



การบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา

โดย

นางสาววิจิตรา สอนทะ



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2563

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

# การบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา



โดย  
นางสาววิจิตรา สอนทะ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2563

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE QUALITY MANAGEMENT IN SECONDARY SCHOOL



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for Doctor of Philosophy (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2020

Copyright of Graduate School, Silpakorn University

หัวข้อ	การบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา
โดย	วิจิตรา สอนทะ
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สายสุตา เตียเจริญ

---

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช)

พิจารณาเห็นชอบโดย

.....ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุตา เตียเจริญ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชุมศักดิ์ อินทร์รักษา)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(รองศาสตราจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว)

.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรศักดิ์ สุจริตรักษ์ )

59252914 : การบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาคุชฎีบัณฑิต

คำสำคัญ : การบริหารคุณภาพ, โรงเรียนมัธยมศึกษา

นางสาว วิจิตรา สอนทะ: การบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา อาจารย์ที่ปรึกษา  
วิทยานิพนธ์หลัก : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สายสุตา เตียเจริญ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) เพื่อทราบผลยืนยันองค์ประกอบการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการยกระดับคุณภาพโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล จำนวน 100 แห่ง ผู้ให้ข้อมูล โรงเรียนละ 3 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการ 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 1 คน และครู 1 คน รวมทั้งสิ้น 300 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง แบบสอบถามความคิดเห็น และแบบสอบถามเพื่อยืนยันองค์ประกอบการบริหารคุณภาพ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัย พบว่า

1. องค์ประกอบของการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก และ 9 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การบริหารวิชาการ ประกอบด้วย 1.1) การบริหารวิชาการแบบมีส่วนร่วม 1.2) การเสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ 1.3) การเสริมสร้างสมรรถนะของผู้เรียน 2) การบริหารแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 2.1) การวางแผนกลยุทธ์ 2.2) การขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ 2.3) การติดตามและประเมินผลความสำเร็จ 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 3.1) การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 3.2) การสร้างความพึงพอใจและความผูกพันในโรงเรียน 3.3) การสร้างค่านิยมในโรงเรียน และ 4) การติดตามประเมินผลและปรับปรุง มีค่าน้ำหนักปัจจัย อยู่ระหว่าง 0.501-0.812 สามารถอธิบายค่าแปรปรวนของตัวแปรทั้งหมด ได้เท่ากับร้อยละ 52.95

2. ผลยืนยันองค์ประกอบการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์

59252914 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Keyword : THE QUALITY MANAGEMENT, SECONDARY SCHOOL

MISS WICHITTRA SONTA : THE QUALITY MANAGEMENT IN SECONDARY SCHOOL

THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR SAISUDA TIACHAROEN, Ph.D.

The research objectives were to 1) identify the components of quality management in secondary school 2) verify the components of quality management in secondary school. The samples were 100 world class standard school. The samples were 100 world class standard school. The respondents in each school were school director or deputy director, head department and teacher, totally 300 persons. The research instruments were semi-structured interview, opinionnaire and questionnaire (for confirm the components). The statistical used for data analyzing were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, exploratory factor analysis and content analysis.

The research findings were as follow:

1. The components of quality management in secondary school consist of 4 main components and 9 sub-components as follow; factor 1) Academic Management consisted 1.1) Participatory academic management 1.2) Enhancing learning environment 1.3) Enhancement of learner's competencies, Factor 2) Strategic management consisted 2.1) Strategic planning 2.2) Strategy implementation driving 2.3) Monitoring and Evaluation of Achievement, Factor consisted 3) Human resource development 3.1) Continuous personal development 3.2) Build up of satisfaction and engagement in school 3.3) Build up of school core value and factor 4) Monitoring Evaluation and improvement. The factor loading of observed one variable values between 0.501 to 0.812. Variance of variable can explain 52.95 percent.

2. The experts confirmed the components of quality management in secondary school were accuracy, propriety, feasibility and utility.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ชুমศักดิ์ อินทร์รักษ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์ ประธานสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรศักดิ์ สุจริตรักษ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ให้คำปรึกษา แนวคิด และคำแนะนำ พร้อมทั้งให้ความกรุณาแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ อันเป็น ประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ด้วยความเมตตา ผู้วิจัยขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ได้กรุณาให้ข้อมูล ให้สัมภาษณ์ ตรวจสอบ และแก้ไขเครื่องมือ รวมทั้งตรวจสอบผลการวิจัย และขอบคุณท่านผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระ และครูในโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้อำนวยความสะดวก และให้ข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบคุณกัลยาณมิตร เพื่อน พี่ น้อง ปริญญาเอกรุ่น 14 และบุคลากรภาควิชา การบริหารการศึกษาทุกท่าน ตลอดจนครอบครัวที่คอยให้กำลังใจและความช่วยเหลือ ทำให้การทำ วิทยานิพนธ์สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

สุดท้ายนี้ คุณค่าหรือประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชา พระคุณอันยิ่งใหญ่ แต่พระคุณบิดา มารดา ตลอดจนครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านที่อบรม สั่งสอนและให้กำลังใจอย่างดียิ่งเสมอมา

วิจิตรา สอนทะ

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	8
ข้อคำถามของการวิจัย.....	8
สมมติฐานของการวิจัย.....	8
กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	22
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	23
การบริหารคุณภาพ.....	23
ความเป็นมาของการบริหารคุณภาพ.....	25
แนวคิดที่สำคัญของการบริหารคุณภาพ.....	28
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	113
งานวิจัยในประเทศ.....	113
งานวิจัยต่างประเทศ.....	118



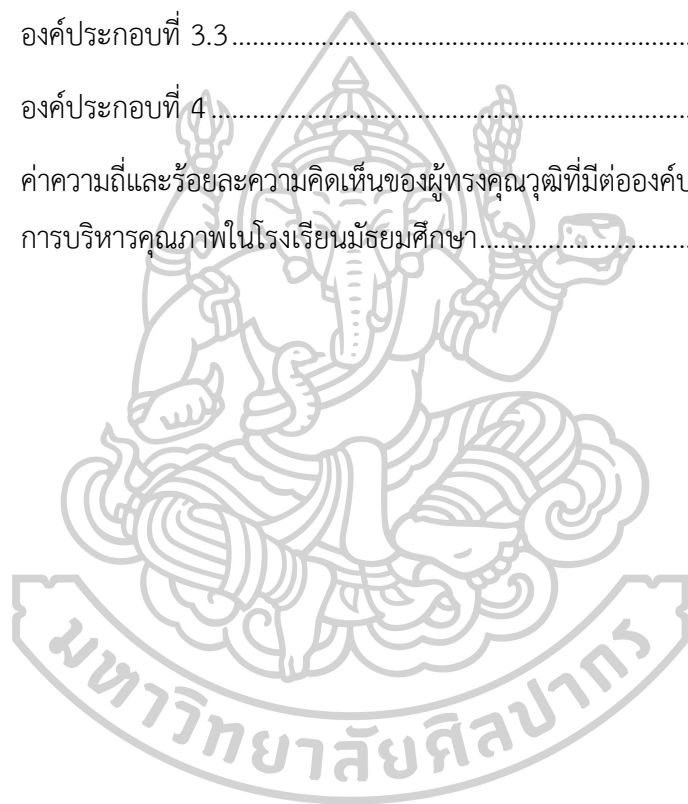
สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	123
สรุป.....	128
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	129
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	129
ระเบียบวิธีการวิจัย.....	133
แผนแบบการวิจัย (Research design).....	133
ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล.....	134
ตัวแปรที่ศึกษา.....	135
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	135
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....	136
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	137
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	138
สรุป.....	140
บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	141
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	142
ตอนที่ 2 ผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ.....	216
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	218
สรุปผลการวิจัย.....	218
อภิปรายผล.....	222
ข้อเสนอแนะของการวิจัย.....	226
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	226
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....	227
รายการอ้างอิง.....	228

ภาคผนวก .....	237
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์ รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ สัมภาษณ์ แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ .....	238
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจ เครื่องมือวิจัย .....	242
ภาคผนวก ค ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้อง (IOC) ของเครื่องมือวิจัย .....	245
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือวิจัย รายชื่อโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ทดลอง ใช้เครื่องมือวิจัย .....	253
ภาคผนวก จ ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือ .....	256
ภาคผนวก ฉ หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล รายชื่อโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นกลุ่ม ตัวอย่าง .....	262
ภาคผนวก ช แบบสอบถามการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา .....	268
ภาคผนวก ซ หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันองค์ประกอบการบริหารคุณภาพ รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันองค์ประกอบการบริหารคุณภาพ .....	282
ภาคผนวก ฌ แบบสอบถามเพื่อยืนยันองค์ประกอบการบริหารคุณภาพ .....	285
ภาคผนวก ฎ QR code รายชื่อโรงเรียนในโครงการมาตรฐานสากลรุ่นที่ 1, 2 และ 3 .....	289
ประวัติผู้เขียน .....	291

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล.....	134
ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสาร หลักการ แนวคิดและทฤษฎีของการบริหารคุณภาพ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	144
ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	158
ตารางที่ 4 ผลการสัมภาษณ์ (Interview) ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	168
ตารางที่ 5 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	177
ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารคุณภาพในโรงเรียน มัธยมศึกษา.....	179
ตารางที่ 7 ผล Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy และวิเคราะห์ ค่าสถิติ ทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity.....	191
ตารางที่ 8 องค์กรประกอบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) ค่าร้อยละของ ความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมขององค์กรประกอบ การบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	192
ตารางที่ 9 ค่าน้ำหนักองค์กรประกอบของตัวแปรที่สังเกตได้แต่ละองค์กรประกอบ.....	193
ตารางที่ 10 องค์กรประกอบและจำนวนตัวแปรที่สังเกตได้ขององค์กรประกอบการบริหาร คุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	196
ตารางที่ 11 องค์กรประกอบที่ 1.....	197
ตารางที่ 12 องค์กรประกอบที่ 1.1.....	200
ตารางที่ 13 องค์กรประกอบที่ 1.2.....	201
ตารางที่ 14 องค์กรประกอบที่ 1.3.....	202
ตารางที่ 15 องค์กรประกอบที่ 2.....	203

ตารางที่ 16	องค์ประกอบที่ 2.1.....	206
ตารางที่ 17	องค์ประกอบที่ 2.2.....	207
ตารางที่ 18	องค์ประกอบที่ 2.3.....	208
ตารางที่ 19	องค์ประกอบที่ 3.....	209
ตารางที่ 20	องค์ประกอบที่ 3.1.....	211
ตารางที่ 21	องค์ประกอบที่ 3.2.....	212
ตารางที่ 22	องค์ประกอบที่ 3.3.....	213
ตารางที่ 23	องค์ประกอบที่ 4.....	214
ตารางที่ 24	ค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อองค์ประกอบ การบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	216



สารบัญแผนภาพ

		หน้า
แผนภาพที่ 1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	18
แผนภาพที่ 2	Deming cycle .....	37
แผนภาพที่ 3	The Juran trilogy .....	39
แผนภาพที่ 4	Quality Spiral.....	39
แผนภาพที่ 5	ขั้นตอนและกำหนดเวลาของการสมัครและประเมินผลรางวัลเดมมิง.....	76
แผนภาพที่ 6	โครงสร้างของเกณฑ์รางวัลคุณภาพมัลคอล์ม บรัลตริจ .....	83
แผนภาพที่ 7	แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับคุณภาพตามตัวแบบ EFQM.....	87
แผนภาพที่ 8	ความสัมพันธ์ของเกณฑ์ต่าง ๆ ของระบบ EQA.....	88
แผนภาพที่ 9	โครงสร้างของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อผลดำเนินการที่เป็นเลิศ ....	95
แผนภาพที่ 10	ภาพความสำเร็จโรงเรียนมาตรฐานสากล.....	101
แผนภาพที่ 11	แสดงองค์ประกอบการบริหารระบบคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากล ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ.....	110
แผนภาพที่ 12	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	132
แผนภาพที่ 13	สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารคุณภาพ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	215

## บทที่ 1

### บทนำ

สังคมโลกในยุคปัจจุบันเต็มไปด้วยข้อมูลข่าวสาร ทำให้คนต้องคิด วิเคราะห์ แยกแยะ และมีการตัดสินใจที่รวดเร็ว เพื่อให้ทันกับเหตุการณ์ในสังคมที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น สิ่งเหล่านี้ ล้วนนำไปสู่สถานการณ์ของการแข่งขันทางเศรษฐกิจ การค้า และอุตสาหกรรมระหว่างประเทศ รวมทั้งด้านการศึกษาเป็นแรงผลักดันสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้หลายประเทศต้องปฏิรูปการศึกษา คุณภาพการศึกษาเป็นตัวชี้วัดประการหนึ่งและเป็นเครื่องมือในการยกระดับศักยภาพการแข่งขัน ในระดับสากล โดยแผนการศึกษาแห่งชาติที่ระบุว่าความท้าทายที่เป็นพลวัตของโลกศตวรรษที่ 21 ทั้งในส่วนที่เป็นแรงกดดันภายนอก ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของบริบทเศรษฐกิจและสังคมโลก อันเนื่องจากการปฏิวัติดิจิทัล (Digital Revolution) การเปลี่ยนแปลงสู่อุตสาหกรรม 4.0 (The Fourth Industrial Revolution) การดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของ องค์การสหประชาชาติ 2573 (Sustainable Development Goals: SDGs 2030) ที่ประเทศไทย ได้ให้สัตยาบัน รวมทั้งผลกระทบของการเป็นประชาคมอาเซียนและความต้องการกำลังคนที่มีทักษะ ในศตวรรษที่ 21 และแสดงระดับของศักยภาพในการแข่งขันในเวทีโลก ดังนั้นแต่ละประเทศจึงต้องมีการเตรียมคนรุ่นใหม่ที่มีทักษะการปรับตัวและดำรงชีวิตอยู่ในโลกยุคใหม่อย่างรู้เท่าทัน มีความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดี เหมาะสมและเพียงพอ<sup>1</sup> โดยเป้าหมายของแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2574 ได้กล่าวถึงระบบการศึกษาที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ สามารถเป็นกลไกในการพัฒนาศักยภาพ และขีดความสามารถของทุนมนุษย์ (Productivity) ที่ตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงานและการพัฒนาประเทศ เพื่อให้ประเทศสามารถก้าวข้ามกับดักของประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ ประเทศที่พัฒนาแล้วอย่างยั่งยืนภายใต้พลวัตของโลกศตวรรษที่ 21 และสถานศึกษามีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพด้วยคุณภาพและมาตรฐานระดับสากล สามารถให้บริการที่ตอบสนอง ความต้องการบริบทเชิงพื้นที่ระดับประเทศและระดับภูมิภาค ในฐานะที่เป็นศูนย์กลางของการบริการ ด้านการศึกษาในภูมิภาคอาเซียน (Hub for Education) และเป็นภาคเศรษฐกิจหนึ่งของระบบเศรษฐกิจ ของประเทศและของภูมิภาคที่สร้างรายได้ให้กับประเทศ นำไปสู่การพัฒนาเพื่อประโยชน์สุขที่ยั่งยืน

---

<sup>1</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, แนวทางการจัดการเรียนการสอนใน โรงเรียนมาตรฐานสากลฉบับปรับปรุง (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2555), 3.

ของสังคมไทยตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ถือเป็นจุดเปลี่ยนที่สำคัญในการเชื่อมต่อกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในลักษณะการแปลงยุทธศาสตร์ระยะยาวสู่การปฏิบัติ โดยในแต่ละยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 ได้กำหนดประเด็นการพัฒนา พร้อมทั้งแผนงาน โครงการสำคัญที่ต้องดำเนินการให้เห็นผลเป็นรูปธรรม เพื่อเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 และมีศักยภาพในการแข่งขันในเวทีโลกของแต่ละประเทศ มีหลักการสำคัญ คือ “ยึดคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา” มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีสำหรับคนไทย พัฒนาคอนให้มีความเป็นคนที่สมบูรณ์ มีวินัย ใฝ่รู้ มีความรู้ มีทักษะ มีความคิดสร้างสรรค์ มีทัศนคติที่ดี รับผิดชอบต่อสังคม มีคุณธรรมและจริยธรรม ดังนั้นประเทศจะอยู่รอดได้หรือคงความได้เปรียบก็คือ จะต้องเป็นประเทศที่มีอำนาจทางความรู้และเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning Society)<sup>2</sup>

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยมีเป้าหมายการยกระดับคุณภาพทางการศึกษาสู่ระดับสากล โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจัดให้มีโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล (World Class Standard School) เริ่มดำเนินการตั้งแต่ปี 2553 กับโรงเรียนจำนวน 500 โรงเรียน เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวน 381 โรงเรียน ปัจจุบันมีโรงเรียนมาตรฐานสากลที่เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาเพิ่มเติมรุ่นที่ 2 จำนวน 148 โรงเรียน และรุ่นที่ 3 อีกจำนวน 758 โรงเรียน โดยโรงเรียนมาตรฐานสากลนั้นจะมุ่งพัฒนาใน 5 ด้าน ได้แก่ พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาเทียบเคียงมาตรฐานสากล พัฒนาสาระวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์โดยใช้ภาษาอังกฤษ พัฒนาครูผู้สอนในสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศที่สอง ครูผู้สอนคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ใช้ภาษาอังกฤษในการจัดการเรียนการสอน พัฒนาผู้บริหารโรงเรียนร่วมกับสำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน และพัฒนาระบบการบริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์โรงเรียนมาตรฐานสากล ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์สำนักงานบริหารการมัธยมศึกษาตอนปลาย และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากล ได้แก่ การขับเคลื่อนกลยุทธ์การพัฒนาหลักสูตรและการสอน การบริหารจัดการระบบคุณภาพ การสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนาและการส่งเสริมคุณภาพนักเรียน และการนิเทศเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ดังนั้นโรงเรียนมาตรฐานสากลจึงเป็นที่

<sup>2</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579 (กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2560), 1-9.

คาดหวังของสังคม ที่จะพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและบูรณาการการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง และมีคุณภาพ<sup>3</sup>

ปัจจุบันโรงเรียนได้พัฒนาต่อยอดคุณลักษณะของผู้เรียนตามหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐานและแนวนโยบายแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ในการผลิตและ พัฒนากำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ และเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขันและ ร่วมมือกับนานาชาติประเทศ ซึ่งโรงเรียนมาตรฐานสากลมีวัตถุประสงค์สำคัญ 3 ประการ คือ 1) ให้ผู้เรียน มีศักยภาพเป็นพลโลก (World Citizen) 2) ยกกระตือรือร้นการจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล (World Class Standard Curriculum and Instruction) และ 3) การบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ (Quality System Management) คุณลักษณะสำคัญที่จะแสดงว่าโรงเรียนได้พัฒนาสู่มาตรฐานสากล คือการบริหารจัดการโรงเรียนด้วยระบบคุณภาพ ซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นระบบที่จะพัฒนาองค์กร ให้มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศโดยอิงแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) มาพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้มี วิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลก เนื่องจากมีพื้นฐานกระบวนการตัดสินรางวัล เช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (The Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกนำหลักการ ไปประยุกต์ใช้ เช่น ประเทศออสเตรเลีย ญี่ปุ่น สิงคโปร์ ฟิลิปปินส์ และมาเลเซีย เป็นต้น ในด้าน การศึกษาได้มีการริเริ่มนำแนวทางดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในสถาบันและสถานศึกษาต่าง ๆ โดยได้ กำหนดกรอบเกณฑ์ด้านการจัดการศึกษาเพื่อผลงานที่เป็นเลิศ (Baldrige Education Criteria for Performance Excellence) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2541 เพื่อช่วยทำความเข้าใจและปรับใช้ในวงการศึกษ เพื่อปรับปรุงคุณภาพของโรงเรียน โดยยึดหลักการดำเนินงานเชิงระบบเพื่อช่วยให้องค์กรสร้าง การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศจึงกำหนดให้มีการบริหาร จัดการด้วยระบบคุณภาพเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับที่ 1 การบริหารจัดการระบบคุณภาพระดับโรงเรียน (School Quality Award: SQQA) ระดับที่ 2 การบริหารจัดการระบบคุณภาพระดับสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (Office of the Basic Education Commission Quality Award: OBECQA) และระดับ 3 การบริหารจัดการระบบคุณภาพระดับชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ไว้เป็นเส้นทางการพัฒนาองค์กรของโรงเรียนในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล

---

<sup>3</sup> สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย, **แนวทางการจัดการเรียนการสอนใน โรงเรียนมาตรฐานสากล (ฉบับปรับปรุง) World-Class Standard School Introduction Guidelines (Revise Edition)** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2555), 33.



ดังนั้นโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการจึงต้องมีการพัฒนาหลักสูตรการจัดการเรียนการสอนและการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพที่มุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพเป็นพลโลก มีทักษะความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ในระดับเดียวกับมาตรฐานสากล หรือมาตรฐานของประเทศชั้นนำที่มีคุณภาพการศึกษาสูง สถานศึกษาหรือโรงเรียนเป็นสถาบันทางสังคมที่มีความสำคัญที่สุดในอันที่จะทำหน้าที่สร้างและพัฒนา “คน” ให้เป็น “มนุษย์” ที่ดี มีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขด้วยการพึ่งตนเอง ซึ่งเป็นความคาดหวังของสังคมที่มีต่อโรงเรียน จึงเป็นผลให้โรงเรียนต้องมีกระบวนการบริหารจัดการที่ทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพสูงตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนด<sup>4</sup>

### ปัญหาของการวิจัย

โรงเรียนมาตรฐานสากลถือเป็นนวัตกรรมจัดการศึกษาที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นำมาใช้เป็นมาตรการเร่งด่วนในการยกระดับการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐานเทียบเท่าสากล และปรับปรุงแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดหลักสูตรการจัดการเรียนการสอนและการบริหารจัดการสำหรับโรงเรียนในโครงการ เพื่อแก้ปัญหาคุณภาพการศึกษาของประเทศไทย เช่น ผลคะแนน O-NET, GAT, PAT, PISA และ TIMSS ของนักเรียนซึ่งอยู่ในระดับต่ำ เป็นต้น จากการกำกับติดตามการดำเนินงานของโรงเรียนในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลในปีการศึกษา 2553-2554 พบปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติบางประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโรงเรียนมาตรฐานสากล ซึ่งส่วนใหญ่ดำเนินการกิจกรรมตามแนวทางคู่มือการดำเนินการที่กำหนดไว้ในมิติของการบริหารจัดการ ถือได้ว่าเกิดประสิทธิผลแต่ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ซึ่งผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาประสบความสำเร็จน่าพึงพอใจในระดับหนึ่งเท่านั้นในเชิงปริมาณ แต่ยังคงมีปัญหาในเชิงคุณภาพหลายประการ ดังเช่นผลการสอบ Programme for International Student Assessment (PISA) ปี 2015 ปรากฏว่าเด็กไทยอยู่อันดับที่ 55 จากทั่วโลกเข้าร่วมโครงการมากกว่า 70 ประเทศ โดยโครงการ PISA ในประเทศไทย มีสถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สสวท.) และกระทรวงศึกษาธิการ ได้ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งในและต่างประเทศ<sup>5</sup> รวมถึงการประเมินโครงการศึกษาแนวโน้มการจัดการศึกษาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ของนักเรียนไทย เทียบกับนานาชาติ (Trends

<sup>4</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) ของโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล ปี 2557-2558** (กรุงเทพฯ: ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2557), 28-43.

<sup>5</sup> โยธิน มานะบุญ และอภิวัฒน์ มุทิรางกูร, **ผลการสอบ PISA ปี 2015**, เข้าถึงเมื่อ 23 สิงหาคม 2563, เข้าถึงได้จาก <https://mgronline.com/daily/detail/9590000129486>

in International Mathematics and Science Study: TIMSS) ประเทศไทยก็ยังคงอยู่ในกลุ่มที่มีระดับแย่ (Poor) ส่วนผลการทดสอบระดับชาติ (O-net) นักเรียนมีผลการทดสอบคุณภาพระดับชาติในสาระการเรียนรู้หลัก ต่ำกว่าร้อยละ 50 องค์กรทางการศึกษายังไม่ได้มาตรฐานตามเกณฑ์การประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ด้านประสิทธิภาพการจัดการศึกษาตามแนวทางพัฒนาคุณภาพการจัดการใหม่ ยังไม่เกิดผลเท่าที่ควรด้วย โรงเรียนยังไม่มี ความอิสระและคล่องตัวในการบริหารจัดการ นอกจากนี้ในระดับโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง บุคลากร ยังไม่เข้าใจการดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากล ส่งผลให้การดำเนินงานส่วนใหญ่ขาดการมีส่วนร่วมองค์กรทางการศึกษา ส่วนใหญ่จึงยังไม่มีความพร้อมที่จะปรับปรุงพัฒนาตามแนวทางการจัดการด้วยระบบคุณภาพ TQA และจากการติดตามผลการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 กระบวนการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนส่วนใหญ่ในปัจจุบัน ยังไม่สามารถพัฒนาผู้เรียนให้เกิดคุณภาพตามเจตนารมณ์ของหลักสูตรแกนกลางฯ ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านทักษะ การคิดวิเคราะห์ การฝึกใช้ความคิด และการแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพ ทั้งทางร่างกาย จิตใจ และสติปัญญาที่จะส่งผลให้ผู้เรียนเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้และนำไปพัฒนาประยุกต์ใช้ได้กับการอยู่ร่วมในสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้เรียนยังขาดโอกาสในการลงมือปฏิบัติจริงการทดลองและการคิดวิเคราะห์ด้วยตนเอง โดยสิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อครูต้องมีความรู้ ความเข้าใจในเป้าหมายของหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างถ่องแท้ สามารถนำไปถ่ายทอดแก่ผู้เรียนและสามารถประยุกต์ใช้สื่ออุปกรณ์ต่าง ๆ ตลอดจนนวัตกรรมเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>6</sup>

ปัญหาสำคัญที่พบในการจัดการศึกษาตามแนวทางโรงเรียนมาตรฐานสากล คือด้านหลักสูตรและการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล พบว่าครูและบุคลากร ทางการศึกษามีภาระงานสอนและงานพิเศษต่าง ๆ มาก ทำให้การดำเนินการในการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับโรงเรียนมาตรฐานสากลได้ไม่ครบ 100% และดูแลนักเรียนไม่ทั่วถึง ส่งผลให้นักเรียนขาดทักษะการแสวงหาความรู้สาเหตุของปัญหาอีกประการหนึ่ง คือจำนวนบุคลากรสถานศึกษาไม่เพียงพอต่อจำนวนนักเรียนจากการประเมินครูและผู้บริหาร พบจุดเด่นจุดด้อยที่ต้องพัฒนาครูที่สอนในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย และกรอบเนื้อหาที่นักเรียนเรียนรู้จะครอบคลุมและคาบเกี่ยวอยู่ในระดับอุดมศึกษา<sup>7</sup>

<sup>6</sup> สำนักงานเลขาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ, ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) (กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2552), 23.

<sup>7</sup> เสน่ห์ ชาวโต, ปฏิรูปการศึกษาและการเรียนรู้อย่างเป็นระบบมัธยมศึกษายุคใหม่สู่มาตรฐานสากล 2561 (กรุงเทพฯ: เพชรเกษมการพิมพ์, 2554), 36.

จากการทดสอบผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษานานาชาติ โครงการ PISA ประเทศไทยเข้าร่วมโครงการ PISA มาตั้งแต่การประเมินรอบที่หนึ่ง (Phase I: PISA 2000 PISA 2003 และ PISA 2006) การประเมินรอบที่สอง (Phase II: PISA 2009 PISA 2012 และ PISA 2015) และปัจจุบันอยู่ในช่วงการประเมินรอบที่สาม (Phase III: PISA 2018 PISA 2021 และ PISA 2024) สำหรับผลการประเมิน PISA 2018 ของประเทศไทย นักเรียนไทยมีคะแนนเฉลี่ยในด้านการอ่าน 393 คะแนน (ค่าเฉลี่ย OECD 487 คะแนน) คณิตศาสตร์ 419 คะแนน (ค่าเฉลี่ย OECD 489 คะแนน) และวิทยาศาสตร์ 426 คะแนน (ค่าเฉลี่ย OECD 489 คะแนน) ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับ PISA 2015 พบว่า ด้านการอ่านมีคะแนนลดลง 16 คะแนน ส่วนด้านคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์มีคะแนนเพิ่มขึ้น 3 คะแนน และ 4 คะแนน ตามลำดับ ซึ่งในการทดสอบทางสถิติถือว่าด้านคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ไม่มีการเปลี่ยนแปลงเมื่อเทียบกับรอบการประเมินที่ผ่านมา และเมื่อวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของคะแนนตั้งแต่การประเมินรอบแรกจนถึงปัจจุบัน พบว่า ผลการประเมินด้านคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ของไทยไม่เปลี่ยนแปลง แต่ผลการประเมินด้านการอ่านมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่องจากการประเมิน PISA ที่ผ่านมามีข้อสังเกตที่สำคัญ 3 ประการ คือ ประการแรก ผลการประเมินชี้ว่าระบบการศึกษาไทยมีส่วนหนึ่งที่มีคุณภาพและสามารถพัฒนานักเรียนให้มีความสามารถในระดับสูงได้ หากกระตือรือร้นสามารถสร้างความเท่าเทียมกันทางการศึกษา โดยขยายระบบการศึกษาที่มีคุณภาพไปให้ทั่วถึง ประเทศไทยก็จะสามารถยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนให้ทัดเทียมกับนานาชาติได้ ประการที่สอง นักเรียนไทยทั้งกลุ่มที่มีคะแนนสูงและกลุ่มที่มีคะแนนต่ำมีจุดอ่อนอยู่ที่ด้านการอ่าน ซึ่งใน PISA 2018 เป็นการประเมินการอ่านเนื้อหาสาระที่มาจากทั้งแหล่งข้อมูลเดียวและหลายแหล่งข้อมูล อีกทั้งสื่อที่นักเรียนได้อ่านส่วนใหญ่อยู่ในรูปแบบดิจิทัล ซึ่งสะท้อนถึงธรรมชาติของการอ่านที่เปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ของโลก และสอดคล้องกับการใช้ข้อมูลในชีวิตจริงของผู้คนทั่วโลก ดังนั้น ระบบการศึกษาไทยจึงควรส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าไปในการเรียนการสอนเพื่อสร้างความคุ้นเคยและยกระดับความสามารถด้านการอ่านของนักเรียนในยุคดิจิทัลต่อไป และประการที่สาม แนวโน้มคะแนนการอ่านของไทยลดลงอย่างต่อเนื่อง และความฉลาดรู้ด้านการอ่านมีความสัมพันธ์กับความฉลาดรู้ด้านคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ ระบบการศึกษาไทยจึงต้องยกระดับความสามารถด้านการอ่านของนักเรียนอย่างเร่งด่วน<sup>8</sup> และจากการประเมินผลสัมฤทธิ์วิชาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ (TIMSS 2015) พบว่า ทั้งวิชาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ของไทย

<sup>8</sup> โครงการ PISA ประเทศไทยสถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, ผลการประเมิน PISA 2018 วิทยาศาสตร์การอ่านและคณิตศาสตร์ความเป็นเลิศและความเท่าเทียมทางการศึกษา (กรุงเทพฯ: บริษัท ชัคเชสพับลิเคชัน จำกัด, 2561), 217-286.

ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย 500 คะแนน โดยคะแนนวิชาคณิตศาสตร์ เท่ากับ 431 คะแนน และคะแนนวิชาวิทยาศาสตร์ เท่ากับ 456 คะแนน<sup>9</sup>

จากผลการวิจัยของดิเรก วรรณเศียร เรื่องการวิจัยและพัฒนาารูปแบบการจัดการศึกษา โรงเรียนมาตรฐานสากล สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าปัญหาการติดตามผล การใช้หลักสูตรโรงเรียนมาตรฐานสากลที่ได้ใช้หลักสูตรโรงเรียนมาตรฐานสากล (World Class Standard School) ในการบริหารจัดการโรงเรียนจนครบช่วงชั้นแล้วนั้น เกิดการเปลี่ยนแปลง ในการบริหารจัดการโรงเรียนมากมายและยังคงพบปัญหาบางประการในการบริหารโรงเรียนตาม คุณลักษณะของความเป็นมาตรฐานสากลทั้ง 3 ด้าน ประกอบด้วย ผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลก (World Citizen) การจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล (World Class Standard) การบริหารจัดการระบบคุณภาพ (Quality System Management) ซึ่งทุกโรงเรียนต่างก็เร่งพัฒนา และจัดกระบวนการเรียนการสอนให้ได้ตามเกณฑ์มาตรฐานสากลอย่างมีคุณภาพ<sup>10</sup>

และจากข้อมูลดังกล่าว ทำให้สังคมทั้งภายในประเทศและต่างประเทศเชื่อว่าคุณภาพ การศึกษาของประเทศไทยเมื่อเทียบกับคุณภาพการศึกษาของนานาชาติยังอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นที่ต่างชาติมีต่อประเทศ ตลอดจนการลงทุนของต่างชาติ ในประเทศไทย<sup>11</sup>

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาวิจัยการบริหารจัดการคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อเป็น แนวทางในการบริหารคุณภาพในโรงเรียน และการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ทางการศึกษา และเพื่อเป็น ข้อมูลพื้นฐานสำหรับการพัฒนาระบบการศึกษาในโรงเรียนอื่น ๆ หน่วยงาน องค์กร และบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้ก้าวสู่ความมีคุณภาพและได้มาตรฐานระดับสากล อันจะเกิดประโยชน์แก่สถานศึกษาต่อไป

<sup>9</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, **สภากรรมการการศึกษาไทยในเวทีโลก พ.ศ. 2559-2560**, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2561), 21-33.

<sup>10</sup> ดิเรก วรรณเศียร, ประสิทธิ์ เขียวศรี และนพจร คักดีศิริ, **การวิจัยและพัฒนาารูปแบบการจัดการศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2553), 3-5.

<sup>11</sup> สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย, **แนวทางการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนมาตรฐานสากล (ฉบับปรับปรุง) World-Class Standard School Introduction Guidelines (Revise Edition)** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2555), 8-10.

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อทราบองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา
2. เพื่อทราบผลยืนยันองค์ประกอบการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา

### ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดคำถามของการวิจัย ดังนี้

1. องค์ประกอบของการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วยอะไรบ้าง
2. ผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นอย่างไร

### สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางการวิจัยและพื้นฐานการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐาน ดังนี้

1. การบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นพหุองค์ประกอบ
2. ผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความถูกต้อง

เหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์

### กรอบแนวคิดของการวิจัย

การวิจัยเพื่อทราบระดับการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา และยืนยันองค์ประกอบการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยจากองค์ความรู้ต่าง ๆ ดังนี้

1. **แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพ** ประกอบด้วย ความหมายของการบริหารคุณภาพ ความเป็นมาของการบริหารคุณภาพ และแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพ จากหลักแนวคิดที่สำคัญ ได้แก่ 1) ชิวฮาร์ท (Shewhart) ใช้วิธีทางสถิติในการควบคุมคุณภาพที่เรียกว่า “การควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ (Statistical quality control: SQC)” ประกอบด้วย แผนภูมิควบคุม และการสุ่มตัวอย่าง (Control chart) และวงจรคุณภาพ Shewhart (PDSA)<sup>12</sup> 2) เดมมิง (Deming) เสนอแนวคิดหลักการบริหารคุณภาพ 5 อย่าง ได้แก่ ระบบความรู้ที่ลึกซึ้ง (System of profound knowledge) หลักการบริหาร 14 ประการ (The 14 points for management) โรคและบาปที่ร้ายแรง (Deadly diseases and sins) การบริหารโดยใช้สาเหตุความผันแปรแบบธรรมชาติและ

<sup>12</sup> Walter A. Shewhart, **Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control** (New York: Dover Publication, 1986), 7.

แบบพิเศษ (Application of common and special cause in management) และวัฏจักรเดมมิ่งเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (The Deming cycle: PDCA for continuous improvement)<sup>13</sup>

3) จูรัน (Juran) เสนอแนวคิดการบริหารคุณภาพ ประกอบด้วย 4 แนวคิดหลัก ได้แก่ แนวคิดคุณภาพและต้นทุนคุณภาพ (Quality and cost of quality) นิสัยคุณภาพ (Quality habits) ไตรยางค์คุณภาพ (Quality trilogy) และลำดับขั้นความสำเร็จที่เป็นสากล (Universal breakthrough sequences)<sup>14</sup>

4) ครอสบี้ (Crosby) มีแนวคิดเรื่องความสมบูรณ์แบบของการจัดการคุณภาพ 5 ประการ (Five absolutes of quality management) ซึ่งทำให้เกิดแนวทางการพัฒนาคุณภาพ 14 ขั้นตอน และปัจจัยพื้นฐานของการปรับปรุง (Basic Elements of Improvement)<sup>15</sup>

5) อิชิกาวา (Ishikawa) นำแนวคิดการบริหาร (Management concept) ซึ่งประกอบด้วย การควบคุมกระบวนการ (Control chart) ผังเหตุและผล (Fishbone diagram) และขั้นตอนการควบคุม (Control step) โดยควบคุมคุณภาพด้วยเครื่องมือ 7 อย่าง และได้เสนอแนะแนวทางในการพัฒนากลุ่มคุณภาพ (Quality control cycle: QCC) พัฒนากิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ (Quality control circle: QCC) และแนวความคิดการควบคุมคุณภาพทั้งบริษัท (Company wide quality control: CWQC)<sup>16</sup>

6) เฟเกินบาม (Feigenbaum) เสนอแนวคิดการควบคุมคุณภาพทั้งองค์กร (Total quality control: TQC) หรือแนวคิดในการจัดการคุณภาพ หรือ การควบคุมคุณภาพสมบูรณ์แบบ โดยประกอบด้วย การบำรุงรักษา ด้านคุณภาพ (Quality management) การปรับปรุงคุณภาพ (Quality improvement) และความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction)<sup>17</sup>

7) ไคเซ็น (KAIZEN) เป็นแนวคิดที่จะช่วยมาตรฐานที่มีอยู่เดิม (Moral) และปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น ส่วนมากมักมองหลักการ Kaizen ว่าเป็น “แนวคิดการปฏิบัติ” มากกว่าการเครื่องมือ ที่ต้องใช้ความร่วมมือของทุกคน หลักการปฏิบัติ Kaizen

<sup>13</sup> William E. Deming, **The Essential Deming: Leadership Principles from the Father of Quality** (The United State of America: McGraw-Hill, 2009), 57-67.

<sup>14</sup> Joseph M. Juran, “The Quality Trilogy: A Universal Approach to Managing for Quality,” in **the ASQC 40th Annual Quality Congress in Anaheim** (California, 1986).

<sup>15</sup> Philip B. Crosby, **Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain** (Singapore: McGraw-Hill Book Co., 2010), 131.

<sup>16</sup> Kaoru Ishikawa, **What Is Total Quality Control? The Japanese Way**, Translated by David J. Lu. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1985), 8-9.

<sup>17</sup> Armand V. Feigenbaum, **Total quality control**, 4<sup>th</sup> ed. (New York: McGraw-Hill, 2004), 126-129.

ที่สำคัญ ได้แก่ 5ส PDCA ความสูญเสีย 7 ประการ (Muda –Seven Wastes) เป็นต้น<sup>18</sup> 8) แบบลีน/ซิกม่า ชิคม่า (Lean/ Six sigma) เป็นการบริหารจัดการที่พยายามเปรียบเทียบผลงานกับสภาวะที่เกือบไร้ข้อบกพร่อง หรือที่เรียกว่า ระดับ Sixsigma และเป็นการปรับปรุงด้านต้นทุนคุณภาพ เวลา โดยมุ่งเน้นไปที่การลดความแปรปรวนและปรับปรุงผลผลิตของกระบวนการ โดยมุ่งกระบวนการแก้ปัญหาด้วยการใช้เครื่องมือทางสถิติ และตามขั้นตอนกระบวนการ DMAIC<sup>19</sup> 9) องค์กรระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐาน (ISO) ได้กำหนดมาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพ (Quality system standard) หรือ ISO 9000 ประกอบด้วย หลักพื้นฐานการบริหารงานคุณภาพ 8 ประการ (Quality management principles: QMP)<sup>20</sup> 10) สมาพันธ์นักวิทยาศาสตร์และวิศวกรแห่งประเทศญี่ปุ่น (JUSE) ได้ก่อตั้งรางวัลเดมมิ่ง (Deming Prize) เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าการบริหารคุณภาพเป็นปัจจัยสำคัญในความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจ โดยมีหลักการบริหารทั่วทั้งองค์กร (TQM) ตามเกณฑ์ 10 ด้าน<sup>21</sup> 11) สถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ (NIST) ได้ก่อตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) โดยใช้เกณฑ์คุณภาพการดำเนินงานที่เป็นเลิศเป็นกรอบดำเนินงาน มีแนวคิดหลักในการดำเนินงานคุณภาพ 10 ประการ ค่านิยมหลัก 11 และระบบการจัดการที่ดี<sup>22</sup> 12) มูลนิธิเพื่อการจัดการคุณภาพแห่งยุโรป (European Foundation for Quality Management: EFQM) ได้ก่อตั้งรางวัลคุณภาพแห่งยุโรป (The European Quality Award: EQA) โดยยึดหลักตามเกณฑ์ของตัวชี้วัด The EFQA Excellence Model ใช้แนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นหลักในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และมี

<sup>18</sup> วิทยา ตันสุวรรณนนท์, **การพัฒนาระบบคุณภาพ การปรับปรุงด้วย “ไคเซ็น”** (กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2550), 23-25.

<sup>19</sup> Mikel J. Harry, “Six sigma: a breakthrough strategy for profitability,” **Quality Progress** Vol.31 (May 2002): 60-64.

<sup>20</sup> International Organization for Standardization-ISO, **ISO’s Structure**, accessed August 5, 2019, available from <http://www.iso.org/iso/en/aboutiso/isostructure/isostr.html>

<sup>21</sup> The Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE), **How to Prepare for the Deming Prize Examination**, access December 23, 2018, available from <https://www.juse.or.jp/demingen/challenge/03.Html>

<sup>22</sup> Baldrige Performance Excellence Program, **Education Criteria for Performance Excellence**, accessed December 6, 2018, available from [http://www.ga.kmutnb.ac.th/upload\\_files/bookorther/baldrige\\_education\\_criteria\\_2013-2014.pdf](http://www.ga.kmutnb.ac.th/upload_files/bookorther/baldrige_education_criteria_2013-2014.pdf)

กรอบแนวคิดหลักเกี่ยวกับองค์การที่มีคุณภาพ จำนวน 8 ประการ<sup>23</sup> 13) สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้จัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award: TQA) โดยอาศัยค่านิยม และแนวคิดหลักต่าง ๆ ดังนี้ มุมมองในเชิงระบบ การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ ความเป็นเลิศ ที่มุ่งเน้นลูกค้า การให้ความสำคัญกับบุคลากร การเรียนรู้ระดับองค์กร และความคล่องตัว การมุ่งเน้น ความสำเร็จ การจัดการเพื่อนวัตกรรม การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง ความรับผิดชอบต่อสังคม จริยธรรมและความโปร่งใส การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์<sup>24</sup> และ 14) โรงเรียนมาตรฐานสากล (World-Class Standard School) มีรูปแบบการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ (Quality System Management) มีแนวทางของการจัดการศึกษาดำเนินงานของโรงเรียนตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ แห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) แนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนมาตรฐานสากล ได้แก่ ตัวชี้วัด ความสำเร็จของโรงเรียนมาตรฐานสากล ประกอบด้วย 1) ด้านผู้เรียน 2) ด้านหลักสูตรและ การจัดการเรียนการสอน 3) ด้านบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ<sup>25</sup>

**2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศที่นำมาศึกษา** ได้แก่ ศุภลักษณ์ เศษระพานิช ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน โดยใช้แนวคิด หลักการของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศต่าง ๆ เป็นกรอบแนวคิดเบื้องต้น และใช้วิธีการ Benchmarking โดยการศึกษาคุณลักษณะและแนวปฏิบัติของสถานศึกษาที่ได้รับการยอมรับว่ามีความเป็นเลิศ พบว่า ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 9 องค์ประกอบ องค์ประกอบย่อย 35 องค์ประกอบ และมีแนวทางปฏิบัติรวมทั้งหมด 209 ข้อ<sup>26</sup> ศศิพร รินทะ ได้ศึกษาเรื่อง การบริหาร การจัดการศึกษาโรงเรียนในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล: กรณีศึกษาโรงเรียนเมืองคง สำนักงาน

<sup>23</sup> European Foundation for Quality Management (2012a), **Fundamental Concepts**, accessed December 16, 2018, available from <http://www.efqm.org/efqm-fundamental-Concepts>.

<sup>24</sup> สำนักเลขานุการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, **เกณฑ์รางวัลคุณภาพ แห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ 2549**, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: บริษัทอินโนกราฟฟิกส์ จำกัด, 2549), 7-19

<sup>25</sup> สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย, **แนวทางการจัดการเรียนการสอนใน โรงเรียนมาตรฐานสากล** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทยจำกัด, 2555), 107-118.

<sup>26</sup> ศุภลักษณ์ เศษระพานิช, “ระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษา” (ปริญาครุศาสตรดุษฎีนิพนธ์ สาขาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550), บทคัดย่อ.



เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 31 พบว่า 1) ด้านการนำองค์การ ผู้บริหารต้องมีภาวะความเป็นผู้นำ มีการกระจายอำนาจ เป็นแบบอย่างและสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่มีจริยธรรม และความเป็นพลเมืองดี 2) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน มีการจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอที่จะทำให้แผนปฏิบัติการบรรลุความสำเร็จ มีกระบวนการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติปฏิบัติ 3) ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการวิเคราะห์สภาพโรงเรียน เพื่อการศึกษาความต้องการของชุมชน ผู้ปกครอง นักเรียน นโยบายในการจัดการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อตอบสนองความต้องการเหล่านั้น 4) ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ มีการบริหารจัดการตามกระบวนการครบวงจร (PDCA) ส่วนด้านที่ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร และด้านที่ 6) การจัดการกระบวนการ มีการบริหารจัดการตามกระบวนการบริหารงาน แนวคิดลักษณะการบริหารแบบ POSDCoRB และ 7) ด้านผลลัพธ์ มีการบริหารจัดการโดยกระบวนการ เพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา ตามขั้นตอนของวงจรเดมมิง (PDCA)<sup>27</sup> วิสัยพรณ์ เสรีวัฒน์ ได้ศึกษาเรื่อง การประเมินเชิงระบบโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล มีจุดมุ่งหมายเพื่อสืบค้นหาข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการดำเนินงานตามโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระหว่างปี 2553-2554 ตามองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านบริบท พบว่าวัตถุประสงค์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลที่มีความคาดหวังให้ผู้เรียน มีความเป็นเลิศวิชาการ สื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษา ล้ำหน้าทางความคิด ผลิตงานอย่างสร้างสรรค์ และร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก มีความเหมาะสม สอดคล้องกับแนวนโยบายการจัดการศึกษา เพื่อมุ่งสู่คุณภาพในระดับมาก 2) ด้านปัจจัยนำเข้า พบว่าครูผู้สอน ผู้บริหาร และปัจจัยพื้นฐานในโรงเรียนมาตรฐานสากล มีคุณภาพอยู่ในระดับมาก 3) ด้านกระบวนการ พบว่าการปฏิบัติตามแนวทางนโยบายการพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 4) ด้านผลผลิต พบว่าผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านความเป็นเลิศวิชาการ สื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษา ล้ำหน้าทางความคิด ผลิตงานอย่างสร้างสรรค์ และร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก อยู่ในระดับมาก และ 5) ด้านผลกระทบ พบว่าครูมีการวิจัยและพัฒนา อยู่ในระดับปานกลาง<sup>28</sup> รังสรรค์ นกสกุล บุญเรือง ศรีเหรียญ และจุไร โชคประสิทธิ์ ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่ส่งผลต่อ

<sup>27</sup> ศศิพร รินทะ, “การบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนในโครงการมาตรฐานสากล: กรณีศึกษาโรงเรียนเมืองคง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 31” (ปริญญาานิพนธ์การศึกษา ดุษฎีนิพนธ์ สาขาการบริหาร คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2554), 107-110.

<sup>28</sup> วิสัยพรณ์ เสรีวัฒน์, “การประเมินเชิงระบบโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล” (ปริญญาานิพนธ์การศึกษา ดุษฎีนิพนธ์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2555), บทคัดย่อ.

การบริหารงานโรงเรียนมาตรฐานสากล ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) ด้านธรรมาภิบาล 2) ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) ด้านการบริหารระบบคุณภาพ และ 4) ด้านการจัดการเรียนการสอน เทียบเคียงมาตรฐานสากล มีผลทางตรงต่อการบริหารงานโรงเรียนมาตรฐานสากล<sup>29</sup> ทรงพล เจริญคำ ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบความเป็นเลิศของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 5 ปัจจัย คือ ด้านการบริหารงานของโรงเรียน ด้านผู้อำนวยการโรงเรียน ด้านโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน ด้านนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและสังคม และด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา<sup>30</sup> บุญยกุล หัตถกิติ ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก มี 7 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) 2) ด้านการจัดการกระบวนการ (Process Management) 3) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) 4) ด้านการสร้างทีมงาน (Team Working) 5) ด้านการประเมินตนเอง (Self-Assessment) 6) ด้านการมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน (Student and Stakeholders) และ 7) ด้านสารสนเทศและเทคโนโลยี (Information and Technology)<sup>31</sup> บัญชา สุริยะสุขประเสริฐ สมาน อัครภูมิ และพงษ์ธร สิงห์พันธ์ ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ผลการวิจัย พบว่า มีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบคือ 1) การมีเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจน 2) การควบคุมคุณภาพครบวงจรและ 3) การคำนึงถึงผู้รับบริการเป็นสำคัญ<sup>32</sup> สุริยา ท้าวหาญ รัชชัย จิตรนันท์ และ วีรพล สารบรรณ ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ผู้บริหาร 2) ครู 3) นักเรียน

<sup>29</sup> รังสรรค์ นกสกุล, บุญเรือง ศรีเหรียญ และจูไร โชคประสิทธิ์, “การพัฒนา รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่ส่งผลต่อการบริหารงานโรงเรียนมาตรฐานสากล,” **วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์** 6 (มกราคม 2555), 61-62.

<sup>30</sup> ทรงพล เจริญคำ, “รูปแบบความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพ” (วิทยานิพนธ์ การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), บทคัดย่อ.

<sup>31</sup> บุญยกุล หัตถกิติ, “รูปแบบการบริหารคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก” (วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2556), บทคัดย่อ.

<sup>32</sup> บัญชา สุริยะสุขประเสริฐ, สมาน อัครภูมิ และพงษ์ธร สิงห์พันธ์, “รูปแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก,” **วารสารบริหารการศึกษาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี** 15, ฉบับพิเศษ (2558): 235.

4) แหล่งเรียนรู้ 5) การบริหารจัดการ 6) เครือข่ายร่วมพัฒนา และ 7) การพัฒนาระบบสารสนเทศ<sup>33</sup> สมมาตร ลีภัยรัตน์, ธาณี เกสทอง และนันทิยา น้อยจันทร์ ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารคุณภาพ โรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา มี 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) การพัฒนาบุคลากร 3) การสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนา 4) การสร้างทีมงานในการพัฒนานักเรียน 5) การควบคุมคุณภาพ 6) คุณภาพนักเรียน 7) การนำนโยบายคุณภาพสู่การปฏิบัติ และ 8) การบริหารจัดการ<sup>34</sup> บาลด์วิน (Baldwin) ได้ศึกษาเรื่อง Total Quality Management in Higher Education: The Implications of Internal and External Stakeholder Perceptions พบว่าการสนับสนุน การจัดการที่ดีในการให้ความร่วมมือของโรงเรียน ประกอบด้วย คณะกรรมการสถานศึกษา ศึกษาธิการ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในประกอบด้วย ผู้บริหาร ครูผู้สอนและนักเรียน<sup>35</sup> คลาค (Clack) ได้ศึกษาเรื่อง Global trends necessitating a world class education กล่าวถึงการดำเนินงานของโรงเรียน มาตรฐานสากลเป็นระบบที่ค่อนข้างยุ่งยากและซับซ้อน มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญหลายประการ ภายใต้งานใจและคุณลักษณะที่เฉพาะ<sup>36</sup> เคลาด์ (Claude) ได้ศึกษาเรื่อง Principals' perceptions of "quality" in Mauritian schools using the Baldrige framework พบว่า ลักษณะการนำองค์กร ของผู้บริหารโรงเรียนมอริเชียส มีอิทธิพลและมีบทบาทสำคัญต่อผลลัพธ์ของโรงเรียนทั้งโดยทางตรง และทางอ้อม โดยผ่านกระบวนการทำงานภายในโรงเรียน<sup>37</sup> เลปีนา (Liepina) และคณะ ได้ศึกษาเรื่อง Contemporary Issues of Quality Management: Relationship between Conformity Assessment and Quality Management พบว่า องค์ประกอบของการจัดการคุณภาพ มีความสัมพันธ์

<sup>33</sup> สุริยา ห้าวหาญ, ธัชชัย จิตรนันท์ และวีรพล สารบรรณ, “รูปแบบการบริหารสู่ ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา,” **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม** 10 (มีนาคม 2559): 203.

<sup>34</sup> สมมาตร ลีภัยรัตน์, ธาณี เกสทอง และนันทิยา น้อยจันทร์, “รูปแบบการบริหารคุณภาพ โรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา,” **วารสารสุทธิปริทัศน์** 31 (มกราคม 2560): 262.

<sup>35</sup> L. M. Baldwin, “Total Quality Management in Higher Education: The Implications of Internal and External Stakeholder Perceptions” (Dissertation Abstracts international, 63-05 A, 2002), 102.

<sup>36</sup> Clark Plexico, “Global Trends Necessitating a World Class Education” (Dissertation Abstracts international, 2008), 23.

<sup>37</sup> Jean Claude Ah-Textk, “Principals' perceptions of "quality" in Mauritian schools using the Baldrige framework,” **Journal of Educational Administration** 51 (May 2013): 680-704.

กับการประเมินความสอดคล้องอย่างชัดเจน ทั้งในระหว่างการผลิตและเมื่อถูกใช้งานเพื่อให้มั่นใจว่าผลิตภัณฑ์ที่ถูกลงในตลาดได้รับการยอมรับและเชื่อถือได้ และความเชื่อมโยงนี้ก็ปรากฏให้เห็นอย่างชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนคุณภาพ การควบคุมคุณภาพ การประกันคุณภาพ และการปรับปรุงคุณภาพ ล้วนมีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับการประเมินความสอดคล้องทั้งสิ้น<sup>38</sup> อนาสเตเชียโด (Anastasiadou) ได้ศึกษาเรื่อง The Roadmap of Total Quality Management in the Greek Education System According to Deming พบว่าปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์กร ประกอบด้วย นโยบายและกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ การประเมินผล การประยุกต์ใช้หลักการการประกันคุณภาพและข้อมูลที่เป็นจริงและทันสมัย และการมีส่วนร่วมของทุกส่วนและทุกคนในองค์กร รวมถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์<sup>39</sup> จาสินคาส (Jasinskis) และคณะ ได้ศึกษาเรื่อง Influence of Ployees Evaluation on Organizational Learning at Leisure and Sports Clubs ระบุการประเมินผลแบบทีมจะส่งผลถึงการเรียนรู้ขององค์กรของบุคลากร<sup>40</sup> ทัสคอฟ (Taskov) และมิเทรวา (Mitreva) ได้ศึกษาเรื่อง The Motivation and the Efficient Communication Both Are the Essential Pillar within the Building of the TQM (Total Quality Management) System within the Macedonian Higher Education Institutions กล่าวถึงแรงจูงใจและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีความสำคัญร่วมกับการสร้างระบบการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) ภายในสถาบันอุดมศึกษาของมาซิโดเนีย ที่พบว่า ผู้บริหารระดับสูงต้องตระหนักถึงความสำคัญของระบบคุณภาพเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ต้องส่งเสริมการปรับปรุงคุณภาพและสร้างนวัตกรรม ด้วยการส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการนำเสนอวิธีการแก้ปัญหาภายในองค์กร สร้างกระบวนการมอบอำนาจและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการค้นหาแนวทางแก้ปัญหาและปรับปรุงกระบวนการการศึกษา รวมทั้งการสร้างระบบการพัฒนากระบวนการ การมีส่วนร่วมของพนักงานที่มีศักยภาพ สุดท้ายควรมีการมอบรางวัลแก่ผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และนำเสนอแนวทางแก้ปัญหาใหม่ ๆ ผู้บริหารจะต้องสร้างระบบรางวัลจูงใจใน

---

<sup>38</sup> Raimonda Liepina, Inga Lapina, and Janis Mazais, “Contemporary Issues of Quality Management: Relationship between Conformity Assessment and Quality Management,” **Procedia-Social and Behavioral Sciences** 110 (March 2014): 627-637.

<sup>39</sup> Sofia D. Anastasiadou, “The Roadmap of Total Quality Management in the Greek Education System According to Deming, Juran and Crosby in Light of the Efqm Model,” **Procedia Economics and Finance** 33 (March 2015): 562-572.

