

รูปแบบการบริหารจัดการคุณภาพตามมาตรฐานสากลที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดสำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

The Effective Quality Management Model According to the International Standard of  
Secondary Schools under the upper Secondary School Administration Education Office, the  
Office of the Basic Education Commission

สุรินทร์ เนียมสุวรรณ และ วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์

**บทคัดย่อ**

การวิจัยนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) สภาพการบริหารจัดการ (2) ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ (3) วิเคราะห์ปัจจัยการบริหารจัดการตามคุณภาพมาตรฐานสากล (4) พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการคุณภาพตามมาตรฐานสากลและ (5) ประเมินรูปแบบการบริหารจัดการคุณภาพตามมาตรฐานสากลที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประชากรได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 2,372 คน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 330 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และการประชุมสนทนากลุ่ม เป็นเครื่องมือ ส่วนสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ การวิเคราะห์เนื้อหา ค่าเฉลี่ยเบนมาตรฐาน และสมการพยากรณ์การถดถอย ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ (1) สภาพการบริหารจัดการคุณภาพตามมาตรฐานสากลพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ระดับมากที่สุด (2) ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการคุณภาพตามมาตรฐานสากลของโรงเรียน โดยภาพรวมมีประสิทธิภาพการบริหารจัดการคุณภาพตามมาตรฐานสากล อยู่ในระดับมากที่สุด (3) ปัจจัยการบริหารจัดการคุณภาพตามมาตรฐานสากลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกด้าน ได้แก่ การจัดกระบวนการ (4) การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการคุณภาพตามมาตรฐานสากลที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนประกอบด้วย 7 ปัจจัยหลัก 18 องค์ประกอบย่อย (5) การประเมินรูปแบบพบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

**คำสำคัญ:** การบริหารจัดการคุณภาพ, โรงเรียนมัธยมศึกษา, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

**Abstract**

The purposes of this research were to: (1) Identify the quality management situations in high schools; (2) Determine the effectiveness of the international standard quality management in high schools. (3) Analyze the critical factors affecting the international standard quality management in high schools. (4) Construct the model and (5) Evaluate the model. The population were 2,372 people, the samples were 330 from high school principals under the upper Secondary education administration education office of the basic education commission. The statistical data

analyses were content analysis, mean, standard deviation, and multiple regression The results found that: (1) The current quality management situations in the high schools administration were found at the high level ; (2) The effectiveness of the usage of the international standard quality management in high schools administration was found to be at the very high level, (3) The factors affecting the effectiveness of the international standard quality management in high schools administration were the process management. (4) The researcher had developed the model comprised of seven main factors which contained eighteen components after implementing this model. (5) The evaluating the model was found that effective at the highest level in every aspect .

**Keywords:** effective quality management, secondary schools

## ความนำ

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งเป็นสถาบันแห่งชาติเพื่อการปฏิรูปการศึกษา ได้ตระหนักถึงความจำเป็นในการเร่งรัดกระบวนการปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้คนไทยได้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตไปสู่ยุคแห่งความเป็นเลิศ จึงได้เสนอรูปแบบการปฏิรูปการศึกษาแนวใหม่ ซึ่งมีแนวคิดพื้นฐานสามประการ คือ ประการแรก เรื่องคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา การเรียนรู้ของคนไทย โอกาสทางการศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียน สถานศึกษาแหล่งเรียนรู้ สภาพแวดล้อม หลักสูตรและเนื้อหา พัฒนาวิชาชีพครูให้เป็นวิชาชีพที่มีคุณค่า สามารถดึงดูดคนเก่ง คนดี และมีใจรักมาเป็นครู ได้อย่างยั่งยืนภายใต้ระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ประการที่สอง เรื่อง การเพิ่มโอกาสทางการศึกษา การเรียนรู้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ เพื่อให้ประชาชนทุกคน ทุกเพศ ทุกวัย มีโอกาสเข้าถึงการศึกษา และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ประการที่สาม เรื่อง การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคม ในการบริหารและจัดการศึกษา โดยเพิ่มบทบาทของผู้ที่อยู่ภายนอกกระบวนการศึกษา ภายใต้เป้าหมายยุทธศาสตร์ 4 เป้าหมาย คือ (1) เป้าหมายยุทธศาสตร์ที่ 1 คนไทยและการศึกษาไทย มีคุณภาพได้มาตรฐานระดับสากล (2) เป้าหมายยุทธศาสตร์ที่ 2 คนไทยใฝ่รู้ สามารถเรียนรู้ได้

ด้วยตนเอง รักการอ่าน และแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง (3) เป้าหมายยุทธศาสตร์ที่ 3 คนไทยใฝ่ดี มีคุณธรรมพื้นฐาน มีจิตสำนึกและค่านิยมที่พึงประสงค์ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มีจิตสาธารณะ และมีวัฒนธรรมประชาธิปไตย และ (4) เป้าหมายยุทธศาสตร์ที่ 4 คนไทยคิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาได้ มีทักษะในการคิดและปฏิบัติ มีความสามารถในการแก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการสื่อสาร (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2553)

จากผลการประเมินโครงการ PISA (Program for International Student Assessment) ในปี 2000 พบว่าในด้านความสามารถในการเรียนรู้ด้านการอ่าน นักเรียนไทยคะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มประเทศ OECD (Organization For Economic Co-operation and Development) และมีแนวโน้มจะลดต่ำลงตามลำดับสอดคล้องกับสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2551, หน้า 14) ที่ว่าประเทศไทยใช้งบประมาณทางการศึกษา ค่อนข้างสูงถึงร้อยละ 25.5 ของงบประมาณแผ่นดินแต่ผลสัมฤทธิ์และศักยภาพต่ำ นอกเหนือจากนี้ผลการทดสอบระดับชาติ จัดโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในปี 2546-2547 และ 2549 พบว่านักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 ทั้ง 5 วิชาหลัก คือ คณิตศาสตร์

วิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ สังคมศึกษา และภาษาไทย แต่ยกเว้น ภาษาไทย ในปี 2546 และผลการทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (O-Net) ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2548-2549 พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยในวิชาหลัก 5 วิชา คือ ภาษาไทย สังคมศึกษา ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ ต่ำกว่าร้อยละ 50 ทั้ง 2 ปี ยกเว้น วิชาภาษาอังกฤษในปี 2549 (สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551, หน้า 3-4)

จากสภาพปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการคุณภาพตามมาตรฐานสากล ที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้เพื่อเป็นรูปแบบการบริหารจัดการคุณภาพตามมาตรฐานสากลที่มีประสิทธิผล มุ่งการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนสู่มาตรฐานระดับสากล ต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการคุณภาพตามมาตรฐานสากลของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อศึกษาประสิทธิผลของการบริหารจัดการคุณภาพตามมาตรฐานสากลของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. เพื่อวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยการบริหารจัดการคุณภาพตามมาตรฐานสากลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการคุณภาพตามมาตรฐานสากลที่มีประสิทธิผลของโรงเรียน

มัธยมศึกษาสังกัดสำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

5. เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารจัดการคุณภาพตามมาตรฐานสากลที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการคุณภาพตามมาตรฐานสากลที่มีประสิทธิผลของโรงเรียน มัธยมศึกษาสังกัดสำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้บูรณาการแนวคิดการบริหารจัดการคุณภาพตามมาตรฐานสากลของ Baldrige National Quality Program (2010) และตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award -- TQA) (สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย, 2554, หน้า 7) มีสาระสำคัญ โดยสรุปดังนี้

1. โครงร่างองค์กร ประกอบด้วย ลักษณะองค์กร ได้แก่ สภาพแวดล้อมและความสัมพันธ์ที่สำคัญระดับองค์กร
2. เกณฑ์คุณภาพการบริการจัดการที่เป็นเลิศ ประกอบด้วย องค์ประกอบคุณภาพหลัก 7 องค์ประกอบ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบจะมีความเชื่อมโยงกันเพื่อแสดงให้เห็นถึงการบริการที่ดี มีความสอดคล้องและบูรณาการกันอย่างเป็นระบบ โดยแบ่งองค์ประกอบคุณภาพทั้ง 7 องค์ประกอบ ออกเป็น 2 ส่วนได้แก่ ส่วนที่ 1 เป็นกระบวนการ มีองค์ประกอบคุณภาพที่ 1-6 จะแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่การนำองค์กร คือ องค์ประกอบคุณภาพที่ 1-3 (1) การนำองค์กร (2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (3) การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มพื้นฐานประกอบด้วย องค์ประกอบคุณภาพที่ 4 (4) คือ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดความรู้ กลุ่มปฏิบัติการประกอบด้วย องค์ประกอบคุณภาพที่ 5-6 คือ

(4) คือ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดความรู้ กลุ่ม  
ปฏิบัติการประกอบด้วย องค์ประกอบคุณภาพที่ 5-6 คือ  
(5) การมุ่งเน้นครูและบุคลากร (6) การจัดการ  
กระบวนการ ส่วนที่ 2 เป็นผลลัพธ์ คือ องค์ประกอบ  
คุณภาพที่ 7 ซึ่งแต่ละองค์ประกอบ มีองค์ประกอบย่อย  
ดังนี้

องค์ประกอบคุณภาพที่ 1 การนำองค์กร  
ประกอบด้วย นำองค์กรของผู้ในระดับสูง และ การกำกับ  
ดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม

องค์ประกอบคุณภาพที่ 2 การวางแผนเชิงกล  
ยุทธ์ ประกอบด้วย การพัฒนากลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไป  
ปฏิบัติ

องค์ประกอบคุณภาพที่ 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและ  
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย ความผูกพันของผู้เรียน  
และผู้มีส่วนได้เสีย เสียงของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วน  
เสีย

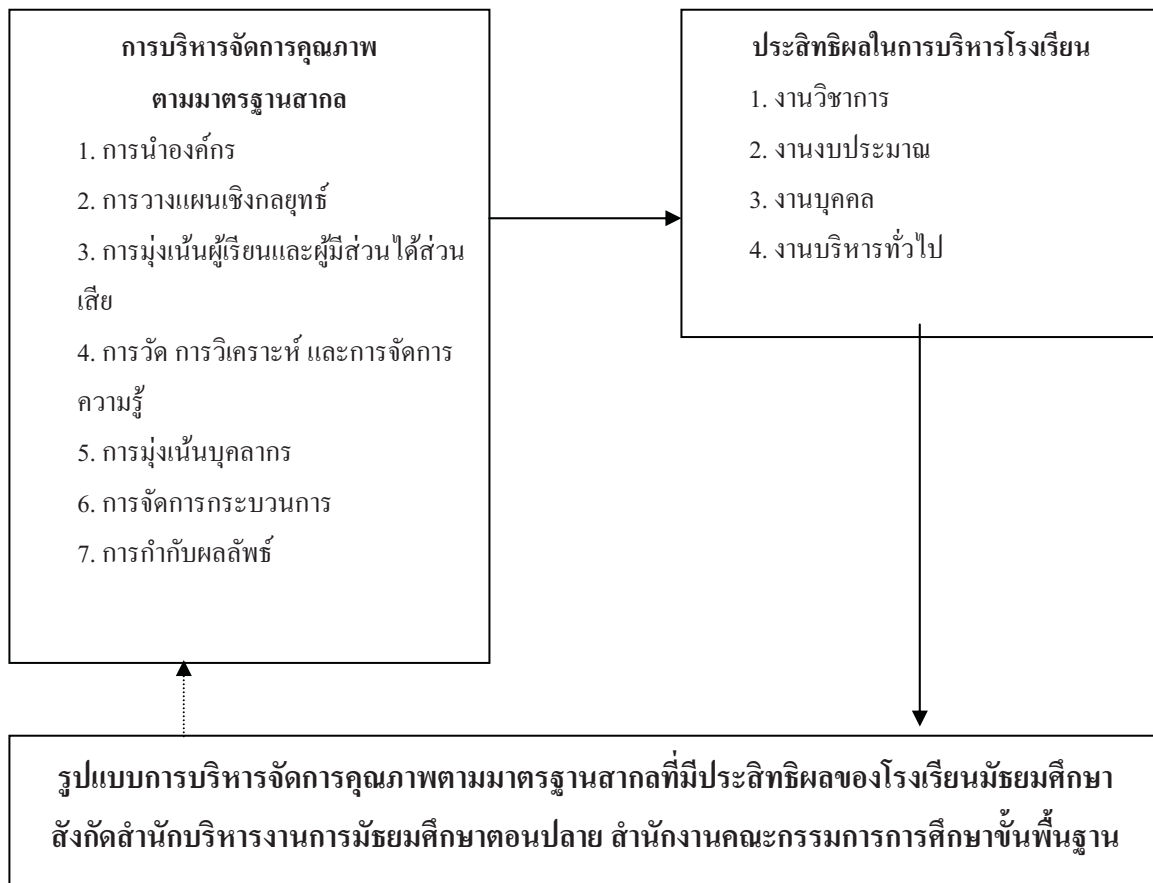
องค์ประกอบคุณภาพที่ 4 การวัด วิเคราะห์และ  
การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการ ประกอบด้วย การ  
วัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ การ  
จัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

องค์ประกอบคุณภาพที่ 5 การมุ่งเน้นครู และ  
บุคลากร ประกอบด้วย ความผูกพันของครู และ  
สภาพแวดล้อมของครู และบุคลากร

องค์ประกอบคุณภาพที่ 6 การจัดการ  
กระบวนการ ประกอบด้วย ระบบงาน กระบวนการ  
ทำงาน

องค์ประกอบคุณภาพที่ 7 ผลลัพธ์  
ประกอบด้วย ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน ผลลัพธ์  
ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  
ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และ ผลลัพธ์ด้านการ  
มุ่งเน้นครู และบุคลากร ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของ  
กระบวนการ ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร

Cameron (1986, p. 539) และ Steers  
(1977) กล่าวไว้โดยสรุปได้ตรงกันว่า การวัดประสิทธิผล  
ตามแนวคิดแบบเกณฑ์วัดประสิทธิผลเชิงเดี่ยว  
(univariate effectiveness measures) ที่สามารถแบ่งออก  
ได้เป็น 4 แนวทางสำคัญด้วยกันคือ แนวทางตัวแบบเชิง  
เป้าหมาย แนวทางตัวแบบทรัพยากรเชิงระบบ แนวทาง  
ตัวแบบกระบวนการภายในองค์กร และแนวทางตัวแบบ  
กลุ่มยุทธศาสตร์ ซึ่งสอดคล้องกับสำนักบริหารงานการ  
มัธยมศึกษาตอนปลาย (2554) ที่กล่าวถึงประสิทธิผลของ  
การจัดการศึกษาว่าเป็นเรื่องของผลสำเร็จของการ  
ดำเนินงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนัก  
บริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยที่ผู้บริหาร  
โรงเรียนใช้ความสามารถในการบริหาร และการ  
ตัดสินใจ เพื่อให้การบริหารโรงเรียน ทั้ง 4 งาน คือ งาน  
วิชาการ งานบุคคล งานงบประมาณ และงานทั่วไป  
เป็นไปได้อย่างเรียบร้อย และเกิดประโยชน์สูงสุดกับ  
ผู้เรียน



ภาพ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน โดยแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพการบริหารจัดการคุณภาพตามมาตรฐานสากลของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักบริหารงานกรมการศึกษานอกโรงเรียน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษานอกโรงเรียน

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักบริหารงานกรมการศึกษานอกโรงเรียน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษานอกโรงเรียน

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์สภาพการบริหารจัดการคุณภาพตามมาตรฐานสากลที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักบริหารงานกรมการศึกษานอกโรงเรียน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษานอกโรงเรียน

ขั้นตอนที่ 4 พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการคุณภาพตามมาตรฐานสากลที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักบริหารงานกรมการศึกษานอกโรงเรียน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษานอกโรงเรียน

ขั้นตอนที่ 5 ประเมินรูปแบบการบริหารจัดการคุณภาพตามมาตรฐานสากลที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักบริหารงานกรมการศึกษานอกโรงเรียน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษานอกโรงเรียน

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักบริหารงานกรมการศึกษานอกโรงเรียน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษานอกโรงเรียน จำนวน 2,372 คน ได้

กลุ่มตัวอย่างจำนวน 330 คน โดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ เครซี่ และมอร์แกน และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย และมีผู้ให้ข้อมูลหลักในการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 12 ท่าน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเชิงปริมาณ แบบสอบถาม จำนวน 136 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.98 โดยผ่านผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน

การวิจัยเชิงคุณภาพ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยเชิงปริมาณ เก็บข้อมูลด้วยตนเอง ได้แบบสอบถามกลับมา 100 % ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 12 คน ด้วยตนเอง

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เชิงปริมาณ

ใช้ความถี่ และร้อยละ

เชิงคุณภาพ

ใช้การอธิบายผลแบบความเรียง

### ผลการวิจัย

1. การศึกษาสภาพการบริหารจัดการคุณภาพตามมาตรฐานสากลของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่

1.1 ผลการศึกษาการปฏิบัติการบริหารจัดการคุณภาพตามมาตรฐานสากลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานบริหารงานการมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ภาพรวมมีการบริหารจัดการคุณภาพตามมาตรฐานสากล ร้อยละ 93.93 เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบ การนำองค์กร

ร้อยละ 93.13 การวางแผนกลยุทธ์ ร้อยละ 95.41 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร้อยละ 89.84 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ร้อยละ 94.13 การมุ่งเน้นบุคลากร ร้อยละ 95.55 การจัดกระบวนการ ร้อยละ 95.58 และการกำกับผลลัพธ์การจัดการศึกษา ร้อยละ 93.93 ตามลำดับ

1.2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการคุณภาพตามมาตรฐานสากลของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบการนำองค์กรจัดการกระบวนการการกำกับผลลัพธ์การจัดการศึกษาการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ และการมุ่งเน้นบุคลากร อยู่ระดับมากที่สุด การวางแผนกลยุทธ์ และการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อยู่ในระดับมาก เท่านั้น

2. ผลการศึกษาระดับประสิทธิผลของการบริหารจัดการคุณภาพตามมาตรฐานสากลของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่

2.1 ผลการศึกษาระดับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ภาพรวมมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน โดยเรียงตามลำดับประสิทธิผล ดังนี้ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารวิชาการด้านการบริหารทั่วไป และด้านการบริหารบุคลากร ตามลำดับ

2.2 ผลการสัมภาษณ์การบริหารจัดการคุณภาพตามมาตรฐานสากลที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาจากการสัมภาษณ์เชิงลึก รับ

ข้อเสนอแนะและได้รับการถ่ายทอดประสบการณ์ของ  
ผู้บริหาร ด้านการนำองค์กร สรุปได้ว่า การนำวิสัยทัศน์สู่  
การปฏิบัติ ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุก  
ระดับทั้งรองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้ากลุ่ม  
สาระและคุณครู โดยมอบหมาย ภาระหน้าที่ ในการนำ  
วิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ รวมทั้งผู้บริหารควรสร้าง  
บรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นผลงาน และ  
ความรับผิดชอบต่องานที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ  
ปัญหาที่พบในการนำองค์กรของผู้บริหาร โดยเฉพาะ  
การมอบหมายภาระหน้าที่ให้ผู้รับผิดชอบตัดสินใจได้ ณ  
จุดปฏิบัติการกระทำได้น้อย ส่วนการวางแผนกลยุทธ์  
และปัญหาโดยรวม กล่าวถึงการพัฒนากลยุทธ์และการ  
นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประเด็นสำคัญ คือ การขาดข้อมูล  
เชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม ส่วนการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้  
มีส่วนได้ส่วนเสียและปัญหา กล่าวถึง การดำเนินการ  
ส่วนนี้มุ่งเน้นการนำหลักสูตรสู่ผู้เรียน โดยมีการระบุ  
คณะกรรมการชุดต่างๆ พร้อมทั้งระบุกระบวนการ  
ปฏิบัติงานที่ชัดเจน ส่วนการพัฒนานวัตกรรม  
กระบวนการสร้างนวัตกรรมเป็นปัญหาที่กล่าวถึงเกือบ  
ทุกราย ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้  
การมุ่งเน้นบุคลากร การจัดการกระบวนการ การกำกับ  
ผลลัพธ์รวมทั้งปัญหาโดยรวม กล่าวถึงการวิเคราะห์และ  
ปรับปรุงผลการดำเนินงานการจัดการสารสนเทศ การ  
สำรวจข้อมูลพื้นฐานของบุคลากร วิธีดำเนินการในทุก  
ประเด็นที่เกี่ยวข้องจะมีการกล่าวถึงในระดับต้น ๆ ของ  
การสัมภาษณ์

3. ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยการบริหาร  
จัดการคุณภาพตามมาตรฐานสากลที่มีประสิทธิผลของ  
โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักบริหารงานการ  
มัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่

3.1 ปัจจัยการบริหารจัดการคุณภาพ  
ตามมาตรฐานสากลที่มีประสิทธิผลของโรงเรียน  
มัธยมศึกษาสังกัดสำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอน

ปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้าน  
งานวิชาการ มีองค์ประกอบดังนี้ การจัดการกระบวนการ  
การกำกับผลลัพธ์ของการจัดศึกษา การมุ่งเน้นผู้เรียนและ  
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การนำองค์กร การวางแผนกลยุทธ์  
และการมุ่งเน้นบุคลากร

3.2 การวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยการ  
บริหารจัดการคุณภาพตามมาตรฐานสากลที่มีประสิทธิผล  
ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักบริหารงานการ  
มัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น  
พื้นฐาน ด้านงานงบประมาณมีองค์ประกอบดังนี้ การจัด  
กระบวนการ การนำองค์กร การมุ่งเน้นบุคลากร การวัด  
การวิเคราะห์ และการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการ  
ความรู้ และการวางแผน กลยุทธ์

3.3 การวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยการ  
บริหารจัดการคุณภาพตามมาตรฐานสากลที่มี  
ประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนัก  
บริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานบุคลากร มี  
องค์ประกอบดังนี้ การจัดการกระบวนการ การวางแผนกล  
ยุทธ์ การนำองค์กร การวัด การวิเคราะห์ และการวัด  
การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นผู้เรียน  
และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการมุ่งเน้นบุคลากร

3.4 การวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยการ  
บริหารจัดการคุณภาพตามมาตรฐานสากลที่มี  
ประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนัก  
บริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านงานบริหาร  
ทั่วไปมีองค์ประกอบดังนี้ การจัดการกระบวนการ การกำกับ  
ผลลัพธ์ของการจัดศึกษา การวัด การวิเคราะห์ และการ  
วัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การวางแผนกล  
ยุทธ์ การนำองค์กร การมุ่งเน้นบุคลากร และการมุ่งเน้น  
ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4. การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการคุณภาพ  
ตามมาตรฐานสากลที่มีประสิทธิผลของโรงเรียน



มัธยมศึกษาสังกัดสำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการคุณภาพตามมาตรฐานสากลที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสรุปการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการคุณภาพตามมาตรฐานสากลของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามผลการสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย โครงสร้างการบริหารงานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคลากร และงานบริหารทั่วไป หลักการของรูปแบบการบริหารคุณภาพ แนวคิดและค่านิยมของรูปแบบการบริหารคุณภาพ วัตถุประสงค์ของรูปแบบการบริหารคุณภาพ เกณฑ์คุณภาพของรูปแบบการบริหารคุณภาพ การให้คะแนนรูปแบบการบริหารคุณภาพ แนวทางดำเนินการในองค์ประกอบคุณภาพของรูปแบบการบริหารคุณภาพ 7 องค์ประกอบหลัก 18 องค์ประกอบย่อย ได้แก่

#### 1. การนำองค์กรประกอบด้วย

##### 1.1 การนำองค์กรโดยผู้บริหาร

สถานศึกษา

##### 1.2 การกำกับดูแลองค์กรและความ

รับผิดชอบต่อชุมชนและสังคม

#### 2. การวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย

##### 2.1 การจัดทำแผนกลยุทธ์

##### 2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

#### 3. การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ประกอบด้วย

##### 3.1 ความรู้ของผู้เรียนได้รับการ

พัฒนาอย่างต่อเนื่อง

##### 3.2 ความพึงพอใจของผู้เรียน

ผู้ปกครอง และชุมชน

4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ประกอบด้วย

##### 4.1 การวิเคราะห์และพัฒนาผลการจัด

การศึกษา

##### 4.2 การจัดการสารสนเทศ ความรู้และ

เทคโนโลยี

#### 5. การมุ่งเน้นบุคลากร ประกอบด้วย

##### 5.1 สมรรถนะของบุคลากร

##### 5.2 ความผูกพันของบุคลากรต่อ

สถานศึกษา

#### 6. การจัดกระบวนการ ประกอบด้วย

##### 6.1 ออกแบบระบบงาน

##### 6.2 การพัฒนากระบวนการทำงาน

#### 7. การกำกับผลลัพธ์การจัดการศึกษา

ประกอบด้วย

##### 7.1 ด้านการเรียนรู้ของนักเรียน

##### 7.2 ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วน

ได้ส่วนเสีย

##### 7.3 ด้านงบประมาณ การเงิน และ

การตลาด

##### 7.4 ด้านการมุ่งเน้นครูและบุคลากร

##### 7.5 ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ

##### 7.6 ด้านการนำองค์กร

#### 8. การประเมินรูปแบบการบริหารจัดการคุณภาพ

ตามมาตรฐานสากลที่มีประสิทธิผลของโรงเรียน

มัธยมศึกษาสังกัดสำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอน

ปลายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการประเมินรูปแบบการบริหารจัดการ

คุณภาพตามมาตรฐานสากลที่มีประสิทธิผลของโรงเรียน

มัธยมศึกษาสังกัดสำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอน

ปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดย

พิจารณาถึงความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้

และความเป็นประโยชน์ พบว่าภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ที่สุดทุกด้าน



## การอภิปรายผล

รูปแบบการบริหารจัดการคุณภาพตามมาตรฐานสากลที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักบริหารงานกรมการศึกษาดอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการศึกษา การบริหารจัดการคุณภาพตามมาตรฐานสากลของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักบริหารงานกรมการศึกษาดอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ภาพรวมมีการบริหารจัดการคุณภาพ เรียงลำดับดังนี้ การจัดการศึกษา การนำองค์กร และการมุ่งเน้นผู้เรียนและชุมชน ผู้วิจัย วิเคราะห์ผลว่า ที่มีผลจากการปฏิบัติในภาพรวม ร้อยละ 93.93 เนื่องมาจากสถานศึกษาทุกแห่งมีการจัดทำระบบประกันคุณภาพภายใน โรงเรียนจะต้องประเมินอย่างต่อเนื่อง พร้อมรับการประเมินจาก สมศ. รอบที่ 1 2 และ 3 และเตรียมพร้อมรับการนิเทศติดตามจากหน่วยงานต้นสังกัด แต่ถึงกระนั้นก็ตาม ในบางรายการ เช่น การมุ่งเน้นผู้เรียนและชุมชน มีค่าร้อยละในการปฏิบัติเพียง 89.84 อาจเป็นไปได้ว่า โรงเรียนให้ความสำคัญกับรายการอื่นและอาจมีปัญหาค้างคาเข้ามา ครุมีงานอื่นที่ต้องปฏิบัติ นอกจากงานสอนเป็นจำนวนมากและอาจเป็นไปได้ว่าโรงเรียนจัดข้อมูลสารสนเทศยังไม่สมบูรณ์ สรุปรูปแบบการบริหารจัดการคุณภาพตามมาตรฐานสากลของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักบริหารงานกรมการศึกษาดอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานตามผลการสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย หลักการของรูปแบบการบริหารคุณภาพ แนวคิดและค่านิยมของรูปแบบการบริหารคุณภาพ วัตถุประสงค์ของรูปแบบการบริหารคุณภาพ เกณฑ์คุณภาพของรูปแบบการบริหารคุณภาพ การให้คะแนนรูปแบบการบริหารคุณภาพ แนวทางดำเนินการในองค์ประกอบคุณภาพของรูปแบบการบริหารคุณภาพ 7 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ (1) การนำองค์กร (2) การวางแผนกลยุทธ์ (3) การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้

