสรุป

องค์กรแห่งความเป็นเลิศ หมายถึง องค์กรที่มีคุณภาพยอดเยี่ยม มีมาตรฐานสูง (High Standard) มีคุณค่าและการทำอย่างต่อเนื่อง (Value and Continue) มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ (Systematic) มีการบูรณาการ (Integration) มีการบริหารคนเก่ง (Talent Management) โดยผู้บริหาร ที่มุ่งมั่น และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันดำเนินงานด้วยกระบวนการบริหารจัดการตามหลักการพัฒนาคุณภาพจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (The Malcolm Baldrige National

Quality Award: MBNQA) และแนวคิดของการบริหารคุณภาพแบบการบริหารคุณภาพอย่างเบ็ดเสร็จ (Total Quality Management: TQM) ประยุกต์การประเมินการบริหารจัดการองค์กรที่ครอบคลุมภาพรวมในทุกมิติที่ยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล ประกอบด้วย 7 ด้าน คือ การนำองค์กร (Leading) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) การให้ความสำคัญกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customers and Stakeholders Important) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (Human Resource) การจัดการกระบวนการ (Process Management) ผลลัพธ์การดำเนินการ (Results) โดยมีการประเมิน 4 ด้าน คือ ประสิทธิภาพ (Effectiveness) คุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และการพัฒนาองค์กร (Organizational development) ดังนั้น องค์กรแห่งความเป็นเลิศทางการศึกษาเป็นองค์กรที่มีเป้าหมายหลักของการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ คือ การสร้างคุณค่าให้องค์กร โดยมุ่งเน้นที่ คุณภาพของกระบวนการผลิต (Production Quality) เป็นการบริหารจัดการให้ได้มาซึ่งผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนที่สูง ภาพรวมของโรงเรียนมีผลงานเป็นที่ยอมรับมีความโดดเด่นเชิงประจักษ์ต่อสาธารณชน โดยมีการบริหารเป็นทีมแบบมีส่วนร่วมทั้งครู ผู้บริหาร คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชน สังคม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คุณภาพของผลผลิต (Product Quality) ที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงมากกว่ามาตรฐานที่กำหนด นักเรียนได้รับรางวัล ครูได้รับรางวัล โรงเรียนมีการบริหารจัดการได้ผลสูงมากกว่ามาตรฐาน ประสิทธิภาพของการผลิต (Production Efficiency) มีการบริหารจัดการเกิดผลคุ้มค่า และคุณภาพการให้บริการ (Service Quality) ที่นำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้า โดยมีเป้าหมายเป็นองค์กรนำ ที่มีสมรรถนะสูงและมีความเป็นเลิศ มีคุณภาพยอดเยี่ยม มีมาตรฐานสูง มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นแบบอย่างที่ดีได้อย่างยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- กมลทิพย์ ใจดี. (2556). รูปแบบความสัมพันธ์สาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2549). ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารราชการแนวใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย.
- บัณฑิต ประสิทธิ์นอก; และสุพร เข้มเฮง. (2562, กรกฎาคม-ธันวาคม). รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ. 7(2): 86-95.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชันส์.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2561). เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2561-2562. กรุงเทพฯ: สถาบันฯ.
- สมาน อัครภูมิ. (2559, มกราคม-เมษายน). ความเป็นเลิศและการจัดการความเป็นเลิศ. อุบลราชธานี: วารสารการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัย. 16(31).
- สันติชัย ใจชุ่มชื่น; ภารดี อนันต์นาวิ; เจริญวิชัย สมพงษ์ธรรม. (2562). รูปแบบการบริหารนวัตกรรมสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. วารสาร การบริหารการศึกษา มศว. 16(31): 12-25.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). มาตรฐานการศึกษาของชาติ: แนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.
- _____. (2561). นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561. กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). ทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564). กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2549). องค์การที่มีขีดความสามารถสูงหรือมีความเป็นเลิศ (High performance organization). กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (2557). รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาเอกชนสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.
- สำนักงานมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา. (2558). เกณฑ์การศึกษาเพื่อการดำเนินคุณภาพที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2558-2561. กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.
- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (2561). เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ปี พ.ศ. 2561-2562. กรุงเทพฯ: สถาบันฯ.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2559). ร่างกรอบทิศทางการศึกษาแห่งชาติ. พ.ศ. 2560-2579. กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.
- อุดม คชินทร. (2558). บทเรียนจากการประชุมวิชาการงานมหกรรมคุณภาพ (Quality Fair) ประจำปี 2558 ปาฐกถาพิเศษ. สืบค้นเมื่อวันที่ 7 กันยายน 2562 จาก http://www1.si.mahidol.ac.th/km/sites/default/files/u11/2559som_.pdf.
- Attafar, A.; Forouzan, B.; & Shojaei; M. (2012). Evaluation of Organizational Excellence Based on Peters and Waterman's Model in Tuka Steel Investment Holding. **American Journal of Scientific Research**. (50): 119-137.
- 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.

- David, G.C.; & Kamel, M. (2009). Strategic Talent Management A Review and Research Agenda. **Human Resource Management Review**. 19: 304-313.
- DePorter, B. (2000). **The 8 Keys of Excellence: Principles to Live by**. FL: Forum Learning.
- De Waal, A. (2007). "The Characteristics of High Performance Organization," **Business Strategy Series** 8(3) (Emerald Group Publishing): 179-185.
- Dmitry, K., & Elena, Z. (2011). HRD Practices and Talent Management in the Companies with the Employer Brand. **European Journal of Training and Development**. 36: 86-104.
- Hawk, B. J. (2004). Baldrige Criteria for Performance Excellence in Millions Public School: Understanding and Implementation. Retrieved September 7, 2019, from <http://www.wlib.umi.com>
- Kaye, T.; & Andy, P. (2007). **The Essential Guide to Managing Talent**. Britain: Kogan Page Publishers.
- kromchol.nd.go.th. (2562). การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ. สืบค้นเมื่อวันที่ 7 กันยายน 2562 จาก <http://kromchol.rid.go.th/reform/PMQ>.
- Maytwin, P. (2018). **21st Century Skill: ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21**. สืบค้นเมื่อวันที่ 7 กันยายน 2562 จาก <https://medium.com/base-the-business-playhouse/>
- Pickett, J. P. (2011). **The American Heritage Dictionary of the English Language** 5th ed., Boston: Houghton Mifflin Harcourt.