<sup>40</sup> Edmundas Jasinskis et al., “Influence of Ployees Evaluation on Organizational Learning at Leisure and Sports Clubs,” **Business Administration and Management** (2015): 41-49.

การพัฒนากระบวนการการมีส่วนร่วมของพนักงานที่มีศักยภาพ<sup>41</sup> ลารินา (Larina) ได้ศึกษาเรื่อง Practical Application of Total Quality Management System to Education of International Students พบว่า ผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์รวมถึงการสนับสนุนด้านทรัพยากร ทำให้สมรรถนะทางวิชาการของนักเรียนและคุณภาพของการศึกษาเพิ่มขึ้น และการประยุกต์ใช้หลักการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) ในศึกษานานาชาติ ถือเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพของการจัดการเชิงกลยุทธ์ในระยะยาว ควรจะใช้เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการในแง่ของการแข่งขัน วิธีการเชิงระบบในการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ และวิธีการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ และการประเมินผลลัพธ์ทำให้มั่นใจในความสำเร็จของการศึกษานานาชาติ<sup>42</sup> โปป (Pop) ได้ศึกษาเรื่อง Study on Creating a Simplified Model of Quality Management System in a SME from the Central Region of Romania ระบุว่า การใช้ระบบการบริหารคุณภาพเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจ ต้องมีการประมาณการความสมดุลระหว่างทรัพยากรกับทักษะของพนักงาน ความสามารถทางเทคนิค และความสามารถด้านเทคโนโลยีสำหรับการพัฒนาองค์กร ซึ่งทักษะและความสามารถด้านต่าง ๆ ของบุคลากรล้วนมาจากการฝึกอบรมแบบต่าง ๆ<sup>43</sup> ปาติมาห์ (Patimah) ได้ศึกษาเรื่อง Leadership Styles, Motivation Achievers and Quality in Cultural Teaching พบว่าความเป็นผู้นำที่ดีและถูกต้องของผู้บริหาร จะช่วยปรับปรุงวินัยในการทำงานของอาจารย์ ความเป็นผู้นำของผู้บริหารมีผลกระทบเชิงบวกต่อวัฒนธรรมคุณภาพ<sup>44</sup> แอบลาซี (Abbasi) ได้ศึกษาเรื่อง Building a World Class School: Teaching with your strengths พบว่า สิ่งที่แสดงถึงความเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากลคือ 1) มีผู้นำที่เข้มแข็ง (Strong Leadership) 2) มีการคัดเลือกครู (Qualified Teachers)

---

<sup>41</sup> Nako Taskov and Elizabeta Mitreva, “The Motivation and the Efficient Communication Both Are the Essential Pillar within the Building of the TQM (Total Quality Management) System within the Macedonian Higher Education Institutions,” **Procedia-Social and Behavioral Sciences** 180 (August 2015): 227-234.

<sup>42</sup> Ludmila N. Larina, “Practical Application of Total Quality Management System to Education of International Students,” **Procedia-Social and Behavioral Sciences** 215 (July 2015): 9-13.

<sup>43</sup> Liviu Dorin Pop, “Study on Creating a Simplified Model of Quality Management System in a SME from the Central Region of Romania,” **Procedia Technology** 22 (August 2016): 1084-91.

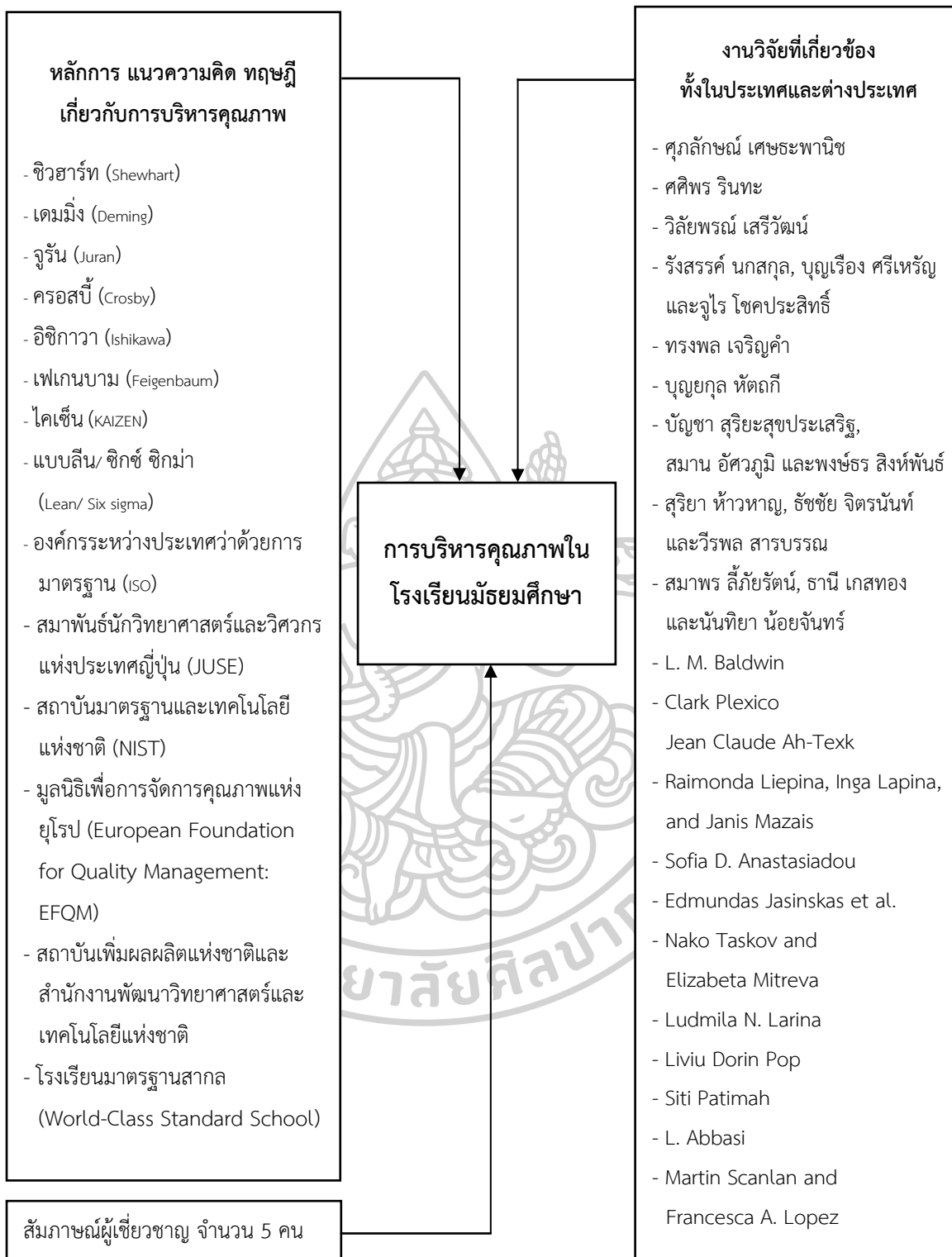
<sup>44</sup> Siti Patimah, “Leadership Styles, Motivation Achievers and Quality in Cultural Teaching,” **European Research Studies Journal** 3A (2017): 278-90.

3) มีความซื่อสัตย์ต่อองค์กร (Institutional Integrity) 4) มีหลักสูตรที่ดี (Good Curriculum) และ 5) มีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย (Resources)<sup>45</sup> และ สแกนแลนและโลเปซ (Scanlan and Lopez) ได้ศึกษาเรื่อง Vamos! How School Leaders Promote Equity and Excellence for Bilingual Students กล่าวว่าผู้นำโรงเรียนต้องเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการกำหนดทิศทางของโรงเรียน และโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับวัฒนธรรมและการปฏิบัติที่สะท้อนถึงวิสัยทัศน์ และเสริมสร้างศักยภาพของโรงเรียนและการเป็นผู้นำแบบมืออาชีพ นอกจากนี้ผู้นำโรงเรียนต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพที่ขยายการเรียนรู้ของนักเรียน โดย 1) ทำให้มั่นใจในหลักสูตรที่แข็งแกร่ง การเรียนการสอน และการประเมิน 2) การสร้างความเชี่ยวชาญของครูและพนักงาน 3) งานหัตถกรรมนักเรียนเป็น ศูนย์กลางการเรียนรู้สภาพแวดล้อม และ 4) การสร้างความสัมพันธ์เป็นโรงเรียนชุมชนที่เข้มแข็ง<sup>46</sup>

3. สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้สัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 5 คน ซึ่งได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดเกณฑ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้ 1) ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) มีประสบการณ์ทางการบริหารไม่น้อยกว่า 5 ปี และ 3) มีผลงานด้านการบริหารเป็นที่ยอมรับจากหน่วยงานต้นสังกัด เช่น เคยได้รับรางวัลผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่น ผู้บริหารศึกษาด้านแบบ หรือรางวัลอื่นจากหน่วยงานต้นสังกัดระดับเขตพื้นที่การศึกษา หรือกระทรวงศึกษาธิการ หรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ข้อคำถาม ได้แก่ การบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษาควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง

<sup>45</sup> L. Abbasi, **Building a World Class School: Teaching with your Strengths**, accessed August 29, 2018, available from <http://www.scoho.org/PDF/Achieve-World Class Ed Ohio.pdf>

<sup>46</sup> Martin Scanlan and Francesca A. Lopez, **Vamos! How School Leaders Promote Equity and Excellence for Bilingual Students**, Abstract from: First Search File: Agricola Item: DOI: 10.1177/0013161X11436270, accessed September 8, 2018, available from <http://www.sagepub.com/journalsPermissions.nav>.



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ที่มา : Armand V. Feigenbaum, **Total quality control**, 4<sup>th</sup> ed. (New York: McGraw-Hill, 2004), 126-129.

: Baldrige Performance Excellence Program, **Education Criteria for Performance Excellence**, accessed December 6, 2018, available from [http://www.ga.kmutnb.ac.th/upload\\_files/bookorther/baldrige\\_education\\_criteria\\_2013-2014.pdf](http://www.ga.kmutnb.ac.th/upload_files/bookorther/baldrige_education_criteria_2013-2014.pdf)

: L. M. Baldwin, “Total Quality Management in Higher Education: The Implications of Internal and External Stakeholder Perceptions” (Dissertation Abstracts international, 63-05 A, 2002), 102.

: Clark Plexico, “Global Trends Necessitating a World Class Education” (Dissertation Abstracts international, 2008), 23.

: Edmundas Jasinskis et al., “Influence of Ployees Evaluation on Organizational Learning at Leisure and Sports Clubs,” **Business Administration and Management** (2015): 41-49.

: European Foundation for Quality Management (2012a), **Fundamental Concepts**, accessed December 16, 2018, available from <http://www.efqm.org/efqm-fundamental-concepts>.

: International Organization for Standardization-ISO, **ISO's Structure**, accessed August 5, 2019, available from <http://www.iso.org/iso/en/aboutiso/isostructure/isostr.html>

: Jean Claude Ah-Textk, “Principals' perceptions of "quality" in Mauritian schools using the Baldrige framework,” **Journal of Educational Administration** 51 (5 May 2013): 680-704.

: Joseph M. Juran, “The Quality Trilogy: A Universal Approach to Managing for Quality,” in **the ASQC 40th Annual Quality Congress in Anaheim** (California, 1986).

: Kaoru Ishikawa, **What Is Total Quality Control? The Japanese Way**, Translated by David J. Lu. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1985), 8-9.

: L. Abbasi, **Building a World Class School: Teaching with your Strengths**, accessed August 29, 2018, available from <http://www.scoho.org/PDF/Achieve-World-Class-Ed-Ohio.pdf>

: Liviu Dorin Pop, “Study on Creating a Simplified Model of Quality Management System in a SME from the Central Region of Romania,” **Procedia Technology** 22 (August 2016): 1084-91.



: Ludmila N. Larina, “Practical Application of Total Quality Management System to Education of International Students,” **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 215 (July 2015): 9-13.

: Mikel J. Harry, “Six sigma: a breakthrough strategy for profitability,” **Quality Progress** 31 (May 2002): 60-64.

: Philip B. Crosby, **Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain** (Singapore: McGraw-Hill Book Co., 2010), 131.

: Raimonda Liepina, Inga Lapina, and Janis Mazais, “Contemporary Issues of Quality Management: Relationship between Conformity Assessment and Quality Management,” **Procedia-Social and Behavioral Sciences** 110 (March 2014): 627-637.

: Martin Scanlan and Francesca A. Lopez, **Vamos! How School Leaders Promote Equity and Excellence for Bilingual Students**, Abstract from: First Search File: Agricola Item: DOI: 10.1177/0013161X11436270, accessed September 8, 2018, available from <http://www.sagepub.com/journalsPermissions.nav>.

: Siti Patimah, “Leadership Styles, Motivation Achievers and Quality in Cultural Teaching,” **European Research Studies Journal**, 3A (2017): 278-90.

: Sofia D. Anastasiadou, “The Roadmap of Total Quality Management in the Greek Education System According to Deming, Juran and Crosby in Light of the Efqm Model,” **Procedia Economics and Finance** 33 (March 2015): 562-572.

: Nako Taskov and Elizabeta Mitreva, “The Motivation and the Efficient Communication Both Are the Essential Pillar within the Building of the TQM (Total Quality Management) System within the Macedonian Higher Education Institutions,” **Procedia-Social and Behavioral Sciences** 180 (August 2015): 227-234.

: The Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE), **How to Prepare for the Deming Prize Examination**, access December 23, 2018, available from <https://www.juse.or.jp/demingen/challenge/03.html>

: Walter A. Shewhart, **Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control** (New York: Dover Publication, 1986), 7.

: William E. Deming, **The Essential Deming: Leadership Principles from the Father of Quality** (The United State of America: McGraw-Hill, 2009), 57-67.

: ทรงพล เจริญคำ, “รูปแบบความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพฯ” (วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), บทคัดย่อ.

: บุญยกุล หัตถกิจ, “รูปแบบการบริหารคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก” (วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2556), บทคัดย่อ.

: บัญชา สุริยะสุขประเสริฐ, สมาน อัครวภูมิ และพงษ์ธร สิงห์พันธ์, “รูปแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก,” **วารสารบริหารการศึกษาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี** 15, ฉบับพิเศษ (2558): 235.

: รั้งสรรค นกสกุล, บุญเรือง ศรีเหรียญ และจู่ไร โชคประสิทธิ์, “การพัฒนาแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่ส่งผลต่อการบริหารงานโรงเรียนมาตรฐานสากล,” **วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์** 6 (มกราคม 2555): 61-62.

: วิทยา ต้นสุวรรณนนท์, **การพัฒนาระบบคุณภาพ การปรับปรุงด้วย “ไคเซ็น”** (กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2550), 23-25.

: วิไลพรรณ เสรีวัฒน์, “การประเมินเชิงระบบโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล” (ปริญญาานิพนธ์การศึกษาดุษฎีนิพนธ์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2555), บทคัดย่อ.

: ศศิพร รินทะ, “การบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนในโครงการมาตรฐานสากล: กรณีศึกษาโรงเรียนเมืองคง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 31” (ปริญญาานิพนธ์การศึกษาดุษฎีนิพนธ์ สาขาการบริหาร คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2554), 107-110.

: ศุภลักษณ์ เศษระพานิช, “ระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษา” (ปริญญาครุศาสตรดุษฎีนิพนธ์ สาขาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550), บทคัดย่อ.

: สมภาพร ลีภัยรัตน์, ธานี เกสทอง และนันทิยา น้อยจันทร์, “รูปแบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา,” **วารสารสุทธิปริทัศน์** 31 (มกราคม 2560): 262.

: สุรียา หัวหาญ, รัชชัย จิตรนันท์ และวีรพล สารบรรณ, “รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา,” **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม** 10 (มีนาคม 2559): 203.

: สำนักเลขาธิการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, **เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ 2549**, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: บริษัทอินโนกราฟฟิกส์ จำกัด, 2549), 7-19.

: สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย, **แนวทางการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนมาตรฐานสากล** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทยจำกัด, 2555), 107-118.

### นิยามศัพท์เฉพาะ

การบริหารคุณภาพ (Quality Management) หมายถึง กระบวนการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่มุ่งพัฒนางาน หรือกิจกรรมนั้น ๆ ให้มีคุณภาพเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนคุณภาพ การควบคุมคุณภาพ และการปรับปรุงคุณภาพ โดยบุคลากรในองค์กรที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพของกระบวนการและกิจกรรมนั้น ๆ

โรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนในระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงมัธยมศึกษาปีที่ 6 ที่เข้าร่วมในโครงการยกระดับคุณภาพโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 1,287 โรงเรียน



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “การบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา” ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารคุณภาพ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ตำรา เอกสารทางวิชาการ รายงานการวิจัย และการสืบค้นข้อมูลผ่านอินเทอร์เน็ต เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการทำความเข้าใจ เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

#### การบริหารคุณภาพ

การบริหารคุณภาพเป็นคำที่ผสมผสานคำว่า “การบริหาร” เข้ากับคำว่า “คุณภาพ” ทำให้ได้ความหมายของการบริหารคุณภาพที่มากมายหลากหลาย โดยมีผู้ให้คำนิยามของคำว่า การบริหารคุณภาพ ไว้หลายท่าน ดังนี้

จูรัน (Juran) ได้ให้ความหมายของ “การบริหารคุณภาพ” ไว้ 2 ประการ คือ 1) กระบวนการที่ทำให้กิจกรรมต่าง ๆ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนคุณภาพ (Quality Planning) การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) และการปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement) และ 2) หน้าที่ความรับผิดชอบ กระบวนการปฏิบัติงานและการดำเนินกิจกรรมขององค์กร ให้บรรลุเป้าหมายด้านคุณภาพและความพึงพอใจของลูกค้า<sup>47</sup>

แมทโควิก (Matkovic) กล่าวว่า การบริหารคุณภาพ เป็นกระบวนการที่มีหลายมิติ ซึ่งรวมระบบต่าง ๆ ไว้ภายในองค์กร โดยมีเป้าหมาย คือผลิตภัณฑ์ที่สมบูรณ์แบบและสามารถแข่งขันได้สูงขึ้น ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรและความมุ่งมั่นอย่างแน่วแน่รักษามาตรฐานของความบกพร่องเป็นศูนย์ ซึ่งมีความสำคัญมาก<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> Joseph M. Juran, “The Quality Trilogy: A Universal Approach to Managing for Quality,” in the ASQC 40th Annual Quality Congress in Anaheim (California, 1986), 2.

<sup>48</sup> Nikola Matkovic, “Aspects of Quality Management According to Quality without Tears by Phillip B. Crosby,” *Tehnicki glasnik: Technical journal* 7 (2013): 47-55.

กรัยนา (Gryna) ได้ให้นิยามของการบริหารคุณภาพ คือกระบวนการในการบ่งชี้และจัดการกิจกรรมที่จำเป็นต่อการทำให้บรรลุจุดประสงค์ด้านคุณภาพขององค์กร<sup>49</sup>

เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ กล่าวว่า การบริหารคุณภาพ (Quality Management) หมายถึง การจัดการกระบวนการต่าง ๆ ให้มีคุณภาพ เริ่มตั้งแต่การออกแบบไปจนถึงการผลิตและการส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพให้กับลูกค้า<sup>50</sup>

ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยุธยา กล่าวว่า การบริหารคุณภาพ (Quality Management) หมายถึง การใช้วิธีการทำงานที่เป็นระบบที่ดี (Good System) ในการจัดการทุกเรื่องในองค์กรให้มีคุณภาพ ไม่ว่าจะเป็นคุณภาพผลิตภัณฑ์ (Product) คุณภาพบริการ (Service) คุณภาพการปฏิบัติงาน (Performance) คุณภาพกระบวนการ (Process) และคุณภาพบุคลากร (Personal)<sup>51</sup>

วิฑูรย์ สิมะโชคดี กล่าวว่า การบริหารคุณภาพ ประกอบด้วย 3 กิจกรรมหลัก ได้แก่ 1) การวางแผนคุณภาพ (Quality planning: QP) เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการกำหนดลูกค้าเป้าหมาย การสำรวจความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย กำหนดลักษณะสมบัติการบริการที่ตอบสนอง การออกแบบบริการ วิธีการผลิตสินค้าบริการ กำหนดเกณฑ์มาตรฐานสินค้าและบริการ 2) การควบคุมคุณภาพ (Quality control: QC) เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการเก็บตัวอย่างสินค้าที่ผลิตออกมา การสุ่มตรวจการบริการที่ปฏิบัติการวัดคุณสมบัติต่าง ๆ ตรวจสอบว่าเป็นไปตามเกณฑ์ที่วางไว้หรือไม่ (เป็นการแยกของไม่ดีออกจากของดี) และ 3) การปรับปรุงคุณภาพ (Quality improvement: QI) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการทบทวนกิจกรรมวางแผนเป็นระยะ ๆ ปรับปรุงวิธีการทำงานการแก้ปัญหาในงานการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการการลดความสูญเสียในกระบวนการ<sup>52</sup>

<sup>49</sup> F. M. Gryna, *Quality Planning and Analysis*, 4<sup>th</sup> ed. (Singapore: McGraw-Hill, 2001), 11.

<sup>50</sup> เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ, *การจัดการคุณภาพ: จาก TQC ถึง TQM, ISO9000 และการประกันคุณภาพ*, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ: บริษัท บพิชการพิมพ์ จำกัด, 2554), 63.

<sup>51</sup> ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยุธยา, *การบริหารคุณภาพ* (เชียงใหม่: ธนุชพริ้นติ้ง, 2550), 19.

<sup>52</sup> วิฑูรย์ สิมะโชคดี, *TQM คู่มือพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ* (กรุงเทพฯ: WPS Thailand, 2560), 30.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) กล่าวว่า การบริหารคุณภาพ หมายถึง กิจกรรมที่มุ่งพัฒนาคนที่ทำงาน พัฒนาทีมงานที่ปฏิบัติงาน มุ่งพัฒนาชีวิตในการทำงาน พัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน พัฒนาคุณภาพคนทำงาน คุณภาพของทีมงาน คุณภาพงานและคุณภาพของการบริการ<sup>53</sup>

จากความหมายและความสำคัญดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า การบริหารคุณภาพ (Quality Management) หมายถึง กระบวนการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่มุ่งพัฒนางาน หรือกิจกรรมนั้น ๆ ให้มีคุณภาพเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนคุณภาพ การควบคุมคุณภาพ และการปรับปรุงคุณภาพ โดยบุคลากรในองค์กรที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพของกระบวนการและกิจกรรมนั้น ๆ

### ความเป็นมาของการบริหารคุณภาพ

แนวคิดการบริหารคุณภาพมีที่มาจากด้านธุรกิจ เพื่อให้มีการผลิตสินค้าให้ได้มาตรฐานเดียวกัน จึงต้องมีการควบคุมคุณภาพสินค้าและการตรวจสอบสินค้า โดยมีเป้าหมาย คือความพึงพอใจของลูกค้าและมีการประกันคุณภาพตามมา และได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เริ่มตั้งแต่การนำเสนอทฤษฎีการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ของเทเลอร์ (Taylor) ในยุคแรก ๆ ของการบริหาร และแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพก็มาจากแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทั้ง 4 ยุค โดยในปี 1875 เทเลอร์ (Taylor) ได้เสนอแนวคิดการควบคุมคุณภาพสินค้าอุตสาหกรรมอย่างเป็นระบบ เริ่มสอนวิธีการบริหารโรงงานโดยใช้หลักทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งเป็นต้นกำเนิดวิชาอุตสาหกรรม เขียนหนังสือ *The Principal of Scientific Management*<sup>54</sup> และต่อมาในปี 1900 กิวเบิร์ต (Gilbreth) ได้ศึกษาการเคลื่อนไหวและเวลา (Time and motion study) และสนใจในประสิทธิภาพการทำงาน (การค้นหาวิธีที่ดีที่สุดในการทำงาน) กิวเบิร์ต (Gilbreth) จึงได้รับการยกย่องให้เป็น “บิดาแห่งการเคลื่อนไหวและเวลา” ก่อให้เกิด Process Chart, Time and motion study<sup>55</sup> และในปี 1906 พาเรโต (Pareto) ได้ค้นพบสถิติในการอธิบายถึงผลลัพธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่ว่า “80% ของผลลัพธ์ที่ได้ มักมาจากเพียง

<sup>53</sup> สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), **การบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM)** (กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2550), 7.

<sup>54</sup> Frederick W. Talor, **The principles of Scientific Management** (New York: Harper, 2002), 13.

<sup>55</sup> Adison Aei, **Frank Gilbreth**, accessed January 5, 2019, available from <http://adisony.blogspot.com/2012/10/frank-bunker-and-lillian-moller-gilbreth.html>

20% ของการกระทำหรือสิ่งที่ใส่เข้าไป จึงกลายเป็นกฎ 80/20 หรือ Pareto Principle<sup>56</sup> ปี 1930 ชิวฮาร์ต (Shewhart) ได้เขียนหนังสือชื่อ Economic control of Quality of manufacture produce ที่เสนอแนวคิดการควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ (Statistic quality Control) ซึ่งเป็นการนำเอาความรู้ทางสถิติมาใช้ในการควบคุมคุณภาพในรูปของแผนภูมิควบคุมคุณภาพ (Control Chart) และเกิดเป็นวงจร PDSA cycle ขึ้น<sup>57</sup> และในปี 1940 เดมมิ่ง (Deming) ได้เสนอเทคนิคการสุ่มตัวอย่างทางสถิติ และได้ปรับปรุงวงจร PDSA cycle เป็นวงจร PDCA cycle ในปี 1942 กองทัพสหรัฐอเมริกาได้เริ่มพัฒนาคุณภาพ มีการจัดตั้งหน่วยงานเพื่อยกระดับคุณภาพโดยตรงชื่อว่า สหภาพวิทยาศาสตร์นำหลักสถิติมาใช้ในการบริหารให้เกิดคุณภาพ ถูกพัฒนาเป็นตารางแผนการชักตัวอย่าง และจากสงครามโลกครั้งที่ 2 ญี่ปุ่นได้เริ่มพัฒนาคุณภาพอุตสาหกรรม โดยได้ตั้งหน่วยงานที่มีหน้าที่ยกระดับคุณภาพโดยตรง ที่เรียกว่า “สหภาพนักวิทยาศาสตร์และวิศวกรญี่ปุ่น (Japanese Union of Scientists and Engineers: JUSE)” ขณะเดียวกันอิชิคาวา (Ishikawa) เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการพัฒนากลุ่มคุณภาพ จนได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาแห่งกลุ่มคุณภาพในญี่ปุ่น ได้นำผังก้างปลา (Fishbone Diagram) หรือแผนภูมิเหตุและผล (Cause and Effect Diagram) มาใช้ในการระดมความคิดเพื่อแก้ปัญหาด้านคุณภาพ และได้เชิญเดมมิ่ง (Deming) มาให้ความรู้เรื่อง การควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ (Statistic quality control) และได้พัฒนาระบบการบริหารคุณภาพ ที่เรียกว่า “การควบคุมคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Control: TQC)” โดยได้รับคำแนะนำจากเดมมิ่ง (Deming) และจูรัน (Juran) ในปี 1951 จูรัน (Juran) ได้ออกหนังสือชื่อ “The Quality Control Handbook” ที่เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพอย่างมีขั้นตอน ประกอบด้วย การวางแผน การควบคุม และการปรับปรุงคุณภาพ หรือที่เรียกว่า แนวคิดการจัดการข้ามสายงาน และในปี 1954 ญี่ปุ่นได้เชิญจูรัน (Juran) มาให้ความรู้เรื่อง การบริหารคุณภาพ (Quality management) จนได้พัฒนากิจกรรมการควบคุมคุณภาพที่ประสบความสำเร็จอย่างมาก คือกิจกรรมกลุ่ม QC และพัฒนาเป็นกิจกรรมวงจรการควบคุมคุณภาพ (Quality control circle: QCC) ที่ประยุกต์ใช้วัฏจักรคุณภาพของ Deming (PDCA cycle) โดยนำ QC และ 7 tools มาเป็นเครื่องมือในการดำเนินกิจกรรม ซึ่งในปี 1951 เฟเกนบาม (Feigenbaum) จากบริษัท General Electric (GE) ได้คิดค้นและเขียนหนังสือเรื่อง “Total Quality Control” และได้พัฒนาเป็นการควบคุมคุณภาพโดยรวม หรือการควบคุม

<sup>56</sup> Michael Stuart, Eamonn Mullins and Eileen Dew, “Statistical quality control and improvement,” *European Journal of Operational Research* 88 (August 1996): 203-214.

<sup>57</sup> Walter A. Shewhart, *Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control* (New York: Dover Publication, 1986), 9.

คุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Control: TQC) หรือญี่ปุ่นเรียก Company Wide Quality Control (CWQC) ก่อให้เกิดรางวัล Deming Prize ขึ้น ต่อมาในปี 1974 โยจิ (Yoji) ได้ใช้เทคนิคแปลงหน้าที่เชิงคุณภาพ (Quality Function Deployment: QFD) เพื่อแปลงความต้องการของผู้ใช้เป็นคุณภาพ และปี 1970 ครอสบี้ (Crosby) ได้เสนอแนวคิดเรื่อง ความผิดพลาดเป็นศูนย์ (Zero defect) และคุณภาพไม่ได้ถูกจำกัดขอบเขต (Quality is free) ในเวลาต่อมา ในปี 1985 ได้มีการนำเทคนิค LEAN: Just-In-Time มาใช้ในอุตสาหกรรมระบบการผลิตแบบโตโยต้า ขณะเดียวกัน อิชิคาวา (Ishikawa) ก็ได้นำ Total Quality Control หรือ JP QC มาใช้เสริมสร้างในขั้นตอนการบริหารคุณภาพ ปี 1986 อิมาย (Imai) ก็ได้นำเทคนิค Kaizen มาพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและมีการประยุกต์ใช้ในสหรัฐอเมริกาจนเกิดเป็นการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร หรือการจัดการทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM) และได้จัดตั้งรางวัลคุณภาพ Malcolm Baldrige ขึ้นในปี 1987 และในปี 1989 บริษัทโตโยต้า ได้นำเทคนิค Six Sigma มาใช้ และในปีถัดไป เซงกี (Senge) ก็ได้นำองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในขณะเดียวกันประเทศในฝั่งยุโรปก็มีการพัฒนาและประยุกต์ใช้มาตรฐานคุณภาพมาตลอด จนเกิดเป็นความร่วมมือกันจัดตั้งองค์กรด้านการจัดการคุณภาพขึ้น ในปี 1987 เรียกว่า “องค์การระหว่างประเทศว่าด้วยมาตรฐาน (International Organization for Standardization)” และได้มีการพัฒนามาตรฐานระบบ ISO 9000 ขึ้น โดยประยุกต์มาจากมาตรฐาน BS5750 ของอังกฤษ หลังจากนั้นก็มีการพัฒนามาตรฐานระบบ ISO 9000 มาอย่างต่อเนื่อง คือ ISO 9000: 1994, ISO 9000: 2000, ISO 9000: 2008 และจนถึงปัจจุบันคือ ISO 9000: 2015<sup>58</sup>

สำหรับประเทศไทยก็ได้มีการพัฒนาทางด้านคุณภาพ พบว่า ในปี 1962 บริษัท NT&T จำกัด ได้นำเอา QC Circle มาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการเป็นกลุ่มแรกและสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) (ส. ส. ท.) ได้จัดอบรม QC Circle ขึ้น และมีบริษัทไทยบริดสโตน จำกัด ผ่านการนำเสนอผลงาน QC Circle สำหรับประเทศไทยได้จัดตั้งหน่วยงานขึ้นมารับผิดชอบในเรื่องมาตรฐานของประเทศ เรียกว่า สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (สมอ.) (THAI INDUSTRIAL STANDARD INSTITUTE: TISI) สังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม และ สมอ. ได้ประกาศใช้นุกรมมาตรฐาน ISO 9000 ในประเทศไทย ในปี 1994 บริษัท Seagate Technology ได้นำเทคนิค Six Sigma มาใช้ในการบริหารจัดการคุณภาพและประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี ในปี 1996 ได้มีการจัดตั้งโครงการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TOQA) ขึ้น โดยมีการลงนามบันทึกความเข้าใจระหว่าง

<sup>58</sup> องค์การมาตรฐานสากลระหว่างประเทศ (International Organization for Standardization-ISO, **ISO's Structure**, เข้าถึงเมื่อ 5 มกราคม 2562, เข้าถึงได้จาก <http://www.iso.org/iso/en/aboutiso/isostructure/isostr.html>



สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและสำนักพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เพื่อกระตุ้นให้มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และแสดงให้เห็นนานาชาติเห็นถึงความมุ่งมั่นในการยกระดับมาตรฐานความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ และปี 2010 สำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBEC) ได้เล็งเห็นความสำคัญในการบริหารคุณภาพทางการศึกษา ได้จัดให้มีโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล (World-class standard school) ขึ้น เพื่อยกระดับโรงเรียนชั้นนำที่มีความพร้อมสู่โรงเรียนมาตรฐานสากลและเพื่อให้เป็นโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพตามเกณฑ์สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) และพัฒนาก้าวสู่มาตรฐานคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ต่อไป

### แนวคิดที่สำคัญของการบริหารคุณภาพ

ชีวฮาร์ท (Shewhart) เป็นผู้ริเริ่มใช้วิธีการทางสถิติในการควบคุมคุณภาพ ที่เรียกว่า “การควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ (Statistical Quality Control)” โดยใช้แผนภูมิควบคุมและการสุ่มตัวอย่าง และวงจรคุณภาพ Shewhart cycle ซึ่งประกอบด้วย Plan, Do, Study, Act (PDSA) เพื่อการตรวจสอบผลิตภัณฑ์ แนวคิดของการใช้สถิติเพื่อการควบคุม (Statistical Process Control, SPC) เป็นต้นกำเนิดของแนวคิดการควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ (statistical quality control, SQC) ดังในหนังสือชื่อ “Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control ” และชีวฮาร์ท (Shewhart) ได้รับการยกย่องให้เป็นบิดาแห่งการควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ (The Father of Statistical Quality Control)<sup>59</sup> จากแนวคิดของชีวฮาร์ท (Shewhart) เริ่มต้นจากการทำกระบวนการให้เป็นมาตรฐาน (Standardization) ก่อนการควบคุมกระบวนการ ก่อให้เกิดแผนภูมิควบคุมกระบวนการ (Control Chart) ขึ้น หลังจากนั้นจึงควบคุมกระบวนการด้วยการแยกความผันแปร (Variation) จากสาเหตุที่ผิดธรรมชาติของข้อมูลออกจากความผันแปร (Variation) จากสาเหตุโดยธรรมชาติของข้อมูล โดยผ่านกลไกสำคัญ คือ พิกัดควบคุมของแผนภูมิ (Control Limit) และนำไปสู่ขั้นตอนสำคัญ คือ การตีความหมายของแผนภูมิควบคุมจากตัวแบบของแผนภูมิควบคุม เพื่อทำความเข้าใจความผันแปร (Variation) ของกระบวนการ โดยชีวฮาร์ท (Shewhart) เป็นผู้พัฒนาแผนภูมิควบคุมเป็นคนแรก แผนภูมิควบคุม คือ แผนภูมิที่เขียนขึ้นโดยใช้หลักการทางด้านสถิติ เพื่อเป็นเครื่องมือตรวจจับและควบคุมกระบวนการผลิต เพื่อให้สามารถป้องกันและแก้ไขปัญหาด้านคุณภาพได้ และลดความผันแปรในกระบวนการผลิตทางอุตสาหกรรม ได้แบ่งความผันแปรออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) ความผันแปรจากสาเหตุที่เป็นปกติวิสัย (Common cause or Random cause) ความผันแปรแบบสุ่มที่เกิดจาก

<sup>59</sup> Walter A. Shewhart, *Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control* (New York: Dover Publication, 1986), 7.

สาเหตุที่เกิดตามธรรมชาติ เป็นปกติวิสัยและเกิดขึ้นสม่ำเสมอกับทุกผลผลิตของกระบวนการผลิตและบริการนั้น ๆ 2) ความผันแปรจากสาเหตุที่ผิดปกติวิสัย (Special cause or Assignable cause) ความผันแปรที่เกิดจากสาเหตุที่เกิดไม่เป็นปกติวิสัย ไม่เป็นไปตามธรรมชาติและเกิดขึ้นเป็นครั้งคราว และอยู่นอกเหนือการควบคุมจากกระบวนการผลิตและบริการโดยปกติ กระบวนการผลิตที่มีความผันแปรที่เกิดจากสาเหตุที่เป็นปกติวิสัยเท่านั้น เรียกว่า กระบวนการนั้นมีระบบเสถียร (Stable process) แต่ไม่ได้หมายความว่า ระบบหรือกระบวนการผลิตไม่มีความผันแปร ระบบที่เสถียรสามารถพยากรณ์ผลผลิตในอนาคตได้ผลผลิตจากระบบที่เสถียร อาจไม่เป็นที่พึงพอใจได้การปรับปรุงผลผลิตจะต้องเปลี่ยนแปลงระบบที่เป็นพื้นฐาน กระบวนการผลิตที่มีความผันแปรเกิดจากทั้งสาเหตุที่เป็นปกติวิสัย และสาเหตุที่ผิดปกติวิสัย เรียกว่า กระบวนการนั้นมีระบบไม่เสถียร (Unstable process) แต่ไม่ได้หมายความว่า กระบวนการผลิตมีความผันแปรมาก ไม่สามารถพยากรณ์ผลผลิตในอนาคตได้ การปรับปรุงสามารถทำได้ โดยการแก้ไขหรือป้องกันความผันแปรที่เกิดจากสาเหตุที่ผิดปกติวิสัย และได้แบ่งแผนภูมิออกเป็น 2 ประเภท คือ แผนภูมิควบคุมเชิงแปรผัน (control chart for variables) และแผนภูมิควบคุมเชิงลักษณะ (control chart for attribute)<sup>60</sup>

เดมมิ่ง (Deming) เป็นผู้ผลักดันให้ผู้บริหารญี่ปุ่นยอมรับในแนวคิดในการบริหารคุณภาพ เขามองว่าการบริหารคุณภาพเป็นกิจกรรมขององค์กรทั้งหมดไม่ใช่แค่งานตรวจสอบคุณภาพตามที่กำหนดหรืองานของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการประกันคุณภาพ และระบุว่าคุณภาพเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหาร เขาเสนอว่าคุณภาพจะช่วยให้การปรับปรุงประสิทธิภาพ การผลิต และการแข่งขันคุณภาพ ทำให้องค์กรอยู่รอดในระยะยาว โดยมองคุณภาพในแง่ของการออกแบบ การลงมือทำ การขาย และการให้บริการสนับสนุน การวัดระดับคุณภาพโดยใช้วิธีการทางสถิติ วัดผลผลิตโดยตรงเป้าหมายของการปรับปรุงคุณภาพ คือ การลดความแปรปรวนของกระบวนการผลิต เขาเชื่อว่าพนักงานทุกคนควรรู้เทคนิคทางสถิติเพราะความรับผิดชอบในการบริหารและปรับปรุงคุณภาพเป็นของทุกคน แนวคิดในการจัดการคุณภาพของเดมมิ่ง (Deming) ประกอบด้วย หลักการคุณภาพ 5 อย่าง เป็นกลยุทธ์ตามธรรมชาติและมุ่งเน้นที่การบริหารจัดการ ได้แก่ ระบบความรู้ที่ลึกซึ้ง (System of Profound Knowledge) หลักการบริหาร 14 ประการ (The 14 points for Management) โรคและบาปที่ร้ายแรง (Deadly diseases and sins) การบริหารโดยใช้สาเหตุความผันแปรแบบธรรมดาและแบบพิเศษ (Application of common and special cause in management) และวัฏจักรเดมมิ่งเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (The Deming cycle: PDCA for continuous improvement)

<sup>60</sup> Ibid, 15.

มีรายละเอียด ดังนี้<sup>61</sup> 1) ระบบความรู้ที่ลึกซึ้ง (System of Profound Knowledge) ประกอบด้วย ระบบการประยุกต์ (Appreciation for a system) ทฤษฎีความแปรปรวน (theory of variation) องค์ความรู้ (Theory of knowledge) และจิตวิทยา (Psychology) (1) ระบบการประยุกต์ (Appreciation for a system) หมายถึง การทำงานร่วมกันของหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ในองค์กรที่มีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่ได้วางไว้ ดังนั้นผู้บริหารต้องมีความเข้าใจในความสัมพันธ์ของหน่วยงานและมีหน้าที่ทำให้ระบบดำเนินการได้ ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารคุณภาพของแมคคินเซย์ (McKinsey 7S) ในเรื่องของระบบการดำเนินงาน (System) ที่เป็นกระบวนการและลำดับขั้นการทำงานที่สอดคล้องกัน องค์กรต้องวางระบบปฏิบัติงานที่ดี มีการประสานงานที่ดี มีการติดตามประเมินผล และการสนับสนุนงบประมาณ ระบบจะเป็นตัวสะท้อนถึงสถานะปัจจุบันขององค์กร โครงสร้างพื้นฐานของระบบเป็นกุญแจที่สำคัญในการปรับปรุงอนาคต การปรับเปลี่ยนองค์กรควรปรับเปลี่ยนที่ระบบ แทนการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรเพื่อหลีกเลี่ยงความวุ่นวาย ระบบในองค์กรมีทั้งระบบที่เป็นทางการ เช่น ระบบสารสนเทศ ระบบการวัดการประเมินผล เป็นต้น และระบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น ระบบการแก้ปัญหาคัดแย้ง เป็นต้น<sup>62</sup> (2) ทฤษฎีความแปรปรวน (theory of variation) เดมมิ่ง (Deming) มองว่า ความแปรปรวนที่เบี่ยงเบนจากมาตรฐานเป็นที่มาของปัญหาสำคัญขององค์กร ความแปรปรวนเป็นเหตุให้ทำไม่ได้ ทำให้สถานการณ์ไม่แน่นอนขณะเดียวกันก็ลดความสามารถในการควบคุมลง การจัดการคุณภาพทั้งองค์กรถือว่าเป็นภาระของผู้บริหารที่ต้องค้นหาสาเหตุที่มาของความแปรปรวนและกำจัดออกไปด้วยการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ความแปรปรวนมาได้จากหลายแหล่งกิจกรรม ภายในระบบปฏิบัติการอาจทำให้มาตรฐานงานผิดพลาด เช่น ความแปรปรวนที่เกิดขึ้นในกิจกรรมของฝ่ายตลาด วิศวกรรมจัดซื้อและบัญชี ความแปรปรวนแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ความแปรปรวนที่ควบคุมได้ (Controlled variance) และความแปรปรวนที่ควบคุมไม่ได้ (Uncontrolled variance) ซึ่งหมายถึง ความแปรปรวนที่พนักงานสามารถแก้ไขได้กับแก้ไขไม่ได้ตามลำดับ สาเหตุที่แก้ไขไม่ได้นั้นเป็นเพราะเป็นปัญหาที่เกิดจากปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของพนักงาน ตามหลักการแล้วผู้บริหารต้องเข้าไปช่วยพนักงานจัดการแก้ไขปัญหา ความแปรปรวนที่ควบคุมไม่ได้ก่อนเสร็จแล้วจึงค่อยลงมือแก้ไขปัญหาที่ควบคุมได้ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นปัญหาที่มีสาเหตุร่วมกัน (Common causes) จึงสามารถแก้ไขได้ โดยการออกแบบกระบวนการหรือระบบใหม่

<sup>61</sup> William E. Deming, **The Essential Deming: Leadership Principles from the Father of Quality** (The United State of America: McGraw-Hill, 2009), 57-67.

<sup>62</sup> A. Singh, “A study of role of McKinsey’s 7S framework,” **Organization Development Journal** 31, 3 (March 2003): 39-50.

ส่วนที่เหลือนอกนั้นเป็นปัญหาส่วนน้อยที่เป็นปัญหาเฉพาะ (Special sources) ต้องแก้ไขเป็นเรื่อง ๆ เช่น ปัญหาที่เกิดจากการขาดความรู้ทักษะ การไม่มาทำงานของพนักงาน การนำเอาวัตถุดิบที่ไม่มีคุณภาพมาใช้ ฉะนั้นภาระที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารในการจัดการคุณภาพ คือ การขจัดความแปรปรวน เดมมิ่ง (Deming) กล่าวว่า “ถ้าจะต้องพูดสั้น ๆ กับผู้บริหาร ข้าพเจ้าจะพูดว่าทั้งหมดที่จะทำก็คือ การลดความแปรปรวน” และยังกล่าวอีกว่า “ปัญหาคุณภาพส่วนใหญ่เป็นปัญหาการบริหาร แต่นอกจากจะจัดกระบวนการและระบบใหม่ให้ดีขึ้นแล้วยังควรให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย” (3) องค์ความรู้ (Theory of knowledge) หมายถึง ทฤษฎีที่จะนำมาอธิบายความสัมพันธ์ของเหตุและผล และทฤษฎีที่จะนำมาใช้ในการพยากรณ์ และ (4) จิตวิทยา (Psychology) ที่จะช่วยให้เข้าใจคน และปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน และระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน<sup>63</sup> อย่างไรก็ตามองค์ประกอบทั้ง 4 อย่าง ไม่สามารถแยกจากกันได้ เพราะองค์ประกอบทั้ง 4 ส่งผลถึงกันและกัน หรือมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน เช่น ความรู้ด้านจิตวิทยาจะไม่สมบูรณ์เลย ถ้าปราศจากความรู้เกี่ยวกับความผันแปร ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจจิตวิทยาพนักงาน และความผันแปรด้านจิตวิทยาของคนงานแต่ละคน ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเรียนรู้จิตวิทยาบุคคล จิตวิทยากลุ่ม จิตวิทยาสังคม และจิตวิทยาการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังต้องเข้าใจความผันแปร รวมถึงการเห็นคุณค่าของระบบ สาเหตุของความผันแปรทั้งแบบธรรมดาและแบบพิเศษ ซึ่งมีความสำคัญต่อการบริหารระบบและบริหารคน<sup>64</sup> ในการปฏิบัติตามระบบความรู้ที่ลึกซึ้ง (System of Profound Knowledge) ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ความรับผิดชอบในการบริหาร (Management Commitment) และนโยบายคุณภาพ (Quality Policy) โดยในเรื่องความรับผิดชอบในการบริหาร (Management Commitment) ได้มีความสอดคล้องกับแนวคิดและหลักการของรางวัลคุณภาพแห่งชาติสหรัฐอเมริกา (MBNQA) เรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่แนะนำเกี่ยวกับการนำและดูแลองค์กร ในการสร้างสิ่งแวดล้อม หรือบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนของนักศึกษา การสร้างนวัตกรรมหรือการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน และเกี่ยวกับการสื่อสารของผู้บริหารกับบุคลากร นักศึกษา และลูกค้าอื่น<sup>65</sup> ส่วนเรื่องนโยบายคุณภาพ (Quality Policy) ได้สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องนโยบายและวัตถุประสงค์คุณภาพ (Quality policies

<sup>63</sup> William E. Deming, **The Essential Deming: Leadership Principles from the Father of Quality** (The United State of America: McGraw-Hill, 2009), 57-67.

<sup>64</sup> Genichi Taguchi, Subir Chowdhury, and Yuin Wu, **Taguchi's Quality Engineering Handbook** (The United State of America: McGraw-Hill, 2005), 14-44.

<sup>65</sup> Baldrige Performance Excellence Program, **Education Criteria for Performance Excellence**, accessed December 6, 2018, available from [http://www.ga.kmutnb.ac.th/upload\\_files/bookorther/baldrige\\_education\\_criteria\\_2013-2014.pdf](http://www.ga.kmutnb.ac.th/upload_files/bookorther/baldrige_education_criteria_2013-2014.pdf)

and objectives) ของจูรัน (Juran) ที่กล่าวว่า การเขียนนโยบายคุณภาพเป็นแรงผลักดันให้องค์กรต้องคิดเกี่ยวกับปัญหาด้านคุณภาพที่ไม่เคยทำสำเร็จมาก่อน เป็นแนวทางในการจัดการและเป็นการอนุญาตให้มีการตรวจสอบนโยบาย ในขณะที่เดียวกันถ้านโยบายไม่มีรายละเอียดของงานเพียงพอ ก็อาจทำให้ผู้จัดการระดับหน่วยงานต้องใช้เวลามาก ในการประชุมเกี่ยวกับการปฏิบัติให้บรรลุผลตามนโยบาย และทำให้ผู้บริหารระดับกลางรู้สึกถูกละเลยความคิดสร้างสรรค์และความเข้มงวดในการทำงาน โดยนโยบายคุณภาพมี 3 ระดับคือ (1) นโยบายคุณภาพระดับองค์กร (Organizational Quality Policy) เป็นคำแถลงเรื่อง เจตนารมณ์ด้านคุณภาพขององค์กร กิจกรรมด้านคุณภาพที่องค์กรต้องดำเนินการ นโยบายมาตรฐานคุณภาพ ข้อกำหนดเกี่ยวกับการตรวจสอบการปฏิบัติตามนโยบายคุณภาพ และความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายคุณภาพกับนโยบายอื่น ๆ ขององค์กร โดยองค์กรควรเขียนนโยบายอย่างย่อ แล้วประกาศให้สาธารณะชนได้รับรู้ (2) นโยบายคุณภาพระดับแผนกหรือหน่วยงาน (Divisional Quality Policies) องค์กรขนาดใหญ่ หน่วยงาน หรือแผนกต่าง ๆ ควรมีนโยบายคุณภาพของหน่วยงานเอง เพื่อจัดเตรียมแผนสำหรับการประกันคุณภาพ และเนื้อหาเชิงระบบ เช่น การทบทวนการออกแบบ การควบคุมกระบวนการ การตรวจสอบและการทดสอบ ข้อมูลป้อนกลับ และการตรวจสอบการดำเนินการ เป็นต้น (3) นโยบายคุณภาพระดับงาน (Quality policies for Functions) นโยบายคุณภาพระดับงานจะเป็นแนวทาง ให้กับผู้จัดการในการดำเนินการอย่างจำเพาะเจาะจง และอาจมีนโยบายเพิ่มเติมที่เป็นความสัมพันธ์ระหว่างแผนก แต่ก็ยังมุ่งความสนใจไปที่ตัววัดคุณภาพและผลกระทบของตัววัด เช่น ด้านการผลิต มีการใช้วิธีการทางสถิติมากขึ้น และบุคลากรมีส่วนร่วมทั้งในเรื่องขององค์กรและเรื่องงาน โดยมีการเพิ่มบทบาทของคณาในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลและข้อมูลป้อนกลับ และมีการใช้วงจรกิจคุณภาพ (Quality circles) ในการปรับปรุงคุณภาพ เป็นต้น<sup>66</sup> 2) หลักการบริหาร 14 ประการ (The 14 points for Management) หลักการบริหารในการจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพหรือหลักการบริหารคุณภาพ 14 ประการของเดมมิ่ง (The Deming's 14 Points or The 14 points for Management) ประกอบด้วย ดังนี้ (1) การมีความมุ่งมั่นแน่วแน่ต่อวัตถุประสงค์ (Creating a Constancy of Purpose) ผู้บริหารมีหน้าที่ในการปรับปรุงคุณภาพผลิตภาพและความสามารถในการแข่งขัน นั่นคือมีการรับผิดชอบต่อลูกค้าและผู้ปฏิบัติงาน โดยมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องด้วยแผนงานที่จะทำให้สามารถแข่งขันและคงอยู่ได้<sup>67</sup> ซึ่งสอดคล้องกับคำแนะนำ หรือแนวทางการพัฒนาคุณภาพ 14 ขั้น

<sup>66</sup> Joseph M. Juran and Frank M. Gryna, *Juran's Quality Control Handbook* (New York: McGraw-Hill, 2003), 51.

<sup>67</sup> William E. Deming, *The Essential Deming: Leadership Principles from the Father of Quality* (The United State of America: McGraw-Hill, 2009), 107-147.

ของ ครอสบี้ (Crosby) ในขั้นตอนความรับผิดชอบในการบริหาร (Management Commitment) ที่ผู้บริหารต้องมีความมั่นคงในเรื่องคุณภาพ โดยกำหนดให้นโยบายคุณภาพเป็นพันธกรณีที่ดำเนินการมีปณิธานการศึกษา และกระบวนการการปฏิบัติที่ชัดเจนในการแก้ปัญหาคุณภาพและมีการสื่อสารเผยแพร่ นโยบายคุณภาพให้ทุกคนในองค์กรรับรู้และเข้าใจอย่างถูกต้อง ชัดเจนและเห็นความสำคัญ<sup>68</sup> (2) แสวงหาแนวคิดหรือปรัชญาใหม่ ๆ (Adopting the New Philosophy) ลูกค้ำเป็นแรงผลักดันที่สำคัญในความสำเร็จและการแข่งขัน ฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติต้องมีความร่วมมือกันปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ (3) หยุดการพึ่งพาการตรวจสอบเพื่อให้บรรลุถึงคุณภาพ (Ceasing dependence on inspection to achieve quality) คุณภาพเป็นสิ่งที่ต้องอยู่ในตัวสินค้าและกระบวนการผลิต จึงต้องมีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เริ่มจากการปรับปรุงการออกแบบผลิตภัณฑ์ ด้วยการสำรวจและวิจัยตลาดอย่างต่อเนื่อง เพื่อทราบและเข้าใจความต้องการของลูกค้า การปรับปรุงกระบวนการผลิตด้วยการค้นหาและป้องกันสาเหตุที่ทำให้ผลผลิตเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐาน ทำให้กระบวนการผลิตมีความคงที่และสามารถคาดคะเนได้ เลิกการทำงานที่อาศัยการตรวจสอบแล้วแก้ไขมาเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดแทน (4) ยุติการใช้ราคาเป็นตัวตัดสินในการสั่งซื้อ (Ending Price Tag Awards) วางมาตรการด้านคุณภาพควบคู่ไปกับการแสวงหากำไรและแสวงหาซัพพลายเออร์ที่สามารถทำตามมาตรฐานด้านคุณภาพที่วางไว้ได้ เป็นการเปลี่ยนจากการเน้นราคาถูกมาเป็นการเน้นที่คุณภาพแทน นั่นคือธุรกิจควรมีความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์แบบระยะยาว จะทำให้เกิดความจงรักภักดีและความมั่นคงในปัจจัยการผลิต รวมทั้งราคาปัจจัยการผลิตต่ำลงจากการประหยัดต่อขนาด (Economy of scale) ส่งเสริมให้ธุรกิจสามารถปรับปรุงกระบวนการผลิตได้ (5) การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง (Improve the Process Constantly) ฝ่ายบริหารต้องค้นหาแนวทางแก้ปัญหาและแก้ไขปัญหาทุกระบวนการในระบบงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการเป็นผู้นำและชี้แนะแนวทางการทำงานที่ถูกต้อง สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาคุณภาพ 14 ขั้นของครอสบี้ (Crosby) ในขั้นตอนการแก้ไขสาเหตุความบกพร่อง (Error cause removal) ที่ฝ่ายบริหารต้องมีการสื่อสารกับพนักงานในการระบุปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ พร้อมทั้งรับฟังและดำเนินการแก้ไขปัญหา เพื่อให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และไว้วางใจในการสื่อสาร (6) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Institute training on the job) ใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่ทันสมัย ให้พนักงานได้พัฒนาตนเอง สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาคุณภาพ 14 ขั้นของครอสบี้ (Crosby) ในขั้นตอนการฝึกอบรมและการศึกษา ที่แนะนำให้มีการฝึกอบรมบุคลากรทุกระดับอย่างเป็นทางการ ก่อนการดำเนินการใด ๆ เพื่อให้ทุกคนเข้าใจเกี่ยวกับคุณภาพ จนสามารถอธิบายได้และทำทุกอย่าง

<sup>68</sup> Philip B. Crosby, *Quality without Tears: The Art of Hassle-Free Management* (Singapore: McGraw-Hill Book CO., 2010), 101-119.