ส่วนเสีย (4) การวัด การวิเคราะห์ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (5) การมุ่งเน้นบุคลากร (6) การจัดการกระบวนการ (7) การกำกับผลลัพธ์การจัดการศึกษา สอดคล้องกับแนวทางของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (The Malcom Baldrige National Quality Award -- MBNQA) ที่มีต้นกำเนิดจากแนวคิดของมัลคอม บัลดริจ (Malcom Baldrige) ขณะที่ สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนด แนวทางการบริหารการศึกษาดูมาตรฐานสากล กล่าวคือ ในปัจจุบัน ระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ ความก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และการสื่อสาร ทำให้สังคมโลกมีการเคลื่อนไหวระหว่างวัฒนธรรมมากขึ้น ประเทศไทยจะมีความสัมพันธ์กับสังคมโลกบนพื้นฐานของศักดิ์ศรีและความเท่าเทียมกันมีการปรับเปลี่ยนแนวทางการจัดการศึกษาให้สามารถพัฒนาคนและสังคมไทยให้มีสมรรถนะในการแข่งขันมีคุณภาพสูงขึ้น รู้จักเลือกที่จะรับกระแสของวัฒนธรรมต่างชาติ ปลุกจิตสำนึกและความภาคภูมิใจในความเป็นคนไทย รวมถึงการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, หน้า 16) ที่ว่ารัฐ มีเจตนารมณ์มุ่งมั่นที่จะบรรลุความคาดหวังสำคัญ ดังนี้ (1) ผู้เรียนได้รับการพัฒนาให้เป็นพลเมืองที่มีคุณภาพอันหมายถึงเป็นคนดี เป็นคนเก่งเป็นคนที่สามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีคุณค่าและมีความสุข บนพื้นฐานของความเป็นไทยภายใต้บริบทสังคมโลกใหม่รวมทั้งเพิ่มศักยภาพและความสามารถในระดับสูงด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และการสื่อสาร เพื่อการพึ่งตนเองและเพื่อสมรรถนะในการแข่งขัน (2) โรงเรียนพัฒนาหลักสูตร รูปแบบและวิธีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นความแตกต่างตามศักยภาพของผู้เรียนโดยคำนึงผู้เรียนเป็นสำคัญ ทั้งนี้ จำเป็นต้องมีสื่อ อุปกรณ์ เครื่องมือ สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เหมาะสม และปรับประยุกต์ใช้ให้สมประโยชน์ ทันต่อการเคลื่อนไหว

เปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลก (3) ผู้บริหาร ครู ศึกษานิเทศก์ และบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการ พัฒนาด้วยวิธีการที่เหมาะสมหลากหลายอย่างทั่วถึง ต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการเรียนรู้และเพิ่มพูน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศในระดับ สากล ตลอดจนเพื่อจรรโลงความพึงพอใจและความ ผูกพันต่อวิชาชีพ (4) โรงเรียนมีภาคีเครือข่ายการวัด การ วิเคราะห์ และการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ และร่วมพัฒนากับสถานศึกษาระดับท้องถิ่น ระดับ ภูมิภาค ระดับประเทศ และระหว่างประเทศ ตลอดจน เครือข่ายสนับสนุนจากสถาบันอุดมศึกษาและองค์กร อื่นๆที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนเป็นศูนย์และร่วมเป็นเครือข่าย พัฒนาความรู้ให้กับประชาชนในชุมชนและบุคคลทั่วไป โรงเรียนมาตรฐานสากล โดยการยกระดับโรงเรียนชั้นนำ ที่มีความพร้อมสู่โรงเรียนดีมีมาตรฐานและ (5) โรงเรียน ยกระดับคุณภาพสูงเข้าสู่มาตรฐานสากล ผ่านการรับรอง มาตรฐานคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ที่จัดการศึกษาแบบ องค์กรรวมและบูรณาการเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมศาสนา และการเมืองเพื่อพัฒนาประเทศอย่าง ยั่งยืนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดย สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษา ตอนปลายและ คณะทำงาน ได้ทำการศึกษา สังเคราะห์เอกสาร ที่ เกี่ยวข้อง ตลอดจนการจัดประชุมรับฟังความคิดเห็นจาก โรงเรียนและผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วจัดทำเป็นเอกสาร แนว ทางการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากล โดยมี วัตถุประสงค์ เพื่อให้โรงเรียนในโครงการโรงเรียน มาตรฐานสากล ได้เข้าใจในเจตนารมณ์ ขอบข่าย ความสำเร็จ ทิศทางและกรอบการดำเนินงาน ตลอดจน สามารถนำไปเป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนา ยกระดับโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล การบริหารจัดการ ระบบคุณภาพ คุณลักษณะสำคัญประการหนึ่ง ที่จะ แสดงว่าโรงเรียนได้พัฒนาสู่มาตรฐานสากล คือ การ บริหารจัดการโรงเรียนด้วยระบบคุณภาพซึ่งได้รับการ ยอมรับว่าเป็นระบบที่จะพัฒนาองค์กรให้มีผลดำเนินการ