เพื่อคุณภาพ โดยการฝึกอบรมนั้นต้องไม่ใช่เพียงการฝึกอบรมตามธรรมเนียมปฏิบัติเท่านั้น ในขณะที่เดนซอว์ (Denzau) และคณะ เห็นว่าวิธีการเรียนรู้ การฝึกอบรม และประสบการณ์จะช่วยส่งเสริมการสื่อสารและความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน และเพื่อให้การทำงานร่วมกันเป็นระบบ ในองค์กรที่แยกการทำงานเป็นฝ่ายต่าง ๆ สิ่งแรกที่ต้องตระหนักร่วมกัน คือความสำคัญของการสื่อสารและการประสานงานกัน การพัฒนาความตระหนักร่วมกันนี้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการคิดหรือทางจิตใจจากเป้าหมายส่วนบุคคลที่อิสระแยกจากกัน เป็นเป้าหมายร่วมระหว่างบุคคลที่ต้องมีการปลูกฝังในองค์กรด้วยแนวทางการฝึกอบรมและการเรียนรู้จากประสบการณ์<sup>69</sup> (7) การนำองค์กร (Institute Leadership) ฝ่ายบริหารต้องรีบแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับของเสีย เครื่องจักร และอุปกรณ์ที่บกพร่องอย่างทันทีที่ได้รับรายงาน หัวหน้างานต้องมีความรับผิดชอบต่อเป้าหมายด้านคุณภาพมากกว่าด้านปริมาณ เพราะเป้าหมายด้านคุณภาพจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ด้านปริมาณเอง และพนักงานก็ต้องมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนและปฏิบัติงานให้ถูกต้อง เพื่อให้กระบวนการผลิตและผลิตภัณฑ์มีคุณภาพ (8) การขับไล่ความกลัว (Drive Out Fear) การทำงานที่มีประสิทธิภาพเกิดจากการทำงานที่ปราศจากความหวาดกลัวในการทำงาน เช่น กลัวการเปลี่ยนแปลง กลัวความผิด เป็นต้น ความกลัวเหล่านี้จะก่อให้เกิดผลเสียต่องาน ไม่เกิดความคิดสร้างสรรค์ จึงเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาปรับปรุงในระยะยาว (9) การทำลายอุปสรรคขวางกั้นระหว่างหน่วยงาน (Break Down Department Barriers) ส่งเสริมการทำงานกันเป็นทีม ที่จะช่วยลดปัญหาการประสานงานระหว่างหน่วยงานในองค์กร เพื่อค้นหาปัญหาในการผลิตที่อาจเกิดจากวัตถุดิบ วัสดุอุปกรณ์ และงานที่ไม่มีคุณภาพ ทำให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีและช่วยทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาคุณภาพ 14 ขั้นของครอสบี้ (Crosby) ในขั้นตอนการจัดตั้งทีมปรับปรุงคุณภาพที่มีทิศทางชัดเจน และมีภาวะผู้นำเพื่อร่วมกันวางกลยุทธ์สำหรับองค์กร โดยสมาชิกของทีมประกอบด้วยตัวแทนจากหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร และมีหัวหน้าหน่วยงานเข้าร่วมทีมด้วย และหัวหน้าทีมควรเป็นผู้ที่สามารถสื่อสารกับผู้บริหารระดับสูงได้ดี (10) ขจัดคำขวัญ คำชี้ชวน และเป้าหมายสำหรับแรงงาน (Eliminate slogans, exhortations, and targets for the work force) สร้างผลผลิตโดยไม่ต้องมีคำขวัญคติพจน์ใด ๆ แต่ใช้การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และระบบการสนับสนุนการทำงานของพนักงานแทน (11) ยกเลิกมาตรฐานของงาน (โควต้า) ในโรงงาน และการบริหารงานโดยวัตถุประสงค์ (Eliminate work standards (quotas) on the factory floor and management by objective) มาตรฐาน

---

<sup>69</sup> Arthur T. Denzau, Henrik P. Minassians, and Ravi K. Roy, “Learning to Cooperate: Applying Deming’s New Economics and Denzau and North’s New Institutional Economics to Improve Interorganizational Systems Thinking,” *KYKLOS* 69, 3 (August 2016): 471-491.

ของงานที่มุ่งแต่เพียงตัวเลขต้องถูกขจัดออกไป เช่น ระบบโควต้า การบริหารงานแบบยี่ดัวตุประสงค์ (MBO) เป็นต้น เพราะเป็นการปฏิบัติงานจะมุ่งที่ผลงานในระยะสั้น จึงไม่ก่อให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงในระยะยาว และการทำงานไม่สนใจคุณภาพ เนื่องจากมุ่งทำงานตามโควต้าหรือวัตถุประสงค์ (12) ขจัดอุปสรรคของความภาคภูมิใจ (Remove Barriers to Pride) ขจัดสิ่งกีดขวางต่าง ๆ ที่จะทำให้ความภาคภูมิใจในผลงานคุณภาพของพนักงานลดลง เช่น ระบบประเมินผลงานส่วนบุคคล เพราะจะทำให้พนักงานแข่งขันกันสร้างผลงาน ทำให้สูญเสียการทำงานเป็นทีม ควรให้ประเมินผลเป็นทีม นั่นคือขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจและความภาคภูมิใจของบุคลากรมีความสำคัญต่อการปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพของงาน (13) การศึกษาและการฝึกอบรม (Education and Retraining) จัดทำโครงการที่ให้ความรู้และฝึกอบรมพนักงาน ให้มีความเชี่ยวชาญในการทำงาน และมีความรู้และทักษะการใช้เครื่องมือทางสถิติ ในการแก้ปัญหาด้านคุณภาพและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพราะการปฏิบัติงานที่ดี พนักงานต้องมีเครื่องมือและความรู้ในการทำงานอย่างเหมาะสม (14) การปฏิรูปเป็นของทุกคน (Involve Everyone in Transformation) ผู้บริหารระดับสูงมีการกำหนดแนวทางผลักดันให้เกิดการปฏิบัติตามทั้ง 13 ข้อทุกวัน โดยอาจมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรหรือระบบความเชื่อร่วมกันของบุคลากร สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาคุณภาพ 14 ขั้นตอนของครอสบี้ (Crosby) ที่แนะนำให้สร้างทีมปรับปรุงคุณภาพใหม่ในทุก ๆ 2 ปีเพื่อดำเนินตามโปรแกรมปรับปรุงคุณภาพอีกครั้ง ทำให้กระบวนการปรับปรุงคุณภาพดำเนินไปอย่างต่อเนื่องไม่สิ้นสุด 3) โรคและบาปที่ร้ายแรง (Deadly diseases and sins) เดมมิง (Deming) กล่าวว่า การทำตามหลักการจัดการคุณภาพ 14 ประเด้นั้นอาจทำให้ผู้บริหารยากลำบากอุปสรรคในตอนเริ่มต้น ซึ่งผู้บริหารควรหลีกเลี่ยง เพราะเป็น “การกระทำที่เลวร้าย (Bad practices)” หรือ “โรคและบาปที่ร้ายแรง” มีดังต่อไปนี้

3.1) การขาดความสม่ำเสมอ (Lack of constancy) กล่าวคือ หากผู้บริหารได้พูดว่าจะมีการจัดการคุณภาพแล้วก็ต้องผูกพันตามนั้น จะยอมให้เกิดความเบี่ยงเบนขึ้นไม่ได้ การขาดความสม่ำเสมอหมายความว่า ผู้บริหารไม่สามารถสร้างวัฒนธรรมหรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง รวมถึงผู้บริหารที่ดีแต่พูดแต่ทำไม่ได้เมื่อเผชิญกับสถานการณ์ในการปฏิบัติที่กดดัน ส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากผู้บริหารไม่ได้มีความตั้งใจที่จะปรับปรุงคุณภาพจริง

3.2) การให้ความสำคัญกับกำไรในระยะสั้น (Concentration on short-term profits) การมุ่งกำไรในระยะสั้นจะส่งผลเสียเพราะทำให้เกิดการคิดและทำในระยะสั้นตามไปด้วย

3.3) การเน้นที่การประเมินผลงานมากเกินไป (Overreliance on performance appraisals) การประเมินผลจะทำให้พนักงานรู้สึกเป็นศัตรู หวาดกลัว และคิดถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในระยะสั้น รวมทั้งอาจทำลายการทำงานเป็นทีมและการนับถือซึ่งกันและกัน

3.4) การกระโดดข้ามงาน (Job hobbling) เกิดจากการที่ผู้บริหารเปลี่ยนตำแหน่งบ่อย ทำให้ผู้บริหารเสียเวลาเรียนรู้งานใหม่ เวลาที่เหลือที่จะปรับปรุงคุณภาพก็มีน้อยลง

3.5) การเน้นตัวเลขที่มองเห็นได้มากเกินไป (Overemphasis on visible figures)



การเน้นตัวเลขที่วัดได้และจับต้องได้มากเกินไป อาจก่อให้เกิดผลเสียเพราะละเลยผลลัพธ์ในเชิงคุณภาพซึ่งสำคัญกว่า โดยทั่วไปแล้วผลลัพธ์ของการจัดการคุณภาพนั้นเป็นผลลัพธ์รวม ซึ่งมีทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ผลลัพธ์ในเชิงปริมาณ เช่น จำนวนของเสียอัตราการส่งของไม่ทันตามกำหนด ส่วนเชิงคุณภาพ ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับองค์การ เป็นต้น<sup>70</sup>

4) แนวคิดเรื่องสาเหตุความผันแปรทั้งแบบธรรมดาและแบบพิเศษ (Application of common and special cause in management) มาใช้ในการบริหารโดยความผันแปรแบบธรรมดา เกิดจากระบบ ในขณะที่ความผันแปรแบบพิเศษเกิดจากบุคคล ซึ่งผู้บริหารมักทำผิดเสมอด้วยการลงโทษพนักงาน เนื่องจากความผิดพลาดของงาน ทั้งที่ความผิดพลาดนั้นเกิดจากระบบซึ่งพนักงานไม่สามารถควบคุมและแก้ไขได้ มีแต่ผู้บริหารเท่านั้นที่แก้ไขได้ด้วยการปรับปรุงระบบ ดังนั้น ผู้บริหารต้องสามารถแยกแยะสาเหตุของปัญหาได้ว่าเกิดจากระบบหรือเกิดจากพนักงาน ซึ่งอาจใช้เทคนิคทางสถิติในการจำแนกสาเหตุของปัญหา และ 5) วัฏจักรเดมมิ่งเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (The Deming cycle: PDCA for continuous improvement) เป็นวงจรการควบคุมที่ก่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง คือ วงจร DPSR ซึ่งเน้นการควบคุมคุณภาพในกระบวนการของการออกแบบ (Design) การผลิต (Production) การขาย (Sales) และการวิจัย (Research) เดมมิ่ง (Deming) เห็นว่าการจัดการคุณภาพที่ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารระดับสูงต้องมีบทบาทหลายด้าน ประการแรกสุดต้องยอมรับและผูกพันตามประเด็นหลักการจัดการ 14 ประเด็นตามที่เดมมิ่ง (Deming) เสนอไว้ นั่นก่อนต่อมาจึงเริ่มลงมือปฏิบัติโดยใช้ “วงล้อเดมมิ่ง (Deming wheel)” หรือวงจรของเดมมิ่ง (Deming cycle) ซึ่งได้นำความคิดนี้มาเผยแพร่จนเป็นที่รู้จักกัน สำหรับวงล้อนี้แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน (Plan) การทำ (Do) การตรวจสอบ (Check) และการแก้ไข (Act) หรือลงมือแก้ไข (Corrective action)<sup>71</sup> ดังแผนภาพที่ 2

<sup>70</sup> Ibid, 1446.

<sup>71</sup> Thailand Productivity Institute, **Deming cycle**, accessed December 16, 2018, available from <http://iso90012008awareness.blogspot.com/2014/04/pdca-cycle.html>



แผนภาพที่ 2 Deming cycle

ที่มา: Thailand Productivity Institute, **Deming cycle**, accessed December 16, 2018, available from <http://iso90012008awareness.blogspot.com/2014/04/pdca-cycle.html>

จากแผนภาพที่ 2 Deming cycle ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน (Plan) หมายถึง การวางแผนโดยอาศัยข้อมูลสถิติที่มีอยู่แล้ว หรือการรวบรวมข้อมูลขึ้นมาใหม่ และทำการวิเคราะห์เพื่อการวางแผนการดำเนินการ

ขั้นตอนที่ 2 การลงมือทำ (Do) หมายถึง การลงมือปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้

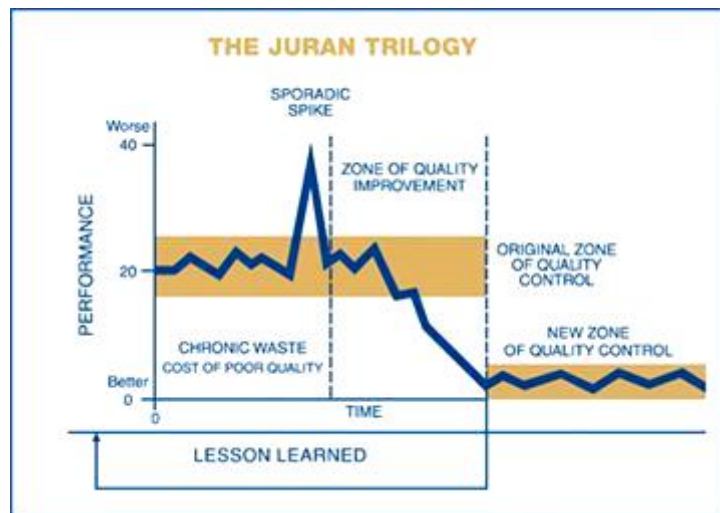
ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบ (Check) หมายถึง การสังเกตว่าสิ่งที่ได้ดำเนินการไปตามแผน นั้นก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างไร มีปัญหาหรืออุปสรรคหรือไม่

ขั้นตอนที่ 4 การแก้ไข (Act) หมายถึง การดำเนินการหลังจากทำการตรวจสอบศึกษา ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น หากมีสิ่งใดที่เป็นปัญหาให้ดำเนินการแก้ไข และสรุปเป็นบทเรียนสำหรับการศึกษาหาแนวทางการดำเนินการใหม่ ๆ ที่ดียิ่งขึ้นต่อไป

จูรัน (Juran) มีอาชีพเป็นวิศวกร ในปี ค.ศ. 1951 เขาได้ตีพิมพ์หนังสือคู่มือการควบคุมคุณภาพ (Quality Control Handbook) เล่มแรกของเขา ซึ่งได้นำเขาสู่ความมีชื่อเสียงในระดับนานาชาติ ในหนังสือของจูรัน (Juran) บทที่ 1 ได้กล่าวถึงเศรษฐศาสตร์ที่เกี่ยวกับคุณภาพ (The Economics of Quality) และได้กล่าวเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายสำหรับงานด้านคุณภาพไว้เสมือนทองในเหมือง (There is gold in the mine) และในปี ค.ศ. 1954 จูรัน (Juran) ได้รับเชิญไปยังประเทศญี่ปุ่นโดยสหภาพนักวิทยาศาสตร์และวิศวกรรมของญี่ปุ่น (The Union of Japanese Scientists and Engineering, JUSE) เขาได้จัดสัมมนาให้กับผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง ซึ่งเนื้อหาการบรรยายสัมมนา ได้มุ่งเน้นการจัดการโดยเฉพาะในเรื่องของการวางแผน เรื่องขององค์กร เรื่องความรับผิดชอบ ในส่วนของการจัดการต่อคุณภาพและความจำเป็นในการตั้งเป้าหมายและทิศทางของการปรับปรุงพัฒนา โดยเขาได้เน้นย้ำว่าการควบคุมคุณภาพควรจะเป็นเรื่องหนึ่งที่สำคัญ และเป็นส่วนหนึ่งของการควบคุม การจัดการ เนื้อหาการบรรยายและการสัมมนาของจูรัน (Juran) ได้รับการยอมรับและมีการปฏิบัติตามในด้านการจัดการในระดับเล็ก ๆ โดย JUSE และสมาคมมาตรฐานของญี่ปุ่น (Japanese Standards

Association) บริษัทใหญ่ ๆ หลายบริษัท ได้เริ่มทำการฝึกอบรมภายใน มีการออกอากาศกระจายเสียงเกี่ยวกับเนื้อหาและแนวความคิดของจูรัน (Juran) ทางวิทยุเพื่อให้นักศึกษาแก่พนักงานคนงาน นอกจากนี้ยังมีหนังสือคู่มือขนาดเล็กเกี่ยวกับแนวคิดของเขาขายตามร้านขายหนังสือพิมพ์ทั่วไป จูรัน (Juran) มีอาชีพเกี่ยวข้องกับการจัดการที่หลากหลาย และความสนใจของเขาก็กว้างกว่าแค่เรื่องคุณภาพ จริง ๆ แล้วความสนใจของเขาได้รวมถึงหลักการพื้นฐานสำหรับกิจกรรมทุกอย่างทางด้านการจัดการหนังสือของจูรัน (Juran) ทั้ง 12 เล่มได้รับการแปลเป็นภาษาอื่นถึง 13 ภาษา เขาได้รับเหรียญรางวัลมากกว่า 30 เหรียญและรางวัลเกียรติยศอื่น ๆ อีกจาก 12 ประเทศ นอกจากนี้เขาได้รับรางวัลเกียรติยศสูงสุดที่ให้สำหรับบุคคลที่ไม่เป็นชาวญี่ปุ่นนั่นก็คือ The Second Order of the Sacred Treasure จากจักรพรรดิญี่ปุ่นเช่นเดียวกับที่เดมมิง (Deming) ได้รับ แนวความคิดของจูรัน (Juran) ที่เกี่ยวกับเรื่องคุณภาพนั้นมีหลายแง่มุม สิ่งพื้นฐานที่สุดก็คือความเชื่อที่ว่า “คุณภาพไม่ได้เกิดขึ้นจากความบังเอิญ แต่เกิดจากการวางแผนที่ดีเท่านั้น” หนังสือล่าสุดของเขาที่มีชื่อว่า “Juran on Planning for Quality” อาจจะช่วยบอกแนะถึงความคิดล่าสุดของจูรัน (Juran) ซึ่งได้รวมถึงกลวิธีการวางแผนด้านคุณภาพของบริษัททั่วไป ในขณะที่หนังสือคู่มือการควบคุมคุณภาพของเขาเล่มก่อน ๆ จะค่อนข้างเน้นการควบคุมคุณภาพเชิงเทคนิค จูรัน (Juran) มองเห็นว่าการวางแผนด้านคุณภาพเป็นงานส่วนหนึ่งของไตรภาคีแห่งคุณภาพ (quality trilogy) ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนด้านคุณภาพ การควบคุมคุณภาพ และการปรับปรุงคุณภาพ เขามีแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยพื้นฐานจำเป็นในการนำยุทธวิธีการวางแผนด้านคุณภาพไปใช้กับบริษัททั่วไป ดังนี้คือ สามารถมองเห็นว่าใครคือลูกค้าและความต้องการของลูกค้า มีการวางแผนเป้าหมายด้านคุณภาพที่เป็นไปได้ในเชิงปฏิบัติ มีระบบการวัดคุณภาพ มีศักยภาพในด้านกระบวนการวางแผนที่จะให้บรรลุเป้าหมายด้านคุณภาพภายใต้เงื่อนไขของการปฏิบัติงานจริง และการสร้างผลงานอย่างต่อเนื่องในการเพิ่มส่วนแบ่งของตลาด ราคาที่เหมาะสม และการลดอัตราการเกิดข้อบกพร่อง ข้อผิดพลาดในห้องทำงานและในโรงงาน สำหรับแผนที่เส้นทางการวางแผนด้านคุณภาพของจูรัน (Juran) ก็จะประกอบด้วย ขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้ 1) มองหาว่าใครคือลูกค้า 2) ระบุความต้องการของลูกค้า 3) ทำความเข้าใจกับความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง 4) พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการเหล่านั้น 5) ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่ดีที่สุดให้ตรงกับความต้องการของเราและความต้องการของลูกค้า 6) พัฒนากระบวนการซึ่งทำให้สามารถผลิตผลิตภัณฑ์ได้ 7) ปรับปรุงกระบวนการผลิตให้ทำงานเหมาะสมที่สุด 8) พิสูจน์ว่ากระบวนการนั้นสามารถผลิตผลิตภัณฑ์ได้ภายใต้เงื่อนไขการทำงานจริง และ 9) ถ่ายทอดกระบวนการนั้นไปสู่การปฏิบัติหรือดำเนินการผลิต<sup>72</sup> ดังแผนภาพที่ 3

<sup>72</sup> Joseph M. Juran, “The Quality Trilogy: A Universal Approach to Managing for Quality,” in the ASQC 40th Annual Quality Congress in Anaheim (California, 1986), 3.



แผนภาพที่ 3 The Juran trilogy

ที่มา: Joseph M. Juran, “The Quality Trilogy: A Universal Approach to Managing for Quality,” in the ASQC 40th Annual Quality Congress in Anaheim (California, 1986), 3.

อย่างไรก็ตามจูรัน (Juran) ไม่ได้เพียงมุ่งเน้นลูกค้าคนสุดท้ายคนเดียวเท่านั้น แต่ได้ให้ความสนใจต่อกลุ่มลูกค้าทั้งภายนอกและภายในอื่น ๆ อีกด้วย ด้วยเหตุนี้ผู้ประกอบการควรจะต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมของการใช้ประโยชน์ในผลิตภัณฑ์ชั้นกลางที่มีต่อกลุ่มลูกค้าภายในที่ตามมา จูรัน (Juran) ได้แสดงแนวความคิดนี้ในรูปแบบของขดเกลียวแห่งคุณภาพ (Quality Spiral) ดังแผนภาพที่ 4



แผนภาพที่ 4 Quality Spiral

ที่มา: The Quality Gurus, *The Department of Trade and Industry (dti)* (U.K., 1993), 12.

นอกจากนี้งานของจูรัน (Juran) ยังได้เน้นถึงความจำเป็นที่จะต้องใช้ความรู้และกลไกเฉพาะทางสำหรับการดำเนินงานของหน้าที่ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับคุณภาพเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเขายังได้เน้นย้ำถึงความจำเป็นที่จะต้องตื่นตัวและเอาใจใส่ต่อลูกค้าในทุกหน้าที่ที่รับผิดชอบอยู่ตลอดเวลา เป้าหมายและภารกิจของงานล่าสุดของจูรัน (Juran) ก็คือ 1) การสร้างความตื่นตัวและระวังเรื่องวิกฤตด้านคุณภาพในทศวรรษที่ 80 2) การสร้างกลวิธีใหม่สำหรับการวางแผนด้านคุณภาพและการอบรม 3) การช่วยบริษัท ในการวางแผนใหม่สำหรับกระบวนการที่มีอยู่ เพื่อหลีกเลี่ยงข้อบกพร่องที่จะเกิดขึ้นในเรื่องคุณภาพ และ 4) การตั้งผู้ควบคุมหรือหัวหน้าภายในบริษัทที่คอยดูแลขบวนการวางแผนด้านคุณภาพ เพื่อหลีกเลี่ยงการเกิดปัญหา จูรัน (Juran) ได้มองว่าแม้ว่าจะมีการตื่นตัวในเรื่องคุณภาพอย่างกว้างขวางในช่วงต้นทศวรรษที่ 80 ก่อนที่จะเกิดวิกฤตด้านคุณภาพ แต่การตื่นตัวนั้นก็ไม่สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการปฏิบัติได้ ไม่ว่าจะมีการณรงค์และการผลักดันให้เกิดความระมัดระวัง ตื่นตัวในเรื่องคุณภาพ โดยใช้สโลแกนและการชักจูงในรูปแบบต่าง ๆ แม้ในขณะที่ความตื่นตัวมีมากขึ้น ความตื่นตัวที่มากขึ้นนั้นก็ไม่ค่อยได้ส่งผลต่อพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปในแง่ของการทำให้ถูกต้องตั้งแต่แรก (doing it right first time) เขามองเห็นข้อผิดพลาดนี้เกิดขึ้นเนื่องจากการณรงค์ที่ขาดการวางแผนและขาดเนื้อหาหลักการที่ชัดเจน ในขั้นตอนกรรมวิธีการดำเนินการควรจะต้องประกอบด้วยเนื้อหาหลักการ 90% และการชักจูง 10% ไม่ใช่ในทางตรงกันข้ามเช่นที่เกิดขึ้น สูตรที่จะก่อให้เกิดผลได้ควรจะเป็น ดังนี้ 1) ตั้งเป้าหมายที่ต้องการทำให้สำเร็จ 2) วางแผนที่จะทำให้ถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ 3) จัดวางหน้าที่รับผิดชอบให้ชัดเจนเพื่อการทำให้ถึงเป้าหมาย และ 4) ให้ผลตอบแทนตามผลงานที่ทำได้ โดยจูรัน (Juran) ได้เตือนไว้ว่า “ไม่มีเส้นทางลัด” สู่ความสำเร็จในเรื่องคุณภาพ และไม่เชื่อมั่นในบริษัทที่เร่งรัดที่จะประยุกต์นำวงจรคุณภาพมาใช้ เขาเชื่อว่าปัญหาหลักด้านคุณภาพก็คือความล้มเหลวที่เกิดจากการจัดการมากกว่าความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากพนักงานในระดับปฏิบัติการ โดยทั่วไปแล้วเขาเชื่อว่า 80% ของปัญหาด้านคุณภาพเกิดทั้งหมด สามารถควบคุมได้โดยการจัดการ ดังนั้นเขาจึงเห็นว่ากลวิธีและแนวคิดไร้จุดบกพร่อง (Zero Defects) ของครอสบี้ (Crosby) จึงไม่น่าที่จะช่วยให้เกิดประโยชน์อันใด เพราะว่าพื้นฐานแนวความคิดนั้นผิดที่คิดว่าปัญหาในเรื่องคุณภาพที่เกิดขึ้นเนื่องจากพนักงาน คนงานไม่ให้ความเอาใจใส่ และไม่มีแรงจูงใจที่เหมาะสม จูรัน (Juran) เชื่อว่าการอบรมการปรับปรุงคุณภาพในระยะยาวควรจะเริ่มตั้งแต่ระดับสูงลงมา (เช่นเดียวกับที่เกิดขึ้นในวงการอุตสาหกรรมของญี่ปุ่น) แม้ว่าเขาจะรู้ว่าความคิดนี้จะไม่เป็นที่พึงพอใจต่อนักจัดการระดับสูง จูรัน (Juran) ได้กล่าวไว้ว่า “ความเชื่อที่ฝังลึกของเหล่านักจัดการระดับสูงก็คือ พวกเขาารู้ดีทุกอย่างแล้วว่า อะไรเป็นอะไร อะไรควรทำ อะไรไม่ควรทำ และการฝึกอบรมเป็นเรื่องของคนงาน พนักงานระดับล่าง วิศวกร และผู้คุมงาน แต่ถึงเวลาแล้วจะมาพิจารณาความเชื่อนี้

อีกครั้ง”<sup>73</sup> แนวคิดที่สำคัญของจูรัน (Juran) เกี่ยวกับการจัดการคุณภาพที่สำคัญ ประกอบด้วย แนวคิดคุณภาพและต้นทุนคุณภาพ (Quality and cost of quality) นิสัยคุณภาพ (Quality habits) ไตรยางค์คุณภาพ (Quality trilogy) และลำดับขั้นความสำเร็จที่เป็นสากล (Universal breakthrough sequences) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้ 1) แนวคิดคุณภาพและต้นทุนคุณภาพ (Quality and cost of quality) หมายถึง ความเหมาะสมกับประโยชน์ใช้สอย ส่งผลให้คุณภาพมีความยืดหยุ่นและมีหลายระดับซึ่งขึ้นอยู่กับคุณภาพของการออกแบบคุณภาพของการทำตามมาตรฐานการ ใช้ได้ความปลอดภัย และการอยู่ในสภาพดีในขณะที่ใช้ ส่วนในเรื่องต้นทุนคุณภาพแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้ (1) ต้นทุนความล้มเหลวภายใน (Internal failure costs) หมายถึง ต้นทุนในการค้นหาความผิดพลาดหรือความบกพร่องของสินค้าก่อนส่งไปยังลูกค้า ยกตัวอย่างเช่น ต้นทุนที่เกิดจากการทำงานซ้ำซ้อน เศษวัสดุทิ้งหรือชิ้นส่วนเหลือ สินค้าคงคลัง เป็นต้น (2) ต้นทุนความล้มเหลวภายนอก (External failure costs) หมายถึง ต้นทุนที่เกิดขึ้นในกรณีที่สินค้าถึงมือลูกค้าแล้ว เช่น สินค้าถูกส่งคืน การแก้ไขข้อร้องเรียน การซ่อมแซมระหว่างการใช้ของลูกค้าเนื่องจากสินค้ามีปัญหา เป็นต้น (3) ต้นทุนการประเมินผล (Appraisal costs) หมายถึง ต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการประเมินคุณภาพของสินค้า เช่น ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบ การตรวจสอบคุณภาพของสินค้าและกระบวนการผลิต ค่าตอบแทนคณะผู้ตรวจคุณภาพ รวมถึงค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาเครื่องมือที่ใช้ในการทดสอบประเมินผล (4) ต้นทุนการป้องกัน (Prevention costs) หมายถึง ต้นทุนที่เกิดขึ้นในการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาของเสียหรือความล้มเหลว เช่น ค่าใช้จ่ายในการวางแผน ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การฝึกอบรม และการควบคุมกระบวนการดำเนินการ เป็นต้น<sup>74</sup> ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ (1) คุณภาพของการออกแบบ (Quality of design) หมายถึง การออกแบบนั้นมีความสวยงามเหมาะสมต่อการใช้งาน (2) คุณภาพของการผลิตตามแบบ (Quality of conformance) หมายถึง หลังจากที่ได้ออกแบบแล้วมีการผลิตสินค้าหรือบริการได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ในการออกแบบ (3) ความสามารถในการใช้งานได้ (Availability) หมายถึง สินค้าที่ผลิตได้สามารถใช้งานได้จริง ไม่เสียหาย นอกจากนั้นยังสามารถดูแลหรือบำรุงรักษาได้ง่าย (4) ความปลอดภัย (Safety) หมายถึง เมื่อผู้บริโภคใช้สินค้าหรือบริการแล้วมีความปลอดภัยไม่เป็นอันตราย (5) อยู่ในสภาพดี (Field use) หมายถึง กรณีที่สินค้าถูกส่งไปยังลูกค้าแล้วสินค้านั้นยังอยู่ในสภาพสมบูรณ์

<sup>73</sup> The Quality Gurus, **The Department of Trade and Industry (dti)** (U.K., 1993), 11-13.

<sup>74</sup> Joseph M. Juran and Joseph A. De Feo, **Juran's Quality Handbook**, 6<sup>th</sup> ed. (New York: McGraw-Hill, 2010), 69.

ไม่เสียหาย สามารถใช้งานได้และองค์การมีการสนับสนุนการซ่อมบำรุงรักษาระหว่างการใช้งาน<sup>75</sup>

2) นิสัยคุณภาพ (Quality habits) คือ การบริหารคุณภาพที่มีความแน่วแน่มุ่งสู่การปรับปรุงคุณภาพ โดยการสร้างนิสัยคุณภาพขึ้นในองค์การโดยมีกระบวนการ 4 ชั้น ได้แก่ (1) การกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน (2) การกำหนดแผนในการบรรลุเป้าหมาย (3) การกำหนดความรับผิดชอบของแต่ละคนให้ชัดเจน (4) การให้รางวัลโดยพิจารณาผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก 3) ไตรยางค์คุณภาพ (Quality trilogy) หรือแนวคิดการจัดการข้ามสายงาน (Cross functional management) คือ เงื่อนไขหรือองค์ประกอบ 3 ด้าน ที่จะทำให้การคุณภาพประสบความสำเร็จ มีหลักการสำคัญอยู่ 3 ขั้นตอน คือ การวางแผน (Planning) การควบคุม (Controlling) และการปรับปรุง (Improvement) โดยมีรายละเอียด ดังนี้ (1) การวางแผน (Planning) เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้า มี 8 ขั้นตอน ดังนี้ 1.1) การจำแนกลูกค้า (Who are the customers?) ลูกค้า คือบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ได้รับผลกระทบจากผลิตภัณฑ์ การจำแนกลูกค้าทำได้ 2 วิธีคือ จำแนกตามปริมาณสั่งซื้อ ประกอบด้วย ลูกค้ารายใหญ่ (Vital Few Customers) ที่มีจำนวนน้อย แต่ยอดการสั่งซื้อมีจำนวนมาก กับลูกค้าที่มีจำนวนมากแต่ยอดการสั่งซื้อน้อย (Useful Many Customers) และการจำแนกตามการใช้งานของผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วย ก. Processors ที่ซื้อผลิตภัณฑ์ขององค์กรเพื่อนำไปเป็นวัตถุดิบในการผลิตผลิตภัณฑ์อื่น ข. พ่อค้าคนกลาง (Merchants) ที่ซื้อผลิตภัณฑ์เพื่อจำหน่ายต่อ ค. ผู้ใช้จริง (Ultimate Users) ที่ใช้ผลิตภัณฑ์จริง ๆ และ ง. สังคม (The Public) หมายถึง ผู้ที่ไม่ได้ซื้อผลิตภัณฑ์แต่ได้รับผลกระทบจากผลิตภัณฑ์ ทั้งทางตรงและทางอ้อม<sup>76</sup> 1.2) การค้นหาความต้องการของลูกค้า (What are the needs of customers?) ความต้องการของลูกค้า มีทั้งที่เปิดเผยและซ่อนเร้น รวมถึงความต้องการตามวัฒนธรรมที่จะเปิดเผยน้อยมาก ในการค้นหาความต้องการของลูกค้า ต้องพิจารณารายชื่อลูกค้าแล้วทำวิจัยตลาด เพื่อทราบความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า วิธีการค้นหาความต้องการของลูกค้าก็มีหลายวิธี เช่น การสื่อสารกับลูกค้าโดยตรงผ่านการวิจัยตลาด และจำลองการใช้งานของลูกค้าที่สามารถกำหนดความถูกต้องของคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมกับการใช้งานได้ เป็นต้น<sup>77</sup> 1.3) การแปลความหมายความต้องการของลูกค้า (Translation) โดยนำรายการความต้องการของลูกค้าที่เป็นภาษาของลูกค้ามาแปลความหมายให้เป็นรายการความต้องการของลูกค้าที่เป็นภาษาของผู้ผลิตเอง ซึ่งมีหลายวิธี เช่น การใช้พจนานุกรม (Glossary) ที่ตกลงกัน การใช้ตัวอย่าง (Samples) ผลิตภัณฑ์แทนการนำเสนอ

<sup>75</sup> Ibid, 41.

<sup>76</sup> Joseph M. Juran, **Juran on Planning for Quality** (New York: The free press, 1988), 13-17.

<sup>77</sup> Ibid, 41-60.

สเปคของผลิตภัณฑ์เป็นตัวอักษร สร้างมาตรฐาน (Standardization) สำหรับลูกค้าและซัพพลายเออร์ และสร้างหรือกำหนดวิธีการวัด (Measurement) เริ่มจากการสร้างหน่วยการวัด (Establish units of measure) ความต้องการของลูกค้าที่ถูกแปลเป็นภาษาของผู้ผลิตแล้ว สุดท้ายคือสร้างการวัด (Establish Measurement) เพื่อทราบความต้องการของลูกค้าในรูปของหน่วยวัด<sup>78</sup> 1.4) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) คือ การนำความต้องการของลูกค้าในหน่วยการวัด มากำหนดคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า แนวทางการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สำคัญ เช่น การประยุกต์แบบมาตรฐานผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า และการวิจัยตลาดเพื่อค้นหาแบบผลิตภัณฑ์ที่สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ดังนั้น จึงมีเกณฑ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์อยู่หลายอย่าง เช่น ความสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า ทั้งความต้องการที่เปิดเผยและที่แฝงเร้น ผู้ผลิตไม่มีข้อจำกัดใด ๆ ในการผลิตผลิตภัณฑ์ตามคุณลักษณะที่กำหนดขึ้นนั้น ผลิตภัณฑ์มีคุณลักษณะที่สามารถแข่งขันได้ในตลาด ต้นทุนการผลิตมีความเหมาะสมเป็นไปได้ ด้วยเหตุนี้จึงต้องมีเครื่องมือช่วยในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เช่น การวางแผนคุณภาพกระจายงาน (Quality planning spreadsheet) การวิเคราะห์วิกฤติ (Criticality analysis) การวิเคราะห์การแข่งขัน (Competitive analysis) การวิเคราะห์ความเหมาะสมในการจำหน่าย (Salability analysis) การวิเคราะห์คุณค่า (Value analysis) เป็นต้น<sup>79</sup> 1.5) การออกแบบผลิตภัณฑ์ (Optimize Product Design) คือการนำเอาคุณลักษณะผลิตภัณฑ์จากขั้นตอนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ มาออกแบบผลิตภัณฑ์เป้าหมายที่เหมาะสม คุณภาพของผลิตภัณฑ์เป้าหมายต้องสอดคล้องกับทั้งความต้องการของลูกค้าและผู้ผลิต และมีต้นทุนโดยรวมต่ำสุด ซึ่งในบางครั้งปัจจัยทั้งสองไม่สอดคล้องกัน เช่น ผลิตภัณฑ์มีคุณลักษณะสอดคล้องแต่ต้นทุนการผลิตไม่คุ้มกับการลงทุน เป็นต้น การออกแบบผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสมที่สุด มีหลายวิธี เช่น การแยกย่อยความเหมาะสมของผลิตภัณฑ์ (Sub optimizing) การมีส่วนร่วม (Participation) ระหว่างลูกค้าและผู้ผลิต การจัดองค์กรเพื่อการมีส่วนร่วม (Organization for participation) เป็นต้น<sup>80</sup> 1.6) การพัฒนากระบวนการ (Process Development) คือ การนำเอาข้อกำหนดผลิตภัณฑ์เป้าหมายที่ได้ออกแบบไว้ มาพัฒนากระบวนการผลิตที่สามารถผลิตผลิตภัณฑ์ตามเป้าหมายได้ นั่นคือ เมื่อได้ผลิตภัณฑ์เป้าหมายแล้ว ต้องสร้างกระบวนการผลิตเพื่อผลิตผลิตภัณฑ์นั้น กระบวนการ หมายถึงลำดับขั้นตอนกิจกรรมอย่างเป็นระบบที่ทำให้บรรลุเป้าหมาย สามารถดำเนินการได้และถูกกฎระเบียบต่าง ๆ ดังนั้น ขั้นตอนนี้จึงประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย คือ การวางแผนกระบวนการ (Process Planning) และการวางแผน

<sup>78</sup> Ibid, 72-83.

<sup>79</sup> Ibid, 113-131.

<sup>80</sup> Ibid, 136-146



ควบคุมกระบวนการ (Planning for Process Control) ในการวางแผนกระบวนการ (Process Planning) ผู้วางแผนต้องทบทวนเป้าหมาย เลือกกระบวนการสำหรับดำเนินการจัดหาเครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการ และจัดหาวิธีการ ระเบียบการ และข้อควรระวัง รวมทั้งสารสนเทศที่จำเป็นในการดำเนินงาน นอกจากนี้ผู้วางแผนต้องคำนึงถึงความเข้าใจ กระบวนการของผู้ใช้ วิธีการใช้ กระบวนการและการใช้ผิดวิธี และผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมด้วย ส่วนการวางแผนสำหรับการควบคุมกระบวนการ (Planning for Process Control) เป็นกิจกรรมในการรักษากระบวนการให้สอดคล้องกับเป้าหมายของผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง เช่น การประเมินประสิทธิภาพที่แท้จริงของกระบวนการ การเปรียบเทียบประสิทธิภาพที่แท้จริงกับเป้าหมาย โดยสรุปแล้วงานของการออกแบบกระบวนการคือการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร กระบวนการกับผลิตภัณฑ์ ผลลัพธ์ การจัดการการวัดที่มีสมรรถนะสูง การมีสมรรถภาพในการปรับปรุง และถ่ายทอดกระบวนการสู่การดำเนินการ<sup>81</sup>

1.7) การทำให้เหมาะสม การยืนยันสมรรถนะของกระบวนการ (Optimizing, Proof of Process Capability) คือการนำเอาคุณลักษณะกระบวนการที่ได้รับการพัฒนาแล้ว มาทำการพิสูจน์สมรรถนะของกระบวนการ เพื่อให้มั่นใจว่า กระบวนการมีความสมบูรณ์พร้อมที่จะผลิตผลิตภัณฑ์ นั่นคือเมื่อได้คุณลักษณะกระบวนการที่ต้องการแล้วก็ทำให้กระบวนการมีความสมบูรณ์เหมาะสมที่จะใช้งาน ซึ่งประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ การทำกระบวนการให้เหมาะสมที่สุด (Optimization) ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับผู้ผลิตภายนอก (External supplier) เพื่อปรับปรุงคุณภาพขององค์กรและลดต้นทุน และการสร้างความเหมาะสมภายใน (Internal optimization) และการยืนยันสมรรถนะของกระบวนการ (Proof of process capability) เป็นการป้องกันผลกระทบจากความบกพร่องของมนุษย์ เช่น การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี เพื่อกำจัดความผิดพลาดของการดำเนินการ (Elimination) การใช้เครื่องจักรดำเนินการแทนคนงาน (Replacement) การมีข้อกำหนดที่ช่วยลดความผิดพลาดของมนุษย์ (Facilitation) การค้นหาความผิดพลาดให้พบเร็วที่สุด (Detection) และการบรรเทาความเสียหายที่เกิดจากความผิดพลาดของมนุษย์ให้เหลือน้อยที่สุด (Mitigation) ดังนั้นการเข้าถึงข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะของกระบวนการ จะช่วยในการวางแผนกระบวนการ<sup>82</sup>

1.8) การถ่ายทอดกระบวนการสู่การดำเนินการผลิต (Transfer to operations) เป็นการถ่ายทอดความรู้เชิงปฏิบัติการที่ได้รับจากกระบวนการวางแผนไปสู่การผลิต เช่น การถ่ายทอดข้อกำหนดกระบวนการ (Process specification) ขั้นตอนการปฏิบัติ (Procedures) ด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ

<sup>81</sup> เกษม พิพัฒน์ปัญญาคุณกุล, **การควบคุมคุณภาพ Statistical Quality Control** (กรุงเทพฯ: บริษัท สำนักพิมพ์ท็อปจำกัด, 2557), 5-6.

<sup>82</sup> Joseph M. Juran, **Juran on Planning for Quality** (New York: The free press, 2003), 221-229.

(On-the-job training) โดยผู้วางแผนได้มีส่วนร่วมในการฝึกอบรมบุคลากรระดับหัวหน้างานและระดับปฏิบัติงาน การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ (Formal training courses) เมื่อกระบวนการใหม่มีความแตกต่างจากกระบวนการที่ผ่านมา<sup>83</sup> (2) ควบคุม (Controlling) การควบคุมคุณภาพ หมายถึง การควบคุมให้กระบวนการต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่พึงปรารถนา การบริหารงานมีความราบรื่นโดยอาศัยเครื่องมือและเทคนิคในการจัดการคุณภาพเข้ามาช่วย หากเกิดความแปรปรวนหรือมีปัญหาในการทำงาน จะได้ดำเนินการแก้ไขและปรับปรุงต่อไป การควบคุมคุณภาพมีขั้นตอนสำคัญ ดังนี้ 2.1) การกำหนดหัวข้อควบคุม 2.2) การเลือกหน่วยวัด 2.3) การกำหนดเครื่องมือวัด 2.4) การกำหนดมาตรฐานผลการปฏิบัติงาน 2.5) การอธิบายถึงความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐาน 2.6) การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น<sup>84</sup> และ (3) การปรับปรุง (Improvement) การปรับปรุงคุณภาพ หมายถึง การปรับปรุงสินค้าและบริการให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ โดยต้องสร้างนิสัยแห่งการพัฒนาที่ไม่หยุดยั้งให้กับพนักงานเพื่อบรรลุถึงคุณภาพที่ดีกว่า ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 3.1) การยืนยันถึงความจำเป็นในการจัดการคุณภาพ 3.2) การกำหนดโครงการเฉพาะเพื่อการปรับปรุง 3.3) การกำหนดแนวทางในการดำเนินการ 3.4) การเตรียมการในการวินิจฉัย 3.5) การวินิจฉัยเพื่อหาสาเหตุของปัญหา 3.6) การกำหนดมาตรการแก้ไขปัญหา 3.7) การยืนยันถึงประสิทธิผลของมาตรการที่ใช้ 3.8) การควบคุมและรักษาผลที่ได้รับจากโครงการ<sup>85</sup> 4) ลำดับขั้นความสำเร็จที่เป็นสากล (Universal breakthrough sequences) เป็นลำดับขั้นตอนที่มุ่งไปสู่การจัดการคุณภาพที่ประสบความสำเร็จในระดับที่เป็นสากล โดยผู้บริหารจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการปรับปรุงคุณภาพ ซึ่งลำดับขั้นที่จะนำไปสู่ความสำเร็จประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้ (1) การพิสูจน์ถึงความจำเป็นของการจัดการคุณภาพ (Proof of need) หมายถึง การที่ผู้บริหารรับรู้ถึงความจำเป็นที่จะต้องทำการเปลี่ยนแปลงองค์กร เช่น การรับรู้ถึงปัญหาอุปสรรค ความผิดพลาด ความเสียหาย เป็นต้น ดังนั้นผู้บริหารจะต้องชี้ให้พนักงานเห็นว่าปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้จำเป็นต้องได้รับการแก้ไข (2) การกำหนดโครงการปรับปรุง (Project identification) หมายถึง การพิจารณาว่าปัญหาใดเป็นปัญหาสำคัญ เพื่อที่จะได้จัดทำโครงการในการดำเนินการแก้ไขปัญหานั้นให้ลุล่วงไป ซึ่งในการเลือกโครงการหรือประเด็นปัญหา ต้องกระทำอย่างระมัดระวัง ต้องพิจารณาว่าปัญหานั้นส่งผลกระทบต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด และจะต้องดำเนินการแก้ไขปัญหาใหญ่หรือปัญหาหลักก่อน จึงจะทำให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพ (3) การดำเนินการเพื่อสนับสนุนการปรับปรุงคุณภาพ (Organizing for improvement) หมายถึง การเอาใจใส่ของ

<sup>83</sup> Ibid, 230-243.

<sup>84</sup> กิติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ, TQM: การบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวม (กรุงเทพฯ: สมาคมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2557), 56.

<sup>85</sup> เรื่องเดียวกัน, 56.

ผู้บริการ การกำกับดูแลโครงการในช่วงเริ่มต้น การกำหนดทิศทาง การดำเนินการ การจัดสรรทรัพยากร การกำหนดวิธีการทำงานและการกำหนดเป้าหมายในการวัดความสำเร็จ เป็นต้น (4) การวินิจฉัยปัญหา (Diagnostic journey) หมายถึง การดำเนินการสำรวจปัญหาเพื่อหาสาเหตุหลักและสาเหตุย่อยของปัญหา (5) การลงมือแก้ไขปัญหา (Remedial action) หมายถึง การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อขจัดปัญหาที่ค้นพบ โดยทีมงานต้องกำหนดทางเลือกในการแก้ไขปัญหา และเลือกแนวทางที่เหมาะสมที่สุด นอกจากนั้นจะต้องร่วมกันหาทางป้องกันมิให้เกิดปัญหาเดิมซ้ำอีก (6) การจัดการกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to change) การที่ทีมงานจะดำเนินการแก้ไขปัญหา โดยการเปลี่ยนแปลงกระบวนการหรือระบบการทำงาน ย่อมทำให้พนักงานบางส่วนเกิดความไม่สบายใจหรือเกิดการต่อต้าน เนื่องจากกลัวในสิ่งที่ไม่รู้หรือกลัวที่จะต้องรับภาระงานมากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารจึงมีบทบาทสำคัญในการขจัดปัญหาดังกล่าวด้วยการเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการมากขึ้น และต้องอาศัยระยะเวลาพอสมควรในการเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว (7) การรักษาระดับความก้าวหน้า (Holding onto gains) หมายถึง ความพยายามในการรักษาและป้องกันกระบวนการที่ดำเนินการเปลี่ยนแปลงแล้ว มิให้หวนกลับไปสู่กระบวนการแบบเดิม ๆ ที่ไร้ประสิทธิภาพ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการกำหนดมาตรฐานใหม่และฝึกอบรมให้กับพนักงานอยู่เป็นประจำสม่ำเสมอ<sup>86</sup>

ครอสบี้ (Crosby) เป็นปรมาจารย์คุณภาพผู้ทรงอิทธิพลโดยเฉพาะทางด้าน การตลาด เข้ารับราชการทหารเรือในสงครามเกาหลี หลังจากนั้นได้ทำงานควบคุมคุณภาพ โดยเริ่มจากเป็นผู้ตรวจสอบสายพานการผลิต (line inspector) ต่อมาในปี ค.ศ. 1979 เข้าเจริญก้าวหน้าในบริษัท ไอทีที และภายใน 14 ปี เขาได้เป็นประธานกลุ่มบริษัท และผู้อำนวยการฝ่ายคุณภาพของบริษัทไอทีที โดยรับปรึกษาคุณภาพทั่วโลก ในปีเดียวกันนั้นเขาตีพิมพ์หนังสือชื่อ “Quality is Free” ได้รับความสนใจมาก ครอสบี้ (Crosby) จึงลาออกจากบริษัทไอทีที เพื่อไปก่อตั้ง Philip Crosby Associates Incorporated เขาได้สอนองค์การต่าง ๆ ให้รู้วิธีการจัดการคุณภาพตามที่ได้ระบุในหนังสือของเขา แนวคิดของครอสบี้ (Crosby) ที่ทำให้เขาเป็นที่รู้จัก ได้แก่ แนวคิดเรื่อง “ของเสียเป็นศูนย์ (Zero Defect)” และ “ทำให้ถูกต้องตั้งแต่แรก (Do It Right The First time)” ต่อมาปี ค.ศ. 1984 ได้ตีพิมพ์หนังสือชื่อ “Quality Without Tears” และยังคงแต่งหนังสือชื่อ “The Art of Getting Your Own Sweet Way” และไม่นานมานี้เขาได้ตีพิมพ์หนังสือการจัดการหนึ่งชุด 3 เล่ม “Running Things” “The Eternally Successful Organization” และ “Leading: The Art of Becoming An Executive” ครอสบี้ (Crosby) ได้ให้ความหมายคุณภาพไว้ 4 ประการ คือ 1) คุณภาพ หมายถึง การทำตามมาตรฐาน (conformance to standards) พนักงานต้องรู้ว่ามาตรฐานของ

<sup>86</sup> เรื่องเดียวกัน, 2-3.

ผลงานที่แท้จริงอยู่ตรงไหนและต้องคาดหวังว่าเขาจะทำให้ได้ตามนั้น 2) คุณภาพมาจากการป้องกันของเสีย (defect prevention) ไม่ใช่แก้ไขของเสีย (not defect correction) การเป็นผู้นำ การฝึกอบรม และการมีวินัย เป็นสิ่งแรกที่จะทำให้เกิดการป้องกันของเสีย 3) คุณภาพในฐานะมาตรฐานการทำงานนั้นต้องปราศจากของเสีย (defect-free) มีเพียงการปราศจากของเสียเท่านั้นที่จะเป็นมาตรฐาน ซึ่งเป็นที่ยอมรับกัน และ 4) คุณภาพประหยัดเงิน (saves money) การทำให้ถูกต้องตั้งแต่แรก ทำให้ประหยัดต้นทุนในการการทำงานที่ไม่ดี ครอสบี้ (Crosby) ไม่ได้มองคุณภาพเป็นสิ่งตายตัว เพราะเขาเชื่อว่าคุณภาพที่สูงขึ้นจะช่วยลดต้นทุนและเพิ่มกำไรเสมอ องค์กรสามารถใช้ต้นทุนคุณภาพเป็นเครื่องมือที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายในการปรับปรุงคุณภาพได้ ส่วนบทบาทของบุคคลนั้น ครอสบี้ (Crosby) มีความสามารถในการจัดทำโปรแกรมปรับปรุงคุณภาพเพื่อเพิ่มผลกำไร ซึ่งมีพื้นฐานมาจากหลักการความสมบูรณ์แบบของการจัดการคุณภาพ 5 ประการ (Five absolutes of quality management) และปัจจัยพื้นฐานของการปรับปรุง (Basic Elements of Improvement) มีรายละเอียด ดังนี้ 1) ความสมบูรณ์แบบของการจัดการคุณภาพ (Absolutes of Quality Management) เป็นการบริหารที่มุ่งไปสู่พื้นฐานของคุณภาพ มี 5 ชั้น ดังนี้<sup>87</sup> (1) คุณภาพ หมายถึง การทำตามมาตรฐานไม่ใช่ความโก้เก๋ (Quality means conformance, not elegance) สอดคล้องกับความต้องการหรือข้อกำหนดไม่ใช่สิ่งที่ดีเลิศ ความต้องการต้องระบุให้ชัดเจน ป้องกันการเข้าใจผิดเมื่อทำงานหรือหน้าที่เสร็จสิ้น ต้องมีการตรวจวัดความสอดคล้องกับความต้องการ ปัญหาคุณภาพส่วนใหญ่เป็นปัญหาความไม่สอดคล้อง นั่นคือเกิดความผันแปรในผลผลิต ดังนั้นฝ่ายบริหารต้องรับผิดชอบในการผลิตให้ได้มาตรฐานตามที่มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน (2) ไม่มีปัญหาอะไรสำคัญเท่ากับปัญหาคุณภาพ (There is no such thing as a quality) เป็นปรัชญาเรื่องคุณภาพ หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรต้องกำหนดประเด็นปัญหาด้านคุณภาพและค้นหาสาเหตุของปัญหานั้น โดยคุณภาพไม่ได้ถูกจำกัดขอบเขต (Quality is free) ปัญหาต้องตรวจพบโดยบุคคลหรือแผนกที่เป็นต้นเหตุของปัญหา คุณภาพเริ่มจากฝ่ายปฏิบัติ และภาระความรับผิดชอบต่อปัญหาก็เป็นของฝ่ายปฏิบัติ ฝ่ายคุณภาพมีหน้าที่วัดความสอดคล้อง รายงานผลลัพธ์ และผลักดันการพัฒนาทัศนคติเชิงบวกต่อการปรับปรุงคุณภาพ (3) ทำได้ถูกกว่าเสมอถ้าหากทำให้ถูกต้องตั้งแต่แรก (It is always cheaper to do the job right) ไม่มีสิ่งใดเป็นเศรษฐศาสตร์คุณภาพ ทุกสิ่งจะถูกกว่าเสมอถ้าทำให้ถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้น คุณภาพไม่มีค่าใช้จ่าย ต้นทุนทางการเงินที่เกิดขึ้นล้วนมาจากกิจกรรมที่เกี่ยวกับการไม่ทำให้ถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้น (4) วัดผลงานด้วยคุณภาพไม่ใช่ราคา เนื่องจากคุณภาพมีต้นทุนค่าใช้จ่าย โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพต่ำ ซึ่งค่าใช้จ่ายด้านคุณภาพจะทำให้ฝ่ายบริหารให้ความสนใจในการแก้ปัญหา

<sup>87</sup> Philip B. Crosby, *Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain* (Singapore: McGraw-Hill Book Co., 2010), 131.

และปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เพราะเมื่อผลิตภัณฑ์มีคุณภาพสูงขึ้นต้นทุนด้านคุณภาพก็ลดลง ต้นทุนคุณภาพเป็นค่าใช้จ่ายของความไม่สอดคล้อง (5) มาตรฐานของประสิทธิภาพเท่านั้นที่เป็นความบกพร่องเป็นศูนย์ (Zero defects) นั่นคือความบกพร่องเป็นศูนย์ ต้องทำให้ถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้น (Do it right the first time) ซึ่งเป็นการบริหารที่ยึดหลักการป้องกันความผิดพลาด (Prevention) มากกว่าการค้นหาข้อบกพร่องแล้วแก้ไข (Correction) ทำให้เกิดแนวทางการพัฒนาคุณภาพ 14 ขั้น สำหรับการปฏิบัติให้บรรลุตามปรัชญาความสมบูรณ์แบบของการจัดการคุณภาพ (Absolutes of Quality Management) ประกอบด้วยขั้นที่ 1 ความรับผิดชอบในการบริหาร (Management Commitment) ผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่นเรื่องคุณภาพ และสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจอย่างถูกต้องและชัดเจน ขั้นที่ 2 ทีมปรับปรุงคุณภาพ (Quality improvement Team) ที่มีผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานเป็นกรรมการด้วย ขั้นที่ 3 การวัด (Measurement) เพื่อแสดงปัญหาความไม่สอดคล้องทั้งที่ปรากฏ และแฝงเร้นในลักษณะของประเมินผลวัตถุประสงค์และการดำเนินการแก้ไข โดยสถานะคุณภาพจะถูกบันทึกไว้เพื่อแสดงให้เห็นการปรับปรุงที่เป็นไปได้และการดำเนินการแก้ไขที่จำเป็น และพนักงานจะตอบสนองด้วยความพึงพอใจต่อการวัดที่เฉพาะเจาะจงสำหรับงานของเขา ขั้นที่ 4 ต้นทุนคุณภาพ (Cost of quality) ประกอบด้วย การป้องกัน การประเมิน และรายการที่ล้มเหลวหรือค่าใช้จ่ายของความไม่สอดคล้อง หรือการทำให้ผิดพลาด การวัดต้นทุนคุณภาพเพื่อประเมินคุณค่าแห่งคุณภาพที่เกิดขึ้นและการกำหนดองค์ประกอบของต้นทุนคุณภาพ และอธิบายการใช้ต้นทุนคุณภาพเป็นเครื่องมือของการบริหาร โดยต้นทุนคุณภาพที่มีการระบุและป้อนเข้าสู่กระบวนการจัดการปกติ ทำหน้าที่เป็นตัวกระตุ้นในเชิงบวกที่ดีมากสำหรับกระบวนการปรับปรุงคุณภาพ ขั้นที่ 5 การตระหนักรู้เรื่องคุณภาพ (Quality awareness) กระตุ้นให้บุคลากร มีสำนึกในด้านคุณภาพอยู่เสมอ ด้วยการอธิบายเรื่องคุณภาพและทำให้ทุกคนตระหนักถึงคุณภาพโดยการใช้สื่อต่าง ๆ เช่น ระบบสารสนเทศหรือระบบสื่อสารภายในองค์กร จนทำให้ความตระหนักรู้เรื่องคุณภาพกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่บุคลากรจะมีความตระหนักต่อความสอดคล้องของผลิตภัณฑ์ และชื่อเสียงด้านคุณภาพขององค์กร ขั้นที่ 6 การดำเนินการแก้ไข (Corrective action) กำหนดมาตรการด้านคุณภาพและเริ่มดำเนินการปรับปรุงคุณภาพ โดยให้มีการตรวจสอบผลิตภัณฑ์ (งาน) ก่อนส่งมอบเสมอ บุคลากรได้รับการสนับสนุนให้พูดคุยเกี่ยวกับปัญหาที่กำลังเผชิญ จะทำให้สามารถค้นพบปัญหาและความบกพร่องและกำจัดปัญหาได้อย่างถาวร ขั้นที่ 7 การวางแผนเรื่องของเสียเป็นศูนย์ (Zero defect planning) มีการตั้งคณะกรรมการติดตามการปรับปรุงคุณภาพ เพื่อลดความผิดพลาดของงานและให้มีปริมาณผลิตภัณฑ์ที่เสียเท่ากับศูนย์ สื่อสารกับพนักงานทุกคนถึงความหมายที่แท้จริงของคำว่า ความบกพร่องเป็นศูนย์และความคิดที่ว่าทุกคนควรจะทำสิ่งที่ถูกต้องตั้งแต่เริ่มแรก ซึ่งวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการวางแผนความบกพร่องเป็นศูนย์ คือการวางผู้บริหารในตำแหน่งที่หลบเลี่ยงความรับผิดชอบไม่ได้ ขั้นที่ 8 การฝึกอบรมและการศึกษา (Employee education and

training) ควรฝึกอบรมเรื่องคุณภาพให้กับหัวหน้างานและบุคลากรทุกคนอย่างต่อเนื่อง ขั้นที่ 9 จัดงานวันของเสียเท่ากับศูนย์ (Zero defects day) เป็นวันแห่งทัศนคติใหม่ เพื่อให้ทุกคนตระหนักถึงเรื่องคุณภาพ และเป็นวันที่ผู้บริหารได้สร้างพันธกรณีต่อหน้าของทุกคน ในแนวทางที่จะต้องปฏิบัติตาม แสดงออกถึงความเอาใจจริงเอาใจต่อหน้าบุคลากรทุกคน ขั้นที่ 10 การกำหนดเป้าหมาย (Goal setting) ส่งเสริมให้บุคลากรกำหนดเป้าหมายด้านคุณภาพของตนเอง และกำหนดเป้าหมายขององค์กรให้ชัดเจน ขั้นที่ 11 การกำจัดสาเหตุของปัญหา (Error cause removal) ส่งเสริมให้มีการสื่อสารเกี่ยวกับปัญหา เรื่องคุณภาพระหว่างบุคลากรกับผู้บริหาร ขั้นที่ 12 การได้รับการยอมรับ (Recognition) การรับรู้ความพยายามด้านคุณภาพของบุคลากรและสร้างจิตสำนึกด้านคุณภาพ โดยอาจมีการตั้งรางวัลประจำปีเพื่อรับรองบุคลากรที่บรรลุเป้าหมาย หรือมีผลงานที่โดดเด่นและแสดงออกถึงการรับรู้การทำงาน หนักและคุณค่าบุคลากรของผู้บริหาร อย่างไรก็ตามรางวัลไม่ควรเป็นตัวเงินเพียงอย่างเดียว แต่ควรเป็นการรับรู้อย่างแท้จริงของผู้บริหารต่อการทำงานของบุคลากร ขั้นที่ 13 ตั้งคณะกรรมการคุณภาพ (Quality council) เป็นการนำคนที่มีคุณภาพระดับมืออาชีพมารวมกันเพื่อการสื่อสารที่วางแผนไว้ โดยส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารคุณภาพ และขั้นที่ 14 เริ่มต้นข้อ 1 ใหม่ (Do it all over again) เพื่อสร้างความมั่นใจในการทำงานเป็นทีมเรื่องคุณภาพ<sup>88</sup> จากการบริหารคุณภาพความบกพร่องเป็นศูนย์ (Zero defects) ของครอสบี้ (Crosby) ที่เสนอให้กำหนดเป็นเป้าหมายขององค์กรนั้น เดมมิ่ง (Deming) กลับเสนอให้ยกเลิกเป้าหมายที่ร้องขอให้บุคลากรทำงานที่มีความบกพร่องเป็นศูนย์ รวมทั้งเป้าหมายระดับผลิตภาพ (Productivity) ใหม่ที่สูงขึ้น หรือเป้าหมายที่เป็นตัวเลข (Numerical goal) โดยบอกว่า ความบกพร่องเป็นศูนย์ไม่ใช่คุณภาพ (Zero defects is not quality)<sup>89</sup> คุณภาพมีความซับซ้อนมากกว่าความบกพร่องเป็นศูนย์ และเป้าหมายที่เป็นตัวเลขหรือเป้าหมายอื่น ๆ ต้องมีการอธิบายถึงวิธีการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายด้วย ไม่ว่าจะเป้าหมายความบกพร่องเป็นศูนย์หรือการเพิ่มผลิตภาพ นอกจากนั้นแล้ว เดมมิ่ง (Deming) ยังเสนอให้ยกเลิกการบริหารโดยวัตถุประสงค์ (Management by Objective: MBO) การบริหารที่มุ่งผลลัพธ์ (Management by result: MBR) การบริหารด้วยตัวเลข (Management by Numbers) การกำหนดโควต้าที่เป็นตัวเลข (Numerical Quotas) เพราะสิ่งเหล่านี้ยังไม่เพียงพอต่อการสร้างคุณภาพ เนื่องจากเป็นการดำเนินการทันทีทันใดกับความผิดพลาด ความบกพร่อง การร้องเรียนและปัญหา แทนที่จะค้นหาสาเหตุในกระบวนการที่ก่อให้เกิดความผิดพลาด ความบกพร่องก่อน และ

<sup>88</sup> Philip B. Crosby, **Quality Is Still Free: Making Quality Certain in Uncertain Times** (New York: McGraw-Hill, 1996), 185-199.

<sup>89</sup> William E. Deming, **The Essential Deming: Leadership Principles from the Father of Quality** (The United State of America: McGraw-Hill, 2009), 44-66.

ควรรยกเลิมาตรฐานการทำงาน (Work standards) ทั้งโควต้าและมาตรฐานเวลา (Quotas and time standards) เพราะทำให้ต้นทุนการผลิตเพิ่มขึ้น เป็นอุปสรรคต่อการปรับปรุงและทำให้คนงานไม่มีความภาคภูมิใจในงาน เนื่องจากการทำงานจะเน้นที่จำนวนไม่ใช่คุณภาพ เจตนาของการประยุกต์ใช้มาตรฐานการทำงานก็เพื่อคาดการณ์ค่าใช้จ่าย สร้างเพดานของค่าใช้จ่ายเท่านั้น โดยเดมมิง (Deming) ได้เสนอให้ปรับปรุงระบบที่ทำให้ผลลัพธ์ดีขึ้นในอนาคตและใช้ความเป็นผู้นำ (Leadership) แทน เช่น การฝึกอบรมความเป็นผู้นำให้กับบุคลากร สร้างผู้นำที่มีคุณลักษณะการทำงานเพื่อช่วยเหลือพนักงาน เข้าใจความแปรปรวนและใช้การคำนวณทางสถิติในการตัดสินใจ มุ่งเน้นทั้งลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก เป็นต้น ในเรื่องของสร้างแรงจูงใจทั้งสโลแกน คำขวัญ คำชี้ชวน และโปสเตอร์ ก็ควรรยกเลิก เพราะจะสร้างความขัดแย้งและความไม่พอใจ อันเป็นสาเหตุของคุณภาพและผลิตภาพต่ำที่จะดำรงอยู่ในระบบ และที่สำคัญคือ ผู้บริหารควรขจัดอุปสรรคที่ขัดขวางความภาคภูมิใจในผลงานของบุคลากร เช่น ยกเลิกการประเมินผลงานประจำปี (Annual rating of performance) ระบบคุณธรรม (Merit system) ที่ส่งเสริมผลลัพธ์ระยะสั้น ทำลายแผนระยะยาว สร้างความกลัว ทำลายทีมงาน ทั้งยังส่งเสริมให้มีการแข่งขันกันทำให้เกิดการเมือง ภายในองค์กร บุคลากรรู้สึกขมขื่น หดหู่ใจ ต่ำต้อย ซึมเศร้า ไม่เหมาะกับการทำงาน รู้สึกไม่ปลอดภัยในหน้าที่การงาน กลัวการตั้งคำถาม หรือการรายงานปัญหา ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานและคุณภาพและผลิตภาพในที่สุด องค์กรควรจัดการฝึกอบรม ให้การศึกษาด้านภาวะผู้นำและการพัฒนาตนเองของบุคลากร เปลี่ยนระบบการให้รางวัลจากระบบคุณธรรมเป็นการพัฒนาความเป็นผู้นำและการมีส่วนร่วม และเปลี่ยนจากรางวัลเฉพาะบุคคล เป็นความร่วมมือที่ทุกคนชนะ ซึ่งครอสบี้ (Crosby) เสนอว่า ควรให้รางวัลเป็นการรับประทานอาหารกับประธาน คณะกรรมการองค์กรแทนการให้เป็นเงิน เพราะรางวัลที่เป็นตัวเงินไม่เพียงพอที่จะทำให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในด้านการตรวจสอบคุณภาพนั้น ครอสบี้ (Crosby) มองว่า การตรวจสอบไม่ก่อให้เกิดคุณภาพแต่คุณภาพมาจากการป้องกัน<sup>90</sup> และเดมมิง (Deming) ก็มีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน คือให้ยุติการพึ่งพาการตรวจสอบเพื่อให้บรรลุถึงคุณภาพ เพราะการตรวจสอบเป็นสิ่งที่สายเกินไป ไม่น่าเชื่อถือ ไม่สร้างคุณภาพ ไม่ช่วยปรับปรุงคุณภาพ ไม่มีประสิทธิภาพแต่มีต้นทุน จึงควรสร้างคุณภาพให้กับผลิตภัณฑ์ตั้งแต่เริ่มต้นและคุณภาพเป็นสิ่งที่อยู่ในผลิตภัณฑ์เรียบร้อยแล้ว ในเรื่องของรูปแบบการบริหาร (Management style) เดมมิง (Deming) มีความคิดเห็นว่าการบริหารแบบเดินตรวจงาน (Management by walking around) ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร และยังกล่าวถึงรูปแบบการบริหารที่ผิด (The wrong style of management) เช่น การรวบรวมรายการ หรือแผนภูมิที่แสดงเปอร์เซ็นต์ความบกพร่องของผลิตภัณฑ์ ในเดือนที่ผ่านมา เน้นการวางแผนและผลกำไรระยะสั้น เน้นการแข่งขันมากกว่าสร้างความร่วมมือ

<sup>90</sup> Ibid, 201-219.

เน้นการติดต่อกันหรือสร้างความสัมพันธ์ในระยะสั้น การทำธุรกิจโดยมุ่งเน้นที่ราคา การลงทุนในอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ เครื่องจักรใหม่ โดยปราศจากคำแนะนำของความรู้ที่ลึกซึ้ง การปันผลกำไรและการจ่ายค่าตอบแทน (Commission) การจ่ายเงินเพื่อสร้างแรงจูงใจ (Incentive) และการจ่ายโบนัส (Bonus) ที่แสดงถึงการไร้ความสามารถของผู้บริหารในการสร้างแรงจูงใจและให้ความชื่นชมต่อการทำงานของบุคลากร ในขณะที่เดมมิ่ง (Deming) ก็แนะนำให้ปฏิรูประบบการทำงานด้วยการสร้างความสนุก ความภูมิใจ ความสุขในการทำงาน ในการเรียนรู้และสร้างผู้นำ<sup>91</sup> 2) ปัจจัยพื้นฐานของการปรับปรุง (Basic Elements of Improvement) ปัจจัยที่ใช้แยกรูปแบบการบริหารออกเป็นแบบธรรมดา แบบพิเศษ และแบบน่าประทับใจที่สุด มีจำนวน 10 รายการ คือ (1) การฟัง (Listening) (2) การร่วมมือ (Cooperating) (3) การช่วยเหลือ (Helping) (4) การส่งสาร (Transmitting) (5) การสร้างสรรค์ (Creating) (6) การดำเนินการ (Implementing) (7) การเรียนรู้ (Learning) (8) การนำ (Leading) (9) การติดตาม (Following) (10) การเสแสร้ง (Pretending)<sup>92</sup> ในขณะที่แมคคินเซย์ (McKinsey 7S) ได้เสนอเกี่ยวกับรูปแบบการบริหาร (Management style) ว่าเป็นแบบแผนของการกระทำระหว่างผู้เข้าร่วมองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารเกี่ยวกับวิธีการเลือกใช้เวลา ซึ่งการบริหารเวลาอย่างมีทักษะของผู้บริหารจะทำให้เกิดเปลี่ยนแปลงที่มีพลังมหาศาลและเป็นพฤติกรรมเชิงสัญลักษณ์ ที่ได้บูรณาการบรรยากาศหรือวัฒนธรรมขององค์กร แสดงออกในแง่ของตำแหน่งงาน การจัดสรรพื้นที่และนโยบาย รูปแบบการบริหารงานควรสามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็ว เพื่อให้ตรงกับบริบทและสถานการณ์ และมีนวัตกรรม ความยืดหยุ่น และการเน้นทีมงาน รวมถึงการบริหารที่ไม่ยึดกฎระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัดมากเกินไป<sup>93</sup> แมคคินเซย์ (McKinsey 7S) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ และรูปแบบโครงสร้างองค์กรกับความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ศึกษาการจัดโครงสร้างองค์กร และได้ขยายขอบเขตการศึกษาให้กว้างขึ้นในเวลาต่อมา ผลการศึกษาบ่งชี้ว่าปัจจัยที่ทำให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จหรือสัมฤทธิ์ผลมีอย่างน้อย 7 ตัว และทั้ง 7 ตัว มีความเชื่อมโยงหรือสัมพันธ์กันหมด ประกอบด้วย กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) บุคลากร (Staff or People) ระบบและวิธีการ (System and procedures) รูปแบบการบริหาร (Management Style) ทักษะ (Skill) และค่านิยมร่วม (Shared values Guiding concepts) โดยปัจจัยโครงสร้าง (Structure) และกลยุทธ์ (Strategy) อาจเรียกว่า “ปัจจัยที่จับต้องได้ (Hardware)”

<sup>91</sup> Ibid, 39-40.

<sup>92</sup> Philip B. Crosby, **Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain** (Singapore: McGraw-Hill Book Co, 2010), 146.

<sup>93</sup> A. Singh, “A study of role of McKinsey’s 7S framework,” **Organization Development Journal** 31, 3 (March 2003): 39-50.



เพราะสามารถมองเห็นได้ชัดเจน ส่วนอีก 5 ตัว คือ บุคลากร (Staff or People) รูปแบบการบริหาร (Management Style) ระบบและวิธีการ (System and procedures) ค่านิยมร่วม (Shared values Guiding concepts) และทักษะ (Skill) เรียกว่า “ปัจจัยที่จับต้องไม่ได้ (Software)” เพราะมองภาพไม่ค่อยชัดแต่มีความสำคัญ มีรายละเอียดดังนี้ (1) กลยุทธ์ (Strategy) เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อนภายในองค์กร โอกาสและอุปสรรคภายนอกองค์กร รวมถึงอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมธรรมชาติของการแข่งขัน ความสามารถที่โดดเด่นของบริษัท และปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ เพื่อวางแผนการใช้ทรัพยากรทั้งหมดขององค์กรที่มีอยู่เพื่อบรรลุจุดหมายที่วางไว้ การกำหนดกลยุทธ์ช่วยให้องค์กรทราบถึงตำแหน่ง เป้าหมาย พันธกิจในปัจจุบัน พันธกิจที่ควรจะเป็นและทราบผู้รับบริการขององค์กร ช่วยให้องค์กรกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ช่วยให้บุคลากรภายในองค์กรรู้ทิศทางที่มุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นองค์กรต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจน สอดคล้องกับเป้าหมายและเผยแพร่ออกไปยังส่วนต่าง ๆ ทั่วองค์กร ให้บุคลากรทุกคนได้รู้และเข้าใจตรงกัน เพื่อให้การปฏิบัติตามกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนกลยุทธ์ควรมีความสอดคล้องกับสภาพปัญหาในปัจจุบันและปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต เป็นการวางแผนกลยุทธ์เชิงรุกแบบพลวัตไม่หยุดนิ่งตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร กลยุทธ์จึงแสดงถึงวิธีการที่สำคัญในการบรรลุผล ตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร (2) โครงสร้างองค์กร (Structure) เป็นรูปแบบของการจัดองค์กรที่แสดงความสัมพันธ์และสายการบังคับบัญชา กำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยองค์กรต้องมีโครงสร้างที่ชัดเจน แบ่งความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม มีการมอบหมายงานสอดคล้องกับกลยุทธ์ และการเปลี่ยนแปลงปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร มีความยืดหยุ่นเพราะโอกาสความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กร โครงสร้างควรได้รับการออกแบบมาเพื่ออำนวยความสะดวกในการบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งอีวานส์ (Evans) ได้เสนอลักษณะโครงสร้างองค์กรเพื่อคุณภาพ ดังนี้ (1) การเน้นกระบวนการ (Process) ในการบริหาร กระบวนการ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุดจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติ มีส่วนรับผิดชอบ ทั้งผลการทำงานตามกระบวนการและการปรับปรุงกระบวนการ (2) การเน้นลูกค้าภายใน (Internal Customer) เป็นโครงสร้างองค์กรที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานให้บริการกับหน่วยงานรับบริการ เพื่ออธิบายกระบวนการและขั้นตอนต่าง ๆ ในกระบวนการ การที่หน่วยงานให้บริการให้ความสำคัญกับการบริการหน่วยงานรับบริการ (หน่วยงานถัดไปใน กระบวนการ) เสมือนเป็นลูกค้า จะทำให้กระบวนการมีคุณภาพ เนื่องจากแต่ละหน่วยงานจะพยายามสร้างความพึงพอใจให้แก่หน่วยงานอื่น ๆ ในกระบวนการนั้น ๆ (3) การเน้นการทำงานเป็นทีม (Team) การที่ให้ผู้ปฏิบัติงานมาเป็นสมาชิกของทีม มีส่วนร่วมในการบริหารทีมและการปรับปรุงกระบวนการ และรับผิดชอบกระบวนการทั้งหมด จะทำให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (4) สายการบังคับบัญชาสั้น จะทำให้สายการสื่อสารระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายปฏิบัติและระหว่างองค์กรกับลูกค้าสั้นลงด้วย ส่งผลให้มี

การมอบอำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งทำให้การปรับปรุงกระบวนการและการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ดีขึ้น (5) การบริหารในรูปของคณะกรรมการ (Committee) องค์กรได้แต่งตั้งคณะกรรมการระดับสูงขององค์กร เพื่อรับผิดชอบเกี่ยวกับคุณภาพทั้งหมดขององค์กร<sup>94</sup> ตัวอย่างเช่น สตาร์บัคส์ (Starbucks) ได้กำหนดโครงสร้างแสดงความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการของตำแหน่งงานและกิจกรรมต่าง ๆ ทำให้โครงสร้างสามารถช่วยลดความไม่แน่นอนจากภายนอก เพราะสามารถคาดการณ์หรือพยากรณ์ได้ และช่วยลดความไม่แน่นอนภายในที่เกิดขึ้นจากตัวแปรที่คาดเดาไม่ได้ และพฤติกรรมของมนุษย์ภายในองค์กรด้วยกลไกการควบคุมภายในขององค์กร เนื่องจากสตาร์บัคส์ (Starbucks) มองว่าพนักงานและครอบครัวของเขาเป็นลูกค้า จึงมีกลยุทธ์การสร้างมูลค่าของตราสินค้าด้วยการลงทุนในพนักงานของบริษัท<sup>95</sup> (3) บุคลากร (Staff) คือการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่การพิจารณาคัดเลือกพนักงาน การบรรจุพนักงานให้เหมาะสมกับงาน การพัฒนาความสามารถของพนักงานอย่างต่อเนื่อง การควบคุมติดตามประเมินผลการทำงาน การให้เงินเดือน ผลตอบแทน และการลงโทษ การวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ องค์กรควรวิเคราะห์ปัจจัยหลาย ๆ อย่าง เช่น ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์กร ความหลากหลายของประชากร เกณฑ์การคัดเลือกและปัจจัยการเลื่อนตำแหน่ง โปรแกรมและโอกาสในการพัฒนา พนักงาน และวัฒนธรรมภายในองค์กร มีการบรรจุพนักงานให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กรและหน้าที่ ความรับผิดชอบ มีการฝึกอบรม พัฒนาและรักษาพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมและคุณสมบัติเหมาะสม มีการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานให้มีความยืดหยุ่น ส่งเสริมให้บุคลากรสร้างนวัตกรรม มีความคิดสร้างสรรค์และรู้จักใช้โอกาส สร้างแรงจูงใจในการทำงาน เช่น การเลื่อนตำแหน่งจะพิจารณาจากผลงานเป็นหลัก ซึ่งดริคเกอร์ (Drucker) กล่าวว่า การให้ความเอาใจใส่ต่อความสามารถหรือผลิตภาพของบุคลากรที่มีความรู้เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง เพราะบุคลากรเหล่านี้ไม่ใช่ปัจจัยแรงงาน (Labor) แต่เป็นปัจจัยทุน (Capital) ซึ่งความสามารถในการผลิตนี้ไม่ขึ้นอยู่กับเงินทุนที่ลงทุน ดังนั้น ระบบต้องทำงานเพื่อสนับสนุนการทำงานของบุคลากรที่มีความรู้เหล่านี้<sup>96</sup> (4) ระบบการบริหาร (System) คือกระบวนการและลำดับขั้นการทำงานที่สอดคล้องกัน ซึ่งมักจะอ้างถึงขั้นตอนและกระบวนการ

<sup>94</sup> James R. Evans, *Quality & Performance Excellence: Management, Organization, and Strategy* (Mason Ohio: Thomson South-Western, 2008), 214.

<sup>95</sup> Tim Glowa, *White Paper: Examining Starbucks Utilizing the 7s Method and Less Than Perfect Information*, access May 18, 2018, Available from [http://www.glowa.ca/Starbucks\\_7s\\_Method.pdf](http://www.glowa.ca/Starbucks_7s_Method.pdf). 70

<sup>96</sup> Peter F. Drucker, *Classic Drucker สุดยอดปรมาจารย์ด้านบริหารจัดการ*, แปลและเรียบเรียงโดย วีรวิฑูร มาฆะศิริรานนท์ (กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด, 2550), 121-171.

และเปรียบเทียบผลประโยชน์ในปัจจุบันภายในองค์กร โครงสร้างพื้นฐานในองค์กร เช่น กฎระเบียบ ข้อบังคับ และขั้นตอนทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ระบบจะแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่องค์กรทำได้สำเร็จ (5) รูปแบบการบริหาร (Style) เป็นการมุ่งเน้นที่ผู้บริหารระดับสูงเป็นสิ่งสำคัญ ทั้งเรื่องการใช้เวลา พฤติกรรม จรรยาบรรณและชีวิตส่วนตัว ที่มักจะปรากฏในการทำงานของพวกเขาหรือสะท้อนอยู่ในวัฒนธรรมองค์กร เช่น วิธีการติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชาและคนอื่น ๆ ในองค์กร การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ การเข้าพบผู้บริหารได้ตลอดเวลา โดยเฉพาะผู้บริหารที่พูดคุยกับพนักงานอยู่เสมอ การบริหารที่อาศัยความสัมพันธ์ ค่านิยมและเป้าหมายร่วม มากกว่าความสัมพันธ์เชิงอำนาจ เป็นต้น บางทฤษฎีเรียกรูปแบบการบริหารนี้ว่าภาวะผู้นำ ซึ่งมีความสำคัญในการบริหารคุณภาพ (6) ทักษะ (Skill) คือ ความเชี่ยวชาญ ความโดดเด่น ความสามารถในการทำงานของบุคลากร และวิธีการในการรักษาและขยายประสบการณ์ให้เป็นทักษะที่สำคัญขององค์กร ที่ทำให้องค์กรมีความแตกต่างหรือได้เปรียบคู่แข่ง ทักษะอาจมาจากการศึกษาเพิ่มเติม การฝึกฝน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเพื่อนร่วมงาน หรืออาจเป็นพรสวรรค์ที่มีอยู่ในตัวพนักงาน องค์กรจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีทักษะเพียงพอต่อการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่สำคัญ คือผู้บริหารต้องรู้จักและเข้าใจทักษะที่แท้จริงขององค์กรในการเสริมสร้างกลยุทธ์ใหม่หรือโครงสร้างใหม่ และผู้บริหารและพนักงานต้องสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ขององค์กร (7) ค่านิยมร่วม (Share value) คือสิ่งที่คนทั้งองค์กรยึดถือร่วมกันมุ่งมั่นในสิ่งเดียวกัน ทำโดยไม่มีการบังคับ ไม่ว่าจะเป็วัฒนธรรมองค์กร วิธีปฏิบัติ ปรัชญาการทำงานที่ทุกคนยอมรับและทำตามค่านิยมร่วมที่เน้นทัศนคติพื้นฐานขององค์กร และการประสมประสานกันของวัตถุประสงค์หลักกับค่านิยมหลักที่เป็นแนวทางสำคัญ และหลักคำสอนที่ไม่ต้องให้เหตุผลและต้องรักษาไว้ แม้ว่าสถานการณ์ทางธุรกิจจะเปลี่ยนแปลงไป เช่น การจัดให้มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี และปฏิบัติต่อกันด้วยความเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ การพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาที่เป็นนวัตกรรมและมีความยืดหยุ่นที่จะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น<sup>97</sup> นอกจากนี้ปีเตอร์ (Peter) ได้ยืนยันแนวคิดเรื่อง โครงสร้างพื้นฐานของการบริหาร 7S (McKinsey 7S) และยังคงค้นพบคุณลักษณะของความเป็นเลิศในการบริหาร 8 ประการ คือ การมุ่งที่การปฏิบัติ (A bias for action) ความใกล้ชิดกับลูกค้า (Close to the customer) ความมีอิสระในการทำงานและรู้สึกเป็นเจ้าของ (Autonomy and Entrepreneurship) เพิ่มผลผลิตโดยบุคลากร (Productivity through people) ใกล้ชิดกับงาน และมีความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงขับเคลื่อน (Hand-on and value driven) การมุ่งเน้นธุรกิจที่เชี่ยวชาญเท่านั้น (Stick to the knitting) รูปแบบการบริหารเรียบง่ายและฝ่ายบริหารมีจำนวนน้อย

<sup>97</sup> Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies* (New York: Harper & Row, 2008), 4-12.

(Simple form and Lean staff) และเข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน (Simultaneous loose-tight properties) โดยมีรายละเอียด ดังนี้ (1) การมุ่งที่การปฏิบัติ (A bias for action) คือ การให้ความสำคัญกับการกระทำหรือปฏิบัติมากที่สุด ด้วยการทำให้องค์กรมีความคล่องตัวด้วยระบบสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ในการพบปะพูดคุยกันเกี่ยวกับงาน และใช้เทคนิคแยกการทำงานเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ที่มีความคล่องตัว ใช้การทดลองปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาที่ซับซ้อนและเรียนรู้ มีระบบการทำงานที่ง่าย ปฏิบัติได้จริง (2) ความใกล้ชิดกับลูกค้า (Close to the customer) คือการที่ทุกหน่วยงานในองค์กรยึดถือและให้การบริการ ลูกค้าทั้งก่อนและหลังการขายเป็นเป้าหมายหลัก และมีความมุ่งมั่นในการผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงที่สร้างความเชื่อถือให้กับลูกค้า การให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าด้วยการสร้างสัมพันธ์ที่ดีและรับฟังความคิดเห็นของลูกค้า เพื่อเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า และอุปสรรคปัญหาของผลิตภัณฑ์ องค์กรต้องแสวงหาช่องว่างทางการตลาดอยู่ (3) การมีอิสระในการทำงานและรู้สึกเป็นเจ้าของ (Autonomy and entrepreneurship) คือการให้บุคลากรมีอิสระและอำนาจตัดสินใจในการทำงาน และมีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้น โดยองค์กรจะให้ความสำคัญกับการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ด้วยการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการคิดค้นและสนับสนุน นักสร้างสรรค์สิ่งใหม่ รวมทั้งมีความอดทนต่อความล้มเหลวของการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ด้วย และการกระตุ้นให้กลุ่มย่อยต่าง ๆ แข่งขันกันคิดและทำงานอย่างเป็นอิสระ (4) การเพิ่มผลผลิตโดยบุคลากร (Productivity through people) คือการที่องค์กรเห็นว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่า จึงมีการปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเพื่อนร่วมงาน ให้เกียรติ ให้ความสำคัญ และความไว้วางใจกับพนักงาน กระตุ้นให้พนักงานตระหนักถึงความพยายามในการปฏิบัติงานและรางวัลในความสำเร็จ (5) ใกล้ชิดกับงานและมีความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงขับเคลื่อน (Hand-on, value driven) คือการที่องค์กรให้ความสำคัญและเชื่อมั่นในระบบคุณค่า ด้วยการกำหนดเป้าหมายเชิงคุณภาพมากกว่าเชิงปริมาณ นำระบบคุณค่ามาเป็นแรงบันดาลใจในการทำงานของพนักงาน และการที่ผู้บริหารร่วมทำงานกับพนักงานเพื่อเรียนรู้ไปด้วยกันและใช้คุณค่าที่ดี เป็นแรงผลักดันให้งานประสบผลสำเร็จ (6) การมุ่งเน้นธุรกิจที่เชี่ยวชาญเท่านั้น (Stick to the knitting) คือการที่องค์กรมุ่งเน้นการทำธุรกิจที่ตนเองถนัด หรือที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจที่เชี่ยวชาญนี้เท่านั้น ด้วยการใช้กลยุทธ์การขยายธุรกิจไปในด้านที่มีความเชี่ยวชาญเป็นหลัก (7) รูปแบบการบริหารเรียบง่ายและฝ่ายบริหารมีจำนวนน้อย (Simple form, lean staff) คือการที่องค์กรจัดโครงสร้างที่เรียบง่ายและกระจายอำนาจทำให้บุคลากรฝ่ายบริหารมีจำนวนน้อยแต่ฝ่ายปฏิบัติมีจำนวนมาก โดยโครงสร้างที่นิยมคือการจัดสายงานตามประเภทของผลิตภัณฑ์ ซึ่งโครงสร้างองค์กรที่ดี ต้องมีเสถียรภาพไม่มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กรในระดับบนบ่อย ๆ สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของให้เกิดขึ้นกับบุคลากร และมีความยืดหยุ่น (8) เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน (Simultaneous loose-tight properties) คือ

องค์กรมีความเข้มงวดบุคลากรในเรื่องการสร้างควมศรัทธาและความเชื่อร่วมกันในคุณภาพ การบริการคุณค่าของลูกค้า แต่ก็ผ่อนปรน ให้มีอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่<sup>98</sup>

อิชิกาวา (Ishikawa) เป็นผู้พัฒนาการควบคุมคุณภาพให้เป็นแบบฉบับของญี่ปุ่นเอง ที่เรียกว่า การควบคุมคุณภาพทั่วทั้งบริษัท (Company-wide Quality Control) โดยอาศัยหลักที่ว่า การควบคุมคุณภาพของโรงงานหรือบริษัทเป็นหน้าที่ของทุกคนที่จะต้องร่วมมือกัน และการควบคุม จะต้องกระทำหรือสอดแทรกอยู่ในกระบวนการทำงานทุกขั้นตอนไม่ใช่การควบคุมคุณภาพแบบ ตรวจสอบเท่านั้น แนวคิดนี้ได้แพร่หลายไปสู่โรงงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ อย่างรวดเร็วโดยสมาคม นักวิทยาศาสตร์และวิศวกรแห่งประเทศไทยญี่ปุ่น (Japanese Union of Scientists and Engineers) หรือ JUSE) เป็นหน่วยงานที่ได้จัดให้มีกิจกรรมต่าง ๆ ในการรณรงค์ด้านการควบคุมคุณภาพ เช่น การประชุมสัมมนาการจัดรายการทางวิทยุและโทรทัศน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งได้จัดพิมพ์วารสารชื่อ “Germba to QC” (หมายถึงการควบคุมคุณภาพสำหรับหัวหน้างาน ซึ่งต่อมาในปี ค. ศ. 1973 ได้เปลี่ยนชื่อใหม่เป็น FQC-Quality Control for the Foreman) ควบคู่กับวารสารรายเดือนชื่อ Hinshitsu Kani (การควบคุมคุณภาพด้วยสถิติ) ซึ่งเริ่มมีมาตั้งแต่ปี ค. ศ. 1950 เพื่อให้เป็นจุดศูนย์กลาง ของกิจกรรมด้านการควบคุมคุณภาพ และกระตุ้นให้พนักงานจัดตั้งกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circles: QCC) ขึ้น (ภาษาญี่ปุ่นเรียกว่า Giri) โดยเน้นความสมัครใจ มีการพัฒนาตนเองพัฒนาร่วมกัน และมีส่วนร่วมทั้งองค์กรมีกลุ่มที่ได้จดทะเบียนกับสำนักงานกิจกรรมกลุ่มคุณภาพเป็นกลุ่มแรก คือ Matsuyama Carrier Equipment Circle ของบริษัท NT&T<sup>99</sup> แต่ละกลุ่มจะนำปัญหาภายในที่ทำงาน มาปรึกษาหารือกันเพื่อหาหนทางแก้ไข นับแต่นั้นมาการทำกิจกรรมในลักษณะของกลุ่มได้แพร่หลาย และเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว รัฐบาลญี่ปุ่นเองก็สนับสนุนการทำกิจกรรมนี้ โดยประกาศให้เดือน พฤศจิกายนของทุกปีเป็นเดือนแห่งคุณภาพ ซึ่งในเดือนนี้จะมีการเฉลิมฉลองและการแสดงกิจกรรม คิวซีเป็นประจำตลอดมานับตั้งแต่ ค.ศ. 1960 จนถึงปัจจุบัน อิชิกาวา (Ishikawa) ได้รับการยกย่องให้เป็นบิดาของกลุ่มคุณภาพ หรือเครือข่ายคุณภาพ (The Father of Quality Circles) ของชาวญี่ปุ่น เป็นผู้ที่นำเอาหลักการและแนวคิดพื้นฐานด้านคุณภาพของเดมมิง (Deming) และจูรัน (Juran) มาใช้ ร่วมกันด้วย กล่าวคือ อิชิกาวา (Ishikawa) ได้นำเอาแนวคิดการควบคุมคุณภาพตามแบบตะวันตก มาผสมผสานเข้ากับการปฏิบัติงานของชาวญี่ปุ่นได้เป็นอย่างดี ได้เสนอปรัชญาที่นำไปสู่การพัฒนา กลุ่มคุณภาพ โดยแย้งว่าวิธีการทำงานของอเมริกา ซึ่งถือว่าผู้บริหารเป็นคนบริหารแล้วลูกน้องเป็นคน ทำนั้น ใช้ไม่ได้ผลในญี่ปุ่นเพราะญี่ปุ่นมีวัฒนธรรมความเป็นช่างฝีมือแบบดั้งเดิมคล้ายกับชาวยุโรป

<sup>98</sup> Ibid, 53.

<sup>99</sup> กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ, **หลักการควบคุมคุณภาพ**, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2552), 29.

ซึ่งมีความรักพวกพ้อง อิชิกาวา (Ishikawa) เสนอว่า ควรผสมผสานสิ่งที่ดีที่สุดของสหรัฐอเมริกาเข้ากับสิ่งที่ดีที่สุดของญี่ปุ่น โดยรวมเอาเทคนิคการทำงานตามสายงานให้เข้ากับวัฒนธรรมความเป็นช่างทำให้เกิดแนวความคิดในการทำงานกันเป็นกลุ่มขึ้นในโรงงาน และเป็นผู้คิดค้นแผนภูมิก้างปลา (Fishbone Diagram) ซึ่งเป็นเครื่องมือวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุ เพื่อใช้ในการปรับปรุงคุณภาพ บางที่เรียกว่า “แผนผังอิชิกาวา” ดังมีหนังสือชื่อ Total quality control ของอิชิกาวา ได้เขียนถึงเครื่องมือเบื้องต้นที่ขาดไม่ได้ในการควบคุมคุณภาพมี 7 อย่าง คือ การวิเคราะห์ของพาเรโต (Pareto diagrams) แผนผังก้างปลา (Cause and effect diagrams) ใบตรวจสอบ (Checksheet) ฮิสโตแกรม (Histogram) แผนภาพการกระจาย (Scatter diagrams) กราฟ (Graph) และแผนภูมิการควบคุม (Control chart)<sup>100</sup> แนวคิดที่สำคัญของอิชิกาวา (Ishikawa) เริ่มต้นมาจากระบบการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Control: TQC) ซึ่งทำให้คนในองค์กรมีส่วนร่วมตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงผู้ปฏิบัติงานที่หน้างานจริง โดยระบบนี้ได้้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรม แนวคิดการบริหาร (Management Concept) ดังนี้ (1) การควบคุมกระบวนการด้วยแผนภูมิการควบคุม (Control chart) กล่าวคือ การสร้างคุณภาพภายในกระบวนการเริ่มต้นด้วยแผนภูมิการควบคุม (Control chart) และจบลงด้วยแผนภูมิการควบคุม (Control chart) (2) ผังเหตุและผล หรือเรียกว่า “ผังก้างปลา” หรือ “ผังกระดูกก๊อดซิลลา” หรือ “อิชิกาวาไดอะแกรม” (Cause and Effect Diagram/ Fishbone Chart, Godzilla Bone Chart, Ishikawa Diagram) ประการแรก ต้องการแยกแยะระหว่างจุดมุ่งหมาย (Goal) หรือ เป้าหมาย (Target) ที่เป็นผลลัพธ์ (Effect) กับสาเหตุ (Cause) ทำให้เกิดไอเดียในการทำให้เห็นจริงในแผนผัง ถึงความสัมพันธ์ระหว่างจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมาย ซึ่งเป็นผลลัพธ์และเหตุผลกระบวนการ พบว่าเป็นแผนผังที่เป็นประโยชน์มาก เช่น การเป็นเครื่องมือสำหรับการสร้างมาตรฐานเป็นต้น<sup>101</sup> (3) ขั้นตอนการควบคุม (Control Step) โดยมีขั้นตอนการควบคุมคุณภาพ ดังนี้ 3.1) กำหนดมาตรฐานคุณภาพ 3.2) กำหนดมาตรฐานทางเทคนิคและมาตรฐานการทำงาน 3.3) สอนและฝึกคนด้วยมาตรฐานการทำงาน 3.4) การทำงาน 3.5) ตรวจสอบงานว่ามีการตอบสนองต่อมาตรฐานหรือไม่ 3.6) ทำใหม่ (Re-work) อีกครั้ง ถ้าไม่ตอบสนองต่อมาตรฐาน 3.7) ตรวจสอบถ้าหากว่าการทำใหม่นั้นได้ทำอย่างถูกต้องหรือไม่<sup>102</sup> ซึ่งสอดคล้องกับจูรัน (Juran) ได้อธิบาย

<sup>100</sup> ศุภชัย บรมและรับรองคุณวุฒิ ครบวงจร ส.ส.ท., Prof. Ishikawa and Quality Control, เข้าถึงเมื่อ 25 สิงหาคม 2562, เข้าถึงได้จาก [https://www.tpa.or.th/writer/read\\_this\\_book\\_topic.php?bookID=3183&pageid=5&read=true&count=true](https://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?bookID=3183&pageid=5&read=true&count=true)

<sup>101</sup> Kaoru Ishikawa, **What Is Total Quality Control? The Japanese Way**, Translated by David J. Lu. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1985), 8-9.

<sup>102</sup> Ibid, 10.

“7 ขั้นตอนของการควบคุม” ได้แก่ (1) การเลือกของจุดควบคุม (Control point) ค้นหาอะไรที่จำเป็น (2) หน่วยตรวจวัด (3) เครื่องมือเชิงระบบ (Systematic means) สำหรับตรวจวัดผลลัพธ์จริง (4) มาตรฐานของผลลัพธ์จริง (5) การตีความความแตกต่างระหว่างผลลัพธ์จริงกับผลลัพธ์ตามมาตรฐาน (6) ตัดสินใจว่าควรมีการปฏิบัติ (Action) อะไรต่อไป (7) ปฏิบัติ (Action) เพื่อการดำเนินการสิ่งที่ตัดสินใจ<sup>103</sup> อิชิกาวา (Ishikawa) เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาคุณภาพ ว่าควรดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 ผู้บริหาร ผู้จัดการฝ่าย หัวหน้าแผนก และพนักงานที่รับผิดชอบด้านการควบคุมคุณภาพ จะต้องทำการศึกษาและเข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับกลุ่มคุณภาพและแนวทางการทำกลุ่มคุณภาพให้เข้าใจ ขั้นตอนที่ 2 ส่งเสริมกลุ่มบุคคลในขั้นตอนที่ 1 ให้มีโอกาสไปศึกษาดูงาน เข้าร่วมประชุมด้านการจัดการคุณภาพ รวมถึงการเปิดโอกาสให้หัวหน้างานและพนักงานระดับปฏิบัติการมีโอกาสเช่นเดียวกันด้วย ขั้นตอนที่ 3 ทำการคัดเลือกพนักงานที่จะรับผิดชอบการส่งเสริมกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ โดยพนักงานผู้นั้นต้องผ่านการฝึกอบรมเกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ และทำการจัดเตรียมเอกสารสำหรับการฝึกอบรมหัวหน้ากลุ่มคุณภาพและสมาชิกของกลุ่ม ขั้นตอนที่ 4 สรรหาหัวหน้ากลุ่มคุณภาพและส่งเข้ารับการฝึกอบรมกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ขั้นตอนที่ 5 หัวหน้างานที่ผ่านการฝึกอบรมกลับไปยังสถานที่ทำงานและเริ่มจัดตั้งกลุ่มคุณภาพ ขั้นตอนที่ 6 พิจารณาคัดเลือกหัวหน้ากลุ่มคุณภาพ โดยในช่วงแรกอาจให้หัวหน้างานเป็นหัวหน้ากลุ่มก่อน เมื่อสมาชิกเริ่มมีความคุ้นเคยแล้ว ควรมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนกันเป็นหัวหน้ากลุ่มเพื่อให้เกิดการพัฒนาของสมาชิก ขั้นตอนที่ 7 หัวหน้ากลุ่มรับผิดชอบทำหน้าที่สอนสมาชิกเกี่ยวกับความรู้ที่ฝึกอบรมมา โดยมีผู้รับผิดชอบการส่งเสริมกิจกรรมกลุ่มคุณภาพและคอยอำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ ขั้นตอนที่ 8 สมาชิกของกลุ่มทำการเลือกปัญหาในการทำงาน มากำหนดเป็นหัวข้อในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพเพื่อหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงต่อไป<sup>104</sup> นอกจากนี้อิชิกาวา (Ishikawa) ยังพัฒนากิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ (Quality control circles, QCC) และพัฒนาแนวความคิดการควบคุมคุณภาพทั้งบริษัท (Company wide quality control, CWQC) โดยที่แนวคิดของการใช้การควบคุมคุณภาพ ในระยะแรกเกิดจากผู้บริหารระดับบนลงไปสู่ผู้ปฏิบัติระดับล่าง (Top-down) ซึ่งนำกระบวนการทางสถิติมาใช้ในส่วนของงานวิศวกรรม การออกแบบ การวิจัย ส่วนของการผลิต รวมไปถึงการขายและการบริหารงาน โดยแนวคิดหลักของการควบคุมคุณภาพเป็นการแก้ปัญหาในกระบวนการผลิตโดยการควบคุมวัตถุดิบ การออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ และช่วย

<sup>103</sup> Joseph M. Juran, *Juran on Planning for Quality* (New York: The free press, 2003), 221-229.

<sup>104</sup> Kaoru Ishikawa, *What is total quality control?: The Japanese way* (New York: Prentice-Hall, 1985), 144-146.

ผู้บริหารในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดนโยบาย แต่การควบคุมคุณภาพทั้งบริษัทไม่ใช่เป็นเพียงการควบคุมให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ แต่รวมถึงการควบคุมทุกส่วนขององค์กร ดังนั้นคุณภาพจึงครอบคลุมไปถึง การบริการหลังการขายคุณภาพของการบริหารจัดการ โดยสามารถพิจารณาคุณภาพขององค์กรได้จากกิจกรรมหรือตัวชี้วัดต่าง ๆ ดังนี้ (1) คุณภาพของผลิตภัณฑ์ต้องได้รับการพัฒนา มีความคงที่ของคุณภาพและมีของเสียลดลง (2) ปรับปรุงความเชื่อมั่นในผลิตภัณฑ์ (3) ลดค่าใช้จ่าย (4) เพิ่มผลผลิตและวางแผนการผลิต (5) ไม่มีการสูญเสียและลดการซ่อมแซมสินค้า (6) ปรับปรุงวิธีการ (7) ขยายงาน การตรวจสอบและลดงานทดสอบ (8) ข้อตกลงระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายมีความเหมาะสม (9) ขยายตลาด (10) กลุ่มงานทุกหน่วยงานในองค์กรมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน (11) ลดความผิดพลาดของข้อมูล (12) การนำเสนอความคิดเห็นเป็นไปอย่างอิสระและเป็นประชาธิปไตย (13) ในการประชุมต่าง ๆ มีการดำเนินการที่ราบรื่น (14) การซ่อมแซมและเปลี่ยนแปลงเครื่องจักรเครื่องมือต่าง ๆ อยู่บนความเหมาะสม (15) พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล<sup>105</sup>

เฟเกินบาม (Feigenbaum) เป็นผู้ริเริ่มเสนอแนวคิดเรื่อง การควบคุมคุณภาพทั้งองค์กร (Total quality control, TQC) ในหนังสือเรื่อง “การควบคุมคุณภาพทั้งองค์กร” ที่ได้ตีพิมพ์หนังสือเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพชื่อ “หลักการแนวปฏิบัติและการบริหารเพื่อควบคุมคุณภาพ” (Quality Control: Principles, Practices and Administration) ในช่วงแรกมีการประยุกต์ใช้ TQC ในประเทศญี่ปุ่น ใช้ชื่อใหม่ว่า “Company Wide Quality Control (CWQC)” และได้แพร่หลายจากอุตสาหกรรม การผลิตเข้าสู่อุตสาหกรรมอื่น ๆ เช่น อุตสาหกรรมการก่อสร้างและอุตสาหกรรมบริการ เป็นต้น เฟเกินบาม (Feigenbaum) กำหนดขอบเขตของคุณภาพไว้ ดังนี้ 1) เป็นกิจกรรมของทุกคนในองค์กร 2) เป็นสิ่งที่ลูกค้าบอกไม่ใช่องค์กรบอกเอง 3) เป็นสิ่งที่เกิดร่วมกันกับค่าใช้จ่ายแยกกันไม่ได้ 4) เกิดจากทีมงานและจากบุคลากรแต่ละคน 5) เป็นวิธีการบริหารจัดการอย่างหนึ่ง 6) คุณภาพและนวัตกรรมเป็นสิ่งที่ต้องพึ่งพากัน 7) คุณภาพ คือจริยธรรม 8) ต้องมีการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 9) มีประสิทธิภาพสูงสุดในด้านต้นทุนและเป็นแนวทางที่ประหยัดที่สุดในการเพิ่มผลผลิต และ 10) ต้องทำเป็นระบบทั้งองค์กร และเชื่อมโยงกับลูกค้าและซัพพลายเออร์<sup>106</sup> ด้วยเหตุนี้เฟเกินบาม (Feigenbaum) จึงได้เสนอแนวคิดในการจัดการคุณภาพ หรือการควบคุมคุณภาพสมบูรณ์แบบ หรือหลักการควบคุมคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Control) ที่หมายถึง การรวมเอาหลาย ๆ ระบบ มาอยู่ด้วยกัน ทั้งการบำรุงรักษาด้านคุณภาพ (Quality maintenance) การปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement) และความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction) ตามหลักการที่ว่า คุณภาพ

<sup>105</sup> Ibid, 149.

<sup>106</sup> Armand V. Feigenbaum, **Total quality control**, 4<sup>th</sup> ed. (New York: McGraw-Hill, 2004), 126-129.



ไม่ใช่ของคนใดคนหนึ่งทุกคนในองค์กรต้องรับผิดชอบร่วมกันโดยทุกฝ่ายมีความเข้าใจในระบบคุณภาพที่กำลังดำเนินการ และเข้าใจแนวทางการบริหารคุณภาพที่มุ่งความพึงพอใจของลูกค้า นั่นคือลูกค้าเป็นผู้กำหนดคุณภาพของผลิตภัณฑ์ไม่ใช่องค์กร ที่สำคัญคือผู้บริหารต้องมุ่งการแก้ปัญหา ด้านคุณภาพในระยะยาวมากกว่าระยะสั้น<sup>107</sup> การบริหารตามแนวทางการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กรนั้น องค์กรต่าง ๆ ต้องยึดหลักปรัชญาที่สำคัญ 3 อย่าง ได้แก่ ความร่วมมือจากบุคลากร โดยรวม ความมีระบบ และการตัดสินใจด้วยเหตุและผล มีรายละเอียด ดังนี้ 1) ความร่วมมือจากบุคลากร โดยรวม หมายถึง การแสวงหาความร่วมมือจากพนักงาน เพราะวัตถุประสงค์หลักของการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร คือการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าในด้านสินค้าและบริการ โดยองค์กรต้องผลิตสินค้าที่มีคุณภาพตรงกับความต้องการของลูกค้าและให้บริการที่เป็นเลิศแก่ลูกค้า มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยความร่วมมือจากพนักงานในทุกกระบวนการ 2) ความมีระบบ หมายถึง ความสามารถในการเชื่อมโยงองค์ประกอบต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ดังนั้นการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร จึงเป็นการเชื่อมต่อลำดับชั้นการบังคับบัญชาของกระบวนการบริหารกับกระบวนการทางธุรกิจ เข้าด้วยกัน โดยวิธีการที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นระบบของการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร แบ่งออกเป็น 4 วิธีการ ได้แก่ (1) การจัดการนโยบาย (Policy management) หมายถึง การที่ผู้บริหารขององค์กรเน้นการเติบโตของธุรกิจ ดังนั้นจึงใช้นโยบายในการกำหนดทิศทางขององค์กร โดยผู้บริหารและผู้จัดการฝ่ายงานต่าง ๆ ร่วมกันรับผิดชอบในกระบวนการของธุรกิจในภาพรวม (2) การจัดการงานประจำวัน (Daily management) หมายถึง การที่ผู้จัดการแผนกหรือผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ รับมอบนโยบายจากฝ่ายบริหาร มีการจัดทำแผนการปฏิบัติงานและควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ดังนั้น จึงเน้นในเรื่องของการควบคุมเป็นหลักและมีผู้จัดการฝ่ายงานเป็นผู้รับผิดชอบ (3) การจัดการแบบข้ามสายงาน (Cross-functional management) หมายถึง แนวทางในการปรับปรุงงาน โดยการจัดตั้งคณะทำงานจากส่วนงานต่าง ๆ มาทำงานร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหาให้กับองค์กร ทำการปรับปรุงงานโดยยึดเป้าหมายเป็นหลัก รับผิดชอบโดยผู้บริหารระดับกลางที่ส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานฝ่ายสนับสนุน (4) การจัดการหน้าทำงาน (Shop floor management) หมายถึง การปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในฝ่ายต่าง ๆ ดังนั้นพนักงานจะปฏิบัติหน้าที่โดยยึดตามหน้าที่งานที่ได้รับมอบหมายเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร คือคุณภาพต้นทุนและระยะเวลาการส่งมอบสินค้า 3) การตัดสินใจด้วยเหตุและผล หมายถึง การตัดสินใจในการวางแผนการควบคุมงาน และการปรับปรุงงานที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริง การตัดสินใจในระบบการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร จะใช้ตรรกะหรือหลักเหตุผลมาประกอบการตัดสินใจเสมอเพราะการตัดสินใจ

<sup>107</sup> วิฑูรย์ สิมะโชคดี, TQM คู่มือพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (กรุงเทพฯ: เนชั่นบุ๊คส์, 2560), 23-47.

โดยอาศัยประสบการณ์ ความรู้สึกและกลางสังขรณ์ ไม่สามารถก่อให้เกิดการเรียนรู้และการแก้ไขปรับปรุงงานได้<sup>108</sup> โดยสิ่งที่ผู้บริหารควรทำในการปรับใช้ในการควบคุมคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Control: TQC) คือ 1) ศึกษาการควบคุมคุณภาพและการควบคุมคุณภาพทั้งองค์กรก่อนคนอื่นในองค์กร รวบรวมวิธีการปรับใช้และมีความเข้าใจในประเด็นที่เกี่ยวข้องอย่างดี 2) สร้างนโยบายที่กำหนดตำแหน่งขององค์กรด้วยการควบคุมคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Control: TQC) 3) รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพและการควบคุมคุณภาพ สร้างนโยบายพื้นฐานเกี่ยวกับลำดับความสำคัญของคุณภาพและคุณภาพมาก่อน และกำหนดเป้าหมายระยะยาวสำหรับมาตรฐานคุณภาพ 4) ส่งเสริมคุณภาพและการควบคุมคุณภาพในระดับแนวหน้า 5) ให้การศึกษาแก่พนักงานอย่างเพียงพอเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพและผสมผสานเข้ากับแผนระยะยาว 6) ตรวจสอบการดำเนินการตามคุณภาพและ QC ตามที่วางแผนไว้ 7) กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงอย่างชัดเจนในการประกันคุณภาพ 8) สร้างระบบการบริหารแบบข้ามสายงานของตนเอง 9) ขับเคลื่อนแนวคิดเรื่องกระบวนการถัดไป คือลูกค้าของเราในการประกันความสำเร็จของกระบวนการต่าง ๆ 10) ผู้บริหารระดับสูงต้องมีภาวะผู้นำในการนำเกี่ยวกับการฝ่าฟันอุปสรรคปัญหา เป็นต้น<sup>109</sup> การใช้การควบคุมคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Control: TQC) ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรพอสรุปได้ ดังนี้

- 1) สมรรถนะทางด้านเทคโนโลยีและยอดขายที่แท้จริงเป็นเครื่องพิสูจน์ประสิทธิภาพขององค์กร
- 2) บุคลากรได้ประโยชน์จากผลกำไรที่มั่นคง และลูกค้าได้รับความมั่นใจในคุณภาพปริมาณและต้นทุนของผลิตภัณฑ์ 3) ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพที่สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ เนื่องจากบุคลากรมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ มุ่งเน้นการแก้ปัญหาและมีการใช้แนวทางและวิธีการทางสถิติ 4) สร้างสุขภาพและคุณลักษณะขององค์กรด้วยการผสมผสานความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร และมุ่งสู่เป้าหมายคุณภาพสูงสุดในโลกเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัยที่สุดและปรับปรุงระบบการประกันคุณภาพ
- 5) สร้างสถานที่ทำงานที่เต็มไปด้วยความยินดี ปลื้มปิติ และแสดงถึงความเคารพต่อศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ผ่านการมีส่วนร่วมในวงจรควบคุมคุณภาพ (QC circle) เพื่อสร้างการส่งมอบคุณภาพที่สูงกว่ามาตรฐานสากล แต่ต้นทุนต่ำกว่าสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้บริโภค
- 6) ปรับปรุงสุขภาพและคุณลักษณะขององค์กรเพื่อเพิ่มคุณภาพของผลิตภัณฑ์และเพิ่มผลกำไร
- 7) สร้างองค์กรที่สามารถแข่งขันได้ในสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจ 8) มุ่งเป้าหมาย

<sup>108</sup> กิติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ, TQM: การบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวม, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2557), 129-132.

<sup>109</sup> วิฑูรย์ สิมะโชคดี, TQM คู่มือพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (กรุงเทพฯ: เนชั่นบุ๊คส์, 2560), 23-47.

พัฒนาการควบคุมคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมการควบคุมและการรักษาทรัพยากรมนุษย์<sup>110</sup> แนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพ (Quality Control) จะมุ่งเน้นวิธีการปฏิบัติงาน หรือทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนให้ได้ผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพโดยเฉพาะ ในยุคที่มีผู้ผลิตสินค้าเพียงไม่กี่ราย ตลาด-การซื้อขาย เป็นของผู้ผลิตสินค้าเพื่อให้ได้มาตรฐานโดยมีเป้าหมายของกิจกรรมการควบคุมคุณภาพ (Quality Control) ได้แก่ 1) เพื่อปรับปรุงความเป็นผู้นำและความสามารถในการบริหารของผู้บริหารงานระดับต้น โดยการศึกษาด้วยตนเอง 2) เพื่อที่จะให้กระบวนการควบคุมคุณภาพได้รับความร่วมมือจากพนักงานทุก ๆ คนในโรงงาน เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ ตลอดจนสร้างบรรยากาศให้ทุกคนสนใจคุณภาพและการปรับปรุงประสิทธิภาพ 3) เพื่อให้กลุ่มการควบคุมคุณภาพ (Quality Control) นั้นเป็นศูนย์กลางที่จะสนับสนุนการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เพราะกลุ่มการควบคุมคุณภาพ (Quality Control) นั้น สามารถสนับสนุนและตอบสนองนโยบายที่ฝ่ายจัดการกำหนดให้แก่โรงงานในด้านคุณภาพ ระบบบริหารคุณภาพก็ได้พัฒนาเป็นการบริหารคุณภาพทั่วองค์กร หรือ TQC (Total Quality Control) โดยมีหลักการของบริหารคุณภาพทั่วองค์กร (Total Quality Control: TQC) ดังนี้ 1) เพื่อประโยชน์ต่อองค์กรภายใต้ความสำคัญที่ว่ากิจกรรมที่ทำอยู่ในองค์กรเปรียบเสมือนหนึ่งเป็นกิจการของตนเอง ซึ่งผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีหน้าที่พัฒนาปรับปรุงงานต่าง ๆ ภายในองค์กรให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ภายใต้การปฏิบัติงานที่มีความสามัคคี ร่วมแรงร่วมใจปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการปฏิบัติงานอย่างเปิดเผย 2) รับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ โดยให้ความเคารพในความคิดเห็นของบุคคลอื่น พุดจาด้วยเหตุและผล มีจุดมุ่งหมายเพื่อการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นหลัก ตัดเรื่องปัญหาภูมิหลังต่าง ๆ ของเพื่อนร่วมงานออกไป เสริมสร้างให้มีการแสดงออกอย่างเป็นอิสระ เพื่อให้เกิดสัมพันธภาพอันดีและเป็นผลทำให้สถานที่ทำงานเป็นที่น่าอยู่ น่าสนุกรสนาน<sup>111</sup> แนวคิดในการจัดการคุณภาพ หรือการควบคุมคุณภาพสมบูรณ์แบบ หรือการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Control: TQC) เฟเกินบาม (Feigenbaum) มองว่า ไม่ต้องการให้ผู้บริหารเป็นผู้สร้างระบบการจัดการคุณภาพขึ้นมาเอง เพราะเขามองการจัดการคุณภาพว่าเป็นเรื่องธรรมชาติของการบริหาร ที่ทุกคนในองค์กรต้องมีส่วนร่วมในการสร้างด้วยกัน เงื่อนไขการสร้างจึงอยู่ที่ความเข้าใจระบบคุณภาพที่กำลังดำเนินการมากกว่า โดยต้องเปลี่ยนจากความคิดในการไล่ตามแก้ปัญหา มาเป็นวิธีการให้ทุกคนเข้าใจและผูกพันกับแนวทางการจัดการคุณภาพ ที่มุ่งสู่ลูกค้า แต่ตัวผู้บริหารระดับสูงเป็นเงื่อนไขของความสำเร็จในการก่อตั้งระบบคุณภาพ ผู้บริหารต้องเลิกใช้วิธีแก้ปัญหา

<sup>110</sup> เรื่องเดียวกัน, 24-25.

<sup>111</sup> ชิซูโอะ เซนจู, TQC AND TQM, พิมพ์ครั้งที่ 1, แปลโดย กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ (กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2557), 23-25.

คุณภาพระยะสั้นซึ่งที่จริงไม่ได้ผล และต้องเข้าใจว่าปัญหาคุณภาพไม่สามารถจะแก้ไขได้ในระยะเวลาที่รวดเร็ว<sup>112</sup>

ไคเซ็น (KAIZEN) เป็นแนวคิดที่จะช่วยมาตรฐานที่มีอยู่เดิม (Moral) และปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น และเป็นหลักการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดียิ่งขึ้น มีจุดกำเนิดของการนำแนวความคิดนี้มาปรับใช้กับองค์กรนั้นในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ยุติลงไม่นาน ราวปี ค.ศ.1951 ในยุคที่ญี่ปุ่นต้องเร่งฟื้นตัวและผลักดันให้อุตสาหกรรมของตนขึ้นมาอยู่แถวหน้าของโลกให้ได้ หนึ่งในเบื้องหลังความสำเร็จก็คือ การยึดถือหลักการ KAIZEN นี้ ไคเซ็น (KAIZEN) เป็นภาษาญี่ปุ่น แปลว่าการปรับปรุง (Improvement) เป็นแนวคิดที่ใช้ในการบริหารการจัดการมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งปรับปรุงวิธีการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน บุคลากรทุกระดับ ร่วมกันแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้นไปเรื่อย ๆ อย่างต่อเนื่องทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติ ไคเซ็น (KAIZEN) ให้ความสำคัญกับกระบวนการทำงานและริเริ่มวิธีการคิดที่มุ่งกระบวนการทำงาน ระบบการบริหารที่สนับสนุนและยอมรับแนวความคิดของผู้บริหารและพนักงาน กระบวนการของไคเซ็น (KAIZEN) คือการใช้ความรู้ความสามารถของพนักงานมาคิดปรับปรุงงานโดยใช้การลงทุนเพียงเล็กน้อย ซึ่งก่อให้เกิดการปรับปรุงที่ละเล็กละน้อยที่ค่อย ๆ เพิ่มพูนขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตรงข้ามกับแนวคิดของนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ที่ต้องใช้เทคโนโลยีซับซ้อนระดับสูงด้วยเงินลงทุนมหาศาล ดังนั้นไม่ว่าจะอยู่ในสภาวะเศรษฐกิจแบบใดก็สามารถใช้วิธีการของไคเซ็น (KAIZEN) เพื่อปรับปรุงได้<sup>113</sup> ระบบสำคัญของไคเซ็น (KAIZEN) ประกอบด้วยระบบสำคัญอย่างน้อย 5 ระบบ คือ 1) การควบคุมคุณภาพและการบริหารคุณภาพทั้งระบบ เกี่ยวข้องกับการควบคุมกระบวนการคุณภาพตั้งแต่เริ่มต้นการผลิตจนกระทั่งผลิตสำเร็จ ซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และหัวหน้างาน รวมทั้งพนักงานทุกคน รวมไปถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กรด้วย การวางแผนเพื่อการตรวจสอบติดต่อประเมินผล การเผยแพร่นโยบาย (Policy / Deployment) การสร้างระบบประกันคุณภาพ (Quality Assurance Systems) 2) ระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี (Just in Time Production system: JIT) ระบบนี้เกิดขึ้นที่บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศญี่ปุ่น ในการผลิตเพื่อส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้าในเวลาที่กำหนด โดยมีการออกแบบรองรับการผลิตที่ยืดหยุ่นเพื่อรองรับความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นจากกระบวนการต่าง ๆ เช่น กระบวนการส่งสินค้าที่อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความต้องการของลูกค้า การสั่งซื้อวัตถุดิบล่าช้า กระบวนการผลิต

<sup>112</sup> Armand V. Feigenbaum, **Total quality control**, 3<sup>rd</sup> ed. (New York: McGraw-Hill, 1991), 93-94.

<sup>113</sup> วิทยา ตันสุวรรณนท์, **การพัฒนาระบบคุณภาพ การปรับปรุงด้วย “ไคเซ็น”** (สมาคมส่งเสริม เทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2550), 28.

ที่อาจมีปัญหา แนวคิด JIT เป็นแนวคิดที่จะขจัดกิจกรรมที่ไม่มีมูลค่าเพิ่มทุกชนิดออกไป โดยใช้ระบบการผลิตที่เรียกว่า Take time คือเวลาที่ใช้ในการผลิตชิ้นงานหนึ่งหน่วยเปรียบเทียบกับเวลาวงจรการผลิต (Cycle time) กระแสการผลิตทีละชิ้นส่วน (One Piece Flow) การผลิตแบบดึง (Full Production) การลดเวลากับค่าใช้จ่ายในการตั้งระบบการผลิตใหม่แต่ละครั้ง (Setup Time and Cost Reduction) ระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดีจะช่วยให้อำนาจงานที่ไม่มีมูลค่าเพิ่มออกไป และยังช่วยลดต้นทุนในการผลิตได้อย่างมหาศาล และทำให้มีการนำส่งมอบสินค้าที่กำหนดนัดหมาย อันเป็นการช่วยเพิ่มผลกำไรให้แก่บริษัทที่มีผลกำไรให้แก่บริษัท 3) การบำรุงรักษาทวิผล (Total Productive Maintenance: TPM) หมายถึง การกำหนดเป้าหมายให้เครื่องจักรอยู่ในสภาพที่มีประสิทธิภาพสูงสุด เป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพโดยรวมเป็นการสร้างระบบรวม (Total System) โดยมีเป้าหมายที่วงจรชีวิตของเครื่องจักร โดยสร้างความร่วมมือระหว่างทุกฝ่าย ทั้งฝ่ายบริหาร ฝ่ายผลิต ฝ่ายบำรุงรักษา พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วม และผู้บริหารสร้างแรงจูงใจ ส่งเสริมกิจกรรมกลุ่มย่อย ในการบำรุงรักษาเครื่องจักร เครื่องใช้ให้มีอายุการใช้งานยาวนาน โดยทุกคนช่วยกันดูแล บำรุงรักษาตามแผนการที่กำหนด 4) ระบบข้อเสนอแนะ (Suggestion System) เป็นระบบการบำรุงขวัญกำลังใจให้แก่พนักงาน ในการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในเชิงสร้างสรรค์ โดยกระตุ้นให้พนักงานได้แสดงออกในการให้ข้อเสนอแนะในเรื่องต่าง ๆ เน้นปริมาณของความคิดเห็นข้อเสนอแนะ ส่งเสริมให้มีการพูดคุยปรึกษาหารือกับหัวหน้างาน เพื่อให้ได้แนวคิดที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน พัฒนาการในด้านการปลูกฝังจิตสำนึกความมีความคิดริเริ่มให้แก่พนักงาน ระบบข้อเสนอแนะ เกิดจากกิจกรรมที่มีปัญหาโดยพนักงานเป็นผู้ค้นหาสิ่งผิดปกติที่อยู่ใกล้ตัวก่อนหาสาเหตุที่แท้จริงของสิ่งผิดปกติ และเสนอแนะวิธีการแก้ไขที่สาเหตุของปัญหา องค์ประกอบของข้อเสนอแนะที่ดีประกอบด้วย 5) กิจกรรมกลุ่มย่อย (Small Group Activities) หมายถึง บรรดากลุ่มพนักงานภายในหน่วยงานเดียวกัน แต่ละกลุ่มที่มีจำนวนสมาชิกไม่มากนักที่รวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อร่วมกันทำงานเล็ก ๆ กิจกรรมกลุ่มย่อยมีหลายประเภทเช่นการสร้างระบบ<sup>114</sup> หลักการปฏิบัติ Kaizen ที่ดีคือการสร้างประโยชน์ให้กับทุกคนซึ่งมีอยู่หลายวิธีมาก โดยส่วนใหญ่มักจะประยุกต์เครื่องมือเพิ่มประสิทธิภาพและเครื่องมือการพัฒนา ระบบอื่น ๆ เข้ามาด้วย ยกตัวอย่างเช่น 5ส PDCA ความสูญเสีย 7 ประการ (Muda –Seven Wastes) เป็นต้น และเป็นเครื่องมือที่ต้องใช้ความร่วมมือของทุกคน ที่มีส่วนรับผิดชอบในการปฏิบัติ ส่วนมากมักมองหลักการ Kaizen ว่าเป็น “แนวคิดการปฏิบัติ” มากกว่าการเครื่องมือ โดยหลักการปฏิบัติ หรือกระบวนการ Kaizen ที่คนนิยมใช้ ได้แก่ 1) 5ส [5S] หมายถึงระบบ 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย สะสาง

<sup>114</sup> Hiroyuki Hirano, 90 คำถาม-คำตอบ ระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี, พิมพ์ครั้งที่ 1, แปลโดย วีรพันธ์ มาติเจริญพร และคณะ (กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2553), 56-57.

(Seiri) สะดวก (Seiton) สะอาด (Seiso) สุขลักษณะ (Seiketsu) และสร้างนิสัย (Shitsuke) มีอักษร “ส” เป็นพยัญชนะตัวแรกของคำศัพท์ทั้ง 5 จึงถูกเรียกว่า “5ส” มีความหมายของแต่ละคำ ดังนี้ (1) สะสาง (Seiri) ให้แยกสิ่งของที่ต้องการและสิ่งของที่ไม่ต้องการออกจากกัน และกำจัดเอาสิ่งของที่ไม่ต้องการออกไปจากสถานที่นั้น (2) สะดวก (Seiton) จัดให้สิ่งของจำเป็นอยู่ในสภาพที่จะนำมาใช้ได้โดยสะดวก ในขณะที่จำเป็นต้องใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและไม่มีความสูญเปล่าเกิดขึ้น (3) สะอาด (Seiso) ทำให้สถานที่ประกอบการอยู่ในสภาพที่สะอาดปราศจากสิ่งสกปรกและขยะ (4) สุขลักษณะ (Seiketsu) ให้อากาศสภาพการณ์ของ สะสาง สะดวก สะอาด ให้ดำรงอยู่ตลอดเวลา และ (5) สร้างนิสัย (Shitsuke) ปลุกสร้างนิสัยในการที่จะประพฤติอย่างถูกต้องตามกฎหมายและระเบียบวินัยในสถานที่ประกอบการ

การนำกระบวนการ 5ส ไปปฏิบัติใช้กับการบริหารคุณภาพในโรงเรียน กระบวนการ 5ส เป็นโครงการทำความสะอาดและเป็นกิจกรรมที่รู้จักกันจนเกือบจะกลายเป็นตัวแทนหรือภาพลักษณ์ของกระบวนการ 5ส คือการทำความสะอาดใหญ่ (big cleaning) แต่ที่จริงแล้ว กิจกรรมดังกล่าวเป็นเพียงส่วนหนึ่งในขั้นที่สาม (สะอาด: Seiso) เท่านั้น ควรปฏิบัติตามขั้นตอน ดังนี้ (1) กำหนดผู้มีส่วนร่วมในกระบวนการ โดยหลักการแล้วเมื่อองค์กรหรือหน่วยงานใดเริ่มนำระบบ 5ส มาใช้ ผู้บริหารและพนักงานทุกคนควรเข้ามีส่วนเกี่ยวข้อง ทุกคนควรถือ 5ส เป็นส่วนหนึ่งของงานประจำในทางปฏิบัติทั้งสิ้น ผู้นำขององค์กรควรสื่อสารหลักการนี้ให้ทุกคนในองค์กรได้ทราบ และควรมีส่วนร่วมในกระบวนการต่าง ๆ อย่างจริงจังเพื่อให้ทุกคนถือเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติ (2) จัดการฝึกอบรม ทุกคนในองค์กรหรือหน่วยงานที่นำระบบ 5ส มาปฏิบัติ ควรได้รับการฝึกอบรม อาจเป็นการฝึกอบรมในชั้นเรียนโดยมีสื่อทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ เช่น วิดีโอ แผนภาพ หรืออาจอบรมในพื้นที่การทำงานเพื่อให้เห็นภาพพื้นที่จริงว่าควรเริ่มกระบวนการ 5ส อย่างไร จะช่วยเพิ่มความกระตือรือร้นและมีส่วนร่วมได้มาก โดยเหตุที่แต่ละหน่วยงานมีลักษณะการทำงานและการใช้พื้นที่ที่แตกต่างกัน จึงไม่จำเป็นที่ทุกหน่วยงานจะมีขั้นตอนการดำเนินงานเหมือนกันไปเสียทั้งหมด (3) สื่อสารด้วยภาพ (visual communication) ภารกิจที่สำคัญอย่างหนึ่งของระบบ 5ส คือการทำพื้นที่ให้สะอาดและง่ายต่อการใช้งาน เครื่องมือสื่อสารด้วยภาพ เช่น ป้าย เครื่องหมายบนพื้นเพื่อกำหนดจุดวางเครื่องจักร ชั้นวางของ ตู้เอกสาร รวมไปถึงกระดานที่วาดรูปเครื่องมือที่จัดเก็บแต่ละชนิด (shadow board) ก็ช่วยให้การทำงานสะดวก สะอาด และเป็นระเบียบขึ้น เราเรียกพื้นที่ที่ใช้ภาพเป็นสื่อในการบริหารจัดการว่า visual workplace ในกรณีที่จะใช้สีเพื่อแยกแยะลำดับความสำคัญหรือความเป็นอันตราย เช่น เทปปิดพื้นที่มีสีเหลืองบ้าง สีแดงบ้าง ฯลฯ ก็ควรมีป้ายอธิบายไว้ในพื้นที่ด้วยเพื่อให้ทุกคนเข้าใจความหมายและความแตกต่างของสีเหล่านั้น และ (4) ดำเนินขั้นตอนทั้งห้าในกระบวนการอย่างต่อเนื่องเป็นวัฏจักร สิ่งที่จะพลาดไม่ได้คือการดำเนินการไปในแต่ละขั้นของกระบวนการ 5ส ไล่ไปตั้งแต่ สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัย โดยใช้การสร้างความเข้าใจในการมีส่วนร่วม การให้การฝึกอบรม การใช้เครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ที่เน้นการมองเห็นและเข้าใจด้วยสายตา เช่น ป้าย กระดานประกาศ เทปปิดพื้น

เป็นส่วนสนับสนุน หลายหน่วยงานไม่นำระบบ 5ส มาปฏิบัติเพราะเห็นว่าต้องใช้เวลาให้การฝึกอบรม ต้องสะสมชั่วโมงของต่าง ๆ ซึ่งก็อยู่ตรงนั้นมานานจนเคยชินแล้ว ต้องทำเครื่องหมาย ติดป้าย ฯลฯ ซึ่งล้วนใช้เวลาและค่าใช้จ่าย ผู้บริหารองค์กรและหน่วยงานที่นำระบบ 5ส มาใช้ จึงควรเก็บสถิติ ทั้งหลายที่เกี่ยวข้องทั้งก่อนและหลังกระบวนการ 5ส เช่น สถิติอุบัติเหตุ ความพึงพอใจของพนักงาน ความพึงพอใจของลูกค้าและผู้เข้าเยี่ยมชมสถานที่ ปริมาณและคุณภาพของผลผลิต ความสูญเสียเปล่า และส่วนสูญเสีย (waste) ฯลฯ เพื่อให้เห็นความแตกต่างในประโยชน์ที่ได้รับ เปรียบเทียบกับค่าใช้จ่าย และเวลาที่เสียไปในการจัดการ<sup>115</sup> และสอดคล้องกับฮิราโนะ (HIRANO) ที่กล่าวว่า การรักษาสິงที่กำหนดไว้แล้วอย่างถูกต้องจนเป็นนิสัย ซึ่งมุ่งเน้นในการพยายามในการที่สร้างให้เกิดการปฏิบัติตามกฎระเบียบจาก 5S ที่ลงมือทำไปแล้วให้กับพนักงานมากกว่าจะสร้างนิสัยที่ดีในการทำงาน ซึ่งเป็นเพียงผลพลอยได้<sup>116</sup> 2) PDCA (วงจร PDCA หรือวงจรเดมมิ่ง) เป็นระบบการพัฒนาอย่างต่อเนื่องที่ถูกคิดค้นโดยชาวอเมริกัน ระบบนี้ทำงานด้วยการวางแผน (Plan) ปฏิบัติ (Do) ตรวจสอบ (Check) และปรับปรุง (Act) หลักการใช้ PDCA ที่ดีต้องสามารถนำกลับมาทำซ้ำได้เรื่อย ๆ โดยให้เริ่มจากจุดสำคัญที่มีของเสียหรือส่วนน่าพัฒนาที่สุดก่อนและนำกลับมาทำซ้ำกับจุดรองลงมาเรื่อย ระบบ PDCA เป็นระบบการทำงานที่ค่อนข้างตรงตัวและอธิบายได้ง่าย กิจกรรมไคเซ็น (Kaizen) จะดำเนินการตามแนวทางวงจรคุณภาพของเดมมิ่ง (PDCA) มีดังนี้ (1) P-Plan ในช่วงของการวางแผนจะมีการศึกษาปัญหาพื้นที่หรือกระบวนการที่ต้องการปรับปรุงและจัดทำมาตรวัดสำคัญ (Key Metrics) สำหรับติดตามวัดผล เช่น รอบเวลา (Cycle Time) เวลาการหยุดเครื่อง (Downtime) เวลาการตั้งเครื่อง อัตราการเกิดของเสีย เป็นต้น โดยมีการดำเนินกิจกรรมกลุ่มย่อย (Small Group Activity) เพื่อระดมสมองแสดงความคิดเห็นร่วมกันพัฒนาแนวทางสำหรับแก้ปัญหาในเชิงลึก ดังนั้นผลลัพธ์ในช่วงของการวางแผนจะมีการเสนอวิธีการทำงานหรือกระบวนการใหม่ (2) D-Do ในช่วงนี้จะมีการนำผลลัพธ์หรือแนวทางในช่วงของการวางแผนมาใช้ดำเนินการ สำหรับ Kaizen Events ภายในช่วงเวลาอันสั้นโดยมีผลกระทบต่อเวลาทำงานน้อยที่สุด (Minimal Disruption) ซึ่งอาจใช้เวลาหลังเลิกงานหรือช่วงของวันหยุด (3) C-Check โดยใช้มาตรวัดที่จัดทำขึ้นสำหรับติดตามวัดผลการดำเนินกิจกรรมตามวิธีการใหม่ (New Method) เพื่อเปรียบวัดประสิทธิผลกับแนวทางเดิม หากผลลัพธ์จากแนวทางใหม่ ไม่สามารถ

<sup>115</sup> สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, **คู่มือดำเนินกิจกรรม 5 ส โครงการส่งเสริมผลผลิตราชการ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2552), 286-289.

<sup>116</sup> International Trade Centre, “5s: Good Housekeeping Techniques for Enhancing Productivity, Quality and safety at the Workplace,” **Export Quality Bulletin** 89 (2012): 1-17.

บรรลุตามเป้าหมาย ทางทีมงานอาจพิจารณาแนวทางเดิมหรือดำเนินการค้นหาแนวทางปรับปรุงต่อไป และ (4) A-Act โดยนำข้อมูลที่วัดผลและประเมินในช่วงของการตรวจสอบเพื่อใช้สำหรับดำเนินการปรับแก้ (Corrective Action) ด้วยทีมงานไคเซ็น ซึ่งมีผู้บริหารให้การสนับสนุน เพื่อมุ่งบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของโครงการในช่วงของการดำเนินกิจกรรมไคเซ็นหรือ กิจกรรมการปรับปรุง (Kaizen Event) ทางทีมงานปรับปรุงจะมุ่งค้นหาสาเหตุต้นต่อของความสูญเสียเปล่าและใช้ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) เพื่อขจัดความสูญเสียเปล่า โดยมีการทำงานร่วมกับทีมงานข้ามสายงานอย่างต่อเนื่องในช่วงเวลา 3-10 วัน และมีการติดตาม (Follow Up) ผลลัพธ์หรือความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายใน 30 วัน หลังจากดำเนินกิจกรรมการปรับปรุง (Kaizen Event) รวมทั้งมีการจัดทำมาตรฐานกระบวนการ (Process Standardization)<sup>117</sup> 3) ความสูญเสีย 7 ประการ (Muda – Seven Wastes) เป็นอีกหนึ่งกระบวนการทำงานของคนญี่ปุ่นที่ถูกคิดขึ้นมาพร้อมกับ Kaizen และ 5ส ความสูญเสีย 7 ประการ ประกอบด้วย การผลิตมากเกินไป (Overproduction) การเก็บวัสดุคงคลัง (Inventory) จากการขนส่ง (Transportation) การเคลื่อนไหว (Motion) กระบวนการผลิต (Processing) การรอคอย (Delay) และการผลิตของเสีย (Defect) โดยที่การใช้ Kaizen ผ่านระบบนี้ก็คือการพยายามลดความสูญเสียพวกนี้อย่างเป็นระบบ และ 4) 5W1H เป็นระบบที่นิยมเพราะสื่อสารได้ง่ายและมีประสิทธิภาพดี 5W1H หมายถึง Who, What, Where, When, Why, How (ใคร อะไร ที่ไหน เมื่อไร ทำไม และอย่างไร) การประยุกต์ใช้เครื่องมือทำ Kaizen ทำได้หลายอย่าง อาจจะใช้ 5W1H กับความสูญเสีย 7 ประการ เพื่อหาจุดอ่อนในการจัดความสำคัญแล้วค่อยใช้เครื่องมือพัฒนาระบบอย่าง PDCA หรือ 5ส ภายหลัง<sup>118</sup>

ซิกซ์ ซิกม่า (Six sigma) เป็นแนวคิดและเทคนิคการพัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการ ด้วยการปรับปรุงกระบวนการผลิตและกระบวนการทำงาน ถือเป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง ว่าสามารถลดงานที่บกพร่อง (Defect) ความสูญเสียเปล่า (Waste) และความไม่แน่นอน (Variation) ในกระบวนการได้จริง แฮร์รี่ (Harry) ผู้ได้ชื่อว่าเป็นบิดาของซิกซ์ ซิกม่า (Six sigma) ร่วมกับสมิท (Smith) และทีมวิศวกรของบริษัทโมโตโรล่า (Motorolla) พัฒนาแนวคิดนี้ในปี ค.ศ. 1986 จดลิขสิทธิ์เมื่อวันที่ 11 มิถุนายน ค.ศ. 1991 นอกจาก Motorola แล้วยังมีบริษัทขนาดใหญ่อีกหลายแห่งที่นำซิกซ์ ซิกม่า (Six sigma) ไปใช้ เช่น Honeywell General Electric เป็นต้น ซิกซ์ ซิกม่า (Six sigma) ปรับปรุงคุณภาพของผลผลิตด้วยการระบุและกำจัดสาเหตุของงานที่บกพร่อง

<sup>117</sup> วิทยา ตันสุวรรณนนท์, **การพัฒนาระบบคุณภาพ การปรับปรุงด้วย “ไคเซ็น”** (กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2550), 23-25.

<sup>118</sup> โทโมโซ โทบาตะ, **5G เพื่อการพัฒนาคุณภาพ** (กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2544), 65.



รวมทั้งลดความไม่แน่นอนในกระบวนการให้เหลือน้อยที่สุด การบริหารงานคุณภาพตามหลัก Six Sigma จะใช้การสังเกต วิธีการทางสถิติ และการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความชำนาญในการปฏิบัติ โครงการ Six Sigma แต่ละโครงการจะประกอบด้วยกิจกรรม ซึ่งมีเป้าหมายกำหนดไว้เป็นการเฉพาะ ตัวอย่างกิจกรรมในโครงการ Six Sigma เช่น ลดรอบระยะเวลาที่ใช้ในการผลิต (Cycle time) ลดงานที่บกพร่อง ลดมลพิษ ลดต้นทุนการผลิต สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า เพิ่มผลกำไร เป็นต้น นักสถิตินำ ชิวกซ์ ชิigma (Six sigma) มาใช้แสดงระดับความเชื่อมั่นในกระบวนการ รวมถึงระดับความสามารถของกระบวนการในการผลิตงานให้ครบถ้วนตามข้อกำหนด (Specification) กระบวนการที่มีคุณภาพระดับ Six Sigma คือกระบวนการที่คาดหมายได้ว่าจะมีโอกาสเกิดงานที่บกพร่องไม่เกิน 3.4 ส่วนต่อล้านส่วน แต่เนื่องจากการปรับปรุงกระบวนการไม่จำเป็นจะต้องตั้งเป้าหมายให้ม้งานที่บกพร่องไม่เกิน 3.4 ส่วนต่อล้านส่วนในทุกขั้นตอน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญในกระบวนการที่จะต้องจัดลำดับความสำคัญและกำหนดระดับ Sigma ที่เหมาะสมในแต่ละขั้นตอนหรือแต่ละกระบวนการย่อย ความมุ่งหมายและหลักการชิวกซ์ ชิigma (Six sigma) ได้แก่ 1) ลดงานที่บกพร่องและความสูญเสียในกระบวนการ 2) สร้างเสถียรภาพให้กับกระบวนการและทำให้เป็นกระบวนการที่คาดการณ์ผลลัพธ์ได้ เช่น การลดความแปรปรวนที่มีอยู่ในกระบวนการ อันถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จทางธุรกิจ 3) ให้กระบวนการมีองค์ประกอบ (Characteristics) ที่สามารถกำหนดความหมาย (Define: D) การวัด (Measure: M) การวิเคราะห์ (Analyze: A) การปรับปรุง (Improve: I) และการควบคุม (Control: C) ได้ และ 4) ให้ความสำเร็จเกิดจากความร่วมมือของทุกส่วนในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากผู้บริหารระดับสูง แนวคิดชิวกซ์ ชิigma (Six sigma) ต่างจากแนวคิดการปรับปรุงคุณภาพที่ใช้กันมาแต่เดิมในเรื่องต่อไปนี้ 1) มุ่งหมายให้โครงการที่ใช้ Six Sigma ทุกโครงการได้รับผลตอบแทนที่วัดได้เป็นตัวเงิน 2) เพิ่มความสำคัญในเรื่องภาวะความเป็นผู้นำและการให้การสนับสนุนอย่างจริงจังของผู้บริหาร 3) ตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลและวิธีการทางสถิติที่ตรวจสอบได้ แทนการใช้ข้อสมมุติฐานหรือการคาดเดา และ 4) เน้นการป้องกันไม่ให้เกิดงานที่บกพร่อง ลดรอบเวลาการผลิต และประหยัดค่าใช้จ่ายด้วยการช้บ่งและกำจัดต้นทุนที่ไม่มีคุณค่าต่อลูกค้า มีผู้นำแนวคิดเรื่อง Six Sigma ไปโยงเข้ากับ Lean Manufacturing เพื่อสร้างระเบียบวิธีปฏิบัติอันใหม่ในชื่อว่า Lean Six Sigma เป็นการนำจุดเด่นของ Lean Manufacturing มาผนวกเข้ากับจุดเด่นของ Six Sigma เพื่อให้จุดเด่นทั้งสองส่งเสริมซึ่งกันและกัน สร้างความเป็นเลิศในการดำเนินธุรกิจขององค์กร โดย Lean Manufacturing เป็นแนวคิดที่ใช้ระเบียบวิธีปฏิบัติและเครื่องมือที่คล้ายกัน กับ Six Sigma อย่างไรก็ตามก็มีความแตกต่างกันอยู่บ้าง กล่าวคือ Lean จะเน้นกำจัดความสูญเสียเปล่า (Waste) ด้วยการใช้เครื่องมือที่ได้มาตรฐานและระเบียบวิธีปฏิบัติที่ส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงาน ขณะเดียวกันก็สนับสนุนให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน แต่ Six sigma เน้นกำจัดงานที่บกพร่อง (Defect) และลดความไม่แน่นอนในกระบวนการ และ Lean ใช้เครื่องมือ

ทางเทคนิคที่ไม่ค่อยซับซ้อน เช่น Kaizen, 5S และการควบคุมด้วยสายตา (Visual Control) แต่ Six sigma ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ การทดสอบทดลอง และการพิสูจน์ข้อสมมุติฐาน<sup>119</sup>

Lean Six Sigma เป็นปรัชญาการพัฒนาโดยใช้ข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นเป็นตัวขับเคลื่อนให้ความสำคัญกับการป้องกันงานที่บกพร่องมากกว่าการแก้ไข สามารถเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าและคุณค่าของสินค้าด้วยการลดความไม่แน่นอน ความสูญเปล่า และรอบระยะเวลาการผลิต ขณะเดียวกันก็สนับสนุนให้ใช้มาตรฐานงานเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน Lean Six Sigma จะนำมาใช้ในทุกขั้นตอนที่มีความไม่แน่นอนและความสูญเปล่าในกระบวนการโดยการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย บ่อยครั้งที่ความสำเร็จตามความมุ่งหมายจะเริ่มจากการใช้ Lean ทำพื้นที่ทำงานให้มีประสิทธิภาพในการใช้งานให้มากที่สุด ลดความสูญเปล่า นำแผนผังสายธารคุณค่า (Value stream map) มาช่วยทำความเข้าใจกระบวนการและรายละเอียดที่มีอยู่ทั้งหมด หากยังมีปัญหาตกค้างอยู่ในกระบวนการ จึงนำเครื่องมือทางสถิติของ Six Sigma ซึ่งมีความซับซ้อนทางเทคนิคมากกว่ามาเสริม สอดคล้องกับแนวคิดของซิกซ์ ซิกม่า (Six sigma) ว่าเป็นวิถีแห่งระบบคุณภาพแบบหลายมิติ อันประกอบด้วย รูปแบบที่เป็นมาตรฐาน การจัดการที่ลงตัวและการตอบสนองตามหน้าที่ในองค์กร ซึ่งทั้งลูกค้าและผู้ผลิตจะได้ผลตอบแทนร่วมกันทั้งสองฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นอรรถประโยชน์ ทรัพยากร และคุณค่าในตัวผลิตภัณฑ์ จากหนังสือ The Excellent Education System Using Six Sigma To Transform School ของบลูม (Bloom) ได้กล่าวถึง ซิกซ์ ซิกม่า (Six sigma) ในการปรับปรุงด้านต้นทุน คุณภาพ เวลา โดยการมุ่งเน้นไปที่การลดความแปรปรวนและปรับปรุงผลผลิตของกระบวนการ โดยใช้กระบวนการแก้ปัญหาด้วยการใช้เครื่องมือทางสถิติ มีพื้นฐานหลักการ ดังนี้

- 1) ทำให้ลูกค้าพึงพอใจ ให้บริการได้อย่างมีคุณภาพมากขึ้นในเวลาที่น้อยลง
- 2) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น จึงจำเป็นต้องปรับปรุงกระบวนการเพื่อจะทำเช่นนั้น จึงจำเป็นต้องกำจัดสิ่งที่เป็นข้อบกพร่องหรือของเสีย (Defect) นั่นคือสิ่งที่ลูกค้ายอมรับไม่ได้ และเน้นความสำคัญในการไหลของงานผ่านกระบวนการ
- 3) การตัดสินใจทั้งหมดอิงบนอยู่บนข้อมูล VOC (Voice of the customer) เสียงของลูกค้าใช้ระบุความเห็นและความต้องการของลูกค้าที่แสดงออกมาในรูปของการตัดสินใจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ<sup>120</sup> สอดคล้องกับเพนติ (Pande) กล่าวว่า หลักการของซิกซ์ ซิกม่า (Six sigma) เป็นหลักการสำคัญของกระบวนการพัฒนาคุณภาพ ประกอบด้วย 1) การยึดผู้รับบริการเป็นจุดศูนย์กลาง การบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า (Six sigma) พัฒนามาจากการพยายามลดข้อบกพร่องที่ไม่สามารถ

<sup>119</sup> Mikel J. Harry, "Six sigma: a breakthrough strategy for profitability" *Quality Progress* 31 (May 2003): 60-64.

<sup>120</sup> Daniel Bloom, *The Excellent Education System Using Six Sigma To Transform School* (New York: Routledge, 2018), 157-158.

ตอบสนองความต้องการของลูกค้า การทราบความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าจึงเป็นสิ่งที่สำคัญสูงสุด จึงถูกกำหนดให้อยู่ในขั้นตอนแรกของการพัฒนา 2) การบริหารจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง การบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า (Six sigma) ยึดมั่นอยู่บนกลวิธีทางสถิติ และการใช้ประโยชน์จากข้อมูลข้อเท็จจริง ขั้นตอนการพัฒนาจึงประกอบด้วย การวัดผล การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การทดสอบสมมติฐาน การสรุปผล และการติดตามผล โดยอาศัยกลวิธีทางสถิติที่เหมาะสมในการช่วยตัดสินใจจากข้อเท็จจริง ซึ่งหลักการข้อนี้เป็นจุดเด่นที่สุด 3) การมุ่งเน้นกระบวนการ การบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า (Six sigma) จะมองทุกอย่างเป็นกระบวนการ มุ่งเน้นการจัดการและการปรับปรุงกระบวนการเพื่อให้สามารถสร้างผลงานที่เป็นเลิศ เกิดข้อบกพร่องหรือสูญเสีย น้อยที่สุด ประกอบด้วย การวิเคราะห์กระบวนการ การวัดผลกระบวนการ ตลอดจนการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง 4) เน้นการจัดการเชิงรุก การจัดการกับปัญหาแบบซิกซ์ ซิกม่า (Six sigma) จะเป็นการค้นหาปัญหาหลักหรือปัญหาเรื้อรังขององค์กรโดยหาสาเหตุที่แท้จริง และกำจัดต้นตอของปัญหาเพื่อสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างถาวรและเป็นการแก้ปัญหาเชิงป้องกันเสมอ 5) เน้นการแก้ปัญหาแบบไร้พรมแดน โดยจะยึดปัญหาเป็นตัวตั้ง จากนั้นวิเคราะห์ดูว่าปัญหาดังกล่าว เชื่อมโยงหรือเกี่ยวข้องกับหน่วยงานใดบ้าง ให้หน่วยงานนั้น ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ซึ่งจะเป็นการจัดการปัญหาแบบক্রוםสายงานและไร้พรมแดนระหว่างหน่วยต่าง ๆ เพื่อให้ได้ผลงานที่เป็นเลิศของกระบวนการทั้งหมด ขจัดความซ้ำซ้อนและขั้นตอนที่ไม่จำเป็น จึงเป็นการส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีมแบบক্রוםสายงานทั่วทั้งองค์กร 6) เน้นภาวะผู้นำและมีส่วนร่วมของฝ่ายบริหาร ภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วมของฝ่ายบริหารจัดการเป็นความต้องการอย่างยิ่ง เพราะทุกขั้นตอนตั้งแต่การกำหนดทิศทางเป้าหมายขององค์กร การค้นปัญหาหลัก การจัดโครงสร้างและการมอบหมายความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมในฐานะผู้รับผิดชอบหลัก การให้การสนับสนุน ปัจจัยและทรัพยากรอย่างเพียงพอ ตลอดจนการควบคุมผลลัพธ์ที่ได้ให้ยั่งยืน 7) การมุ่งเน้นนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ การสร้างความพึงพอใจสูงสุด การทำให้เหนือความคาดหมายของลูกค้า และการสร้างผลงานที่เป็นเลิศ จำเป็นต้องมีนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ โดยเฉพาะขั้นตอนการปรับปรุงให้ดีขึ้นหลังจากทราบความต้องการของลูกค้า 8) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ไมเกรงกลัวต่อการเปลี่ยนแปลงและอดทนต่อความล้มเหลวสิ่งที่เป็นจุดเด่นของการบริหารจัดการแบบซิกซ์ ซิกม่า (Six sigma) คือ การพยายามเปรียบเทียบผลงานกับสถานะที่เกือบไร้ข้อบกพร่อง หรือที่เรียกว่าระดับ 6 Sigma ดังนั้น หัวใจของการพัฒนาจะต้องมีความมุ่งมั่นในความเป็นเลิศของผลลัพธ์ ซึ่งจะต้องไมเกรงกลัวต่อการเปลี่ยนแปลง<sup>121</sup> และมีกระบวนการ 5 ขั้นตอน คือ การนิยาม (Define: D) การวัด (Measure: M) การวิเคราะห์ (Analyze: A) การปรับปรุง (Improve: I) และการควบคุม (Control: C) โดยอาศัยฐานวงจรการควบคุมคุณภาพของเดมมิ่ง

<sup>121</sup> Peter S. Pande, *The Six Sigma Way* (New York: McGraw-Hill, 2000), 29-32.

(Deming) คือ วางแผน (Plan: P) ดำเนินการ (Do: D) ตรวจสอบหรือศึกษา (Check or study: C or S) และปรับปรุง (Act: A) โดยได้อธิบายในแต่ละขั้นตอนไว้ ดังนี้ 1) การนิยาม (Define) หมายถึง การนิยาม ขอบข่ายและเป้าหมายของโครงการปรับปรุง ในพจน์ของความปรารถนาของลูกค้า และกระบวนการ ที่ตอบสนองความต้องการเหล่านั้น ปัจจัยนำเข้า ผลผลิตการส่งออก การควบคุม และทรัพยากร 2) การวัด (Measure) หมายถึง การวัดการปฏิบัติการในกระบวนการปัจจุบัน ปัจจัยนำเข้า ผลผลิต ส่งออก กระบวนการและการคำนวณสมรรถนะของกระบวนการระยะสั้น และระยะยาวกับค่าซิกม่า 3) การวิเคราะห์ (Analyze) หมายถึง การวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างการปฏิบัติการในปัจจุบันกับ ที่ปรารถนา ลำดับความสำคัญของปัญหาและบ่งชี้สาเหตุที่เป็นรากของปัญหา กำหนดเกณฑ์ที่ใช้เป็น มาตรฐานสำหรับการเปรียบเทียบ (Benchmarking) สมรรถนะของกระบวนการผลิตหรือบริการ 4) การปรับปรุง (Improve) หมายถึง การปรับปรุงผลเฉลยเพื่อแก้ปัญหา และป้องกันการเกิดปัญหา ซ้ำทำให้บรรลุเป้าหมาย 5) การควบคุม (Control) หมายถึง การควบคุมกระบวนการปฏิบัติการ ให้คงไว้ซึ่งคุณภาพของผลผลิตตามมาตรฐานที่กำหนด ในกรณีนี้จำเป็นต้องใช้กระบวนการควบคุม ทางสถิติ<sup>122</sup>

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ซิกซ์ซิกม่า (Six Sigma) ในองค์กร คือ 1) ความมุ่งมั่นและการสนับสนุนของผู้บริหาร 2) ทำให้การศึกษาและฝึกอบรมบุคลากร 3) การสื่อสาร ภายในองค์กร 4) การมีส่วนร่วมของบุคลากร 5) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร 6) ความเข้าใจ เทคนิคและเครื่องมือต่าง ๆ 7) ทักษะและความเชี่ยวชาญ 8) การเชื่อมโยงซิกซ์ซิกม่า (Six Sigma) กับลูกค้า 9) การเชื่อมโยงซิกซ์ซิกม่า (Six Sigma) กับกลยุทธ์ 10) การเชื่อมโยงซิกซ์ซิกม่า (Six sigma) กับผู้ส่งมอบ 11) การเชื่อมโยงซิกซ์ซิกม่า (Six Sigma) กับบุคลากร 12) ระบบรางวัล 13) ทักษะในการบริหารโครงการ<sup>123</sup> ในขณะที่ปรียาวตี ผลอเนก ได้กล่าวว่า ซิกซ์ซิกม่า (Six Sigma) เป็นเทคนิค ทางสถิติในการควบคุมคุณภาพและปรับปรุงกระบวนการผลิต โดยมุ่งที่คุณภาพและความพึงพอใจ ของลูกค้าเป็นหลัก และสรุปแนวคิดหลักของซิกซ์ซิกม่า (Six Sigma) ได้ดังนี้ 1) ให้ความสำคัญกับ ความพึงพอใจและความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า ซิกซ์ซิกม่า (Six Sigma) จึงเป็นการสนับสนุน การประเมินความพึงพอใจของลูกค้า และข้อร้องเรียนคำแนะนำที่เป็นข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับ ผลิตภัณฑ์ 2) การบริหารด้วยข้อมูลและข้อเท็จจริงไม่ใช้ความคิดเห็นส่วนตัวและประสบการณ์ ในการตัดสินใจ 3) วิเคราะห์กระบวนการเพื่อการปรับปรุงคุณภาพและกระบวนการ ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์

<sup>122</sup> วรชัย เยาวภาณี, **กระบวนการคุณภาพซิกซ์ ซิกม่า** (คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี, 2552), 463-491.

<sup>123</sup> พงศ์สฎา เฉลิมกลิ่น, **การจัดการคุณภาพทางธุรกิจ Quality Business Management** (นครปฐม: โรงพิมพ์, 2560), 73-82.

มีคุณภาพและเพิ่มประสิทธิภาพการส่งมอบ 4) การบริหารจัดการเชิงรุกเน้นการป้องกันปัญหาและการแก้ปัญหาที่สาเหตุ 5) การประสานงานและการร่วมกันทำงานด้วยการสร้างทีมแบบข้ามสายงาน 6) มุ่งมั่นในความสมบูรณ์แบบโดยยอมให้มีของเสียได้เพียง 3. 4 ส่วนในล้านส่วน สุดท้ายซิกซ์ซิกม่า (Six Sigma) ใช้แนวทางเชิงระบบที่เรียกว่า DMAIC ในการปฏิบัติ<sup>124</sup>

องค์กรระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐาน (ISO) ได้กำหนดมาตรฐานระบบการบริหารงานคุณภาพ (Quality system standard) หรือ ISO 9000 เป็นมาตรฐานสำหรับระบบการบริหารงานขององค์กรที่มุ่งเน้นด้านคุณภาพ ที่ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกให้การยอมรับและนำไปใช้อย่างแพร่หลาย ซึ่งประกอบด้วย ลักษณะของการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหาร (Management practice) ที่เป็นมาตรฐาน ถูกออกแบบมาเป็นอย่างดีและระบบคุณภาพที่มีการบริหารจัดการเป็นอย่างดี จนมั่นใจได้ว่าผลผลิต (Output) จะเป็นไปตามลูกค้าหวัง<sup>125</sup> ประกอบด้วยหลักพื้นฐานการบริหารงานคุณภาพ 8 ประการ (Quality management principles: QMP) ซึ่งพื้นฐานสำคัญและกำหนดอยู่ในมาตรฐาน ISO 9000 ฉบับปี 2000 ที่ผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องทำความเข้าใจ เพื่อนำมาตรฐานไปประยุกต์ใช้อย่างเข้าใจ และประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานที่มีคุณภาพ หลักการบริหารคุณภาพเป็นเหมือนกฎเกณฑ์ ปรัชญา แนวคิด หรือความเชื่ออันเป็นพื้นฐานที่กว้างขวางที่ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงานภายในองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะปรับปรุงสมรรถนะขององค์กรอย่างต่อเนื่องในระยะยาว โดยเน้นที่ความต้องการของลูกค้าและผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ โดยมีหลักสำคัญ 8 ประการ ได้แก่ 1) มุ่งเน้นที่ลูกค้า (Customer focus) ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับลูกค้า ดังนั้นต้องเข้าใจความต้องการของลูกค้า ซึ่งเป็นความต้องการปัจจุบันและอนาคต บรรลุสิ่งที่ลูกค้าต้องการและใช้ความพยายามต่าง ๆ เพื่อเข้าถึงความคาดหวังของลูกค้า 2) ภาวะผู้นำ (Leadership) ผู้นำจะกำหนดความมุ่งหมาย และทิศทางขององค์กร โดยผู้นำต้องสร้างสภาพแวดล้อมให้คนมีส่วนเกี่ยวข้องในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร 3) การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องของคน (Involvement of people) คนทุกระดับในองค์กรมีความสำคัญ การมีส่วนร่วมของคนจะทำให้คนใช้ความสามารถของตนเพื่อให้องค์กรสำเร็จ 4) แนวการศึกษาเชิงกระบวนการ (Process approach) มีการจัดการให้กิจกรรมต่าง ๆ และทรัพยากรที่ใช้อยู่ในรูปของกระบวนการ เพื่อให้บรรลุผลที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ 5) การบริหารเชิงระบบ (System approach to management) กำหนดกระบวนการและบริหารกระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ในรูปของระบบ จะช่วยทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพในการบรรลุวัตถุประสงค์ของ

<sup>124</sup> Kishore K. Pochampally and Surendra M. Gupta, **Six Sigma: Case Study with Minitab** (Boca Raton: Taylor & Francis Group, 2014), 10.

<sup>125</sup> International Organization for Standardization-ISO, **ISO's Structure**, accessed August 5, 2019, available from <http://www.iso.org/iso/en/aboutiso/isostructure/isostr.html>

องค์กร 6) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continual improvement) ให้มีการปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง 7) การตัดสินใจตามความเป็นจริง (Factual approach to decision making) ให้มีการตัดสินใจตามข้อมูลและสารสนเทศที่วิเคราะห์แล้ว และ 8) ความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์บนผลประโยชน์ที่เท่าเทียม (Mutually beneficial supplier relationship) ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารคุณภาพของเดมมิง (Deming) ที่ว่าองค์กรและซัพพลายเออร์มีความรับผิดชอบร่วมกันในการผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ แม้ทั้ง 2 ฝ่ายจะมีอิสระต่อกันแต่ก็มีความสัมพันธ์กันในการที่จะผลิตสิ่งที่มีคุณค่าบนพื้นฐานของผลประโยชน์ร่วมกันและเท่าเทียม ซึ่งความสัมพันธ์ในทางที่ไม่ชอบหรือทางลบอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานด้านคุณภาพขององค์กรได้ ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับซัพพลายเออร์จึงต้องอยู่ในระดับที่เหมาะสม โดยมีการกำหนดและคัดเลือกซัพพลายเออร์ที่เป็นรายใหญ่หรือที่สำคัญ สร้างความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ด้วยการพิจารณาความสมดุลระหว่างผลประโยชน์ระยะสั้นกับระยะยาว มีการสื่อสารที่เปิดเผยและชัดเจน มีความร่วมมือกันในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการและผลิตภัณฑ์ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและใช้แผนงานร่วมกันเป็นต้น<sup>126</sup> องค์กรที่ต้องการนำระบบมาตรฐาน ISO 9000 ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารคุณภาพและขอรับการรับรองมาตรฐานคุณภาพ นอกจากจะมีความเข้าใจหลักการทั้ง 8 หลักการของระบบมาตรฐาน ISO 9000 แล้วยังต้องเรียนรู้และเข้าใจถึงข้อกำหนดระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO 9000: 2000 ซึ่งมีอยู่ 8 อย่างด้วยกัน คือ 1) ขอบเขต (Scope) 2) การอ้างอิงกฎเกณฑ์ (Normative reference) 3) คำศัพท์และคำนิยาม (Terms and Definitions) 4) ระบบการบริหารคุณภาพ (Quality management System) 5) ความรับผิดชอบด้านการบริหาร (Management responsibility) 6) การจัดการทรัพยากร (Resource management) 7) การผลิต (Product realization) 8) การวัดการวิเคราะห์และการปรับปรุง (Measurement, analysis and improvement) ดังนั้นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จในการใช้ระบบมาตรฐาน ISO 9000 ในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องก็คือ 1) การที่บุคลากรทุกคนในองค์กรมีภาระผูกพันและให้ความร่วมมือในการปรับปรุงคุณภาพ 2) การส่งเสริมสนับสนุนด้านการศึกษาและการฝึกอบรมในเรื่องที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานแก่บุคลากรทุกคน 3) องค์กรมีการประยุกต์ใช้วัฏจักร PDCA ได้อย่างมีประสิทธิภาพและบุคลากรทุกคนมีความรู้ความเข้าใจและปฏิบัติตามวัฏจักร PDCA

<sup>126</sup> นิตยา เงินประเสริฐศรี, การบริหารคุณภาพ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2555), 229.