ที่เป็นเลิศ โดยอิงแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award -- TQA) มาพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ องค์กร เพื่อให้มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับ มาตรฐาน โลก เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและ กระบวนการตัดสินใจรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพ แห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (The Malcom Baldrige National Quality Award--MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบ รางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่าง ๆ หลายประเทศทั่ว โลกนำไปประยุกต์ใช้อย่างแพร่หลายโดยได้กำหนด กรอบเกณฑ์ด้านการจัดการศึกษาเพื่อผลงานที่เป็นเลิศ (Baldrige Education Criteria for Performance Excellence) ตั้งแต่ปี พ.ศ.2541 เพื่อช่วยให้มีการทำความเข้าใจและปรับใช้ในวงการศึกษาเพื่อการปรับปรุง คุณภาพของโรงเรียน โดยยึดหลักการดำเนินงานเชิง ระบบเพื่อช่วยให้องค์กร โรงเรียนสร้างการเปลี่ยนแปลง อย่างเป็นระบบ โดยมีแนวคิดพื้นฐานที่จะทำให้ผู้นำ องค์กรมีความมั่นใจในการดำเนินการที่ต่อเนื่องเพื่อให้ เกิดความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งกำหนดวัตถุประสงค์ในการ เริ่มดำเนินการไว้ 4 ประการ ตามที่ Hart and Bogan, (1992, p. 13) ได้กล่าวไว้ คือ (1) ช่วยกระตุ้นให้บริษัท ต่างๆ ในอเมริกามีการปรับปรุงคุณภาพ (2) เป็นวิธีการ วัดประเมินผลเพื่อการปรับปรุงคุณภาพ (3) ใช้กำหนด แนวทางและขอบเขตการบริหารคุณภาพทั่วไปทั้งใน วงการธุรกิจหน่วยงานภาครัฐการวัดประเมินผลใน องค์กรต่าง ๆ และ (4) ใช้เป็นแนวทางสำหรับองค์กร ต่างๆ ในอเมริกาศึกษาเรื่องการบริหารคุณภาพมีการ กำหนดคะแนนแต่ละองค์ประกอบในแต่ละส่วนคือการ ขับเคลื่อน (driver) ระบบ (system) การวัดความก้าวหน้า (measures of progress) และเป้าประสงค์ (customer focus and satisfaction) มีการวัดประเมินผลในขอบเขตการ ดำเนินงาน 7 ด้านคือการใช้ภาวะผู้นำในองค์กร สารสนเทศและการวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์การบริหาร คุณภาพการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการคุณภาพและบทสรุปการดำเนินการความต้องการของลูกค้าและการจัดการที่เน้นลูกค้าเป็นสำคัญ (Bonstingl, 2001, pp. 114-115) สำหรับรูปแบบการบริหารจัดการคุณภาพตามมาตรฐานสากลที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานกรมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแสดงความสัมพันธ์ระหว่าง การบริหารจัดการคุณภาพ กับประสิทธิผล ขององค์ประกอบในรูปแบบอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งเป็นกลไกสำคัญ ในการกำกับคุณภาพของการดำเนินการของรูปแบบการบริหารจัดการคุณภาพ โดยยึดหลักสำคัญ 6 ประการ ได้แก่ หลักการบูรณาการ หลักการมุมมองเชิงระบบ หลักการมีส่วนร่วม หลักการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง หลักการประเมินตนเองและหลักธรรมาภิบาล หลักการสำคัญที่ยึด คือ หลักการมีส่วนร่วมและหลักการประเมินตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับรายงานของ HKU Reports (2003) ที่ว่าความสำคัญของการประกันคุณภาพ ในการพัฒนากระบวนการบริหารและการจัดการอย่างต่อเนื่อง ปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงานให้มีการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย แนวคิดและค่านิยมหลักการของรูปแบบ ยึดแนวคิดการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร 11 ประการ ได้แก่ การนำองค์กร อย่างมีวิสัยทัศน์ การศึกษาที่มุ่งการเรียนรู้ การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล การให้คุณค่าของครู บุคลากรและคู่ความร่วมมือ ความคล่องตัว การมุ่งเน้นอนาคต การจัดการเพื่อนวัตกรรม การบริหารจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง ความรับผิดชอบต่อสังคม การมุ่งเน้นผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า และมุมมองเชิงระบบ ซึ่งสอดคล้องกับ อัจฉรา โพธิยา-นนท์ (2555, หน้า 107) ที่ว่าทำงานโดยมุ่งผลลัพธ์เป็นสำคัญ จึงจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมคุณภาพและค่านิยมหลักในโรงเรียน วัตถุประสงค์กำหนดไว้ 4 ประการคือ (1) เป็นเครื่องมือในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพได้ตามมาตรฐานสากล (2) เป็นแนวทางในการ

ยกระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา (3) สร้างวัฒนธรรมคุณภาพในสถานศึกษา การมีส่วนร่วมและหลักธรรมาภิบาล (4) ให้เกิดการบริการการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านประสิทธิภาพและความสามารถในการบริหารเกณฑ์คุณภาพในรูปแบบการบริหารจัดการคุณภาพ แสดงภาพรวมของสถานศึกษาโดยแยกเป็นสองส่วน ได้แก่ โครงสร้างองค์กร และองค์ประกอบคุณภาพ ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลสถานศึกษาด้วยตนเอง อำนาจความสะดวกในการเขียนรายงานการประเมินตนเอง ในการระบุข้อมูลสารสนเทศของการดำเนินงานซึ่งโครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย (1) ลักษณะองค์กร ได้แก่ สภาพแวดล้อมขององค์กรและความสัมพันธ์ระดับองค์กร (2) สภาวะองค์กร ได้แก่ สภาพแวดล้อมการแข่งขัน บริบทเชิงกลยุทธ์ และระบบปรับปรุงผลการดำเนินการ เหล่านี้คือข้อมูลพื้นฐานของระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา องค์ประกอบคุณภาพผู้วิจัยได้นำเสนอประกอบด้วย 7 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การนำองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นบุคลากร การจัดกระบวนการ และการกำกับผลลัพธ์การจัดการศึกษา โดยมีองค์ประกอบย่อยดังนี้ องค์ประกอบย่อยของปัจจัยการนำองค์กรประกอบด้วย การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูงและ การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคมสอดคล้องกับเกณฑ์เพื่อดำเนินการที่เป็นเลิศของ Criteria Performance Excellence (2009 – 2010) ที่ว่า การดำเนินการของผู้นำระดับสูงในด้านการนำองค์กรให้ประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน การสื่อสารกับพนักงาน การส่งเสริมให้พนักงานทำงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้น ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กรโดยผู้นำระดับสูงในการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยม โดยผ่านระบบการนำองค์กรไปยังบุคลากรผู้ส่งมอบและคู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้ายรวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ เพื่อนำไป