ด้วยความเต็มใจและกระตือรือร้น 4) กระบวนการผลิตทุกขั้นตอนอยู่ภายใต้การควบคุม การตรวจสอบ การวิเคราะห์ทางสถิติ และการปรับปรุง<sup>127</sup>

สมาพันธ์นักวิทยาศาสตร์และวิศวกรแห่งประเทศไทย (JUSE) ได้ก่อตั้งรางวัลเดมมิ่ง (The Deming Prize) ขึ้นเมื่อปี 1951 เพื่อรำลึกถึงเดมมิ่ง (Deming) ซึ่งเป็นผู้ที่นำในเรื่องการควบคุมคุณภาพไปสอนชาวญี่ปุ่นจนสามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพดีและราคาถูกเพื่อส่งออกไปขายทั่วโลก ส่งผลให้ญี่ปุ่นกลายเป็นผู้นำทางเศรษฐกิจ รางวัลเดมมิ่ง (Deming Prize) ถือเป็นรางวัลด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมรางวัลแรกของโลก ที่อยู่ในรูปของการควบคุมคุณภาพโดยรวม (Total quality control: TQC) ซึ่งจัดขึ้นเป็นประจำทุกปี ส่งผลให้อุตสาหกรรมของญี่ปุ่นมีมาตรฐานสูงขึ้นเรื่อย ๆ เนื่องจากองค์กรที่เข้าร่วมแข่งขันจะมีประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการเสริมสร้างคุณภาพของระบบงานได้อย่างแท้จริง และทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่า การบริหารคุณภาพเป็นปัจจัยสำคัญในความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจ อีกทั้งยังทำให้เกิดวิวัฒนาการและสิ่งแปลกใหม่ในด้านการบริหารคุณภาพ เนื่องจากวิธีการตรวจสอบเพื่อให้รางวัลนั้นองค์กรที่เข้าแข่งขันไม่จำเป็นต้องนำเสนอตามรูปแบบที่กำหนด 100% แต่องค์กรต้องเข้าใจสถานภาพของตนเอง กำหนดเนื้อหาสาระและพัฒนาส่งเสริมให้กระจายไปทั่วองค์กรในวงกว้างได้ นั่นคือองค์กรต้องมีการบริหารที่เน้นคุณภาพ และมีการพัฒนารูปแบบหรือเทคนิคการบริหารใหม่ ๆ ที่ให้ผลลัพธ์ที่ดีเลิศ โดยทางองค์กรต้องอธิบายผลลัพธ์นี้แก่ผู้ตรวจสอบในลักษณะการสอนหรือแลกเปลี่ยนความรู้กันและผู้ตรวจสอบก็สามารถนำเอาแนวทางการบริหารใหม่นี้ไปแลกเปลี่ยนกับองค์กรอื่น ๆ ที่ไปตรวจสอบอีกทอดหนึ่ง หรืออาจมีการถ่ายทอดผ่านสิ่งพิมพ์ รวมทั้งการบรรยายทำให้การบริหารคุณภาพได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว<sup>128</sup> รางวัลเดมมิ่ง (Deming Prize) จำแนกได้เป็น 3 ประเภท คือ 1) รางวัลเดมมิ่งสำหรับบุคคล (The Deming Prize for Individuals) เป็นรางวัลที่มอบให้สำหรับบุคคลที่โดดเด่นในด้านการศึกษาและค้นคว้าเรื่องระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร หรือวิธีการทางสถิติที่ใช้สำหรับระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร หรือบุคคลที่มีบทบาทโดดเด่นในการเผยแพร่แนวคิดของระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร ซึ่งรางวัลนี้จะมอบให้เฉพาะชาวญี่ปุ่นเท่านั้น นอกจากนี้ยังมีรางวัลที่มอบให้สำหรับผู้มีชื่อเขียน หรือสารสนเทศทางด้านระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (The Nikkei QC Literature Prize) ที่ผลิตข้อเขียนหรือตาราง และสูตรการคำนวณทางสถิติ หรือซอฟต์แวร์

<sup>127</sup> องค์การมาตรฐานสากลระหว่างประเทศ (International Organization for Standardization-ISO, **ISO's Structure**, accessed August 5, 2019, available from <http://www.iso.org/iso/en/aboutiso/isostructure/isostr.html>

<sup>128</sup> The Deming Prize Committee Union of Japanese Scientists and Engineers, **Deming Prize: How was the Deming Prize Established**, accessed October 15, 2019, available from [http://www.juse.or.jp/deming\\_en/award/](http://www.juse.or.jp/deming_en/award/)

(Software) ต่าง ๆ โดยข้อเขียนและสารสนเทศนี้จะถูกกำหนดช่วงเวลาของการเผยแพร่ก่อนการได้รับรางวัลประสิทธิภาพและประสิทธิผลของซอฟต์แวร์ ความแปลกใหม่ และความหลากหลาย เป็นต้น

2) รางวัลเดมมิ่งสำหรับองค์กรที่สนใจทั่วไป (The Deming Application Prize) เป็นรางวัลที่ให้สำหรับองค์กรหรือส่วนใดส่วนหนึ่งที่เป็นหน่วยงานในองค์กร ที่มีการพัฒนาไปสู่ระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรในระยะเวลาตามที่กำหนด โดยองค์กรของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกสามารถสมัครเข้ารับการประเมินเพื่อรับรางวัลได้ ทั้งนี้ได้เปิดโอกาสให้ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1984 เพราะในอดีตจะให้สิทธิเฉพาะองค์กรของประเทศญี่ปุ่นเท่านั้น และก่อนปี ค.ศ. 1995 มีการแบ่งประเภทของรางวัลเป็น 3 ประเภทคือ รางวัลสำหรับส่วนหรือแผนกขององค์กรใหญ่ รางวัลสำหรับองค์กรขนาดเล็ก และบริษัทข้ามชาติ (Overseas companies) แต่จากปี ค.ศ. 1995 เป็นต้นมาก็ไม่มีการจำแนกประเภทของรางวัล

3) รางวัลการควบคุมคุณภาพ (The Quality Control Award for Operation Business Units) เป็นรางวัลที่มอบสำหรับการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจที่พัฒนาไปสู่การควบคุมคุณภาพและการบริหารคุณภาพในแนวทางของระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรตามระยะเวลาที่กำหนดที่มีการให้รางวัลตั้งแต่ปี ค.ศ. 1973 โดยรางวัลนี้มอบให้สำหรับองค์กรธุรกิจในประเทศอื่น ๆ ทั่วโลกตั้งแต่ปี ค.ศ. 1997 เป็นต้นมา การพิจารณาองค์กรที่จะได้รับรางวัลเดมมิ่งสำหรับองค์กรที่สนใจทั่วไปนั้น จะพิจารณาถึงแนวทางหรือหลักการทางการบริหารงานขององค์กร ชนิดขององค์กร และมุมมองทางด้านธุรกิจ ซึ่งองค์กรที่มีสิทธิที่จะสมัครขอรับรางวัลจะต้องมีการดำเนินงานขององค์กร สอดคล้องกับข้อกำหนด 3 ข้อ ดังนี้ 1) องค์กรจะต้องมีหลักการในการบริหาร ชนิดของธุรกิจ มุมมองทางด้านธุรกิจ และสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจที่มุ่งเน้นลูกค้า ภายใต้วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจนของผู้บริหาร 2) ระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรใช้เพื่อการดำเนินการให้สอดคล้องกับจุดประสงค์และกลยุทธ์ในข้อ 1 และ 3) หากไม่ปฏิบัติภายใต้ระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรตามข้อ 2 องค์กรต้องมีผลการดำเนินงานที่โดดเด่น ภายใต้จุดประสงค์และกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับข้อ 1 อย่างไรก็ตามได้ว่า ระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) เป็นระบบที่กำหนดให้องค์กรที่ต้องการสมัครเข้ารับการประเมินผลเพื่อรับรางวัลเดมมิ่ง (The Deming Prize) ต้องปฏิบัติโดยคณะกรรมการผู้ตรวจประเมิน จะพิจารณาจากเอกสารที่องค์กรนำเสนอการดำเนินงานภายใต้ระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร เมื่อองค์กรใดผ่านการตรวจประเมินเอกสารจะได้รับการตรวจประเมินสถานที่จริง โดยกระบวนการของการสมัครจนกระทั่งประกาศผลจะใช้เวลารวมทั้งสิ้นประมาณ 1 ปี จากขั้นตอนการสมัครและการประเมินผลรางวัลเดมมิ่งแล้ว จะพบว่าภายหลังจากองค์กรใดได้รับรางวัลเดมมิ่งสำหรับองค์กรที่สนใจทั่วไปนาน 5 ปีแล้ว สามารถที่จะรับเหรียญรางวัลคุณภาพ (The Japan Quality Medal) ซึ่งเป็นรางวัลที่จะให้สำหรับองค์กรที่มีการดำเนินงานด้านการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่องและสัมฤทธิ์ผลเกิดประสิทธิภาพ<sup>129</sup> ดังรายละเอียดในแผนภาพที่ 5

<sup>129</sup> The W. Edwards Deming Institute, **Deming Prize Winner**, accessed January 8, 2020, available from <http://www.deming.org/demingprize/>





แผนภาพที่ 5 ขั้นตอนและกำหนดเวลาของการสมัครและประเมินผลรางวัลเดมมิ่ง

ที่มา: The W. Edwards Deming Institute, **Deming Prize Winner**, accessed January 8, 2020, available from <http://www.deming.org/demingprize/>

จากขั้นตอนการสมัครและการประเมินผลรางวัลเดมมิ่งตามแผนภาพที่ 5 จะพบว่า ภายหลังจากองค์กรใดได้รับรางวัลเดมมิ่งสำหรับองค์กรที่สนใจทั่วไปนาน 5 ปี แล้วสามารถที่จะสมัครรับเหรียญรางวัลคุณภาพ (The Japan Quality Medal) ซึ่งเป็นรางวัลที่จะให้สำหรับองค์กรที่มีการดำเนินงานด้านการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่องและสัมฤทธิ์ผล เกิดประสิทธิภาพ หากพิจารณาจากปี ค.ศ. 1951 จนถึงปี ค.ศ. 2005 หรือเป็นระยะเวลา 54 ปีที่มีการให้รางวัลเดมมิ่งสำหรับองค์กรที่สนใจทั่วไป พบว่ามีองค์กรผู้ได้รับรางวัลจำนวน 192 องค์กรและในช่วง 5 ปีหลัง (ค. ศ. 2001-2005) มีบริษัทข้ามชาติได้รับรางวัลมากกว่าองค์กรที่อยู่ในประเทศญี่ปุ่น โดยเฉพาะองค์กรจากประเทศอินเดีย สำหรับประเทศไทยพบว่าองค์กรหรือบริษัทของประเทศไทยที่ได้รับรางวัลเดมมิ่ง มีดังต่อไปนี้

- ปี ค.ศ. 2001 บริษัทไทยอคริลิกไฟเบอร์จำกัด (<http://www.thaiacrylic.com>)  
บริษัทไทยคาร์บอนแบล็คมหาชนจำกัด (<http://www.thaicarbon.com>)
- ปี ค.ศ. 2002 บริษัทสยามซีเมนต์ (ทุ่งสง) จำกัด (<http://www.siamcement.com>)
- ปี ค.ศ. 2003 บริษัทสยามอุตสาหกรรมวัสดุทนไฟจำกัด (<http://www.siamrefractory.com>)  
บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษไทยจำกัด (<http://www.cementhai.co.th>)
- ปี ค.ศ. 2004 บริษัทไทยโอเลฟินส์จำกัด (มหาชน) (<http://www.toc.co.th>)  
บริษัทสยามมิตซุชิ ทีพีโอ จำกัด (<http://www.cementhai.co.th>)  
บริษัทไทยเซรามิกส์จำกัด (<http://www.cementhai.co.th>)

และในปี ค.ศ. 2005 บริษัทไทยอคริลิกไฟเบอร์จำกัด ได้รับการพิจารณาให้ได้รับเหรียญรางวัลคุณภาพ (The Japan Quality Medal)<sup>130</sup>

เกณฑ์การตัดสินรางวัลเดมมิ่ง (Deming Prize) เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าการบริหารคุณภาพเป็นปัจจัยสำคัญในความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจ โดยมีหลักการบริหารทั่วทั้งองค์กร (TQM) ตามเกณฑ์ 10 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านนโยบาย (Policy) เป็นเกณฑ์เกี่ยวกับนโยบายที่ส่งเสริมให้การบริหารจัดการมีคุณภาพ การควบคุมคุณภาพ และแผนงาน เช่น มีนโยบายที่ส่งเสริมให้การบริหารจัดการมีคุณภาพ วิธีการกำหนดนโยบาย ความเหมาะสมของนโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติผ่านหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรและการทบทวนนโยบาย การใช้เทคนิคเชิงสถิติในการควบคุมคุณภาพ และแผนงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว มีความสัมพันธ์กับนโยบาย 2) ด้านองค์กรและการบริหารจัดการ (Organization and Management) ประกอบด้วย ขอบเขตและหน้าที่ความรับผิดชอบของงานตำแหน่งต่าง ๆ ความเหมาะสมในการมอบอำนาจของผู้บริหารแต่ละระดับ ความร่วมมือกัน

<sup>130</sup> The W. Edwards Deming Institute, **Deming Prize Winner**, accessed January 8, 2020, available from <http://www.deming.org/demingprize/>

ระหว่างหน่วยงานในองค์กร บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการชุดต่าง ๆ กิจกรรมที่ต้องทำในวงรอบควบคุมคุณภาพ (QC Circle) และสิ่งที่ต้องตรวจสอบในการควบคุมคุณภาพ 3) การศึกษาและการเผยแพร่ความรู้ (Education and Dissemination) ประกอบด้วย วิธีและผลลัพธ์การจัดโปรแกรมการศึกษา จิตสำนึกและความเข้าใจเรื่องการควบคุมคุณภาพของบุคลากร การให้ความใส่ใจเรื่องประสิทธิผลของการควบคุมคุณภาพ การฝึกอบรมเทคนิคการใช้สถิติในการควบคุมคุณภาพและการนำไปใช้ การให้การศึกษาเรื่องการควบคุมคุณภาพแก่ ผู้ส่งมอบและผลลัพธ์ 4) ด้านการเก็บรวบรวมการเผยแพร่และการใช้ข้อมูลสารสนเทศ (Collection, Dissemination and Use of Information of Quality) ประกอบด้วย วิธีการเก็บข้อมูลสารสนเทศจากภายนอก การถ่ายทอดข้อมูลสารสนเทศระหว่างหน่วยงานในองค์กรผ่านคอมพิวเตอร์ออนไลน์และอื่น ๆ ความรวดเร็วในการถ่ายทอดข้อมูลสารสนเทศระหว่างหน่วยงานในองค์กร และการประมวลผลข้อมูลทางสถิติและการนำไปใช้รวมทั้งผลของการนำไปใช้ 5) ด้านการวิเคราะห์ (Analysis) ประกอบด้วย วิธีการคัดเลือกประเด็นปัญหาความเหมาะสมของแนวทางการวิเคราะห์ปัญหา การใช้หลักการทางสถิติในการวิเคราะห์ ความเชื่อมโยงของเทคโนโลยีกับหลักการทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ การวิเคราะห์ด้านคุณภาพและกระบวนการนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ และการนำเอาข้อเสนอแนะมาปรับปรุงงาน 6) ด้านมาตรฐาน (Standardization) ประกอบด้วย ความเป็นระบบของมาตรฐาน การกำหนด ทบทวน และยกเลิกมาตรฐาน เนื้อหาสาระสำคัญของมาตรฐาน การใช้เทคนิคเชิงสถิติตามมาตรฐาน ผลลัพธ์ของการใช้เทคโนโลยีและมาตรฐาน 7) ด้านการควบคุม (Control) ประกอบด้วย ระบบควบคุมคุณภาพและกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง สิ่งที่ควบคุมและจุดที่ควบคุม ระบบควบคุมที่นำมาใช้ การให้ความสำคัญกับกิจกรรมการควบคุมคุณภาพ (QC) และสภาพที่แท้จริงของกิจกรรมการควบคุมคุณภาพ (QC) รวมทั้งสภาพของสิ่งที่อยู่ในการควบคุม 8) ด้านประกันคุณภาพ (Quality Assurance) ประกอบด้วย ขั้นตอนการปฏิบัติงานในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์ ความพึงพอใจของลูกค้า การออกแบบ วิเคราะห์ ควบคุม และปรับปรุงกระบวนการ การใช้เครื่องมือวัด ทดสอบ และตรวจสอบ การตรวจประเมิน และระบบการประกันคุณภาพ วิธีการใช้เทคนิคเชิงสถิติ วิธีการประเมิน และการตรวจสอบระบบคุณภาพ และสถานะแท้จริงของระบบการประกันคุณภาพ 9) ด้านผลลัพธ์ (Results) ประกอบด้วยวิธีการวัดผล ผลลัพธ์ด้านคุณภาพ การบริการ เวลาในการส่งมอบ ค่าใช้จ่าย กำไร ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อม และวิธีการวัดผลการแก้ไขข้อบกพร่อง 10) ด้านแผนงานในอนาคต (Planning for the Future) ประกอบด้วย สถานะปัจจุบันขององค์กรและสาระสำคัญของแผน แผนในอนาคต และความเชื่อมโยงกับแผนระยะยาว <sup>131</sup>

<sup>131</sup> The Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE), **How to Prepare for the Deming Prize Examination**, access December 23, 2018, available from <https://www.juse.or.jp/demingen/challenge/03.Html>

เกณฑ์การประเมินรางวัลเดมมิ่ง (The Deming Prize) ประกอบด้วย 3 หมวด คือ

- 1) หมวดพื้นฐาน มีคะแนนรวม 100 คะแนน (นโยบายการจัดการและการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการเชิงคุณภาพ 20 คะแนน การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และหรือนวัตกรรมกระบวนการทำงาน 20 คะแนน การบำรุงรักษาและการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และการดำเนินงาน 20 คะแนน การจัดตั้งระบบการจัดการคุณภาพ ปริมาณ การจัดส่งสินค้า ต้นทุน ความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม เป็นต้น 10 คะแนน การเก็บรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูลและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 15 คะแนน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 15 คะแนน)
- 2) หมวดกิจกรรม TQM ที่โดดเด่น (วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้บริหารระดับสูง การสร้างคุณค่าสำหรับลูกค้า การปรับปรุงประสิทธิภาพที่โดดเด่นขององค์กร การวางรากฐานด้านการจัดการ มีคะแนนเต็ม 5 คะแนน)
- 3) บทบาทของผู้บริหารระดับสูง (ความเข้าใจและความกระตือรือร้นต่อการบริหารคุณภาพ ทั้งองค์กร (TQM) ภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ นโยบายเชิงกลยุทธ์ และข้อมูลเชิงลึกในการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม การสร้างความเข้มแข็งแก่องค์กร เช่น การรักษา และเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านเทคโนโลยี การพัฒนาพนักงาน ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร โดยการผ่านการประเมินองค์กร ต้องได้คะแนนรวมในหมวดพื้นฐาน 70 คะแนนขึ้นไป) และในหมวดกิจกรรม TQM ที่โดดเด่นได้ 3.5 คะแนนขึ้นไป

อย่างไรก็ตามองค์กรที่ได้รับรางวัลเดมมิ่ง (Deming Prize) ส่วนใหญ่จะมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ ดังนี้

- 1) การปรับปรุงการประสานงานในองค์กร
- 2) ผสมผสานความพยายามของพนักงาน
- 3) การมีส่วนร่วมและสร้างระบบประสานงาน
- 3) สร้างระบบการประกันคุณภาพ และการได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าและผู้บริโภค
- 4) การสร้างแรงบันดาลใจในการบรรลุคุณภาพขั้นสูงสุด และการสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูง
- 5) สร้างระบบการจัดการที่สามารถสร้างกำไรอย่างมั่นคงในเวลาธุรกิจเติบโตช้า และสามารถค้นพบโอกาสที่หลากหลาย
- 6) แสดงความเคารพนับถือในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ รักษาทรัพยากรมนุษย์ คำนึงถึงความสุขของพนักงาน จัดหาสถานที่ทำงานที่เต็มไปด้วยความยินดี และส่งต่อไฟแห่งความกระตือรือร้นให้คนรุ่นต่อไป
- 7) การใช้เทคนิคการควบคุมคุณภาพ<sup>132</sup>

สถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ (NIST) ได้ก่อตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) ในปี ค.ศ. 1987 โดยมีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมและยกระดับความสามารถในการบริหารจัดการอันนำไปสู่การสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าและเพื่อผลต่อองค์กรในที่สุด มีบทบาทที่สำคัญอยู่ 3 ประการ ได้แก่ 1) ช่วยปรับปรุงวิธีการดำเนินการความสามารถและผลการดำเนินการให้เป็นที่ยอมรับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะทำให้เกิด

<sup>132</sup> JUSE Union of Japanese Scientists and Engineers, **The Application Guide for the Deming Prize, the Deming Grand Prize 2020**, accessed January 7, 2020, available from [http://www.juse.or.jp/deming\\_en/award/](http://www.juse.or.jp/deming_en/award/)

การพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรมที่แท้จริง 2) กระตุ้นให้มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศระหว่างองค์กรต่าง ๆ 3) เป็นเครื่องมือที่สามารถนำมาใช้ในการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ ในระยะแรกที่เริ่มก่อตั้งสถาบันรางวัลบัลดริจ (Baldrige Award) จะรับสมัครเฉพาะผู้เป็นสมาชิกเป็นรางวัลแห่งชาติที่นำแนวคิดของการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (Total Quality Management: TQM) มาใช้เพื่อประเมินองค์กรต่าง ๆ ซึ่งเป็นรางวัลคุณภาพแห่งชาติในลักษณะเกี่ยวกับรางวัลเดมมิ่งของประเทศญี่ปุ่น การเข้ารับการคัดเลือกให้ได้รางวัลจะเป็นหน่วยงานและองค์กรทางธุรกิจหรือเป็นหน่วยงานที่แสวงหาผลกำไรเท่านั้น<sup>133</sup> โดยใช้เกณฑ์คุณภาพการดำเนินงานที่เป็นเลิศเป็นกรอบดำเนินงาน มีแนวคิดหลักในการดำเนินงานคุณภาพ 10 ประการ คือ 1) การบริการคุณภาพตามความต้องการของลูกค้า (Customer-Driven Quality) 2) ภาวะผู้นำ (Leadership) 3) การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) 4) การดำเนินการแบบมีส่วนร่วม (Total Participation) 5) การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Fast Response) 6) การออกแบบคุณภาพและรักษาไว้ซึ่งคุณภาพ (Design Quality and Prevention) 7) มีช่วงระยะเวลาพัฒนา (Long-Range Outlook) 8) บริหารด้วยข้อมูลตามสภาพจริง (Management by Fact) 9) การพัฒนาหุ้นส่วน (Partnership Development) และ 10) การตอบสนองต่อชุมชน (Community Responsibility)<sup>134</sup> เกณฑ์นี้จะได้รับการทบทวนและปรับปรุงสม่ำเสมอเพื่อสะท้อนสิ่งที่ดีที่สุด (Best Practice) และมีการตีพิมพ์เพื่อเป็นเอกสารอ้างอิง เกณฑ์มัลคอม บัลดริจนี้ได้รับการยอมรับว่าเป็นเครื่องมือในการประเมินองค์กรที่มีประสิทธิภาพและสามารถช่วยผู้นำองค์กรให้สามารถบ่งชี้ถึงจุดเด่น (Strength) และโอกาสในการพัฒนา (Opportunity for Improvement) และสามารถนำข้อมูลที่ได้รับในการปรับปรุงองค์กรไปสู่ระดับที่สูงขึ้น สำหรับรายละเอียดตามเกณฑ์ที่ประเทศไทยนำมาประยุกต์ใช้เกณฑ์มัลคอม บัลดริจจากเดิมเป็นเกณฑ์ (Criteria) การบริหารจัดการภายในองค์กรและสำหรับประเมินตนเองในด้านเกี่ยวกับธุรกิจเป็นหลัก โดยใช้เกณฑ์คุณภาพการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Criteria for Performance Excellence) เป็นกรอบการดำเนินงาน และได้ขยายขอบข่ายการดำเนินงานของระบบออกไปในขอบข่ายด้านการศึกษา (Education Criteria) และด้านสุขภาพ (Health Care Criteria) และตามเกณฑ์คุณภาพการดำเนินงานที่เป็นเลิศมีหลักการแนวคิด ดังนี้ 1) ใช้แนวคิดและค่านิยมหลัก 11 ประการ 2) มีระบบ

<sup>133</sup> Baldrige Performance Excellence Program, **Education Criteria for Performance Excellence**, accessed December 6, 2018, available from [http://www.ga.kmutnb.ac.th/upload\\_files/bookorther/baldrige\\_education\\_criteria\\_2013-2014.pdf](http://www.ga.kmutnb.ac.th/upload_files/bookorther/baldrige_education_criteria_2013-2014.pdf)

<sup>134</sup> Acro S. Jeromes, **Quality in Education: An Implementation Handbook** (Delray Beach, Florida: St. Lucie PRESS., 2005), 17-18.

การจัดการที่ดีที่ใช้เป็นองค์ประกอบหลักในการประเมิน 7 ด้าน แบ่งเป็น 2 มิติ โดยแนวคิดของ ค่านิยมหลัก 11 ประการ ประกอบด้วย 1) การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) 2) การจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ (Learning-centered Education) 3) การเรียนรู้ขององค์การ และบุคลากร (Organizational and Personal Learning) 4) การพัฒนาคุณค่าให้กับครูผู้สอน บุคลากร และผู้ร่วมดำเนินการ (Valuing Faculty Staff and Partners) 5) ความว่องไวและคล่องตัวขององค์การ ในการดำเนินการ (Agility) 6) การมุ่งเน้นอนาคต (Focus on the Future) 7) การบริหารโดยการใช้ นวัตกรรม (Managing for Innovation) 8) การบริหารจัดการโดยหลักข้อมูลที่เป็นจริง (Management by Fact) 9) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) 10) การมุ่งเน้นผลลัพธ์และการสร้างสรรค์ คุณค่า (Focus on Results and Creating Value) และ 11) การให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ของ ระบบ (Systems Perspective) และระบบการจัดการที่ดีที่ใช้เป็นองค์ประกอบหลักในการประเมิน 7 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) คือ สิ่งที่บ่งบอกค่านิยม ทิศทาง และความคาดหวัง ของผู้บริหารระดับสูงขององค์การในด้านต่าง ๆ ดังนี้ ด้านสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการให้ ความสำคัญกับลูกค้า ด้านการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร ด้านการมอบอำนาจ ด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ ด้านธรรมาภิบาล ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม 2) ด้านการวางแผน กลยุทธ์ (Strategic Planning) ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร การมีแผนงาน เพื่อบรรลุเป้าหมาย การนำแผนงานไปปฏิบัติ วิธีการตรวจวัดการปฏิบัติงาน วิธีการวัดความก้าวหน้า ของแผนงาน 3) ด้านลูกค้าและการตลาด (Customer and Market Focus) ประกอบด้วย การศึกษา และกำหนดคุณลักษณะลูกค้าที่ต้องการ ความคาดหวังด้านการตลาดขององค์กร การกำหนดทางเลือก ด้านลูกค้าและการตลาด การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ปัจจัยหลักที่ทำให้ได้มาซึ่งลูกค้า การกำหนด ปัจจัยที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจและมีความจงรักภักดี แนวทางในการรักษาลูกค้าให้คงอยู่ และแนวทาง การขยายธุรกิจ 4) ด้านสารสนเทศ และการวิเคราะห์ (Information and Analysis) ประกอบด้วย การรวบรวมและคัดเลือกข้อมูลข่าวสาร การวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสาร การจัดการและการปรับปรุงข้อมูล ข่าวสารและทรัพย์สินทางปัญญา และระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน 5) ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Focus) ประกอบด้วย ระบบการทำงานการเรียนรู้ของบุคลากร การจูงใจบุคลากร การพัฒนา บุคลากรให้มีศักยภาพในการทำตามเป้าหมาย และแผนปฏิบัติงานขององค์กร สภาพแวดล้อม ในการทำงาน การสร้างและรักษาไว้ซึ่งบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อให้บุคลากรทำงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร และการเติบโตขององค์กร 6) ด้านการจัดการ กระบวนการ (Process Management) เกณฑ์ประกอบด้วย ลักษณะการจัดการกระบวนการในองค์กร การออกแบบกระบวนการที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ การส่งมอบผลิตภัณฑ์การบริการ กระบวนการ ทางธุรกิจ และกระบวนการสนับสนุน 7) ด้านผลสำเร็จ (Business Result) เกณฑ์ประกอบด้วย ความพึงพอใจของลูกค้าคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ สมรรถนะด้านการเงินและการตลาด สมรรถนะ

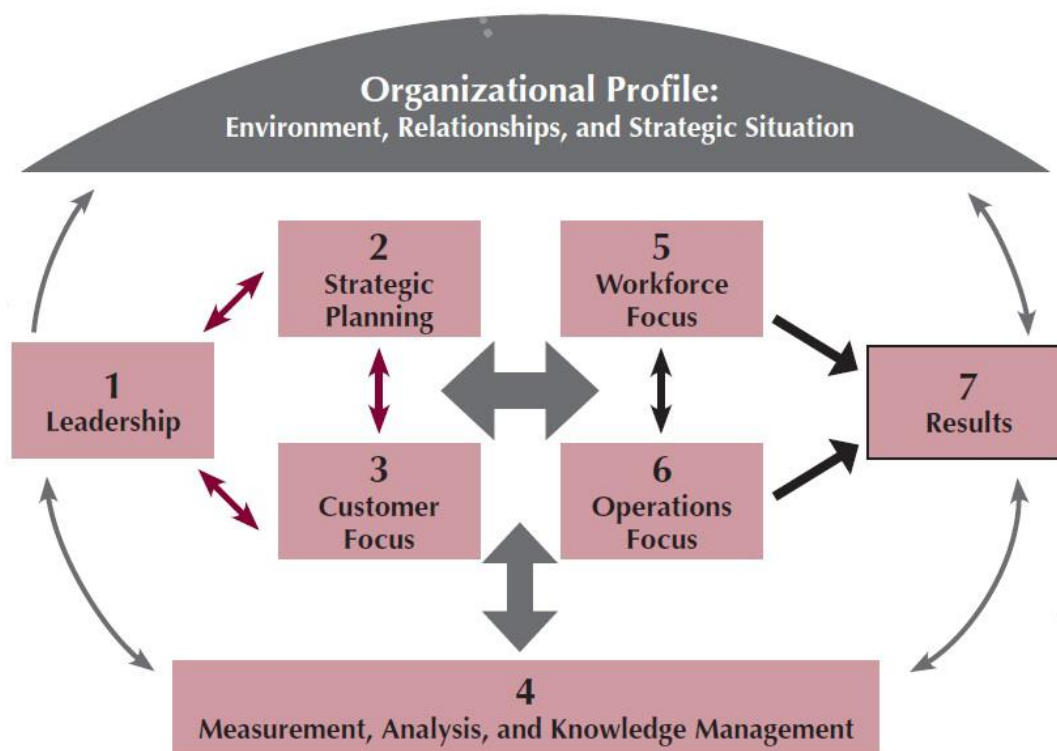
การปฏิบัติงานด้านการผลิต การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ธรรมภิบาล ความรับผิดชอบต่อสังคม และความสัมพันธ์กับคู่แข่ง<sup>135</sup> โดยระบบการจัดการที่ดีนี้ แบ่งเป็น 2 มิติ คือ มิติกระบวนการ มีปัจจัยในการประเมิน 4 ระดับ ได้แก่ 1) แนวทาง (Approach-A) 2) การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment-D) 3) การเรียนรู้ (Learning-L) 4) การบูรณาการ (Integration-I) มิติผลลัพธ์ใช้ปัจจัยในการประเมิน 4 ด้าน ได้แก่ 1) ระดับของผลการดำเนินงานปัจจุบัน 2) อัตราการเปลี่ยนแปลงความครอบคลุมของการปรับปรุงผลดำเนินการ 3) การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของสถานศึกษา 4) การเชื่อมโยงของตัวชี้วัดกับผลดำเนินการทั้งหมด<sup>136</sup>

จากเกณฑ์การยกระดับบริหารจัดการองค์การสู่ความเป็นเลิศดังกล่าวข้างต้น มีการพิจารณาประเมินองค์การโดยใช้เกณฑ์ 7 หมวด รวมคะแนนทั้งสิ้น 1,000 คะแนน ดังแผนภาพที่ 6



<sup>135</sup> Michael J. Marquardt, การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้, พิมพ์ครั้งที่ 5, แปลโดย Dipl-Lng และบดินทร์ วิจารณ์, เรียบเรียงโดย วีรวุฒมาชะศิริรานนท์ (กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ท จำกัด, 2550), 205-207.

<sup>136</sup> National Institute of Standards and Technology (NIST), **Education Criteria for Performance Excellence**, accessed January 13, 2018, available from [http://www.nist.gov/baldrige/publications/education\\_criteria.cfm](http://www.nist.gov/baldrige/publications/education_criteria.cfm)



แผนภาพที่ 6 โครงสร้างของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ บัลดริจ

ที่มา: National Institute of Standards and Technology (NIST), **Education Criteria for Performance Excellence**, accessed January 13, 2018, available from [http://www.nist.gov/baldrige/about/faqs\\_reipients.cfm](http://www.nist.gov/baldrige/about/faqs_reipients.cfm).

เกณฑ์การประเมินคุณภาพความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน (Criteria for Performance Excellence) ด้านการศึกษา ประกอบด้วย 7 ประการ 1,000 คะแนน โดยแต่ละข้อกำหนดมีคะแนนแตกต่างกันดังนี้<sup>137</sup>

1. ภาวะผู้นำ (leadership) 120 คะแนน มีขอบข่ายการพิจารณา ดังนี้
  - 1.1 ภาวะผู้นำในองค์กร 80 คะแนน
  - 1.2 ความรับผิดชอบต่อสาธารณะและความเป็นพลเมืองดี 40 คะแนน
2. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) 80 คะแนน มีขอบข่ายการพิจารณา ดังนี้
  - 2.1 การพัฒนากลยุทธ์ 40 คะแนน
  - 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 40 คะแนน

<sup>137</sup> Ibid, accessed December 6, 2018, available from [http://www.ga.kmutnb.ac.th/upload\\_files/bookorther/baldrige\\_education\\_criteria\\_2013-2014.pdf](http://www.ga.kmutnb.ac.th/upload_files/bookorther/baldrige_education_criteria_2013-2014.pdf)



3. ความมุ่งมั่นด้านลูกค้าและการตลาด (customer and market focus) 110 คะแนน	
มีขอบข่ายการพิจารณา ดังนี้	
3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด	50 คะแนน
3.2 ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า	60 คะแนน
4. สารสนเทศและการวิเคราะห์ (information and analysis) 80 คะแนน	มีขอบข่าย ดังนี้
4.1 การวัดและวิเคราะห์การดำเนินการขององค์กร	40 คะแนน
4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้	40 คะแนน
5. การพัฒนาและการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ (human resource development and management) 100 คะแนน	มีขอบข่ายการพิจารณา ดังนี้
5.1 ระบบงาน	40 คะแนน
5.2 การศึกษาการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน	30 คะแนน
5.3 ความผูกพันและการสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน	30 คะแนน
6. การจัดการกระบวนการ (process management) 110 คะแนน	มีขอบข่ายการพิจารณา
6.1 กระบวนการที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ	60 คะแนน
6.2 กระบวนการทางธุรกิจ	30 คะแนน
6.3 กระบวนการสนับสนุน	20 คะแนน
7. ผลการดำเนินงาน (business results) 400 คะแนน	มีขอบข่ายการพิจารณา ดังนี้
7.1 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	140 คะแนน
7.2 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด	80 คะแนน
7.3 ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล	100 คะแนน
7.4 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลขององค์กร	80 คะแนน

ปัจจุบันองค์ประกอบของ The Malcolm baldrige national Quality Program มีองค์ประกอบ 7 ประการ โดยปรับเปลี่ยนให้ตรงกับการประยุกต์ใช้ในการศึกษามากขึ้น ดังนี้<sup>138</sup>

1) ภาวะผู้นำ (Leadership) แบ่งเป็น 1.1) ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญต่อนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนเป็นสำคัญ มีทิศทางบริหารที่ชัดเจนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว มีการมอบอำนาจ การตัดสินใจในการทำงานไปสู่หน่วยงานย่อยในองค์กรหรือทีมงาน สร้างภาวะแวดล้อมให้เหมาะสมกับการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งความเที่ยงตรง นวัตกรรม ความปลอดภัย ความก้าวหน้าของ

<sup>138</sup> สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, **เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558** (กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2557), 28-32.

องค์กรและนักเรียน และ 1.2) ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรในองค์กรเพื่อความเข้าใจที่ตรงกันในเป้าหมาย สำรองความต้องการของบุคลากร นอกจากนี้ยังต้องรับรู้ฟังความต้องการของทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งนโยบายการบริหารและในการบริหารจัดการ 2) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) ประกอบด้วย 2.1) กระบวนการวางแผน การวางแผนให้ครอบคลุม มีขั้นตอน มีหลักการบริหาร มีแผนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว คำนึงถึงองค์ประกอบก่อนการวางแผน เช่น ความคาดหวังของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรประกอบภายนอก เช่น ความเข้มแข็ง ความอ่อนแอ ของชุมชน สภาพการเดินทาง แหล่งความรู้ในท้องถิ่น รายได้เฉลี่ยของผู้ปกครอง และเทคโนโลยี เป็นต้น 2.2) วัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์ที่กำหนด ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นระยะยาว มีเป้าหมายความสำเร็จที่ชัดเจน และ 2.3) การดำเนินงานตามแผน มีการดำเนินงานตามแผน จนบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ มีผู้รับผิดชอบ มีการประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่วางไว้ นำผลการดำเนินงานตามแผนมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายของโรงเรียน นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน 3) นักเรียนผู้ปกครอง ชุมชน (Student stakeholders and market focus) แบ่งเป็น 3.1) ความรู้ของนักเรียน ความต้องการของผู้ปกครอง และความคาดหวังที่มีต่อการจัดกระบวนการเรียนการสอน วิธีการจัดการเรียนการสอน ซึ่งควรคำนึงถึงชนชาติ เชื้อชาติ ข้อมูลพื้นฐานของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ความต้องการในท้องถิ่น และระดับการศึกษาของบุคคล ถ้าระบบการจัดการเรียนการสอนมีความแตกต่างกับความต้องการของผู้เรียน องค์กรก็ควรปรับเปลี่ยน และ 3.2) ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน องค์กรต้องมีวิธีการสร้างความสัมพันธ์เพื่อนำไปสู่ความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน มีการประเมินตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ 4) สารสนเทศและการวิเคราะห์ (Information and analysis) แบ่งเป็น 4.1) เครื่องมือวัดและวิเคราะห์ การบริหารจัดการในองค์กร องค์กรต้องมีการวัดและวิเคราะห์ระบบการบริหารเพื่อประกอบการตัดสินใจ เลือกรับซื้อการวัดที่ครอบคลุม สามารถบอกถึงความสามารถทางวิชาการได้ เมื่อได้ผลการวัดมาแล้ว ต้องนำมาวิเคราะห์ จากนั้นผู้บริหารต้องนำเอาข้อดีหรือข้อด้อยไปวางแผน เพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อไป และ 4.2) การบริหารข้อมูลสารสนเทศ องค์กรต้องมีข้อมูลของหน่วยงานย่อย ทีมงาน นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ขององค์กร มีระบบการจัดเก็บข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองความต้องการในการจัดการบริหารได้ นอกจากนั้นควรมีชุดอุปกรณ์จัดเก็บ (คอมพิวเตอร์โปรแกรมที่ใช้สะดวกเหมาะสมกับความต้องการในการบริหารได้) 5) คณะและทีมงาน (Faculty and staff focus) แบ่งเป็น 5.1) วัฒนธรรมการทำงานและความยืดหยุ่นต่อการจัดการศึกษา ที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน การสื่อสารที่มีความรู้และทักษะที่เอื้อต่องาน และสถานที่ที่มีบรรยากาศที่ดี 5.2) คณะทีมงานที่มีความกระฉับกระเฉง มีชีวิตชีวาและทีมงานที่พร้อมจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพร้อมช่วยเหลือซึ่งกันและกันในทีมงาน มีความสัมพันธ์ต่อกันในแต่ละกลุ่มย่อย เรียนรู้เป้าหมายและมีจุดประสงค์ร่วมกัน มีความเป็นผู้นำ 5.3) มีการย้อนกลับของข้อมูล ให้ขวัญและ

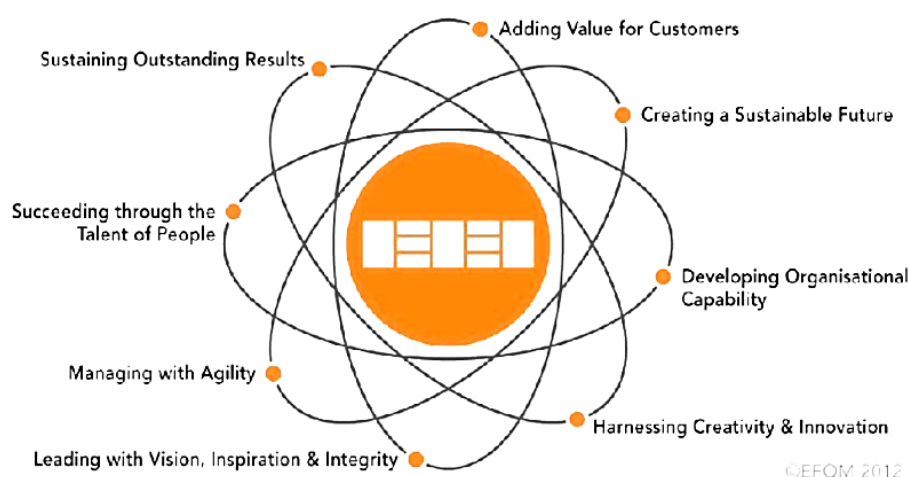
กำลังใจ มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานเพื่อนักเรียนและผู้ปกครองสูง 5.4) มีการวางแผนที่จะนำไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และ 5.5) มีคุณลักษณะเฉพาะและทักษะปฏิบัติเหมาะสมกับงาน มีการนิเทศสำหรับสมาชิกใหม่และการให้ความรู้ ให้การฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอสำหรับทีมงาน

6) กระบวนการบริหาร (Process management) แบ่งเป็น 6.1) กระบวนการจัดการเรียนการสอน การจัดการเรียนรู้ต้องตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคล พัฒนาผู้เรียนไปสู่มาตรฐานสากล นำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน มีการเชื่อมโยงความรู้ การถ่ายโยงความรู้ไปสู่กระบวนการเรียนที่มีประสิทธิภาพ ใช้การวัดประเมินเป็นระยะ ๆ โดยวัดผลย่อยและนำไปสู่การวัดผล โดยภาพรวม และ 6.2) การให้บริการแก่นักเรียน ดูแลความสะดวกความปลอดภัยให้กับนักเรียน เช่น ระบบการสื่อสาร การคมนาคม แหล่งความรู้ต่าง ๆ ตรวจสอบประเมินผลตามเกณฑ์ โดยให้นักเรียนได้มีโอกาสให้ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร ทีมงาน ผู้ควบคุม และสวัสดิการต่าง ๆ และ 7) ผลการดำเนินงานในองค์กร (Organization performance results) แบ่งเป็น 7.1) ผลการเรียนรู้ของนักเรียนมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน 7.2) ความพึงพอใจเกิดขึ้นกับตัวนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน 7.3) งบประมาณการบริหารการเงิน 7.4) คณะและทีมงาน และ 7.5) ประสิทธิภาพขององค์กร

มูลนิธิเพื่อการจัดการคุณภาพแห่งยุโรป (European Foundation for Quality Management: EFQM) ได้ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1988 เพื่อส่งเสริมและช่วยเหลือพัฒนาองค์กร โดยทำหน้าที่ดำเนินการรับรองมาตรฐานการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งในการรับรองมาตรฐานการปฏิบัติงานนั้นต้องอาศัยเกณฑ์ที่อยู่ในตัวแบบที่เรียกว่า The EFQM Excellence Model ซึ่งเป็นตัวแบบที่ครอบคลุมทั้งการประเมินความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผล และความสัมพันธ์ระหว่างกันที่สามารถแสดงผลในเชิงเปรียบเทียบได้ รูปแบบการบริหารจัดการของ EFQM เป็นตัวแบบที่ใช้หลักการประเมินผลองค์กรที่ครอบคลุมทั้งการประเมินความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผล และความสัมพันธ์ระหว่างกันที่แสดงผลในเชิงเปรียบเทียบ อันประกอบด้วยส่วนสำคัญ 4 ส่วน คือ 1) การประเมินผลงาน (Results) 2) การประเมินวิธีการวางแผนการปฏิบัติงาน (Approach) 3) การประเมินวิธีการที่องค์กรดำเนินกิจกรรมให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ (Deployment) และ 4) การประเมินวิธีที่องค์กรใช้ในการประเมินตนเอง (Assessment and Review) ดังนั้นหลาย ๆ ประเทศจึงให้ความสนใจและได้นำกรอบแนวทางมาใช้กับหน่วยงานทั้งหน่วยงานของภาครัฐและเอกชน นอกจากนี้ถ้ามีองค์กรใดที่มีวิธีปฏิบัติและมีผลการดำเนินการตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดจะได้รับรางวัลที่เรียกว่า “รางวัลคุณภาพแห่งยุโรป (The European Quality Award: EQA)” โดยใช้แนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นหลักในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ผู้ที่ได้รับรางวัลชนะเลิศต้องแสดงผลงานในระยะ 2-3 ปีที่ผ่านมา ว่ามีผลงานตามความคาดหวังหรือความพึงพอใจของลูกค้า พนักงานและกลุ่มอื่น ๆ

ทั้งนี้รางวัล EQA มีกรอบแนวคิดหลักเกี่ยวกับองค์การที่มีคุณภาพ จำนวน 8 ประการ ประกอบด้วย<sup>139</sup>

- 1) การสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ลูกค้า (Adding value for customers)
- 2) มุ่งเน้นการสร้างความยั่งยืนในอนาคต (Creating a sustainable future)
- 3) พัฒนาความสามารถขององค์การ (Developing organizational capability)
- 4) สามารถควบคุมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Harnessing creativity & Innovation)
- 5) นำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์มีแรงบันดาลใจและความซื่อตรง (Leading with Vision, inspiration & Integrity)
- 6) บริหารจัดการด้วยความคล่องตัว (Managing with agility)
- 7) สร้างสัมฤทธิ์ผลผ่านคนเก่ง (Succasding through the Talent of People)
- 8) ดำรงรักษาผลลัพธ์การดำเนินงานที่โดดเด่น (Sustaining Cutstanding Results)



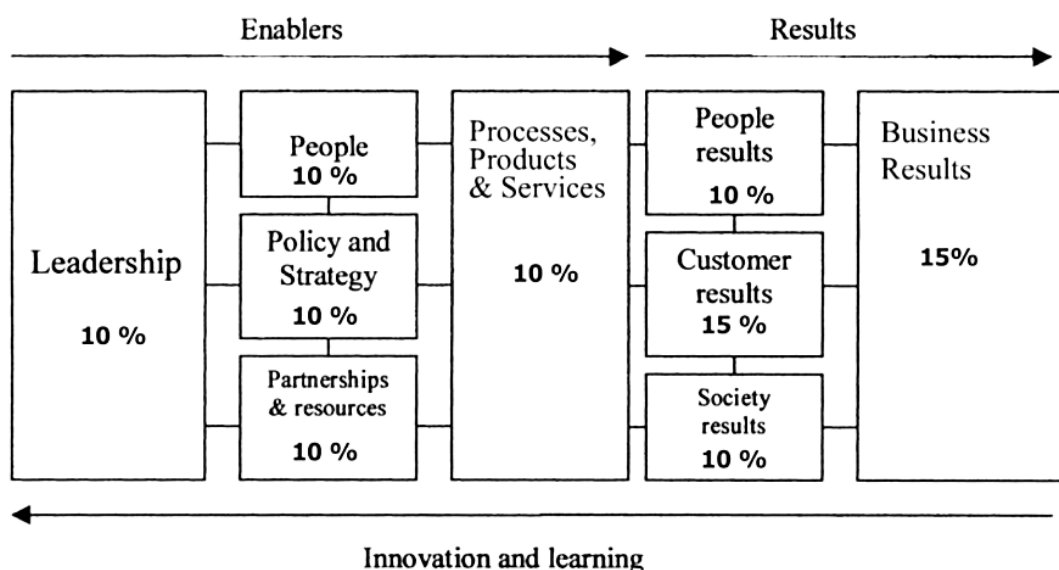
แผนภาพที่ 7 แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับคุณภาพตามตัวแบบ EFQM

ที่มา: European Foundation for Quality Management (2012a), **Fundamental Concepts**, accessed December 16, 2018, available from <http://www.efarm.org/efqrn-Diodefundamental-Concepts>.

โดยอาศัยเกณฑ์ที่พัฒนามาจากงานวิจัยที่อยู่ในตัวแบบ โดยมองในภาพรวมที่เรียกว่า “The EFQM Excellence Model” ซึ่งมีตัวชี้วัดในรูปแบบ EFQM มี 9 เกณฑ์ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่เป็นตัวกระทำ (Enablers) ในกลุ่มนี้จะครอบคลุมสิ่งที่องค์กรได้กระทำ ประกอบด้วย 5 เกณฑ์ คือ ภาวะผู้นำ นโยบายและกลยุทธ์ พนักงานในองค์กร หุ่นส่วนและทรัพยากร และ

<sup>139</sup> European Foundation for Quality Management (2012a), **Fundamental Concepts**, accessed December 16, 2018, available from <http://www.efarm.org/efqrn-Diodefundamental-Concepts>

กระบวนการ และสำหรับกลุ่มที่เป็นผลลัพธ์ (Results) ในกลุ่มนี้เป็นผลที่มาจากการทำงาน ประกอบด้วย 4 เกณฑ์ คือ ผลที่เกิดขึ้นกับลูกค้า ผลที่เกิดขึ้นกับพนักงานในองค์กร ผลที่เกิดขึ้นกับสังคม และผลการดำเนินงานหลักทางธุรกิจ โดยผลลัพธ์เป็นเหตุมาจากการกระทำและผลป้อนกลับจากผลลัพธ์จะช่วยให้เกิดการปรับปรุงการกระทำ สำหรับนวัตกรรมและการเรียนรู้เป็นตัวช่วยให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาตัวกระทำเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น ความสัมพันธ์ของเกณฑ์ต่าง ๆ แสดงได้ดังแผนภาพที่ 8



แผนภาพที่ 8 ความสัมพันธ์ของเกณฑ์ต่าง ๆ ของระบบ EQA

ที่มา: EFQM, The European Foundation for Quality Management Excellence Model, accessed August 9, 2018, available from <http://www.efqm.org/en/>

รายละเอียดของเกณฑ์มีดังนี้ 1) ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงถึงวิธีการที่กลุ่มผู้บริหารองค์กรนำเอาวิธีการปรับปรุงคุณภาพมาใช้ในกระบวนการทำงาน มีเกณฑ์ย่อย ได้แก่ วิธีการที่ผู้บริหารพัฒนาพันธกิจ วิสัยทัศน์ คุณธรรมและจริยธรรม รวมทั้งการเป็นแบบอย่างที่ดีของวัฒนธรรมที่เน้นความเป็นเลิศ วิธีการที่ผู้บริหารเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับการสนับสนุน ระบบการบริหารองค์กรที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง วิธีการที่ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าหุ้นส่วน และความเป็นตัวแทนของสังคม วิธีการที่ผู้บริหารส่งเสริมให้พนักงานมุ่งเน้นวัฒนธรรมความเป็นเลิศ วิธีการที่ผู้บริหารร่วมและเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง 2) นโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร (Policy and Strategy) หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงวิธีการที่องค์กรใช้แนวคิดในการปรับปรุงคุณภาพ ในการกำหนดแนวทางการสื่อสาร การปฏิบัติงาน การตรวจสอบและปรับปรุง นโยบายและกลยุทธ์ มีเกณฑ์ย่อย

ได้แก่ นโยบายและกลยุทธ์มาจากการศึกษาถึงสภาพปัจจุบันและความต้องการในอนาคต รวมทั้งความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง นโยบายและกลยุทธ์จากการวัดและวิเคราะห์สารสนเทศ ในการปฏิบัติงาน การวิจัยการเรียนรู้และสัมพันธ์กับกิจกรรมภายนอก นโยบายและกลยุทธ์ มีการพัฒนา ทบทวนและปรับให้ทันสมัย นโยบายและกลยุทธ์ถูกสื่อสารและพัฒนามาจาก กระบวนการหลักของกรอบแนวคิด 3) พนักงานในองค์กร (People) หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงวิธีการ ที่องค์กรใช้ศักยภาพของพนักงาน เพื่อปรับปรุงกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง มีเกณฑ์ย่อย ได้แก่ ทรัพยากร บุคคลได้รับการวางแผนการจัดการและปรับปรุง มีการกำหนดสมรรถนะและความรู้ของพนักงาน รวมทั้งการพัฒนาพนักงานมีส่วนเกี่ยวข้องและได้รับมอบอำนาจพนักงาน มีการพูดคุยกันทั้งในระดับ องค์กรและกลุ่ม มีการมอบรางวัลให้กับพนักงาน การระลึกและการดูแลเอาใจใส่พนักงาน 4) หุ้นส่วน และทรัพยากร (Partnerships & resources) หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงวิธีการที่องค์กรวางแผนและ จัดการกับหุ้นส่วนภายนอก คู่ค้าและทรัพยากรภายใน เพื่อให้สนับสนุนนโยบายและกลยุทธ์ และ กระบวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงความสมดุลระหว่างสภาพปัจจุบันและ ความต้องการในอนาคต รวมทั้งคำนึงถึงชุมชนและสภาพแวดล้อมด้วย มีเกณฑ์ย่อย ได้แก่ การจัดการ เกี่ยวกับหุ้นส่วนภายนอก การบริหารการเงิน การบริหารอาคาร สถานที่ อุปกรณ์ และวัสดุ การบริหาร เทคโนโลยี การจัดการความรู้และสารสนเทศ 5) กระบวนการ (Process, Products and services) หมายถึง การออกแบบการจัดการและปรับปรุงกระบวนการ เพื่อที่จะสร้างความพึงพอใจ และก่อให้เกิด คุณค่าเพิ่มให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย มีเกณฑ์ย่อย ได้แก่ กระบวนการได้รับการออกแบบและ บริหารอย่างมีระบบ กระบวนการที่ถูกปรับปรุงโดยการใช้นวัตกรรมที่จำเป็น เพื่อที่จะเพิ่มความพึงพอใจ และก่อให้เกิดคุณค่าเพิ่มสำหรับลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ ผลิตภัณฑ์และบริการได้รับการออกแบบ และพัฒนามาจากความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ผลิตภัณฑ์และบริการ ได้รับการผลิต ส่งมอบและบริการที่ดี การจัดการและการขยายความสัมพันธ์กับลูกค้า 6) ผลที่เกิดขึ้นกับลูกค้า (Customer results) หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงการรับรู้ของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร มีเกณฑ์ย่อย ได้แก่ การวัดการรับรู้ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน 7) ผลที่เกิดขึ้นกับพนักงานในองค์กร (People results) หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงถึงความรู้สึกรักของพนักงานในองค์กร มีเกณฑ์ย่อย ได้แก่ การวัดการรับรู้ ตัวชี้วัดมีผลการดำเนินงาน 8) ผลที่เกิดขึ้นกับสังคม (Society results) หมายถึง ตัวชี้วัด ที่แสดงการรับรู้ของสังคม โดยรวมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์กร มีเกณฑ์ย่อย ได้แก่ การวัด การรับรู้ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน 9) ผลการปฏิบัติงานหลัก (Business results) หมายถึง ตัวชี้วัด ที่แสดงการบรรลุผลความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ มีเกณฑ์ย่อย ได้แก่ ผลผลิตของผลการดำเนินงานหลัก ตัวชี้วัดการดำเนินงานหลัก<sup>140</sup>

<sup>140</sup> EFQM, The European Foundation for Quality Management Excellence Model, accessed August 9, 2018, available from <http://www.efqm.org/en/>

องค์การที่จะขอรับรางวัล EQA จะต้องประเมินตนเองก่อน โดยเป็นการตรวจสอบตามปัจจัยที่กำหนดไว้ในตัวแบบของรางวัล ซึ่งต้องมีข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงเชิงปริมาณทั้งภายในและภายนอกสนับสนุน ผู้สมัครต้องยื่นสมัครต่อสำนักงานเลขาธิการของรางวัล EFQM ตั้งอยู่ที่กรุงบรัสเซลส์ ประเทศเบลเยียม ซึ่งจะมีการประเมินขั้นต้นตามเกณฑ์ที่กำหนดก่อน รวมทั้งประเมินวัตถุประสงค์ขององค์การและผลงานของคู่แข่งทางธุรกิจ ผู้ประเมินมี 6 คน หลังจากประเมินขั้นต้นแล้วคณะกรรมการจะตัดสินใจว่าจะไปตรวจเยี่ยมบริษัทหรือไม่ การตรวจเยี่ยมจะทำโดยทีมของผู้ประเมินเพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติมให้กระจ่างตามประเด็นที่สมัครมาขอรับรางวัล อาจจะมีผู้สนใจเอกสารหรือตรวจสอบการปฏิบัติด้านคุณภาพในที่ทำงานขององค์การ ปกติจะตรวจสอบหลักฐาน ข้อเท็จจริงสัมภาษณ์พนักงาน และรับฟังการนำเสนอผลงาน ตลอดจนตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินตนเองและหลักฐานอื่นที่ชี้ให้เห็นว่าผู้ที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ มีความพึงพอใจ องค์การที่ได้รับรางวัลจะเป็นองค์การที่มีมาตรฐานสูงในการจัดการคุณภาพที่ได้รับการยอมรับในทวีปยุโรป<sup>141</sup>

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ได้จัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award: TQA) เริ่มต้นตั้งแต่มีการลงนามในบันทึกความเข้าใจระหว่างสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เมื่อวันที่ 5 กันยายน 2539 เป็นรางวัลสำหรับองค์กรทุกประเภททุกขนาดที่มีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ (Performance excellence) จัดได้ว่าเป็นรางวัลระดับมาตรฐานโลก (World Class) เพราะมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award, MBNQA) และด้วยตระหนักถึงความสำคัญของรางวัลนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้บรรจุรางวัลคุณภาพแห่งชาติไว้ในแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่สนับสนุนและผลักดันให้องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาคการผลิตและการบริการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ ซึ่งเมื่อมีการขยายการดำเนินงานไปอย่างกว้างขวางย่อมจะส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้ มีเจตนารมณ์ของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ดังนี้ 1) เพื่อสนับสนุนการนำแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ในการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน 2) เพื่อประกาศกิตติคุณให้องค์กร

<sup>141</sup> European Mentoring & Coaching Council, **About the European Quality Award (EQA)**, accessed September 15, 2019, available from <http://www.emccouncil.org/eu/en/accreditation/eqa>.

ที่ประสบผลสำเร็จในระดับมาตรฐานโลก 3) เพื่อกระตุ้นให้มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และ 4) เพื่อแสดงให้เห็นนานาชาติเห็นถึงความมุ่งมั่นในการยกระดับมาตรฐานความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ<sup>142</sup> เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติจัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมและแนวคิดหลักต่าง ๆ ดังนี้ มุมมองในเชิงระบบ การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า การให้ความสำคัญกับบุคลากร การเรียนรู้ระดับองค์กรและความคล่องตัว การมุ่งเน้นความสำเร็จ การจัดการเพื่อนวัตกรรม การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง ความรับผิดชอบต่อสังคม จริยธรรมและความโปร่งใส และการส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ กล่าวคือ 1) มุมมองในเชิงระบบ (Systems Perspective) หมายถึง การจัดการกับองค์ประกอบทุกส่วนขององค์กรให้เป็นองค์กรหนึ่งเดียว เพื่อบรรลุพันธกิจ ความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง และผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ การจัดการผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กรจะประสบความสำเร็จ ได้ต้องอาศัยการตระหนักรู้ว่าองค์กรเป็นระบบที่มีการปฏิบัติที่เชื่อมโยงกัน การสังเคราะห์ในประเด็นเฉพาะของแต่ละองค์กร ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการเป็นสิ่งที่ทำให้ระบบประสบความสำเร็จ ดังนั้น มุมมองในเชิงระบบถือเป็นตัวชี้วัดสมรรถนะหลักขององค์กรและความรู้ขององค์กร เพื่อสร้างกลยุทธ์ที่สำคัญและเชื่อมโยงกลยุทธ์เหล่านั้นเข้ากับระบบงานและกระบวนการที่สำคัญ จัดการความเสี่ยงและจัดสรรทรัพยากรให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวม และทำให้ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจ 2) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) ผู้นำระดับสูงขององค์กรควรกำหนดวิสัยทัศน์ สร้างบรรยากาศที่มุ่งเน้นลูกค้า สร้างค่านิยมและจริยธรรมขององค์กรที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม รวมทั้งกำหนดความคาดหวังที่สูงสำหรับบุคลากร วิสัยทัศน์ ค่านิยมและความคาดหวังขององค์กร ควรมีความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ผู้นำต้องกำกับให้มีการสร้างกลยุทธ์ ระบบ และวิธีการต่าง ๆ เพื่อการสร้างความรู้และขีดความสามารถ กระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรม จัดการความเสี่ยง มีภาระความรับผิดชอบ (accountability) บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จอย่างต่อเนื่องขององค์กร ค่านิยมและกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ ควรช่วยชี้นำการดำเนินกิจกรรมและการตัดสินใจขององค์กร ผู้นำระดับสูงต้องสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ มีการพัฒนาและเรียนรู้ มีนวัตกรรม และสามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลง ผู้นำระดับสูงต้องมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติการและผลการดำเนินการของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร โดยคณะกรรมการชุดนี้ต้องรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ทั้งในด้านจริยธรรม การปฏิบัติกรรวม ทั้งผลการดำเนินการขององค์กร

<sup>142</sup> Thailand Quality Award, ความเป็นมารรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, เข้าถึงเมื่อ 7 มกราคม 2562, เข้าถึงได้จาก <https://www.tqa.or.th/th/tqa-award/background/>



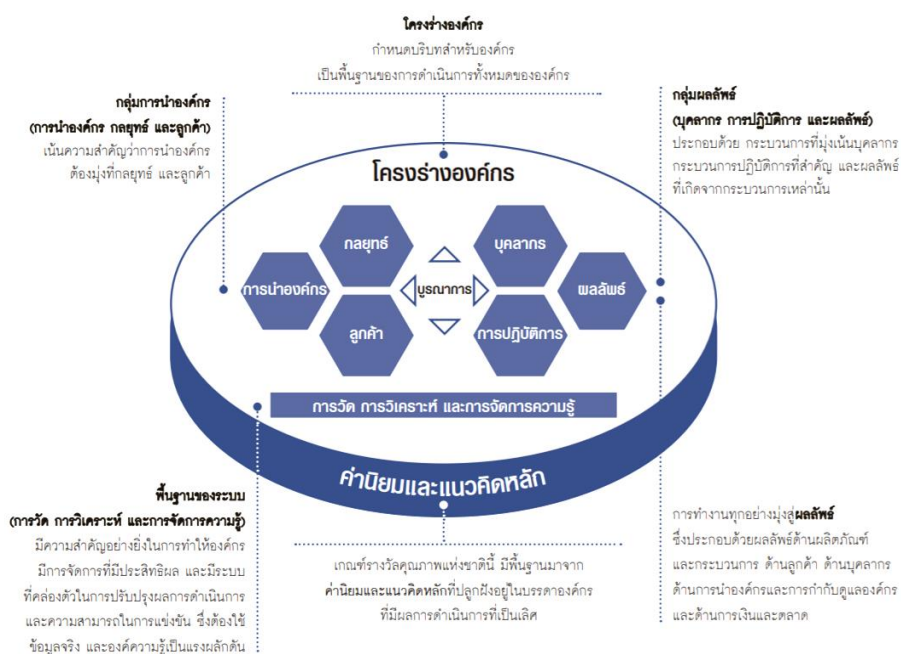
และของผู้นำระดับสูงด้วยผู้นำระดับสูงควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมและมีส่วนร่วมด้วยตนเองในเรื่องการวางแผน การสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนต่อการสร้างนวัตกรรม การสื่อสาร การสอนงาน และสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร การพัฒนาผู้นำในอนาคต การทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร และการยกย่องชมเชยบุคลากร 3) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า (Customer-Driven Excellence) เนื่องจากลูกค้าขององค์กรเป็นผู้ตัดสินผลการดำเนินการ และคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ ดังนั้น องค์กรจึงต้องคำนึงถึงคุณลักษณะและลักษณะทั้งหมดของผลิตภัณฑ์และบริการ รวมทั้งช่องทางในการเข้าถึงและสนับสนุนลูกค้าเพื่อเป็นการส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้าเหล่านี้ ซึ่งจะนำไปสู่การได้ลูกค้าใหม่ ความพึงพอใจ ความนิยม และความภักดีของลูกค้า ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า มีความหมายมากกว่าการลดของเสียและความผิดพลาด หรือการทำตามคุณสมบัติที่กำหนดไว้ หรือการลดข้อร้องเรียนจากลูกค้า ดังนั้น ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้าจึงเป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ ที่มุ่งเน้นการให้ได้ลูกค้าใหม่การรักษาลูกค้าเดิม และการทำให้ลูกค้าเกิดความภักดี 4) การให้ความสำคัญกับบุคลากร (Valuing People) ความสำเร็จขององค์กรขึ้นกับบุคลากรที่มีความผูกพัน ซึ่งเกิดจากการได้ทำงานที่มีความหมายทิศทางองค์กรที่ชัดเจน โอกาสในการเรียนรู้ ภาวะความรับผิดชอบในผลการดำเนินการ รวมทั้งสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย มีความไว้วางใจ และให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีวัฒนธรรมที่ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของภูมิหลังและคุณลักษณะ ความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และแรงจูงใจของบุคลากรและพันธมิตร องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะให้ความสำคัญแก่บุคลากรทุกคนที่มีส่วนร่วมในองค์กร เช่นเดียวกับที่ให้ความสำคัญแก่ลูกค้า ชุมชน ผู้ถือหุ้น และคนอื่น ๆ ที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้น ความสำเร็จของบุคลากรรวมทั้งผู้นำขึ้นอยู่กับการที่บุคลากรมีโอกาสที่จะเรียนรู้ เช่น การสอนงานในขณะที่ปฏิบัติงาน เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่มีความคุ้มค่า โดยเชื่อมโยงกับเรื่องการฝึกอบรมกับความจำเป็นด้านอัตรากำลังขององค์กร องค์กรต้องสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอก ทั้งกับบุคลากรและองค์กรอื่นเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์โดยรวมได้ดีขึ้น และผู้บริหารการสร้างความร่วมมือภายในองค์กร อาจเกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่าย ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรข้ามสายงานในหน่วยงานต่าง ๆ และสาขาต่าง ๆ หรือระหว่างพนักงาน และอาสาสมัคร เพื่อทำให้เกิดความยืดหยุ่นมากขึ้น 5) การเรียนรู้ระดับองค์กรและความคล่องตัว (Organizational and Agility) ความสำเร็จในภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและมีการแข่งขันในระดับโลก จำเป็นต้องอาศัยการเรียนรู้ระดับองค์กรอย่างต่อเนื่อง และมีความคล่องตัว ซึ่งหมายถึงขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับไวและความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ ดังนั้นบุคลากรที่ได้รับการอบรมข้ามสายงานและได้รับการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ รวมทั้งการจัดการองค์ความรู้ขององค์กรให้ทันสมัยและมีประสิทธิผล จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในบรรยากาศการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว 6) การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Focus on Success) การสร้างองค์กรที่ประสบความสำเร็จ

ในปัจจุบันและในอนาคตต้องอาศัยความเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีผลกระทบต่อองค์กรและตลาด เพื่อให้เกิดความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง องค์กรต้องจัดการกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม รวมถึงการสร้างสมดุลระหว่างความต้องการระยะสั้นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางกลุ่มกับความจำเป็นขององค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นในการลงทุนในระยะยาวเพื่อความสำเร็จในการสร้างความยั่งยืนและผู้นำด้านผลการดำเนินการ องค์กรต้องมีแนวทางที่มุ่งเน้นอนาคตอย่างชัดเจน และมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างพันธมิตรระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ การวางแผนงานขององค์กรและการจัดสรรทรัพยากรจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัจจัยต่าง ๆ กล่าวคือ ความคาดหวังของลูกค้าทั้งในระยะสั้นและระยะยาว วิกฤตที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เช่น การเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ ความจำเป็นด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถ ตลาดโลกที่มีการแข่งขันสูง การพัฒนาด้านเทคโนโลยี ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ การเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ความต้องการและความคาดหวังของชุมชนและสังคมที่เปลี่ยนไป รวมทั้งการปรับเปลี่ยนเชิงกลยุทธ์ของคู่แข่ง ดังนั้น วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และการจัดสรรทรัพยากรขององค์กรจึงต้องรองรับปัจจัยดังกล่าวด้วย 7) การจัดการเพื่อนวัตกรรม (Managing for Innovation) นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ แผนงาน กระบวนการ การปฏิบัติการ และรูปแบบทางธุรกิจขององค์กร เพื่อสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมควรมุ่งองค์กรไปสู่มีตีใหม่ในการดำเนินการ การสร้างนวัตกรรมจำเป็น ต้องมีสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุน กระบวนการในการระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์และความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน นวัตกรรมและการปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นแนวคิดที่แตกต่างกัน แต่เติมเต็มซึ่งกันและกัน องค์กรที่ประสบความสำเร็จใช้ทั้ง 2 แนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินการนวัตกรรมไม่จำกัดอยู่ในขอบเขตของฝ่ายวิจัยและพัฒนาเท่านั้น แต่ยังมีความสำคัญต่อการปฏิบัติการระบบงานและกระบวนการทำงานขององค์กรในทุก ๆ ด้าน ผู้นำองค์กรจึงควรชี้แนะและบริหารองค์กรเพื่อระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์ และเพื่อให้ความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ 8) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by Fact) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง ต้องมีการวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการขององค์กรทั้งภายในองค์กรและในสภาพแวดล้อมการแข่งขัน การวัดผลควรพัฒนาจากความต้องการและกลยุทธ์ทางธุรกิจ และควรสื่อถึงข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับกระบวนการ การผลิต ผลลัพธ์ และผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ การบริหารผลการดำเนินการขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพต้องอาศัยข้อมูลและสารสนเทศหลากหลายรูปแบบประกอบกัน ข้อมูลสารสนเทศอาจอยู่ในหลายรูปแบบ เช่น ตัวเลข กราฟหรือข้อมูลเชิงคุณภาพ และมาจากหลายแหล่ง ทั้งกระบวนการภายใน ผลสำรวจและอินเทอร์เน็ต ดังนั้น เพื่อใช้สนับสนุนการประเมินผลการตัดสินใจการปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรม ในการวิเคราะห์ องค์กรจำเป็นต้องใช้ข้อมูลเพื่อกำหนดแนวโน้มการคาดการณ์ตลอดจนความเป็นเหตุเป็นผลกัน

ซึ่งโดยปกติแล้วอาจไม่เห็นเด่นชัด การวิเคราะห์จะสนับสนุนจุดมุ่งหมายหลายประการ เช่น การวางแผน การทบทวนผลการดำเนินการโดยรวม การปรับปรุงการปฏิบัติกา รการเปรียบเทียบ ผลการดำเนินการกับระดับเทียบเคียงของคู่แข่ง หรือของ “วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ” และการจัดการ การเปลี่ยนแปลง 9) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Societal Responsibility) ผู้นำองค์กรควรให้ความสำคัญ ต่อความรับผิดชอบต่อสังคมและการคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์ของสังคม ผู้นำควรเป็น แบบอย่างที่ดีแก่องค์กรและบุคลากร ในการคุ้มครองป้องกันสุขอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม ของสาธารณะ ซึ่งครอบคลุมถึงผลกระทบของการปฏิบัติการขององค์กรและวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้ องค์กรควรให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากร การนำกลับมาใช้ใหม่ และการลด ความสูญเสียตั้งแต่ต้นทาง การวางแผนจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในเชิงลบที่อาจเกิดขึ้น การวางแผนที่มีประสิทธิผลควรลดหรือป้องกันมิให้เกิดปัญหาแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นโดยตรงไปตรงมา และจัดให้มีสารสนเทศและการสนับสนุนที่จำเป็นเพื่อให้สาธารณะมีความตระหนักในเรื่องดังกล่าว อยู่เสมอ รวมทั้งรักษาความปลอดภัยและความเชื่อมั่นของสาธารณะ 10) จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethics and Transparency) องค์กรควรแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการประพฤติปฏิบัติอย่าง มีจริยธรรมต่อการทำธุรกรรม และการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม คณะกรรมการกำกับ ดูแลองค์กรต้องมีจริยธรรมสูง และตรวจติดตามการดำเนินการทั้งหมด ผู้นำระดับสูงควรปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างที่ดีของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึง ความคาดหวังต่อบุคลากรในเรื่องดังกล่าว แนวปฏิบัติเรื่องการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมของ องค์กรเป็นพื้นฐานสำหรับวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร และเป็นสิ่งที่แยกแยะ “ความถูกต้อง” ออกจาก “ความไม่ถูกต้อง” การกำหนดหลักจริยธรรมที่ออกแบบเป็นอย่างดีและค่านิยมองค์กร จะ เอื้ออำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร เพื่อให้สามารถตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความมั่นใจ ยิ่งขึ้น และอาจทำหน้าที่เป็นขอบเขตในการกำหนดบรรทัดฐานและข้อห้ามขององค์กร ความโปร่งใส มีความสำคัญในการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมความผูกพัน และความเชื่อมั่นในองค์กร ดังนั้น การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมและความโปร่งใส จะสร้าง ความไว้วางใจให้แก่องค์กรและผู้นำ สร้างความเชื่อเรื่องความเท่าเทียมและความสง่างาม ซึ่งเป็นสิ่งที่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้คุณค่า และ 11) การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ (Delivering Value and Results) การส่งมอบคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญและสร้างสมดุลของคุณค่าระหว่างกลุ่มเหล่านั้น จะช่วยในเรื่องการสร้างความคิดต่อองค์กร มีส่วนร่วมในการเติบโตทางเศรษฐกิจ และช่วยเหลือ สังคมด้วย ในการตอบสนองต่อเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงและขัดแย้งกันในบางครั้ง เพื่อสร้างสมดุล ระหว่างคุณค่าของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้ อาจหมายถึงว่ากลยุทธ์ขององค์กรต้องระบุความต้องการ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญไว้ให้ชัดเจน เพื่อช่วยให้มั่นใจว่าแผนและการปฏิบัติต่าง ๆ สนองความ ต้องการของทุกฝ่าย โดยหลีกเลี่ยงการเกิดผลกระทบด้านลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

การใช้ตัววัดผลการดำเนินการแบบนำและแบบตาม (leading & lagging measures) ร่วมกันอย่างสมดุล เป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการสื่อสารถึงจุดเน้นสำคัญในระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร การตรวจติดตามผลการดำเนินการจริง และเป็นพื้นฐานเพื่อการปรับปรุงผลลัพธ์<sup>143</sup>

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมีเนื้อหาของข้อกำหนด และการประเมินที่เทียบเคียงได้กับรางวัลคุณภาพแห่งชาติต่าง ๆ ทั่วโลก เป็นที่ยอมรับว่าเป็นกรอบการบริหารจัดการเพื่อนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ การใช้เกณฑ์ดังกล่าวจะช่วยให้องค์กรต่าง ๆ ในประเทศไทยมุ่งมั่นพัฒนาตนเองอย่างไม่หยุดยั้ง เพื่อประโยชน์ของลูกค้า บุคลากร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม ประเทศชาติ และองค์กร โดยเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ: มุมมองเชิงระบบ (Criteria for Performance Excellence Overview: A Systems Perspective) เป็นระบบการดำเนินการที่เป็นเลิศ ประกอบด้วยเกณฑ์ 7 หมวด<sup>144</sup> ดังแผนภาพที่ 9



แผนภาพที่ 9 โครงสร้างของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อผลดำเนินการที่เป็นเลิศ  
ที่มา: สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2561-2562 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด, 2560), 8.

<sup>143</sup> สำนักเลขาธิการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, เกณฑ์การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: บริษัทจิรวัดน์ เอ็กเพรส จำกัด, 2548), 3-22.

<sup>144</sup> สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2561-2562 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด, 2560), 119-129.

เกณฑ์การพิจารณา 7 หมวด ได้แก่ การนำองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์ทางธุรกิจ มีคะแนนรวมทั้ง 7 หมวดเป็น 1,000 คะแนน โดยรางวัลคุณภาพแห่งชาติไม่มีการแบ่งประเภทรางวัล และไม่จำกัดจำนวนรางวัล องค์กรที่เข้าร่วมรับการประเมินที่มีคะแนนผลการตรวจประเมิน 650 คะแนนขึ้นไปจะได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ส่วนองค์กรที่มีคะแนนไม่ถึงเกณฑ์ 650 คะแนนดังกล่าวแต่มีคะแนนสูงกว่า 350 คะแนน จะได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class, TOC) โดยองค์กรทุกประเภททั้งภาครัฐและภาคเอกชนทุกขนาด มีสิทธิที่จะสมัครรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ภายใต้คุณสมบัติดังนี้ (1) ดำเนินกิจการหรือก่อตั้งโดยถูกต้องตามกฎหมาย หากเป็นองค์กรในเครื่องต้องมีเอกลักษณ์ของธุรกิจ (Business entity) ที่ชัดเจน มีการดำเนินกิจกรรมเต็มรูปแบบมาก่อนวันสมัครรับรางวัลไม่น้อยกว่า 3 ปี แต่องค์กรในเครื่องกับองค์กรแม่ไม่มีสิทธิสมัครรับรางวัลในปีเดียวกัน (2) ต้องรวมทุกส่วนงานภายในองค์กรและมีการดำเนินงานครบตามเกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศทั้ง 7 หมวด<sup>145</sup>

องค์กรที่ต้องการเข้าร่วมโครงการจะต้องทำการประเมินตนเอง หากองค์กรตรวจประเมินแล้วพบข้อบกพร่อง (Finding) ที่องค์กรจะต้องปรับปรุงแก้ไข องค์กรจะต้องตรวจวิเคราะห์สาเหตุ (analyze) เพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไข (Improvement) เป็นเช่นนี้อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอคล้ายวงจรเดมมิ่ง (PDCA cycle) หากเปรียบเทียบรางวัลคุณภาพแห่งชาติกับมาตรฐาน ISO 9000 จะมีส่วนที่คล้ายกัน คือ ทั้งสองระบบจะเน้นที่กระบวนการมิใช่เฉพาะผลของการดำเนินงานด้านการตลาดหรือด้านการเงินเท่านั้น หากแต่จะพิจารณาไปถึงภาวะผู้นำ การวางแผนกลยุทธ์ การกระจายนโยบาย การวิเคราะห์ข้อมูล และระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย ซึ่งการพิจารณาประเมินผลจะมีแนวทางการให้คะแนน ดังนี้

หมวด 1 การนำองค์กร 110 คะแนน มีข้อบ่งชี้การพิจารณาดังนี้

- |   |          |
|---|----------|
| 1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง                         | 60 คะแนน |
| 1.2 การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง | 50 คะแนน |

หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 90 คะแนน มีข้อบ่งชี้การพิจารณาดังนี้

- |                           |          |
|---------------------------|----------|
| 2.1 การจัดทำกลยุทธ์       | 40 คะแนน |
| 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ | 50 คะแนน |

<sup>145</sup> สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย, เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) ของโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล ปี 2557-2558 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทยจำกัด, 2557), 5.

หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า 100 คะแนน มีขอบข่ายการพิจารณาดังนี้	
3.1 เสียงของลูกค้า	50 คะแนน
3.2 ความผูกพันของลูกค้า	50 คะแนน
หมวด 4 การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 90 คะแนน มีขอบข่ายการพิจารณาดังนี้	
4.1 การวัดการวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร	50 คะแนน
4.2 การจัดการสารสนเทศความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศ	40 คะแนน
หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร 100 คะแนน มีขอบข่ายการพิจารณาดังนี้	
5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร	45 คะแนน
5.2 ความผูกพันของบุคลากร	55 คะแนน
หมวด 6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ 110 คะแนน มีขอบข่ายการพิจารณาดังนี้	
6.1 ระบบงาน	60 คะแนน
6.2 กระบวนการทำงาน	50 คะแนน
หมวด 7 ผลลัพธ์ 400 คะแนน มีขอบข่ายการพิจารณาดังนี้	
7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ	130 คะแนน
7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	75 คะแนน
7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	65 คะแนน
7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร	65 คะแนน
7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด	65 คะแนน

ในประเทศไทยมีการใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อช่วยให้องค์กรปรับปรุงขีดความสามารถในการแข่งขันและผลลัพธ์ผ่านระบบการพัฒนาและประเมินองค์กรต่าง ๆ ได้แก่ ระบบการรับรองมาตรฐานโรงพยาบาล (Hospital Accreditation: HA) ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA) ระบบคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPEX) และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) นอกจากนี้ยังได้ขยายผลไปสู่การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยได้นำไปประยุกต์ใช้ในนามของคู่มือการจัดการระบบคุณภาพ (โรงเรียนมาตรฐานสากล) อีกด้วย โดยมีเหตุผลความเป็นมาคือการบริหารจัดการระบบคุณภาพเป็นกลไกสำคัญในการผลักดันการพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล ซึ่งจะทำให้เกิดคุณลักษณะต่อการจัดการเรียนการสอนอันจะส่งผลกระทบต่อนักเรียนอันเป็นเป้าหมายปลายทางของการจัด

การศึกษาระบบบริหารจัดการ ซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นระบบที่จะพัฒนาองค์กรให้มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศโดยอิงแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์<sup>146</sup>

โรงเรียนมาตรฐานสากล (World-Class Standard School) มีรูปแบบการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ (Quality System Management) เป็นรูปแบบของการบริหารที่ช่วยให้โรงเรียนมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ มีคุณภาพทัดเทียมนานาชาติ กระทรวงศึกษาธิการจึงได้กำหนดให้มีการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) โดยกำหนดไว้เป็นเป้าหมายที่ 1 คือ คนไทยและการศึกษาไทยมีคุณภาพและได้มาตรฐานระดับสากล จากแผนการปฏิรูปดังกล่าว สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้มีนโยบายในการยกระดับโรงเรียนชั้นนำที่มีความพร้อมสู่โรงเรียนที่มีมาตรฐานสากล (World-Class Standard School) เพื่อให้เป็นโรงเรียนที่มีระบบการพัฒนาผู้เรียน สถานศึกษา แหล่งเรียนรู้ สภาพแวดล้อม หลักสูตร และการจัดการเรียนรู้ที่อำนวยความสะดวกให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต มีนิสัยใฝ่เรียนรู้ มีความสามารถคิด วิเคราะห์ แก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีคุณธรรม นำความรู้ รักความเป็นไทย และมีความสามารถก้าวไกลในระดับสากล จากการศึกษาเจตนารมณ์ กระบวนทัศน์และภาพความสำเร็จของโรงเรียนมาตรฐานสากล สามารถสรุปเป็นองค์ประกอบหลัก ลักษณะของโรงเรียนมาตรฐานสากลและการประเมินความสำเร็จ ได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ด้านบุคลากร หมายถึง ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนมาตรฐานสากล มีลักษณะของโรงเรียนมาตรฐานสากลและการประเมินความสำเร็จ ดังนี้

#### ลักษณะ

- 1) บุคลากรพัฒนาอย่างเหมาะสมจนมีประสิทธิภาพการทำงานเป็นเลิศระดับสากล
- 2) บุคลากรมีความภาคภูมิใจและผูกพันต่อวิชาชีพ

#### ประเมิน

1) สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลายประเมินโรงเรียนมาตรฐานสากลรายปีการศึกษาในทุกโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ

2) เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) เป้าหมายปลายทางในการตรวจสอบคุณภาพระดับสากล

องค์ประกอบที่ 2 ด้านการบริหารจัดการ หมายถึง การบริหารจัดการภายในโรงเรียน รวมถึงการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนมาตรฐานสากล มีลักษณะของโรงเรียนมาตรฐานสากลและการประเมินความสำเร็จ ดังนี้

<sup>146</sup> เรื่องเดียวกัน, 6.

### ลักษณะ

- 1) การบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ
- 2) มุ่งเน้นการมีส่วนร่วม สร้างเครือข่ายร่วมพัฒนาระหว่างนักเรียน ครู ผู้บริหาร ทั้งระดับชุมชน ภูมิภาค ประเทศ และระดับโลก
- 3) องค์กรแห่งการเรียนรู้ ตลอดจนเรียนรู้แบบอย่างความสำเร็จเพื่อพัฒนา ศักยภาพของโรงเรียนให้เทียบเท่าสากล
- 4) หลักสูตร และการจัดการเรียนการสอนเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เน้นพหุปัญญา โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเป็นเครื่องมือกระตุ้นการเรียนรู้
- 5) จัดระบบดูแลช่วยเหลือที่มีคุณภาพ

### ประเมิน

- 1) สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลายประเมินโรงเรียนมาตรฐานสากล รายปีการศึกษาในทุกโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ
- 2) เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) เป้าหมาย ปลายทางในการตรวจสอบคุณภาพระดับสากล

องค์ประกอบที่ 3 ด้านผู้เรียน หมายถึง คุณลักษณะและศักยภาพของผู้เรียน มีลักษณะ ของโรงเรียนมาตรฐานสากลและการประเมินความสำเร็จ ดังนี้

### ลักษณะ

- 1) ผู้เรียนเก่ง ดี มีสุข ใช้ชีวิตบนพื้นฐานความเป็นไทยภายใต้บริบทของสังคมโลก
- 2) ผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลกตามปฏิญญาว่าด้วยการจัดการศึกษาของ UNESCO ได้แก่ ความเป็นเลิศทางวิชาการ สื่อสารสองภาษา ล้ำหน้าทางความคิด ผลงานสร้างสรรค์ และร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคม

### ประเมิน

- 1) สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลายประเมินโรงเรียนมาตรฐานสากล รายปีการศึกษาในทุกโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ
- 2) เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) เป้าหมาย ปลายทางในการตรวจสอบคุณภาพระดับสากล
- 3) การวัดระดับความสามารถจากสถาบันระดับประเทศและระดับโลก เช่น การวัดความสามารถทางภาษาจากสถาบันภาษานานาชาติ ความสามารถด้านคณิตศาสตร์จากสมาคม คณิตศาสตร์ ความสามารถด้านวิทยาศาสตร์จากมหาวิทยาลัยมหิดล และความสามารถด้านการอ่าน คณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ PISA Thailand จากสถาบันส่งเสริมการสอนและเทคโนโลยี<sup>147</sup>

<sup>147</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, คู่มือการบริหารจัดการระบบคุณภาพ (กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2553), 7-15.



การดำเนินการของโรงเรียนมาตรฐานสากลนั้นจะประสบความสำเร็จได้ จะต้องมีการพัฒนาหลายมิติไปพร้อม ๆ กันและจะต้องดำเนินการทั้งระบบ และจากแนวคิดของโรงเรียนมาตรฐานสากล ได้แก่ ตัวชี้วัดความสำเร็จของโรงเรียนมาตรฐานสากล ประกอบด้วย 1) ด้านผู้เรียน 2) ด้านหลักสูตร และการจัดการเรียนการสอน 3) ด้านบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ มีจุดมุ่งหมายและทิศทางที่ชัดเจน คือ

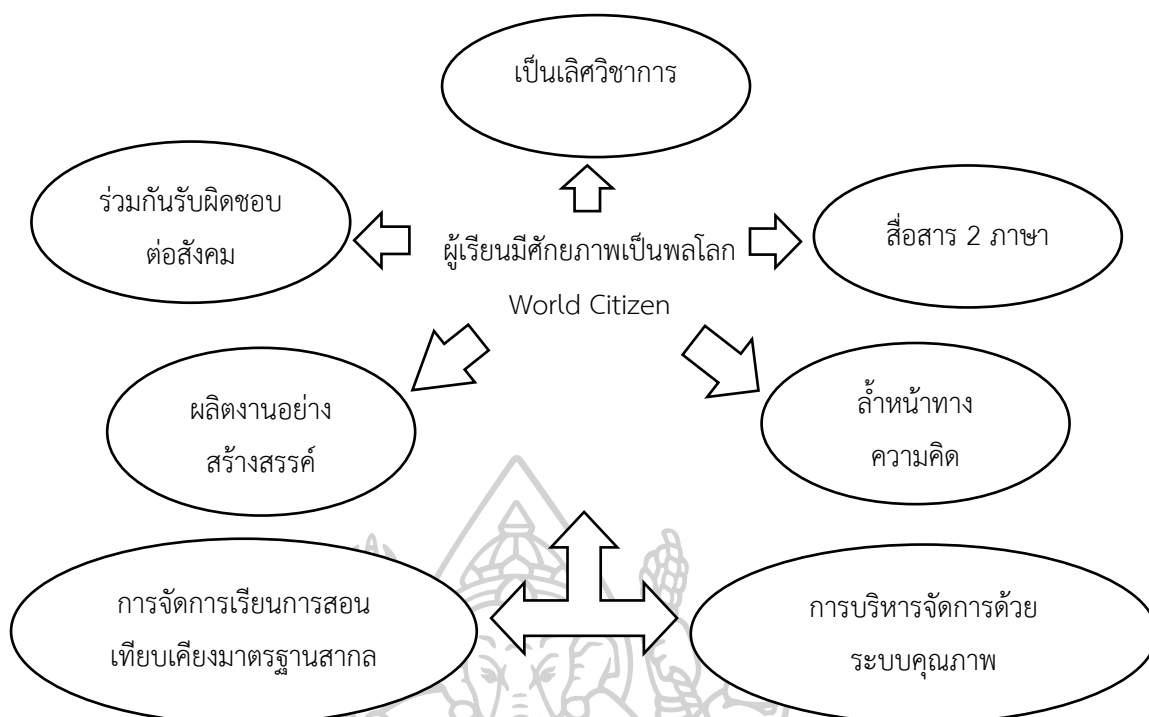
1) พัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพเป็นพลโลก (World Citizen) สร้างวิถีแห่งการเรียนรู้ สร้างแรงกระตุ้นใหม่ ๆ ให้ผู้เรียนเกิดความมุ่งมั่น รักและเพลิดเพลินในการแสวงหาความรู้ สามารถวิเคราะห์และสรุปองค์ความรู้ มีความสามารถในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ มีจิตสาธารณะและสำนึกในการบริการสังคม

2) ยกระดับการจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล (World-Class Standard) โดยคำนึงถึงความหลากหลายของผู้เรียน ซึ่งมีภูมิปัญญา ความสามารถและความถนัดแตกต่างกัน มีการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมในการเพิ่มพูนศักยภาพของผู้เรียน ส่งเสริมพหุปัญญาของเด็กบนพื้นฐานของความเข้าใจ รู้ใจ และมีการใช้กระบวนการคิดกรองในระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนเป็นรายบุคคล เพื่อให้สามารถพัฒนาไปสู่จุดสูงสุดแห่งศักยภาพ

3) ยกระดับการบริหารจัดการด้วยคุณภาพ (Quality System Management) พัฒนาศักยภาพขององค์กรให้ได้มาตรฐานสากล สอดคล้อง เหมาะสมกับบริบทของตัวเอง สามารถระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ และศึกษาแนวทางจากแบบอย่างความสำเร็จที่หลากหลายเพื่อปรับใช้ได้ อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการสร้างเครือข่ายในการจัดการศึกษาในทุกระดับ ซึ่งอาจเริ่มต้นจากการประสานความร่วมมือในชุมชน ท้องถิ่นไปสู่ภูมิภาค จนกระทั่งถึงเครือข่ายระดับชาติและนานาชาติ ในที่สุด ทั้งนี้เพราะคุณภาพของเยาวชนคืออนาคตของชุมชนเป็นความหวังของชาติและของมวลมนุษยชาติ<sup>148</sup>

ทั้งนี้ ภาพความสำเร็จของโรงเรียนมาตรฐานสากลที่โรงเรียนมาตรฐานสากลทั่วประเทศ ยึดถือเป็นแนวทางดำเนินงานข้างต้น สามารถสรุปได้ดังแผนภาพที่ 10

<sup>148</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) ของโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล ป 2557-2558 (กรุงเทพฯ: ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2557), 4-7.



แผนภาพที่ 10 ภาพความสำเร็จโรงเรียนมาตรฐานสากล

ที่มา: สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย, **แนวทางการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนมาตรฐานสากล** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทยจำกัด, 2555), 14.

จากตัวชี้วัดความสำเร็จของโรงเรียนมาตรฐานสากลที่โรงเรียนมาตรฐานสากลทั่วประเทศ ยึดถือเป็นแนวทางดำเนินงานข้างต้น มีรายละเอียดดังนี้

#### 1. ด้านผู้เรียน

##### ก. เป้าหมาย

(1) นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ผ่านการประเมินระดับชาติอยู่ในระดับดี เป็นที่ยอมรับจากสถาบันนานาชาติ

(2) นักเรียนมีความสามารถความถนัดเฉพาะทางเป็นที่ประจักษ์ สามารถแข่งขันในระดับชาติและนานาชาติ

(3) นักเรียนสามารถเข้าศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นจนถึงระดับอุดมศึกษา ทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ในอัตราสูงขึ้น

(4) นักเรียนมีผลการเรียนที่สามารถถ่ายโอนกับสถานศึกษาระดับต่าง ๆ ในนานาชาติได้

(5) นักเรียนใช้ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่น ๆ ในการสื่อสารได้

(6) นักเรียนสามารถสอบผ่านการวัดระดับความสามารถทางภาษาจากสถาบันนานาชาติ

(7) นักเรียนสร้างกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และจัดทำโครงการที่เสนอแนวคิดเพื่อสาธารณประโยชน์ร่วมกับนักเรียนนานาชาติ

(8) นักเรียนมีความคิดสร้างสรรค์ กล้าเผชิญความเสี่ยง สามารถใช้ความคิดระดับสูง มีเหตุผลและวางแผนจัดการสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

(9) นักเรียนสามารถสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ เพื่อประโยชน์ต่อตนเองสังคมและประเทศชาติ

(10) นักเรียนมีความสามารถประเมิน แสวงหา สังเคราะห์ และใช้ข้อมูลข่าวสารอย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้นำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินการให้สำเร็จ

(11) นักเรียนมีความรอบรู้ด้านทัศนภาพ (ภาษาภาพ สัญลักษณ์ สัญรูป) รู้จักตีความสร้างสื่อในการพัฒนาการคิดการตัดสินใจและการเรียนรู้ให้ก้าวหน้าขึ้น

(12) นักเรียนมีผลงานการประดิษฐ์ สร้างสรรค์ และออกแบบผลงานเข้าแข่งขันในเวทีระดับชาติและนานาชาติ

(13) นักเรียนสามารถใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ ออกแบบ สร้างสรรค์งาน สื่อสารนำเสนอ เผยแพร่ และแลกเปลี่ยนผลงานได้ในระดับชาติและระดับนานาชาติ

(14) นักเรียนมีความตระหนักรู้ในภาวะการณ์ของโลก สามารถเรียนรู้และจัดการกับสถานการณ์ที่มีความซับซ้อน

(15) นักเรียนมีความรู้ความเข้าใจและตระหนักในความหลากหลายทางวัฒนธรรมขนบธรรมเนียม ประเพณีของนานาชาติ

(16) นักเรียนมีความสามารถระบุประเด็นทางเศรษฐศาสตร์ วิเคราะห์ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและนโยบายสาธารณะ เปรียบเทียบค่าใช้จ่ายและผลตอบแทนได้

(17) นักเรียนมีความรับผิดชอบต่อสังคมและเป็นพลเมืองดี สามารถจัดการและควบคุมการใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมให้เกิดประโยชน์ต่อสาธารณะ และปกป้องคุ้มครองสิ่งแวดล้อมและอุดมการณ์ประชาธิปไตยสังคมไทยและสังคมโลก

ข. ตัวชี้วัดคุณลักษณะผู้เรียน

ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย

(1) ร้อยละของนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านการประเมินระดับชาติอยู่ในระดับดีขึ้นไป

(2) ร้อยละของนักเรียนที่ได้รับรางวัลเหรียญทองในการแข่งขันศิลปหัตถกรรมระดับภาคหรือระดับชาติ

- (3) จำนวนรางวัลที่นักเรียนได้รับจากการเข้าร่วมการแข่งขันในระดับนานาชาติ
- (4) นักเรียนมีค่าเฉลี่ยผลการทดสอบด้วยเครื่องมือประเมินระดับนานาชาติ เช่น PISA หรือ TIMMS ไม่น้อยกว่าค่าเฉลี่ยของระดับนานาชาติ
- (5) ร้อยละของนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกลุ่มสาระภาษาไทยและภาษาอังกฤษผ่านการประเมินระดับชาติอยู่ในระดับดีขึ้นไป จากเครื่องมือที่โครงการพัฒนาขึ้น
- (6) จำนวนนักเรียนที่เข้ารับการทดสอบภาษาอังกฤษ ด้วยเครื่องมือมาตรฐานระดับนานาชาติ (เช่น IEL TOFEL เป็นต้น) เพิ่มมากขึ้น
- (7) ร้อยละของนักเรียนที่สามารถสื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษา คือ ภาษาไทยและภาษาอังกฤษ
- (8) ร้อยละของนักเรียนที่สามารถตั้งคำถาม ตั้งสมมติฐาน และศึกษาค้นคว้าอย่างอิสระด้วยตนเองเพื่อหาคำตอบและสรุปองค์ความรู้ได้
- (9) ร้อยละของนักเรียนที่สามารถสื่อสาร เขียน และนำเสนอผลการศึกษาค้นคว้าโดยใช้สื่อที่เหมาะสมได้ที่มีแหล่งอ้างอิงที่เชื่อถือได้ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ
- (10) ร้อยละของนักเรียนที่สามารถประยุกต์องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองไปสู่การปฏิบัติหรือนำไปใช้เพื่อประโยชน์แก่สังคม
- (11) จำนวนกิจกรรมที่จัดให้นักเรียนได้มานำเสนอผลงานร่วมกันในกลุ่มประเทศอาเซียน
- (12) จำนวนนักเรียนแลกเปลี่ยนระหว่างโรงเรียนในโครงการกับโรงเรียนของประเทศต่าง ๆ ใน 5 กลุ่มอาเซียน
- (13) จำนวนโครงการของนักเรียนที่ส่งแข่งขันระดับนานาชาติ
- (14) จำนวนนักเรียนที่เข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยชั้นนำ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- (15) ร้อยละของนักเรียนที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและเป็นพลเมืองดี สามารถจัดการและควบคุมการใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมให้เกิดประโยชน์ต่อสาธารณะ และปกป้องคุ้มครองสังคม สิ่งแวดล้อม และอุดมการณ์ประชาธิปไตย
- (16) ร้อยละของนักเรียนที่มีความคิดสร้างสรรค์ กล้าเผชิญความเสี่ยง สามารถใช้ความคิดระดับสูง มีเหตุผล และวางแผนจัดการสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

## 2. ด้านการจัดหลักสูตรและการเรียนการสอน

### ก. เป้าหมาย

- (1) โรงเรียนจัดหลักสูตรสถานศึกษาที่เทียบเคียงกับหลักสูตรมาตรฐานสากล
- (2) โรงเรียนจัดหลักสูตรที่ส่งเสริมความเป็นเลิศตอบสนองต่อความถนัดและศักยภาพความต้องการของผู้เรียน

(3) โรงเรียนจัดการเรียนการสอนสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ ด้วยภาษาอังกฤษ

(4) โรงเรียนจัดการเรียนรู้สาระการเรียนรู้ การศึกษาค้นคว้าและสร้างองค์ความรู้ (Research and Knowledge Formation) การสื่อสารและการนำเสนอ (Communication and Presentation) และกิจกรรมสร้างสรรค์และบริการสังคม (Global Education and Social Service Activity)

(5) โรงเรียนใช้หนังสือตำราเรียนและสื่อที่มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล

(6) โรงเรียนเข้าระบบการวัดและประเมินผลแบบมาตรฐานสากล โดยประเมินจากการสอบข้อเขียน สอบปากเปล่า สอบสัมภาษณ์ การลงมือปฏิบัติ และสามารถเทียบโอนผลการเรียน กับสถานศึกษาระดับต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ

ข. ตัวชี้วัด

(1) ร้อยละของโรงเรียนที่จัดหลักสูตรสถานศึกษาเทียบกับหลักสูตร มาตรฐานสากล

(2) ร้อยละของโรงเรียนจัดหลักสูตรที่ส่งเสริมความเป็นเลิศ ตอบสนองต่อ ความถนัดและศักยภาพตามความต้องการของผู้เรียน

(3) ร้อยละของโรงเรียนที่จัดการเรียนรู้สาระการเรียนรู้ การศึกษาค้นคว้า และสร้างองค์ความรู้ (Research and Knowledge Formation) การสื่อสารและการนำเสนอ (Communication and Presentation) และกิจกรรมสร้างสรรค์และบริการสังคม (Global Education and Social Service Activity)

### 3. ด้านบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ (Quality System Management)

#### 3.1) ด้านบุคลากร

คุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน

ก. เป้าหมาย

(1) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และสามารถนำโรงเรียนสู่การเป็นมาตรฐานสากล

(2) ผู้บริหารบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ

(3) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการ (Academic Leadership) ที่มีผลงาน

ปรากฏเป็นที่ยอมรับ

(4) ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารและบริหารจัดการ

(5) ผู้บริหารสามารถใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสาร

(6) ผู้บริหารมีประสบการณ์ อบรม ศึกษางาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัด

การศึกษานานาชาติ

ข. ตัวชี้วัด

- (1) ร้อยละของผู้บริหารที่จัดการศึกษาได้เทียบเคียงมาตรฐานสากล
- (2) ร้อยละของผู้บริหารที่ผ่านเกณฑ์การประเมินที่เกี่ยวข้อง TOA
- (3) ร้อยละของผู้บริหารที่สามารถใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการ
- (4) ร้อยละของผู้บริหารสามารถใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสาร
- (5) ร้อยละของผู้บริหารมีประสบการณ์ อบรม ศึกษาดู งานแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ในการจัดการศึกษานานาชาติ

3.2) คุณภาพของครู

ก. เป้าหมาย

(1) ครูผู้สอนมีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญเฉพาะทางด้านวิชาการ  
ผ่านการประเมินในระดับชาติ

(2) ครูสามารถใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสาร

(3) ครูใช้หนังสือตำราเรียนและสื่อที่เป็นภาษาต่างประเทศในการจัดการเรียน

การสอน

(4) ครูใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ (ICT) ในการจัดการเรียนการสอน การวัดและ  
ประเมินผลและการเผยแพร่ผลงานทั้งระบบออนไลน์ (Online) และออฟไลน์ (offline)

(5) ครูสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอนกับ

นานาชาติ

(6) ครูใช้การวิจัยสื่อนวัตกรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง

ข. ตัวชี้วัด

(1) ร้อยละของครูด้านวิชาการที่ผ่านการประเมินความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง  
ระดับชาติ

(2) ร้อยละของครูที่มีผลงานวิจัย โครงการงาน หนังสือ บทความ หรือเป็นวิทยากร

(3) อัตราการเพิ่มของครูที่สามารถใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสารการขยาย

(4) ร้อยละของครูที่สามารถใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน

(5) ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของครูที่เข้าร่วมกิจกรรมที่จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

กับนานาชาติ

3.3. ด้านระบบการบริหารจัดการ

ก. เป้าหมาย

(1) โรงเรียนบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพที่ได้รับการรับรองจากองค์กร  
มาตรฐานสากลระดับโลก

(2) โรงเรียนมีระบบการจัดการความรู้ (KM) และการสร้างนวัตกรรมเผยแพร่ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

(3) โรงเรียนนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) มาใช้ในการบริหารจัดการครอบคลุมภารกิจทุกด้านของโรงเรียน

(4) โรงเรียนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การบริหารจัดการ ทั้งในประเทศต่างประเทศได้

(5) โรงเรียนมีการบริหารด้านบุคลากรอย่างมีอิสระและคล่องตัว โดยสามารถกำหนดอัตรากำลัง สรรหาบรรจุ จัดจ้าง ส่งเสริมและพัฒนา

(6) โรงเรียนสามารถแสวงหาระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนาความเป็นเลิศในการจัดการศึกษา โดยสามารถบริหารจัดการได้อย่างคล่องตัวตามสภาพความต้องการและจำเป็น

#### ข. ตัวชี้วัด

(1) ร้อยละของโรงเรียนที่บริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ

(2) ร้อยละของโรงเรียนที่มีการบริหารด้านบุคลากรอย่างมีอิสระและคล่องตัวในการกำหนดอัตรากำลัง สรรหา บรรจุ จัดจ้าง ส่งเสริมและพัฒนา

(3) ร้อยละของโรงเรียนที่มีการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนาความเป็นเลิศในการจัดการศึกษา โดยสามารถบริหารจัดการได้อย่างคล่องตัวตามสภาพความต้องการและจำเป็น

### 3.4. ด้านปัจจัยพื้นฐาน

#### ก. เป้าหมาย

(1) โรงเรียนมีขนาดชั้นเรียนที่เหมาะสม โดยมีจำนวนนักเรียนต่อห้อง (มัธยมศึกษา 35 คน 1 ห้อง) โดยมีจำนวนครูที่มีความรู้ตรงสาขาวิชาที่สอนเพียงพอและมีอัตราส่วนครูต่อ 1 คนต่อนักเรียนไม่เกิน 20 คน

(2) ภาระงานสอนของครูมีความเหมาะสมไม่เกิน 20 ชั่วโมงต่อสัปดาห์

(3) โรงเรียนจัดให้มีหนังสือ/ ตำราเรียนที่มีคุณภาพระดับมาตรฐานสากลเพื่อให้นักเรียนได้ใช้เรียนอย่างเพียงพอ

(4) โรงเรียนมีคอมพิวเตอร์พกพาสำหรับนักเรียนทุกคน

(5) โรงเรียนมีเครือข่ายอินเทอร์เน็ตแบบความเร็วสูงเชื่อมโยงครอบคลุมพื้นที่ของโรงเรียน

(6) โรงเรียนมีห้องเรียนอิเล็กทรอนิกส์มัลติมีเดีย (Electronic Multi-Media Classroom) ห้องทดลอง ห้องปฏิบัติการ และมีอุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัย เน้นความเป็นเลิศของนักเรียนตามกลุ่มสาระอย่างเพียงพอ และสามารถเชื่อมโยงเครือข่ายเพื่อการเรียนรู้และสืบค้นข้อมูลได้รวดเร็ว

(7) โรงเรียนมีห้องสมุด แหล่งเรียนรู้ ศูนย์วิทยบริการ (Resource Center) ที่สภาพแวดล้อม บรรยากาศเอื้อต่อการใช้บริการ มีสื่อที่พอเพียงเหมาะสมทันสมัย มีกิจกรรมที่ส่งเสริมการอ่าน การเรียนรู้ และการค้นคว้าอย่างหลากหลาย

ข. ตัวชี้วัด

(1) ร้อยละของโรงเรียนที่มีห้องอิเล็กทรอนิกส์มีเต็ม

(2) ร้อยละของโรงเรียนที่มีห้องทดลอง ห้องปฏิบัติการ พร้อมอุปกรณ์ที่ทันสมัย

เป็นไปตามเกณฑ์

(3) ร้อยละของโรงเรียนที่มีห้องสมุดศูนย์วิทยบริการ (Resource Center)

ที่มีบริการด้วยระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย

(4) ร้อยละของครู/นักเรียนที่มีความพึงพอใจในการใช้ห้องสมุดศูนย์วิทยบริการ

(5) ร้อยละของโรงเรียนที่มีขนาดห้องเรียนและอัตราส่วนครูต่อนักเรียนอยู่ใน

ระดับเหมาะสม

### 3.5. ด้านเครือข่ายร่วมพัฒนา

ก. เป้าหมาย

(1) โรงเรียนมีสถานศึกษาที่จัดการศึกษาในระดับเดียวกัน ร่วมเป็นเครือข่ายร่วมพัฒนาทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค ระดับประเทศและระหว่างประเทศ

(2) โรงเรียนจัดกิจกรรมการเรียนรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์และทรัพยากรระหว่างเครือข่ายโรงเรียนร่วมพัฒนา

(3) โรงเรียนมีเครือข่ายสนับสนุนจากสถาบันอุดมศึกษาและองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

(4) นักเรียนและครูมีเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลอื่น ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ข. ตัวชี้วัด

(1) ร้อยละของโรงเรียนที่มีเครือข่ายร่วมพัฒนา ทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค ระดับประเทศ และระหว่างประเทศ

(2) ร้อยละของโรงเรียนมีเครือข่ายสนับสนุนจากสถาบันอุดมศึกษาและองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและภาคเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ

(3) ร้อยละของครูนักเรียนที่มีเครือข่ายเรียนรู้กับบุคคลอื่น ทั้งระดับประเทศและระหว่างประเทศ



### 3.6. ด้านการวิจัยและการพัฒนา

#### ก. เป้าหมาย

(1) โรงเรียนดำเนินการจัดทำวิจัยและพัฒนาการจัดการศึกษาด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องและใช้ผลการวิจัยเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาเทียบเคียงมาตรฐานสากล

#### ข. ตัวชี้วัด

(1) ร้อยละของโรงเรียนที่มีผลการวิจัยเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาอย่างน้อยปีการศึกษาละ 1 เรื่อง<sup>149</sup>

แนวทางการดำเนินการบริหารจัดการระบบคุณภาพ การประเมินการบริหารจัดการระบบคุณภาพเพื่อพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล ได้นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาประยุกต์ใช้ โดยกำหนดลักษณะการตั้งคำถามเพื่อชี้ให้เห็นแนวทางการบริหารจัดการของโรงเรียนในด้านต่าง ๆ ที่โรงเรียนจะต้องดำเนินการและสะท้อนให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สำหรับแนวทางการดำเนินการที่นำเสนอต่อไปนี้เป็นเพียงแนวทางกว้าง ๆ หรือเป็นตัวอย่างเท่านั้น ทั้งนี้โรงเรียนสามารถกำหนดแนวทางการดำเนินการที่แตกต่างกันไปตามบริบทและศักยภาพของแต่ละโรงเรียน ทั้งนี้การกำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ มีพื้นฐานจากแนวคิดและค่านิยมหลัก (Core Value and Concepts) 11 ประการ ดังนี้ 1) การนำที่มีวิสัยทัศน์ร่วม (Visionary Leadership) ผู้นำระดับสูงจะต้องเป็นผู้กำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่มุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน และมีการสื่อสารทิศทาง วิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติและสร้างแรงจูงใจกระตุ้นบุคลากร มีส่วนร่วมในการทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ 2) การศึกษาที่ยึดการเรียนรู้เป็นแกนกลาง (Learning-Centered Education) โรงเรียนมุ่งเน้นการจัดการศึกษาไปที่การเรียนรู้และความต้องการของผู้เรียน ความต้องการคุณลักษณะของผู้เรียนในอนาคตของสังคมโลก การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและความพึงพอใจของผู้เรียน และแปลงความต้องการเหล่านั้นมาเป็นหลักสูตร และการพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสม 3) การเรียนรู้ขององค์กรและบุคคล (Organizational and Personal Learning) โรงเรียนจัดระบบการเรียนรู้ให้มีบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน และการเรียนรู้รายบุคคลในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของโรงเรียน ซึ่งจะเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ และส่งผลให้เกิดมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้เรียน 4) การให้คุณค่ากับคณะครูบุคลากรและผู้มีส่วนร่วม (Valuing Faculty, Staff and Partners) โรงเรียนแสดงถึงการเห็นคุณค่าของครูและบุคลากรโดยการสร้างความผูกพัน

<sup>149</sup> สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย, **แนวทางการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนมาตรฐานสากล** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทยจำกัด, 2555), 14-17.

ความพึงพอใจ แรงจูงใจ สภาพแวดล้อมการทำงาน สวัสดิการ ฯลฯ จะทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ

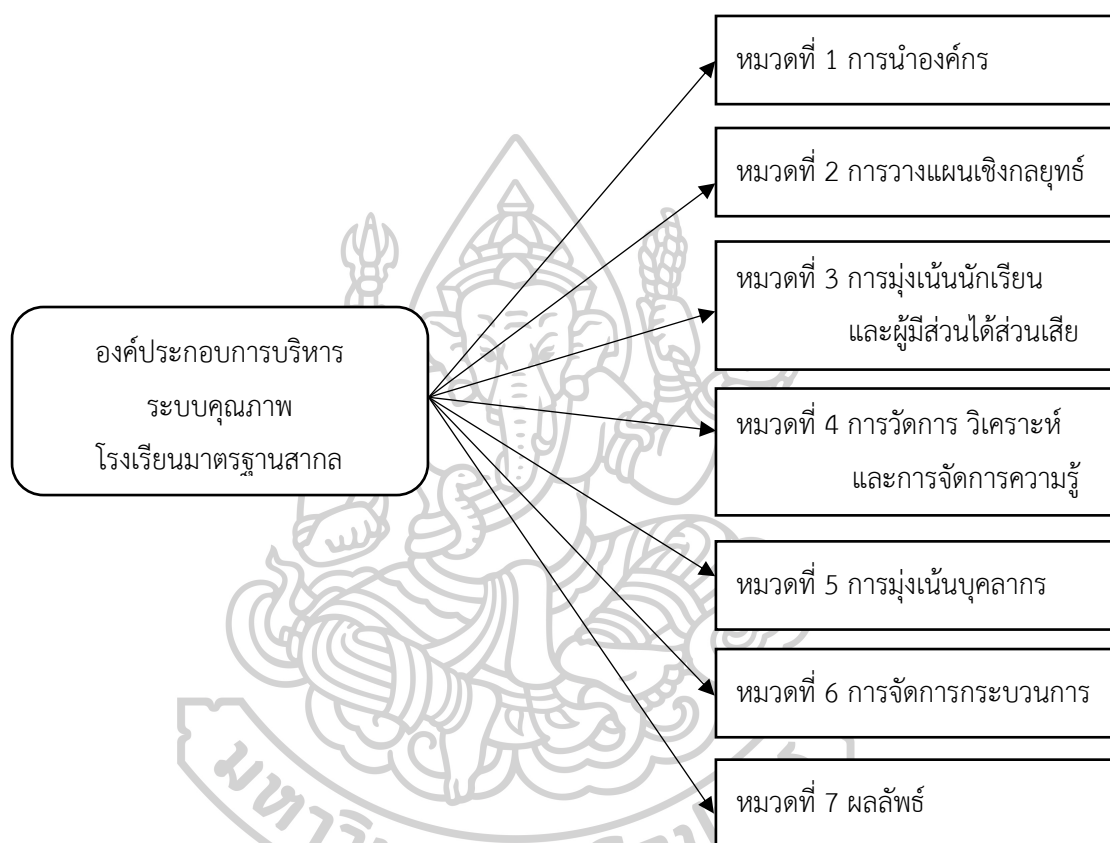
5) ความคล่องแคล่ว กระตือรือร้น (Agility) ความคล่องแคล่ว กระตือรือร้น เป็นความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะทำให้สามารถครอบงำและต้นทุนในการพัฒนาคุณภาพ 6) การมุ่งอนาคต (Focus on The Future) การพัฒนาโรงเรียนให้มีความยั่งยืนต้องอาศัยความเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาและส่วนแบ่งทางการศึกษา ตลอดจนการจัดหลักสูตรที่สนองต่อความต้องการ กำลังคนในการพัฒนาประเทศและการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก โรงเรียนจึงต้องมีแนวคิดที่มุ่งอนาคตอย่างจริงจัง และสร้างความผูกพันในระยะยาวกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้รับบริการ โดยการพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรสร้างโอกาสทางนวัตกรรม เพื่อส่งเสริมให้นักเรียนได้เตรียมตัวมุ่งสู่อนาคตที่เป็นเป้าหมายทางเลือกรายละเอียดที่เหมาะสม

7) การจัดการเพื่อให้เกิดนวัตกรรม (Managing for Innovation) โรงเรียนต้องแสวงหา สร้าง พัฒนา และใช้องค์ความรู้และนวัตกรรม เพื่อให้เกิดนวัตกรรมของหลักสูตร การจัดการกระบวนการเรียนรู้ และการบริการให้เกิดกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้รับบริการ ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ

8) การบริหารจัดการบนพื้นฐานของข้อมูลจริง (Management by Fact) โรงเรียนได้วางแผนตัดสินใจและดำเนินการต่าง ๆ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ผ่านการวิเคราะห์เป็นข้อเท็จจริงที่เชื่อถือได้มากที่สุด ซึ่งการบริหารระบบพื้นฐานข้อมูลจริงนี้จะมุ่งสู่การเรียนรู้ของผู้เรียน การปรับปรุงผลการดำเนินการ และการเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือระดับเทียบเคียงของ “วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ” 9) ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ/ สังคมและความเป็นพลเมืองดี (Public/ Social Responsibility and Citizenship) โรงเรียนมีบทบาทในการรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน ด้วยการมุ่งเน้นการดูแลสุขอนามัย สภาพแวดล้อมของชุมชน และสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน รวมทั้งบุคลากรของโรงเรียนประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีจริยธรรมและจรรยาบรรณต่อสาธารณะ 10) การมุ่งเน้นผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า (Focus on Result and Creating Value) โรงเรียนได้วางแผน ปฏิบัติ และประเมินผลลัพธ์ ที่สำคัญในทุกระดับงานที่แสดงให้เห็นว่ามุ่งเน้นการสร้างคุณค่าและผลสำเร็จของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้รับบริการ และ 11) มุมมองเชิงระบบ (System Perspective) โรงเรียนสร้างระบบบริหารจัดการที่เชื่อมโยงแผนปฏิบัติงาน กระบวนการตัวชี้วัดและกิจกรรมต่าง ๆ ให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และบูรณาการเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ของโรงเรียน<sup>150</sup>

<sup>150</sup> สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย, **คู่มือการบริหารจัดการระบบคุณภาพ** (กรุงเทพฯ: ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2553), 3-6.

นอกจากนี้แนวทางของการจัดการศึกษาดำเนินงานของโรงเรียนตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ประกอบด้วยหลัก 7 องค์ประกอบ คือ การนำองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นบุคลากร การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์ มาเป็นปัจจัยในการพัฒนาองค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล โดยสรุปเป็นแผนภูมิได้ ดังแผนภาพที่ 11



แผนภาพที่ 11 แสดงองค์ประกอบการบริหารระบบคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ที่มา: สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย, **แนวทางการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนมาตรฐานสากล** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทยจำกัด, 2555), 7.