ปฏิบัติการ การปฏิบัติตนของผู้ในระดับสูงสะท้อนถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยม การกำกับดูแลกิจการและความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นการอธิบายถึงระบบธรรมาภิบาลขององค์กรและการดำเนินการเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะและทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรมและบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดี เป็นจุดมุ่งหมายที่องค์กรต้องการที่จะไปให้ถึงในอนาคต โดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเป็นผู้กำหนดเป้าหมายผลลัพธ์ทั้งหมดขององค์กรในอนาคต และเป้าหมายปฏิบัติการเป็นเป้าหมายที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับปฏิบัติการ (Daft, 2000, pp. 221-229) ในการวัดเป้าหมายขององค์กรมีนักวิชาการหลายคน (Locke & Latham, 2000; Cooper & Other, 1994 & Latham, 2003) ได้เสนอการสร้างมาตรวัดเป้าหมายขององค์กรจากองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การกำหนดเป้าหมายเฉพาะ ความชัดเจน ความท้าทายของเป้าหมาย ระดับความยาก ความสอดคล้องของเป้าหมายในทุกระดับ การมีส่วนร่วมของพนักงานในการกำหนดเป้าหมายและการป้อนกลับของข้อมูล (Latham, 2003, pp. 309-318) และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการกำหนดเป้าหมายแม้ว่าจะเป็นเป้าหมายที่มีความยากลำบากในการดำเนินงานแต่บุคลากรก็ยอมรับเป้าหมายและช่วยสนับสนุนในผลการปฏิบัติงานของบุคลากรดีขึ้น ขณะเดียวกันการป้อนกลับของข้อมูลเป็นสิ่งจำเป็นและส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร การจัดหาและการใช้ทรัพยากร เป็นลักษณะที่องค์กรตั้งเป้าหมายการใช้ทรัพยากรขององค์กร ทั้งทรัพยากรทางกายภาพและทรัพยากรทางการเงินเพื่อใช้ในการผลิตสินค้าหรือให้บริการภายในองค์กร (Bedeian & Zammuto, 1991, p. 128) ขณะเดียวกันองค์กรยังมีความจำเป็นต้องจัดหาทรัพยากร หรือวัตถุดิบ และทรัพยากรทางการเงิน บุคลากรที่มีความชำนาญ โดยเฉพาะวัตถุดิบที่มีต้นทุนต่ำจากสภาพแวดล้อมมาลงทุนในองค์กร (Daft, 1992, pp. 82-89)

องค์ประกอบย่อยการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย การจัดทำกลยุทธ์และ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติกำหนดว่าการจัดทำกลยุทธ์ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดกลยุทธ์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำกลยุทธ์มีอะไรบ้าง และผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญมีใครบ้าง กระบวนการดังกล่าวสามารถระบุจุดบอดที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างไร มีวิธีการอย่างไรในการกำหนดความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบที่อธิบายได้ในโครงสร้างองค์กร กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคืออะไร มีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกรอบเวลา และทำให้กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์มีความสอดคล้องกับกรอบเวลาดังกล่าววัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง ให้ระบุตารางเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น เป้าประสงค์ที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านั้นการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ ถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติอย่างไร การจัดทำแผนปฏิบัติการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติองค์ประกอบย่อย การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย ความรู้ของผู้เรียนและความพึงพอใจของชุมชนกำหนดว่า ความรู้เกี่ยวกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้เสีย และชุมชน โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและเพิ่มความพึงพอใจและความภักดีของผู้เรียน วิธีการสร้างความสัมพันธ์เพื่อให้ลูกคำ สร้างความพึงพอใจ และรักษาไว้เพื่อเพิ่มความภักดี รวมทั้งให้อธิบายวิธีการประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้เรียน การสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียน และการประเมินความพึงพอใจของผู้เรียน องค์ประกอบย่อยการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การวิเคราะห์และปรับปรุงผลการดำเนินงานและการจัดการสารสนเทศ ความรู้และเทคโนโลยี ที่กำหนดว่า ถึง การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรและการจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศและความรู้ องค์ประกอบย่อย การมุ่งเน้นบุคลากร ประกอบด้วย

สภาพแวดล้อมของบุคลากรและความผูกพันของบุคลากรกำหนดความผูกพันของบุคลากร ได้แก่ การเพิ่มคุณค่าของบุคลากร การพัฒนาบุคลากรและผู้นำการประเมินความผูกพันของบุคลากร สภาพแวดล้อมของบุคลากร ได้แก่ จิตความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรและบรรยากาศการทำงานของบุคลากร องค์ประกอบการจัดกระบวนการ ประกอบด้วย ระบบงาน กระบวนการทำงาน กล่าวถึง การออกแบบระบบงาน องค์การมีวิธีการอย่างใดในการออกแบบระบบงาน และการจัดการและการปรับปรุงกระบวนการทำงาน องค์การมีวิธีการอย่างไรในการจัดการและปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์การ องค์ประกอบย่อยการกำกับผลลัพธ์การจัดการศึกษา ประกอบด้วย ด้านการเรียนรู้ของนักเรียน ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านงบประมาณการเงิน และการตลาด ด้านการมุ่งเน้นครูและบุคลากร ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ ด้านการนำองค์การเพื่อประเมินความสามารถในการตอบสนอง

วัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ในแนวคำเนิการของรูปแบบได้ดีเพียงใดในอันที่จะส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ การแสดงถึงคุณภาพและควมมีชื่อเสียงของสถานศึกษา สอดคล้องกับ วิโรจน์ สารัตนะ (2544, หน้า 39) และ วาสนา ไชยพรรณ (2546, หน้า 28) ที่ว่า ความสำคัญ ของประสิทธิผลเป็นปัจจัยหนึ่งที่ใช้เป็นเครื่องมือตัดสิน ว่าการบริหารสถานศึกษาประสบความสำเร็จเป็น สถานศึกษาดี มีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับของชุมชนและ สังคม ส่วนโครงสร้างการบริหาร ผู้วิจัยได้ออกแบบให้ เห็นความเชื่อมโยงของการบริหารคุณภาพกับลักษณะ งานในโรงเรียน เพื่อให้การบริหารคุณภาพมีความ คล่องตัวในการดำเนินการ โครงสร้างการบริหาร รูปแบบการบริหารจัดการคุณภาพ จึงให้คณะกรรมการ ตรวจสอบประเมินคุณภาพภายใน หัวหน้างานขึ้นตรงต่อ ผู้อำนวยการโรงเรียนและมีภาระงาน ด้านบริการ ด้าน บุคคล ด้านงบประมาณและด้านบริหารทั่วไป และแสดง

ขอบข่ายของรูปแบบการบริหารจัดการคุณภาพ ประกอบด้วย คณะกรรมการบริหารคุณภาพ คณะกรรมการประเมินคุณภาพภายใน กลุ่มงานทั้ง 4 งาน และภาระงานที่สำคัญของกลุ่มงานเช่น กลุ่มงานวิชาการ มีภาระงานหลักสูตรภาระงานจัดการเรียนรู้ ภาระงานวัด และประเมินผล ภาระงานควบคุมคุณภาพ ภาระงาน ตรวจสอบ และทบทวนคุณภาพ ภาระงานประเมินและ รับรองคุณภาพ กลุ่มงานการเงิน บัญชีมีภาระงานการเงิน บัญชีและภาระงานพัสดุ กลุ่มงานบริหารบุคลากร มี ภาระงานบุคลากร กลุ่มงานบริหารงานทั่วไป มีภาระงาน แผนงานและโครงการภาระงานข้อมูลสารสนเทศ ภาระ งานตรวจสอบภายใน ภาระงานติดตามประเมินผล โครงการ โดยระบุบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบไว้ทุก ภาระงาน เพื่อนำแนวการบริหารจัดการคุณภาพสู่การ ปฏิบัติ และกำกับผลลัพธ์ตามรูปแบบ ซึ่งตรงกับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาจากการสนทนากลุ่ม ที่ ต้องการเห็นภาพความสัมพันธ์ของการบริหารงานทั้ง 4 งาน กับการบริหารจัดการคุณภาพที่ชัดเจน ส่วนแนว คำเนิการ 7 องค์ประกอบหลัก 18 องค์ประกอบย่อย ผู้วิจัยได้ยึดข้อกำหนดของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาของ มัลคอล์ม บัลดริจ และจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนว ทางการบริหารจัดการคุณภาพจากผู้บริหารสถานศึกษา ในแต่ละองค์ประกอบคุณภาพของรูปแบบการบริหาร จัดการคุณภาพ เพื่อให้สถานศึกษาใช้เป็นเครื่องมือใน การบริหารจัดการคุณภาพตามบริบทของตนเอง ทั้ง 18 องค์ประกอบย่อยนี้ องค์ประกอบที่น่าสนใจได้แก่ ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวิเคราะห์และการ ปรับปรุงผลการดำเนินการ ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและการตลาด เนื่องจากการวิเคราะห์เอกสารใน บทที่ 2 พบว่า องค์ประกอบดังกล่าวนี้ระบุไว้นอกเหนือ มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของ สมศ.

ส่วนการให้คะแนนของรูปแบบการบริหารจัดการทั้งสอง มิติ มิติด้านกระบวนการและมิติด้านผลลัพธ์ ในประเด็น รายการประเมินและน้ำหนักคะแนน ผู้วิจัยใช้เกณฑ์



น้ำหนักคะแนนของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาของ มัลคอม บัลดริจ 2009-2010 ที่กำหนดไว้ทุกองค์ประกอบ 1000 คะแนน แบ่งเป็นด้านกระบวนการ คือ องค์ประกอบที่ 1-6 รวม 550 คะแนน มิติด้านผลลัพธ์ คือ องค์ประกอบที่ 7 รวม 450 คะแนน จะเห็นได้ว่าการให้คะแนนมิติด้านผลลัพธ์มีความสำคัญสูงพอสมควร ส่วนมิติด้านกระบวนการ ให้ความสำคัญที่ องค์ประกอบการนำองค์กร โดยมีคะแนนสูงสุด 120 คะแนน ซึ่งสอดคล้องกับ ศรีนทร สนธิศิริกฤตย์ (2550) การใช้เกณฑ์ประเมินองค์กรตามเกณฑ์ ระบบ มัลคอม บัลดริจ (MBNQA) ที่ว่าการเปลี่ยนแปลง ในหมวดที่ 1 การนำองค์กรเป็นหมวดที่สำคัญที่สุด ถ้าไม่มีการเปลี่ยนแปลงในหมวดนี้แล้ว การดำเนินการเปลี่ยนแปลงด้านอื่น ๆ จะทำได้ยาก ส่วนมิติด้านผลลัพธ์ขององค์ประกอบย่อยที่มีคะแนนสูงสุดได้แก่ ผลลัพธ์ ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน ซึ่งสอดคล้องกับ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2545) ที่ว่าการจัดการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในหมวดที่ 4 มาตราที่ 22 การจัดการศึกษาต้องยึดผู้เรียนทุกคนความสำคัญที่สุดกระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ ส่วนการแปรผลและการให้คะแนน แบ่งเป็นสองมิติ คือ มิติด้านกระบวนการ และมิติด้านผลลัพธ์ โดยมีมิติกระบวนการระบุคะแนน ที่ได้จากการประเมินแนวทาง (A) การเรียนรู้ (L) และการบูรณาการ (I) โดยปัจจัยทั้งหมดมีการเชื่อมโยงกัน มีการอธิบายถึงแนวทางที่ระบุไว้ในองค์ประกอบคุณภาพนั้น ๆ มิติด้านผลลัพธ์ระบุคะแนนที่ได้จากการประเมินแนวโน้ม (T) การเปรียบเทียบ (C) และการบูรณาการ (I) ของผลลัพธ์ ข้อกำหนดหลัก ๆ ขององค์กรส่วนการรายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา เป็นหลักฐานของการประเมิน รวมทั้งเป็นสารสนเทศในการพัฒนาสถานศึกษาโดยระบุประเด็นของการตรวจประเมิน

ตนเอง ทั้ง 7 องค์ประกอบหลัก และ 18 องค์ประกอบย่อย สอดคล้องกับ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2545) มาตราที่ 48 ให้สถานศึกษาจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในและให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดย มีการจัดทำรายงานประจำปี เสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2545) ส่วนรายงานการประเมินตนเอง ระบุสาระสำคัญไว้ 3 ส่วน คือ ส่วนนำ ส่วนเนื้อหาและส่วนภาคผนวก การรายงานการประเมินตนเองก็คือ การระบุระบบประกันคุณภาพที่ประกอบด้วยกระบวนการพัฒนาคุณภาพ การตรวจติดตามคุณภาพและการประเมินคุณภาพภายในนั่นเอง

### ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการศึกษาวิจัยรูปแบบการบริหารจัดการคุณภาพตามมาตรฐานสากลของโรงเรียน ประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ควรทำการศึกษาวิจัยรูปแบบการบริหารจัดการคุณภาพตามมาตรฐานสากลของโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน
3. ควรทำการศึกษาวิจัยรูปแบบการบริหารตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของโรงเรียนมัธยมศึกษา และประถมศึกษา สังกัดคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. ควรทำการศึกษาวิจัยรูปแบบการบริหารจัดการคุณภาพตามมาตรฐานสากลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา



## เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2545). *การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักทดสอบทางการศึกษา กรมวิชาการกระทรวงศึกษาธิการ.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2542). *การบริหาร: หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วาสนา ไชยพรรณนา. (2546). *ปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ*. ปรินญาณินพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). *รายงานการติดตามผลการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักบริหารงานกรมมัธยมศึกษาตอนปลาย. (2554). *มัธยมศึกษายุคใหม่สู่มาตรฐานสากล 2561*. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาระเบียบวาระแห่งชาติ พ.ศ. 2551 - 2555*. กรุงเทพมหานคร: พรักหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2553). *สาระสำคัญการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง พ.ศ. 2552 – 2561*. ค้นจาก <http://chusak.igetweb.com/index.php.518285>
- อัญญา โพธิยานนท์. (2555). *การบริหารจัดการระบบคุณภาพในสถานศึกษา*. วารสารบริหาร การศึกษา คุณภาพสู่สากล, 1(1).
- Bonstingl, J. J. (2001). *School of quality*. New York: Corwin Press.
- Cameron, K. S. (1981). *The enigma of organizational effectiveness, in measuring effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Daft, R. L. (1992). *Organization theory and design* (4<sup>th</sup> ed). Ohio: West.
- Daft, R. L. (2000). *Organization theory and design* (7<sup>th</sup> ed). Ohio: South-Western college.
- Hart, C. W. L., & Bogan., C. E. (1992). *The baldridge*. New York: McGraw-Hill.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2000). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice –Hall.