องค์ประกอบดังกล่าวแต่ละส่วนมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันในเชิงระบบ เพื่อสร้างระบบการบริหารจัดการเชิงบูรณาการ (Integrated Management System) ที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานที่เป็นเลิศ โดยการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และใช้รูปแบบวงจรคุณภาพ PDCA (Plan Do Check Act circle) เป็นเครื่องมือการขับเคลื่อนโรงเรียน สามารถดำเนินการบริหารจัดการคุณภาพโดยพิจารณาจากองค์ประกอบดังกล่าว โดยคำนึงถึงค่านิยมหลักที่มุ่งผลการปฏิบัติที่ดีเลิศ ดังแนวทางต่อไปนี้

1) การนำองค์การ (Leadership) เป็นการดำเนินการที่แสดงให้เห็นปรากฏว่า ระบบการนำของโรงเรียน (School Leadership System) ได้แก่ ผู้บริหาร บุคลากรหลักที่เป็นทีม นำ กำหนด ค่านิยม ทิศทาง และผลงานที่คาดหวังอย่างไร รวมถึงการมุ่งเน้นนักเรียน การเรียนรู้ การกระจายอำนาจให้บุคลากร นวัตกรรมและการเรียนรู้ในองค์กร โดยมีแนวทางการดำเนินการดังนี้

1.1) กำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยใช้ ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกโรงเรียน ทั้งสภาพจริงในปัจจุบันและ สภาพการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

1.2) กำหนดค่านิยมของโรงเรียนในการทำงานให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และ พันธกิจ โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากร

1.3) ผู้บริหารโรงเรียนสร้างศรัทธาโดยเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานตามค่านิยม ของโรงเรียน เพื่อพัฒนาบุคลากรผู้นำขององค์กรนี้ในอนาคต

1.4) ผู้บริหารโรงเรียนมีระบบให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพการทำงานอย่างเต็มที่ ภายใต้ การกระจายอำนาจและการบริหารแบบมีส่วนร่วม

1.5) สร้างบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรม เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพทางการปฏิบัติงานและให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.6) จัดระบบการสื่อสารเพื่อให้ทราบและเกิดการยอมรับในวิสัยทัศน์ ค่านิยม และ ผลการดำเนินการที่คาดหวังของโรงเรียนแบบสองทิศทางอย่างหลากหลายรูปแบบ

1.7) ผู้บริหารโรงเรียนสร้างบรรยากาศภายในโรงเรียนเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผล การดำเนินการ การบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ รวมทั้งส่งเสริมและกำกับให้บุคลากร ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมีจริยธรรม

2) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) โรงเรียนมีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และนำแผนสู่การปฏิบัติ โดยเตรียมการจัดทำแผนกลยุทธ์ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ประเมินสถานภาพของโรงเรียน จัดวางทิศทางของโรงเรียน กำหนดกลยุทธ์ ถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และมีการควบคุมกลยุทธ์

3) การมุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้เสีย (Student and Stakeholder Focus) โรงเรียน มีกระบวนการทำงานที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับนักเรียน โดยมีการจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศของ นักเรียน สืบหาความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน จัดหลักสูตรสถานศึกษาที่มุ่งสัมฤทธิ์ผล ของนักเรียนให้เต็มตามศักยภาพ ตอบสนองความต้องการของนักเรียน และทิศทางของโรงเรียน จัดการเรียนการสอนกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อพัฒนานักเรียนให้มีคุณลักษณะตามที่กำหนด จัดสภาพแวดล้อมบรรยากาศและบริการแหล่งเรียนรู้ที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ของนักเรียน จัดระบบ การดูแลช่วยเหลือนักเรียนได้แบบรอบด้าน จัดบริการแนะแนวเชิงรุกที่มุ่งอนาคตและสัมฤทธิ์ผล

ของนักเรียน จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน รวมทั้งจัดให้มีการรับฟัง  
สำรวจความคิดเห็นของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนที่มีต่อการดำเนินงานของโรงเรียน

4) การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (Measurement Analysis and Knowledge Management) โดยจัดให้มีการวัดผล การดำเนินการ การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ และการจัดการ  
ความรู้และสารสนเทศ

#### 5) การมุ่งเน้นบุคลากร (Faculty and Staff Focus)

5.1) การสร้างความผูกพันของบุคลากรโดยการเพิ่มคุณค่าของบุคลากร เช่น กำหนด  
ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อ  
สร้างแรงจูงใจ จัดระบบการยกย่องชมเชย การให้รางวัลระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ส่งเสริม  
สนับสนุนให้เกิดการมุ่งเน้นผู้เรียน นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ โดยจัดระบบการเรียนรู้  
และการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน การจัดทำ Training Needs จัดให้มีการส่งเสริมความก้าวหน้า  
ในวิชาชีพของครูและบุคลากรอย่างทั่วถึง วางแผนการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร หัวหน้างาน และ  
ตำแหน่งผู้นำที่สำคัญอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงมีการประเมินความผูกพันของบุคลากร

#### 5.2) สภาพแวดล้อมในการทำงาน

5.2.1) ชีตความสามารถและอัตรากำลัง โดยมีการประเมินความต้องการด้าน  
ชีตความสามารถและศักยภาพที่จำเป็นของบุคลากร รวมทั้งทักษะ สมรรถนะ และอัตรากำลังคน  
เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง จัดการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรไว้กับโรงเรียน กำหนด  
ภาระงาน ทั้งที่เป็นงานด้านการสอนและภาระงานอื่น ๆ จัดการบริหารและจัดโครงสร้างของบุคลากร

5.2.2) บรรยากาศการทำงาน โดยกำหนดตัวชี้วัดและเป้าประสงค์ของการปรับปรุง  
สถานที่ สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานให้มีสุขอนามัย ความปลอดภัย และมีการป้องกัน  
ภัยพิบัติ หรือเหตุฉุกเฉินเพื่อเอื้อต่อการปฏิบัติงาน กำหนดนโยบายของการบริการ และสิทธิประโยชน์  
ให้เหมาะสมกับความต้องการและความแตกต่างของแต่ละกลุ่มบุคคล

6) การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ (Process Management) ถือเป็นหัวใจสำคัญที่สุดของ  
ระบบบริหารคุณภาพ โรงเรียนจะต้องออกแบบกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วย กระบวนการหลัก  
(กระบวนการที่สร้างคุณค่า) และกระบวนการสนับสนุน กระบวนการของโรงเรียนจะต้องเกิดจาก  
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งได้บุคลากรของโรงเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนร่วมกันกำหนด โรงเรียนจะต้อง  
เรียงลำดับความสำคัญกระบวนการแต่ละกระบวนการ และออกแบบกระบวนการเพื่อให้นำไปปฏิบัติ  
ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป้าหมายของกระบวนการจะต้องส่งผลต่อเป้าประสงค์สำคัญของโรงเรียน คือ  
คุณภาพของผู้เรียน และโรงเรียนจะต้องมีระบบตรวจสอบเพื่อหาประสิทธิภาพและประสิทธิผล  
ของกระบวนการ เพื่อพัฒนากระบวนการสู่ความเป็นเลิศ ตัวอย่าง เช่น การจัดการเรียนการสอน  
การจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนการสอน กระบวนการแนะแนวระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

การจัดเครือข่ายพัฒนากับโรงเรียนสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ การจัดการทรัพยากร แหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการเรียนการสอน การศึกษาค้นคว้าของครูและนักเรียน

7) ผลลัพธ์ (Performance Results) โรงเรียนต้องจัดทำข้อมูลสารสนเทศที่แสดงผล การดำเนินงานด้านการเรียนรู้ของนักเรียน การพัฒนาครู ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการสอน ด้านความสัมพันธ์กับนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน ด้านภาวะผู้นำและการบริหารจัดการ<sup>151</sup>

ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เข้าร่วมในโครงการยกระดับคุณภาพโรงเรียน สู่มาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีจำนวนทั้งสิ้น 1,287 โรงเรียน ดังนี้ รุ่นที่ 1 จำนวน 381 โรงเรียน รุ่นที่ 2 จำนวน 148 โรงเรียน และรุ่นที่ 3 จำนวน 758 โรงเรียน<sup>152</sup>

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

ศุภลักษณ์ เศษชะพานิช ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ ของสถานศึกษาเอกชน โดยใช้แนวคิด หลักการของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศต่าง ๆ เป็นกรอบแนวคิดเบื้องต้น และใช้วิธีการ Benchmarking โดยการศึกษาคุณลักษณะและแนวปฏิบัติ ของสถานศึกษาที่ได้รับการยอมรับว่ามีความเป็นเลิศ พบว่าระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ ของสถานศึกษาเอกชน ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และแนวปฏิบัติใน องค์ประกอบย่อย โดยองค์ประกอบหลักของระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษา เอกชน มี 9 องค์ประกอบ คือ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา 2) การมุ่งเน้นนักเรียนผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง 3) การวางแผนกลยุทธ์ 4) โครงสร้างองค์กร 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การบริหารงานวิชาการ 7) การบริหารการเงิน 8) การบริหารทั่วไปและ 9) การจัดการสารสนเทศ

<sup>151</sup> สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย, **แนวทางการจัดการเรียนการสอน ในโรงเรียนมาตรฐานสากล** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทยจำกัด, 2555), 107-118.

<sup>152</sup> กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 6, **โรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการยกระดับคุณภาพโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล**, เข้าถึงเมื่อ 11 เมษายน 2562, เข้าถึงได้จาก <http://www.srilamai.net/?name=news&file=readnews&id=129>

และความรู้ และประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 35 องค์ประกอบ และมีแนวทางปฏิบัติรวมทั้งหมด 209 ข้อ<sup>153</sup>

ศศิพร รินทะ ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล: กรณีศึกษาโรงเรียนเมืองคง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 31 และได้ทำการอภิปรายผลไว้ว่า 1) ด้านการนำองค์การ ผู้บริหารต้องมีภาวะความเป็นผู้นำ มีการกระจายอำนาจ เป็นแบบอย่างและสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่มีจริยธรรม และความเป็นพลเมืองดี 2) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน มีการจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอที่จะทำให้แผนปฏิบัติการบรรลุความสำเร็จ มีกระบวนการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติปฏิบัติ 3) ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการวิเคราะห์สภาพโรงเรียนเพื่อการศึกษาความต้องการของชุมชน ผู้ปกครอง นักเรียน นโยบายในการจัดการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อตอบสนองความต้องการเหล่านั้น 4) ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ มีการบริหารจัดการตามกระบวนการครบวงจร (PDCA) ส่วนด้านที่ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร และด้านที่ 6) การจัดการกระบวนการ มีการบริหารจัดการตามกระบวนการบริหารงานแนวคิดลักษณะการบริหารแบบ POSDCoRB และ 7) ด้านผลลัพธ์ มีการบริหารจัดการโดยกระบวนการเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา ตามขั้นตอนของวงจรเดมมิง (PDCA)<sup>154</sup>

วิไลพรรณ เสรีวัฒน์ ได้ศึกษาเรื่อง การประเมินเชิงระบบโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล มีจุดมุ่งหมายเพื่อสืบค้นหาข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการดำเนินงานตามโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระหว่างปี 2553-2554 ตามองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ ด้านบริบท ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ ด้านผลผลิต และด้านผลกระทบ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมระหว่างการวิจัยเชิงสำรวจ และการวิจัยพหุกรณีศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ด้านบริบทพบว่า วัตถุประสงค์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลที่มีความคาดหวังให้ผู้เรียน ความเป็นเลิศวิชาการ สื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษา ล้ำหน้าทางความคิด ผลิตงานอย่างสร้างสรรค์ และร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก มีความเหมาะสม สอดคล้องกับแนวนโยบายการจัดการศึกษา เพื่อมุ่งสู่คุณภาพในระดับมาตรฐานด้านปัจจัยนำเข้า พบว่า ครูผู้สอน ผู้บริหาร และปัจจัยพื้นฐานในโรงเรียนมาตรฐานสากล มีคุณภาพ

<sup>153</sup> ศุภลักษณ์ เศษชะพานิช, “ระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษา” (ปริญาครุศาสตรดุษฎีนิพนธ์ สาขาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550), บทคัดย่อ.

<sup>154</sup> ศศิพร รินทะ, “การบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนในโครงการมาตรฐานสากล: กรณีศึกษาโรงเรียนเมืองคง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 31” (ปริญาญานิพนธ์ การศึกษาดุษฎีนิพนธ์ สาขาการบริหาร คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2554), 107-110.

อยู่ในระดับมาก แต่ครูผู้สอน และผู้บริหาร ขาดความมั่นใจในการใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร ควรปรับปรุงให้มีห้องเรียนอิเล็กทรอนิกส์ มัลติมีเดีย ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ และอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง ทั่วประเทศ ด้านกระบวนการ พบว่า การปฏิบัติตามแนวทางนโยบายการพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ด้านการปฏิบัติตามองค์ประกอบการบริหารคุณภาพ 7 หมวด มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก และการจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มากที่สุด และควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการบริหารจัดการทั้งในประเทศและต่างประเทศ ด้านผลผลิต พบว่า ผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านความเป็นเลิศ วิชาการ สื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษา ล้ำหน้าทางความคิดผลิตงานอย่างสร้างสรรค์ และร่วมกัน รับผิดชอบต่อสังคมโลก อยู่ในระดับมาก และมีกิจกรรมที่ผู้เรียนและครูจัดขึ้น เพื่อบริการสังคม ด้วยจิตสาธารณะอย่างหลากหลาย รวมถึงได้รับรางวัลจากการแข่งขันในเวทีระดับชาติ และนานาชาติ มากขึ้น ด้านผลกระทบ พบว่า ครูมีการวิจัยและพัฒนา อยู่ในระดับปานกลาง ครูและผู้เรียนมีเครือข่าย ร่วมพัฒนา อยู่ในระดับปานกลาง ผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้นโดยภาพรวม พบว่า ผู้บริหาร ครู ผู้เรียน ได้รับ เกียรติบัตร รางวัล และได้ร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้สำคัญต่าง ๆ ในทุกระดับเพิ่มขึ้น ได้รับ คำยกย่องจากสื่อต่าง ๆ และจากชุมชน ผู้ปกครองพึงพอใจต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน มาตรฐานสากล<sup>155</sup>

รังสรรค์ นกสกุล บุญเรือง ศรีเหรียญ และจู่ไร โชคประสิทธิ์ ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบ ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่ส่งผลต่อการบริหารงานโรงเรียนมาตรฐานสากล และได้ อภิปรายผลไว้ว่า องค์ประกอบที่มีผลทางตรงกับการบริหารระบบคุณภาพและการบริหารโรงเรียน มาตรฐานสากล คือ 1) ด้านธรรมาภิบาล องค์ประกอบของคุณภาพในด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์ ความรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้ ทีมงาน ลูกค้า และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีความสอดคล้องและสัมพันธ์ กับองค์ประกอบของระบบบริหารคุณภาพทั้ง 7 หมวด 2) ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ โครงสร้าง วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์กร จะมีความสอดคล้องและสัมพันธ์กับการบริหารระบบ คุณภาพเรื่อง ค่านิยม 11 ประการ ของการบริหารตามเกณฑ์รางวัล 3) ด้านการบริหารระบบคุณภาพ มีผลทางตรงต่อการบริหารงานโรงเรียนมาตรฐานสากล โดยเน้นการบริหารคุณภาพ โดยรวม

<sup>155</sup> วิสัยพรรณ เสรีวัฒน์, “การประเมินเชิงระบบโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล” (ปริญญาานิพนธ์การศึกษาดุษฎีนิพนธ์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย ขอนแก่น, 2555), บทคัดย่อ.



ตามแนวคิดของ TQM และ 4) ด้านการจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล มีผลทางตรงต่อการบริหารงานโรงเรียนมาตรฐานสากล<sup>156</sup>

ทรงพล เจริญคำ ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบความเป็นเลิศของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครประกอบด้วย 5 ปัจจัย คือ ด้านการบริหารงานของโรงเรียน ด้านผู้อำนวยการโรงเรียน ด้านโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน ด้านนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและสังคม และด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา 2) สภาพความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ตามเกณฑ์ของสถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Model: CFM) สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 3) รูปแบบความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 3 ปัจจัย คือ ด้านการบริหารงานของโรงเรียน ด้านผู้อำนวยการโรงเรียน ด้านนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ 4) การตรวจสอบรูปแบบความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร รูปแบบความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครทั้ง 3 ปัจจัย มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์<sup>157</sup>

บุญกุล หัตถกิจ ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็กจาก 7 องค์ประกอบ มีรูปแบบการบริหารคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก ดังนี้ 1) ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ประกอบด้วย การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีภาวะผู้นำทางวิชาการและใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม 2) ด้านการจัดการกระบวนการ (Process Management) ประกอบด้วย การจัดการกระบวนการเรียนรู้ร่วมกับชุมชนให้หลากหลาย มีมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาชัดเจน และใช้กระบวนการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพตามวงจรเดมมิง PDCA 3) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) ประกอบด้วย การใช้หลักธรรมาภิบาล หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนและกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และการพัฒนาโรงเรียนชัดเจน 4) ด้านการสร้างทีมงาน (Team Working) ประกอบด้วย การสร้างวัฒนธรรมองค์การในการทำงาน สร้างบรรยากาศในการทำงาน และสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาครูให้

<sup>156</sup> รังสรรค์ นกสกุล, บุญเรือง ศรีเหรียญ และจูไร โชคประสิทธิ์, “การพัฒนา รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่ส่งผลต่อการบริหารงานโรงเรียนมาตรฐานสากล,” **วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์** 6, 1 (มกราคม 2555): 61-62.

<sup>157</sup> ทรงพล เจริญคำ, “รูปแบบความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพ” (วิทยานิพนธ์ การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), บทคัดย่อ.

เต็มศักยภาพ 5) ด้านการประเมินตนเอง (Self-Assessment) ประกอบด้วย การประเมินผลสัมฤทธิ์ กระบวนการจัดการเรียนการสอน ประเมินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา สอดคล้อง กับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็กและความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนในการจัดการศึกษา 6) ด้านการมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน (Student and Stakeholders) ประกอบด้วย การจัดการความรู้ คู่คุณธรรม และทักษะชีวิตนักเรียน สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนา ศักยภาพของนักเรียน และสร้างความผูกพันให้นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน มีส่วนร่วมในกิจกรรม ของโรงเรียน และ 7) ด้านสารสนเทศและเทคโนโลยี (Information and Technology) ประกอบด้วย การนำเทคโนโลยีมาให้ความรู้ บริการชุมชน ใช้เทคโนโลยีจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียน ครูใช้เทคโนโลยีจัดการเรียนการสอน และผู้บริหารใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการ<sup>158</sup>

บัญชา สุริยะสุขประเสริฐ สมาน อัครภูมิ และพงษ์ธร สิงห์พันธ์ ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบ การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ผลการวิจัยพบว่า มีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบคือ 1) การมีเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจน 2) การควบคุมคุณภาพครบวงจร และ 3) การคำนึงถึงผู้รับบริการเป็นสำคัญ<sup>159</sup>

สุริยา ห้าวหาญ รัชชัย จิตรนนท์ และวีรพล สารบรรณ ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหาร สู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ผู้บริหาร (2) ครู (3) นักเรียน (4) แหล่งเรียนรู้ (5) การบริหารจัดการ (6) เครือข่ายร่วมพัฒนา และ (7) การพัฒนาระบบสารสนเทศ 2) รูปแบบ การบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบที่สำคัญ ซึ่งมีความเหมาะสมถูกต้องเป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย<sup>160</sup>

<sup>158</sup> บุญยกุล หัตถกิจ, “รูปแบบการบริหารคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน ขนาดเล็ก” (วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2556), บทคัดย่อ.

<sup>159</sup> บัญชา สุริยะสุขประเสริฐ สมาน อัครภูมิ และพงษ์ธร สิงห์พันธ์, “รูปแบบการบริหาร คุณภาพทั่วทั้งองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก,” **วารสารบริหารการศึกษาบัวบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี** 15, ฉบับพิเศษ (2558): 235.

<sup>160</sup> สุริยา ห้าวหาญ รัชชัย จิตรนนท์ และวีรพล สารบรรณ, “รูปแบบการบริหารสู่ความ เป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา,” **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม** 10 (มีนาคม 2559): 203.

สมาพร ลีภัยรัตน์ ธาณี เกสทอง และนันทิยา น้อยจันทร์ ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหาร คุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบ การบริหารคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา ได้ 8 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ภาวะ ผู้นำของผู้บริหาร (2) การพัฒนาบุคลากร (3) การสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนา (4) การสร้างทีมงาน ในการพัฒนานักเรียน (5) การควบคุมคุณภาพ (6) คุณภาพนักเรียน (7) การนำนโยบายคุณภาพสู่ การปฏิบัติ และ (8) การบริหารจัดการ 2) รูปแบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับ ประถมศึกษา ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ส่วนที่ 2 เนื้อหา ประกอบด้วย องค์ประกอบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากล และกระบวนการบริหารคุณภาพโรงเรียน มาตรฐานสากล ส่วนที่ 3 เจือใจความสำเร็จ และ 3) การประเมินรูปแบบการบริหารคุณภาพ โรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา มีความถูกต้องเหมาะสม ความเป็นไปได้ และ ความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก<sup>161</sup>

#### งานวิจัยต่างประเทศ

บาล์ดวิน (Baldwin) ได้ศึกษาเรื่อง Total Quality Management in Higher Education: The Implications of Internal and External Stakeholder Perceptions กล่าวถึงการนำการบริหาร คุณภาพทั้งองค์กรมาใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จากสำรวจข้อมูลของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและ ภายนอกที่ให้ความช่วยเหลือ และศึกษาความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในการวัดคุณภาพ การมอบอำนาจการเรียนรู้กระบวนการ การสนับสนุนการจัดการที่ดี และระยะเวลาในการให้ความ ร่วมมือของโรงเรียน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกประกอบด้วย คณะกรรมการสถานศึกษา ศึกษาพิเศษ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในประกอบด้วย ผู้บริหาร ครูผู้สอนและนักเรียน จากการตอบแบบสอบถาม 30 ข้อ พบว่า ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความพึงพอใจและเข้าใจวิธีการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร ความสัมพันธ์ ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ การจัดการที่ดี พบว่า มีความสัมพันธ์เป็นเส้นตรงกับความพึงพอใจ ระยะเวลาในการร่วมมือเป็นความสัมพันธ์ทางลบ ของความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอก และผลของวิธีการจัดการและการบริหารเป็น กระบวนการที่ต่อเนื่องในโรงเรียนมัธยมศึกษา<sup>162</sup>

<sup>161</sup> สมาพร ลีภัยรัตน์, ธาณี เกสทอง และนันทิยา น้อยจันทร์, “รูปแบบการบริหารคุณภาพ โรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา,” *วารสารสุทธิปริทัศน์* 31 (มกราคม 2560): 262.

<sup>162</sup> L. M. Baldwin, “Total Quality Management in Higher Education: The Implications of Internal and External Stakeholder Perceptions” (Dissertation Abstracts international, 2002), 102.

คลาค (Clack) ได้ศึกษาเรื่อง Global trends necessitating a world class education กล่าวถึงแนวทางการดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากลของรัฐโคโรโลนา พบว่าการดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากลเป็นระบบที่ค่อนข้างยุ่งยากและซับซ้อน มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญหลายประการภายใต้เงื่อนไขและคุณลักษณะที่เฉพาะ ต้องอาศัยเอกสารแนวทางที่ละเอียดและสมบูรณ์มากที่สุด หรืออาศัยผู้เชี่ยวชาญที่ช่วยแนะนำแผนการดำเนินการ ช่วยกำหนดแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน การจัดกิจกรรม งาน โครงการ เพื่อให้การดำเนินงานของโรงเรียนบรรลุสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้<sup>163</sup>

เคลาด์ (Claude) ได้ศึกษาเรื่อง Principals' perceptions of "quality" in Mauritian schools using the Baldrige framework ในเรื่องการรับรู้ของผู้บริหารเกี่ยวกับ “คุณภาพ” ในโรงเรียนมอริเชียส โดยใช้กรอบของบัลดริจในการดำเนินการโดยเก็บข้อมูลจากผู้บริหาร ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ครู นักเรียน ตลอดจนผู้ปกครอง ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะการนำองค์กรของผู้บริหารโรงเรียนมอริเชียส มีอิทธิพลและมีบทบาทสำคัญต่อผลลัพธ์ของโรงเรียนทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม โดยผ่านกระบวนการทำงานภายในโรงเรียน<sup>164</sup>

เลปีนา (Liepina) และคณะ ได้ศึกษาเรื่อง Contemporary Issues of Quality Management: Relationship between Conformity Assessment and Quality Management ได้กล่าวถึงประเด็นร่วมสมัยของการจัดการคุณภาพ ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินความสอดคล้องกับการจัดการคุณภาพ พบว่าองค์ประกอบของการจัดการคุณภาพ มีความสัมพันธ์กับการประเมินความสอดคล้องอย่างชัดเจน ทั้งในระหว่างการผลิตและเมื่อถูกใช้งานเพื่อให้มั่นใจว่าผลิตภัณฑ์ที่ถูกลงในตลาดได้รับการยอมรับและเชื่อถือได้ โดยแต่ละองค์ประกอบจะมีความเชื่อมโยงกับขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งของการประเมินความสอดคล้อง และความเชื่อมโยงนี้ก็ปรากฏให้เห็นอย่างชัดเจน ไม่ว่าจะการวางแผนคุณภาพ การควบคุมคุณภาพ การประกันคุณภาพ และการปรับปรุงคุณภาพ ล้วนมีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับการประเมินความสอดคล้องทั้งสิ้น<sup>165</sup>

<sup>163</sup> Clark Plexico, “Global Trends Necessitating a World Class Education” (Dissertation Abstracts international, 2008), 23.

<sup>164</sup> Jean Claude Ah-TeXk, “Principals' perceptions of "quality" in Mauritian schools using the Baldrige framework,” **Journal of Educational Administration** 51 (May 2013): 680-704.

<sup>165</sup> Raimonda Liepina, Inga Lapina, and Janis Mazais, “Contemporary Issues of Quality Management: Relationship between Conformity Assessment and Quality Management,” **Procedia-Social and Behavioral Sciences** 110 (March 2014): 627-637.

อนาสตาเซียโด (Anastasiadou) ได้ศึกษาเรื่อง The Roadmap of Total Quality Management in the Greek Education System According to Deming ด้านแผนงานการจัดการคุณภาพโดยรวมในระบบการศึกษาของกรีกตาม Deming พบว่าปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์กรประกอบด้วยนโยบายและกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ การประเมินผล การประยุกต์ใช้หลักการประกันคุณภาพและข้อมูลที่เป็นจริงและทันสมัย และการมีส่วนร่วมของทุกส่วนและทุกคนในองค์กร รวมถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น การฝึกอบรมและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องด้วยโปรแกรมการฝึกอบรม การพัฒนาอย่างมืออาชีพ การส่งเสริมสนับสนุนความสามารถ การป้องกันการล่นพรรค เล่นพวก และการแข่งขันกันของบุคลากรที่ไม่เกี่ยวกับความพยายามที่จะทำให้คุณภาพองค์กรสูงขึ้น การพัฒนาขั้นตอนการประกันคุณภาพเป็นสิ่งสำคัญ โดยการมุ่งสู่ความเป็นเลิศและการฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะ นำไปสู่การมอบหมายความรับผิดชอบ และมีความพยายามในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของนักศึกษา ผู้ปกครอง อาจารย์ และสังคม อย่างไรก็ตามการขาดการสื่อสารหรือการประสานงานที่มีประสิทธิภาพระหว่างผู้บริหารกับครู เจ้าหน้าที่ และนักศึกษา จะขัดขวางความพยายามในการพัฒนาซึ่งนำไปสู่การขาดการลงทุนและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและความรู้<sup>166</sup>

จาสินคาส (Jasinskis) และคณะ ได้ศึกษาเรื่อง Influence of Ployees Evaluation on Organizational Learning at Leisure and Sports Clubs กล่าวถึงอิทธิพลของการประเมินผลของพนักงานต่อการเรียนรู้ขององค์กร ที่ระบุว่าการนำการประเมินแบบทีมมาใช้ในองค์กร ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะเด่นชัดขึ้นมามากขึ้น นั่นคือการประเมินผลแบบทีมจะส่งผลถึงการเรียนรู้ขององค์กรของบุคลากร<sup>167</sup>

ทัสคอฟ (Taskov) และมิเทรวา (Mitrevva) ได้ศึกษาเรื่อง The Motivation and the Efficient Communication Both Are the Essential Pillar within the Building of the TQM (Total Quality Management) System within the Macedonian Higher Education Institutions กล่าวถึงแรงจูงใจและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีความสำคัญร่วมกับการสร้างระบบการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) ภายในสถาบันอุดมศึกษาของมาซิโดเนีย ที่พบว่าผู้บริหารระดับสูง

<sup>166</sup> Sofia D. Anastasiadou, “The Roadmap of Total Quality Management in the Greek Education System According to Deming, Juran and Crosby in Light of the Efqm Model,” **Procedia Economics and Finance** 33 (March 2015): 562-572.

<sup>167</sup> Edmundas Jasinskis et al., “Influence of Ployees Evaluation on Organizational Learning at Leisure and Sports Clubs,” **Business Administration and Management** (2015): 41-49.

ต้องตระหนักถึงความสำคัญของระบบคุณภาพเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ต้องส่งเสริมการปรับปรุงคุณภาพและสร้างนวัตกรรม ด้วยการส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการนำเสนอวิธีการแก้ปัญหาภายในองค์กร สร้างกระบวนการมอบอำนาจและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการค้นหาแนวทางแก้ปัญหาและปรับปรุงกระบวนการการศึกษา รวมทั้งการสร้างระบบการพัฒนากระบวนการ การมีส่วนร่วมของพนักงานที่มีศักยภาพ สุดท้ายควรมีการมอบรางวัลแก่ผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และนำเสนอแนวทางแก้ปัญหาใหม่ ๆ ผู้บริหารจะต้องสร้างระบบรางวัลจูงใจในการพัฒนากระบวนการการมีส่วนร่วมของพนักงานที่มีศักยภาพ<sup>168</sup>

ลารินา (Larina) ได้ศึกษาเรื่อง Practical Application of Total Quality Management System to Education of International Students กล่าวถึงการประยุกต์ใช้หลักการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) ของนักเรียนนานาชาติ พบว่าผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์รวมถึงการสนับสนุนด้านทรัพยากรทำให้สมรรถนะทางวิชาการของนักเรียนและคุณภาพของการศึกษาเพิ่มขึ้น และการประยุกต์ใช้หลักการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) ในศึกษานานาชาติ ถือเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพของการจัดการเชิงกลยุทธ์ในระยะยาว ควรจะใช้เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการในแง่ของการแข่งขันวิธีการเชิงระบบในการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ และวิธีการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ และการประเมินผลลัพธ์ทำให้มั่นใจในความสำเร็จของการศึกษานานาชาติ<sup>169</sup>

โปป (Pop) ได้ศึกษาเรื่อง Study on Creating a Simplified Model of Quality Management System in a SME from the Central Region of Romania กล่าวถึงการศึกษาก่อสร้างแบบจำลองระบบการจัดการคุณภาพอย่างง่ายใน SME จากภาคกลางของโรมาเนีย ระบุว่า การใช้ระบบการบริหารคุณภาพเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจ ต้องมีการประมาณการความสมดุลระหว่างทรัพยากรกับทักษะของพนักงาน ความสามารถทางเทคนิค และความสามารถด้านเทคโนโลยี

<sup>168</sup> Nako Taskov and Elizabeta Mitreva, “The Motivation and the Efficient Communication Both Are the Essential Pillar within the Building of the TQM (Total Quality Management) System within the Macedonian Higher Education Institutions,” *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 180 (August 2015): 227-234.

<sup>169</sup> Ludmila N. Larina, “Practical Application of Total Quality Management System to Education of International Students,” *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 215 (July 2015): 9-13.

สำหรับการพัฒนาองค์กร ซึ่งทักษะและความสามารถด้านต่าง ๆ ของบุคลากรล้วนมาจากการฝึกอบรมแบบต่าง ๆ <sup>170</sup>

ปาติมาห์ (Patimah) ได้ศึกษาเรื่อง Leadership Styles, Motivation Achievers and Quality in Cultural Teaching กล่าวถึงความสัมพันธ์ของความเป็นผู้นำของผู้บริหาร แรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ของครู ระเบียบวินัยในการทำงานของครูและวัฒนธรรมคุณภาพ พบว่าความเป็นผู้นำที่ดี และถูกต้องของผู้บริหาร จะช่วยปรับปรุงวินัยในการทำงานของอาจารย์ ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมคุณภาพ ซึ่งหมายความว่ารูปแบบความเป็นผู้นำของผู้บริหารยังดี การนำวัฒนธรรมคุณภาพมาใช้ยิ่งง่าย และความเป็นผู้นำของผู้บริหารยังส่งผลด้านบวกต่อแรงจูงใจสู่ความสำเร็จของครู หมายความว่ารูปแบบการเป็นผู้นำที่ดีขึ้นของผู้บริหาร จะเพิ่มแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่สูงขึ้นของครู ทำให้สามารถใช้วัฒนธรรมที่มีคุณภาพได้ง่ายยิ่งขึ้น และทำให้ครูมีระเบียบวินัยในการทำงานมากขึ้น ซึ่งส่งผลต่อไปยังการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพในองค์กรได้ง่ายขึ้น<sup>171</sup>

แอบลาซี (Abbasi) ได้ศึกษาเรื่อง Building a World Class School: Teaching with your strengths พบว่าสิ่งที่แสดงถึงความเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล คือ 1) มีผู้นำที่เข้มแข็ง (Strong Leadership) 2) มีการคัดเลือกครู (Qualified Teachers) 3) มีความซื่อสัตย์ต่อองค์กร (Institutional Integrity) 4) มีหลักสูตรที่ดี (Good Curriculum) และ 5) มีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย (Resources) ดังนั้นการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล ผู้บริหารต้องจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน มีความเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง ครูต้องมีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มีความรักสามัคคีกัน และบริหารจัดการหลักสูตรสู่ความเป็นเลิศทางด้านวิชาการและทุก ๆ ด้าน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้เรียน<sup>172</sup>

สแกนแลนและโลเปซ (Scanlan and Lopez) ได้ศึกษาเรื่อง Vamos! How School Leaders Promote Equity and Excellence for Bilingual Students กล่าวว่าแนวทางของผู้นำในการส่งเสริมการศึกษาทุนและความเป็นเลิศเพื่อการศึกษา นักเรียนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

<sup>170</sup> Liviu Dorin Pop, “ Study on Creating a Simplified Model of Quality Management System in a SME from the Central Region of Romania,” **Procedia Technology** 22 (August 2016): 1084-91.

<sup>171</sup> Siti Patimah, “ Leadership Styles, Motivation Achievers and Quality in Cultural Teaching,” **European Research Studies Journal** 3A (2017): 278-90.

<sup>172</sup> L. Abbasi, **Building a World Class School: Teaching with your Strengths**, accessed August 29, 2018, available from <http://www.scoho.org/PDF/Achieve-World-Class-Ed-Ohio.pdf>

คือผู้นำโรงเรียนต้องเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการกำหนดทิศทางของโรงเรียน และโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับวัฒนธรรมและการปฏิบัติที่สะท้อนถึงวิสัยทัศน์ และเสริมสร้างศักยภาพของโรงเรียนและการเป็นผู้นำแบบมืออาชีพ นอกจากนี้ผู้นำโรงเรียนต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพที่ขยายการเรียนรู้ของนักเรียน โดย 1) ทำให้มั่นใจในหลักสูตรที่แข็งแกร่ง การเรียนการสอนและการประเมิน 2) การสร้างความเป็นมืออาชีพของครูและพนักงาน 3) งานหัตถกรรมนักเรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้สภาพแวดล้อม และ 4) การสร้างความสัมพันธ์เป็นโรงเรียนชุมชนที่เข้มแข็ง<sup>173</sup>

### สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา

จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยจากการสอบถามข้อคำถาม ได้แก่ การบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา ควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 ได้กล่าวถึงคุณภาพของโรงเรียนจะบังเกิดขึ้นได้อย่างไรนั้นขึ้นกับผู้บริหารโรงเรียนเป็นตัวแปรในการขับเคลื่อนและเป็นตัวแปรที่สำคัญที่จะสร้างสรรค์ให้บังเกิดคุณภาพขึ้น โรงเรียนที่มีคุณภาพ (Quality School) จะมีกระบวนการบริหารจัดการศึกษา เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ที่มีลักษณะการบริหารจัดการที่มีระบบขั้นตอน สามารถวิเคราะห์ ควบคุม กำกับ ติดตาม ตรวจสอบได้ และประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลัก 9 ประการ ดังนี้ 1) การบริหาร/ ผู้นำ (Management/ Leadership) ผู้บริหาร/ ผู้นำเป็นองค์ประกอบสำคัญของความเป็นผู้นำองค์กร เพื่อสร้างระบบการบริการที่ดีแก่นักเรียน/ ชุมชน และเพื่อการพัฒนาปรับปรุงกิจกรรมต่าง ๆ ให้ดำเนินไปด้วยดี มีประสิทธิภาพ 2) การบริหารคน (Staff Management) เป็นระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลในโรงเรียน/ สถานศึกษา เพื่อส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานของครูได้รับการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพและปฏิบัติงานการจัดการเรียนการสอนบรรลุเป้าหมาย 3) นโยบายและกลยุทธ์การบริหาร (Policies and Strategies) เป็นการกำหนดและพัฒนาวิสัยทัศน์ จุดประสงค์ของการดำเนินตามพันธกิจขององค์กร (Mission Statement) และนโยบายกลยุทธ์ในการดำเนินการพัฒนาการศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย 4) การจัดการทรัพยากรในการปฏิบัติงานในโรงเรียน (Resources Management) เป็นการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้บังเกิดประสิทธิภาพและคุ้มค่าลดการสูญเสียทรัพยากรโดยเปล่าประโยชน์ มีระบบวิธีการจัดการข้อมูลข่าวสารที่มีประสิทธิภาพ

<sup>173</sup> Martin Scanlan and Francesca A. Lopez, **Vamos! How School Leaders Promote Equity and Excellence for Bilingual Students**, Abstract from: First Search File: Agricola Item: DOI: 10.1177/0013161X11436270, accessed September 8, 2018, available from <http://www.sagepub.com/journalsPermissions.nav>.



เกิดประโยชน์สูงสุดต่อโรงเรียน 5) กระบวนการปฏิบัติงาน (Processes) มีการจัดทำโครงการที่สะท้อนถึงลักษณะงานที่ปฏิบัติและมีกระบวนการที่สัมพันธ์เชื่อมโยงกัน เป็นระบบโครงสร้างรูปแบบใหม่ที่ส่งผลต่อกระบวนการทำงาน จะมุ่งในเรื่องประสิทธิภาพในการบริการแก่นักเรียน ผู้ปกครอง ผู้ซึ่งมีความต้องการ (Demand) หลากหลาย 6) ความพึงพอใจของครูและบุคลากรในโรงเรียน (Staff Satisfaction) เป็นผลจากองค์ประกอบทั้ง 5 ประการข้างต้น ก่อให้เกิดเป็นผลงานเกิดสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย 7) ความพึงพอใจของลูกค้า/ ประชาชน (Customer/ People Satisfaction) ซึ่งหมายถึง นักเรียน ผู้ปกครอง ประชาชน ชุมชน เป็นผลกระทบที่เกิดจากการปฏิบัติหรือการบริการขององค์การซึ่งหมายถึง โรงเรียนหรือสถานศึกษา 8) ผลกระทบต่อสังคมหรือท้องถิ่น (Impact on Society) ผู้บริหารต้องวิเคราะห์จากท้องถิ่นหรือสังคมได้ มององค์การ (โรงเรียน) เป็นอย่างไรที่ส่งผลต่อระบบการบริหารจัดการและผลผลิตที่ส่งผลต่อสังคมนั้น ๆ และ 9) ผลลัพธ์จากการบริหารจัดการ (Results) เป็นผลรวมทั้งหมดขององค์ประกอบทั้ง 8 ประการที่กล่าวมาทั้งหมด และเป็นไปตามที่คาดหวังบรรลุผลสัมฤทธิ์โดยการประเมินและตรวจสอบ<sup>174</sup> โดยสอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 กล่าวว่า การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ และผู้บริหารจึงต้องอาศัยหลักการในการบริหารเพื่อให้โรงเรียนเกิดคุณภาพ โดยได้สรุปหลักการและแนวคิดของการบริหารงานคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ใช้โดยทั่วไป ได้แก่ หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ตามแนวการกระจายอำนาจการบริหาร ซึ่งเน้นผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคือ นักเรียนและชุมชน มาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม การบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School base management) หมายถึง ความสามารถที่จะประสานการมีส่วนร่วมของครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ชุมชนและผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ มีความสามารถในการระดมและใช้ทรัพยากร เพื่อการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งทำให้การศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาของชาติและเกณฑ์การวัดผู้บริหารมืออาชีพควรประกอบด้วย (1) วัดจากความสำเร็จของการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจากการบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนและตามที่กำหนดไว้ใน พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติและประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ (2) วัดจากความสามารถในกระบวนการบริหาร โดยใช้การวางแผนและนำไปใช้ปฏิบัติจริง มีการตรวจสอบการบริหารจัดการ การปรับเป้าหมายการทำงานในขั้นต่อไปดีขึ้นตลอดเวลา ทั้งนี้ต้องอาศัยวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่สามารถเปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาสเสมอ<sup>175</sup> อีกทั้งผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 ได้กล่าวถึง

<sup>174</sup> สัมภาษณ์ ณรินทร์ ชำนาญดู, ผู้อำนวยการโรงเรียนกาญจนาอนุเคราะห์ สพม. 8, 15 กรกฎาคม 2562.

<sup>175</sup> สัมภาษณ์ สุมนา ธิกุลวงษ์, ผู้อำนวยการโรงเรียนฤทธิยะวรรณาลัย สพม. 2, 2 กันยายน 2562.

หลักการบริหาร 9 ประการหรือที่เรียกว่า PAPOSDCORB ในการบริหารงานดังนี้ (1) Policy ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจในนโยบายเพื่อนำไปปฏิบัติมีความสามารถปฏิบัติงาน โดยยึดถือนโยบายของผู้บริหารระดับสูง หลักการตามวิชาชีพ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (2) Authority ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการใช้อำนาจหน้าที่ ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม (3) Planning ผู้บริหารต้องมีความสามารถอย่างเพียงพอต่อการคาดการณ์ล่วงหน้า จัดทำแผนงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีเหตุผล และคำนึงถึงความเป็นไปได้ของแผน (4) Organizing ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการจัดโครงสร้างและระบบงานที่จำเป็น เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การร่วมกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (5) Staffing มีความสามารถในการสรรหาคัดเลือกมอบหมายงานให้บุคลากรทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ ตามหลักการ “จัดคนให้เหมาะสมกับงาน” (Put the right man on the right job) (6) Directing ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการนำผู้อื่นด้วยการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาและตอบสนองต่อสถานการณ์รอบด้านได้อย่างเหมาะสม (7) Coordinating ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการประสานงานให้ ให้ได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายเพื่อให้งานของหน่วยงานดำเนินไปได้อย่างราบรื่น (8) Reporting ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการจัดทำรายงานให้แก่ฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการจัดประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา การจัดเก็บเอกสารอย่างเป็นระบบ (9) Budgeting ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการจัดทำข้อเสนอเพื่อกำหนดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ มีความสามารถในการควบคุมประสิทธิผลของต้นทุน<sup>176</sup> และผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 ได้กล่าวถึง หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation) การทำงานแบบมีส่วนร่วมนั้นไม่ว่าจะเป็นระดับครอบครัว ระดับโรงเรียน ระดับชุมชน ระดับองค์กร หรือระดับประเทศล้วนมีความสำคัญอย่างยิ่งในกระบวนทัศน์ปัจจุบัน เพราะจะช่วยให้ผู้มีส่วนร่วมเกิดความรู้สึกความเป็นเจ้าของ (Ownership) และจะทำให้ผู้มีส่วนร่วมหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้น ยินยอมปฏิบัติตาม (Compliance) และรวมถึงตกลงยอมรับ (Commitment) ได้อย่างสมัครใจ เต็มใจ และสบายใจ ซึ่งหลักการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นไปเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ คือ (1) ร่วมทำการศึกษาค้นคว้าปัญหาและสาเหตุปัญหาที่เกิดขึ้น (2) ร่วมคิดหาและสร้างรูปแบบและวิธีการพัฒนาและลดปัญหา (3) ร่วมวางนโยบายหรือแผนงานหรือโครงการกิจกรรมเพื่อขจัดและแก้ปัญหาและตอบสนองความต้องการ (4) ร่วมตัดสินใจในการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม (5) ร่วมจัดหรือปรับปรุงในระบบการบริหารงานพัฒนาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (6) ร่วมการลงทุนในกิจกรรมตามขีดความสามารถของตนเอง (7) ร่วมปฏิบัติตามนโยบายแผนงาน โครงการและกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และ (8) ร่วมควบคุม ติดตาม ประเมินผล และร่วมบำรุงรักษาโครงการและกิจกรรมให้สามารถใช้ประโยชน์

<sup>176</sup> สัมภาษณ์ ชเนตตี วัจนะรัตน์, ผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีรัตนทบุรี สพม. 3, 15 กรกฎาคม 2562.

ได้ต่อไป<sup>177</sup> และได้สอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 ที่ได้กล่าวถึงหลักการบริหารโดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA ตามวงจรคุณภาพของเดมมิง มี 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย (1) ขั้นตอนการวางแผน (Plan) ครอบคลุมถึงการกำหนดกรอบหัวข้อที่ต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง การพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน พร้อมกับพิจารณาว่ามีความจำเป็นต้องใช้ข้อมูลใดบ้าง แล้วกำหนดทางเลือกในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง (2) ขั้นตอนการดำเนินการ (DO) คือ การลงมือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตามทางเลือกที่ได้กำหนดไว้ในขั้นตอนการวางแผน ในขั้นนี้ต้องตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติด้วยว่าได้ดำเนินไปในทิศทางที่กำหนดไว้หรือไม่ (3) ขั้นตอนการตรวจสอบ (Check) คือ การประเมินผลและการตรวจสอบทำให้เราทราบว่า การปฏิบัติในขั้นที่สองสามารถบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ และ (4) ขั้นตอนการปรับปรุงพัฒนา (Act) จะพิจารณาอยู่ 2 กรณี คือ กรณีหากผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามแผนที่วางไว้ ก็ให้นำแนวทางนั้นมาจัดทำให้เป็นมาตรฐาน และกรณีหากผลที่ได้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนที่วางไว้ เราควรพิจารณาว่าจะดำเนินการอย่างไรต่อไป ดังเช่น มองหาทางเลือกใหม่ที่น่าจะเป็นไปได้ ใช้ความพยายามให้มากขึ้นกว่าเดิม ขอความช่วยเหลือจากผู้รู้ และเปลี่ยนเป้าหมายใหม่ สู่หลักการบริหารจัดการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศของสำนักคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้ (1) ผู้นำองค์กรต้องมีวิสัยทัศน์ชัดเจน ผู้นำระดับสูงจะต้องเป็นผู้กำหนดทิศทางวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่มุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียนและมีการสื่อสาร ทิศทาง วิสัยทัศน์ สู่การปฏิบัติและสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นบุคลากรมีส่วนร่วมในการทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ โดยวิสัยทัศน์จะต้องอธิบายภาพอนาคตขององค์กร ดึงดูดความต้องการ มีจุดเน้น มีความชัดเจนนำไปสู่การตัดสินใจ และถูกทิศทาง มีความยืดหยุ่น มีเหตุผล มีเป้าหมายที่สามารถบรรลุผล สามารถสื่อสารได้เข้าใจง่าย (2) การที่ยืดการเรียนรู้เป็นแกนกลาง โรงเรียนมุ่งเน้นการจัดการศึกษาไปที่การเรียนรู้และความต้องการของผู้เรียน ความต้องการคุณลักษณะของผู้เรียนในอนาคตของสังคมโลก การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและความพึงพอใจของผู้เรียน และแปลงความต้องการเหล่านั้นมาเป็นหลักสูตร และการพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสม มีการจัดการเรียนรู้สนองตามความต้องการผู้เรียน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและความพึงพอใจของผู้เรียน และพัฒนาการเรียนเหมาะสมกับผู้เรียน (3) การเรียนรู้ขององค์กร โรงเรียนจัดระบบการเรียนรู้ให้มีบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน และการเรียนรู้รายบุคคล ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับภารกิจงานดำเนินงานของโรงเรียน ซึ่งจะเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ และส่งผลให้เกิดมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้เรียนโดยการคิดอย่างเป็นระบบ มีความใฝ่รู้ควบคู่กับศักยภาพและรับรู้ภาพลักษณ์โดยรวมขององค์กร มองเห็นวิสัยทัศน์ร่วมกันและการเรียนรู้การทำงานร่วมกันเป็นทีม (4) การให้คุณค่ากับคณะครูบุคลากรและผู้มีส่วนร่วม โรงเรียนแสดงถึง

<sup>177</sup> สัมภาษณ์ พิริยะ เอกปิยะกุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนตราษตระการคุณ สพม. 17, 10 มิถุนายน 2562.

การเห็นคุณค่าของครูและบุคลากรโดยการสร้างความผูกพัน ความพึงพอใจ แรงจูงใจ การจัดสภาพแวดล้อมการทำงานสวัสดิการ ฯลฯ จะทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ ให้โอกาสบุคลากรในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ส่งบุคลากรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพ สร้างความมั่นใจและความรู้สึกในการทำงาน (5) ความคล่องแคล่ว กระตือรือร้น ถือเป็นความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะทำให้สามารถลดรอบเวลาและต้นทุนในการพัฒนาคุณภาพ (6) การมองอนาคต การพัฒนาโรงเรียนให้มีความยั่งยืนต้องอาศัยความเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาและส่วนแบ่งทางการศึกษา ตลอดจนการจัดหลักสูตรที่สนองต่อความต้องการกำลังคนในการพัฒนาประเทศ และการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก โรงเรียนจึงต้องมีแนวคิดที่มุ่งอนาคตอย่างจริงจัง และสร้างความผูกพันในระยะยาวกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้รับบริการ โดยการพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากร สร้างโอกาสทางนวัตกรรม เพื่อส่งเสริมให้นักเรียนได้เตรียมตัวมุ่งสู่นาคตที่เป็นเป้าหมายทางเลือกอย่างเหมาะสม (7) การจัดการเพื่อให้เกิดนวัตกรรม นวัตกรรมเป็นการนำวิธีการใหม่มาปฏิบัติหลังจากได้ผ่านการทดลอง หรือได้รับการพัฒนาแล้วตามลำดับ โรงเรียนต้องแสวงหา สร้าง พัฒนา และใช้องค์ความรู้ และนวัตกรรมเพื่อให้เกิดนวัตกรรมของหลักสูตรการจัดการกระบวนการเรียนรู้ และการบริการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้รับบริการ ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ ต่อสังคม โรงเรียนมีบทบาทในการรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน ด้วยการมุ่งเน้นการดูแลสุขอนามัย สภาพแวดล้อมของชุมชน และสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน รวมทั้งบุคลากรของโรงเรียนประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีจริยธรรมและจรรยาบรรณต่อสาธารณะ (9) การมุ่งเน้นผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า โรงเรียนได้วางแผนปฏิบัติและประเมินผลลัพธ์ที่สำคัญในทุกระดับงานที่แสดงให้เห็นว่ามุ่งเน้นการสร้างคุณค่าและผลสำเร็จของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้รับบริการ (10) การบริหารจัดการเชิงระบบ โรงเรียนสร้างระบบบริหารจัดการที่เชื่อมโยงแผนปฏิบัติงาน กระบวนการ ตัวชี้วัด และกิจกรรมต่าง ๆ ให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและบูรณาการเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ของโรงเรียน<sup>178</sup> โดยหลักการดังกล่าวข้างต้นสอดคล้องกับธีระ รุฐเจริญ ที่กล่าวว่าผู้บริหารมืออาชีพจะต้องมีความรู้ความสามารถในเรื่อง (1) สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามที่กำหนดได้ครบถ้วน (2) ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ (3) สามารถจัดการศึกษาได้ทั้ง 3 รูปแบบ (4) ให้ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร (5) จัดระบบการประกันคุณภาพภายใน (6) ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการ ดังเซอร์จิอวานนี (Sergiovanni) ที่ได้สรุปลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา

<sup>178</sup> สัมภาษณ์ เสงี่ยม วงศ์พล, ผู้อำนวยการโรงเรียนสำโรงทาบวิทยา สพม. 33, 29 สิงหาคม 2562.

ที่มีประสิทธิภาพว่าควรมีองค์ประกอบ ดังนี้ (1) เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง (2) มีแผนงานวิชาการที่ดี (3) จัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน (4) มีบรรยากาศสถานศึกษาเชิงบวก (5) ส่งเสริมความมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นกลุ่ม (6) มีการพัฒนาบุคลากรอย่างกว้างขวาง (7) ใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (8) ส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และ (9) ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วม และยังสอดคล้องกับออรุณ จันทวานิช และคณะ ได้เสนอแนวคิดของโรงเรียนที่สมบูรณ์แบบว่าต้องประกอบด้วย (1) ผู้เรียนมีคุณภาพมาตรฐานมีการพัฒนาการทุกด้าน เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข เรียนต่อและประกอบอาชีพได้ (2) โรงเรียนเป็นที่น่าชื่นชมของชุมชน (3) โรงเรียนเป็นแบบอย่างและให้ความช่วยเหลือแก่ชุมชนและโรงเรียนอื่น (4) การจัดกระบวนการเรียนรู้เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (5) การจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน (6) การบริหารจัดการที่ดีใช้โรงเรียนเป็นฐานและเน้นการมีส่วนร่วม (7) การประกันคุณภาพการศึกษามีประสิทธิภาพเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารโรงเรียน (8) มีครู ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาและจำนวนเพียงพอ (9) ลักษณะทางกายภาพของโรงเรียนได้มาตรฐาน (10) หลักสูตรเหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น (11) สื่ออุปกรณ์และเทคโนโลยีทันสมัย (12) แหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนหลากหลาย (13) งบประมาณมุ่งเน้นผลงาน และ (14) สภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนดีมีสังคมบรรยากาศ สิ่งแวดล้อมเอื้ออำนวยต่อการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ

### สรุป

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี ราชวัลคุณภาพ ผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพของนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ และการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา ทำให้ทราบความหมายของการบริหารคุณภาพ ความเป็นมาของการบริหารคุณภาพ หลักการ แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพ และแนวปฏิบัติของสถานศึกษาที่ได้รับการยอมรับว่ามีการบริหารที่มีคุณภาพ

### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา” โดยมีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา และ 2) เพื่อทราบผลยืนยันองค์ประกอบการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยมีโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ผู้วิจัยกำหนดขั้นตอนดำเนินการวิจัย และระเบียบวิธีวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยได้เป็นไปโดยมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินงาน 3 ขั้นตอน ดังนี้

##### ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเตรียมการวิจัย โดยได้ทำการศึกษารวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งเป็นการศึกษารวบรวมจากเอกสาร ผลงานวิจัย หนังสือบทความวิชาการ วารสาร และเว็บไซต์ต่าง ๆ โดยทำการวิเคราะห์เอกสาร หลักการแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ และจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา นำผลที่ได้รับจากการศึกษา สัมภาษณ์ เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย จัดทำโครงร่างงานวิจัย นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาและสอบปกป้องโครงร่างงานวิจัย และนำข้อเสนอแนะของคณะกรรมการมาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ และขออนุมัติบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อดำเนินการทำวิจัย

##### ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัย เพื่อตอบคำถามการวิจัย ข้อ 1 “องค์ประกอบของการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วยอะไรบ้าง” และข้อ 2 ผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นอย่างไร” ผู้วิจัยกำหนดขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัยเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นที่ 1** การกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยกำหนดวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1.1 ศึกษา วิเคราะห์ วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

1.2 นำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์ (Content Analysis) เป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อใช้เป็นกรอบในการดำเนินการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview)

1.3 นำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) ที่สร้างขึ้นได้รับคำแนะนำพัฒนา ปรับปรุง จากอาจารย์ที่ปรึกษา ไปทำการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ซึ่งได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดเกณฑ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้ 1) ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) มีประสบการณ์ทางการบริหารไม่น้อยกว่า 5 ปี และ 3) มีผลงานด้านการบริหารเป็นที่ยอมรับจากหน่วยงานต้นสังกัด เช่น เคยได้รับรางวัลผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่น ผู้บริหารศึกษาต้นแบบ หรือรางวัลอื่นจากหน่วยงานต้นสังกัดระดับเขตพื้นที่การศึกษา หรือกระทรวงศึกษาธิการ หรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

1.4 ประมวลตัวแปรการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา จากการวิเคราะห์เอกสาร และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ (Content analysis) สรุปเป็นตัวแปรทั้งหมด เพื่อนำไปสร้างเป็นกระทงคำถามของแบบสอบถาม

**ขั้นที่ 2** การสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิเคราะห์การบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยกำหนดวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

2.1 นำตัวแปรเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา มาพัฒนาและสร้างเป็นเครื่องมือการวิจัย คือ แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire)

2.2 นำแบบสอบถามที่ได้ไปนำมาตรวจสอบคุณภาพ โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน และนำตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ด้วยดัชนีความสอดคล้องที่เรียกว่า IOC (Index of Item Objective Congruence) ซึ่งพิจารณาค่ามากกว่า 0.5 จากข้อคำถาม จำนวน 111 ข้อ ได้ข้อคำถามหลังจากการวิเคราะห์ จำนวน 111 ข้อ โดยค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.6-1.00 และปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ และคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาคุศณัฐนิพนธ์

2.3 นำแบบสอบถามการวิจัยไปทดลองใช้ (Tryout) กับโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 10 โรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเดียวกับการวิจัยในครั้งนี้ โดยกำหนดผู้ให้ข้อมูลจากโรงเรียนมัธยมศึกษา โรงเรียนละ 3 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการ 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระ 1 คน และครู 1 คน รวมทั้งสิ้น 30 คน นำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (Reliability) ของ

แบบสอบถามด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -coefficient) ด้วยสูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient)<sup>179</sup> ได้ผลการวิเคราะห์ค่า  $\alpha$ -Cronbach เท่ากับ 0.985 และปรับปรุงแบบสอบถามเพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นต่อไป

### ขั้นที่ 3 เก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการยกระดับคุณภาพโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล จำนวน 100 แห่ง โดยเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการ 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระ 1 คน และครู 1 คน รวมทั้งสิ้น 300 คน

3.2 รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อใช้วิเคราะห์ เพื่อให้ได้องค์ประกอบการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา

### ขั้นที่ 4 ยืนยันองค์ประกอบการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษาดังนี้

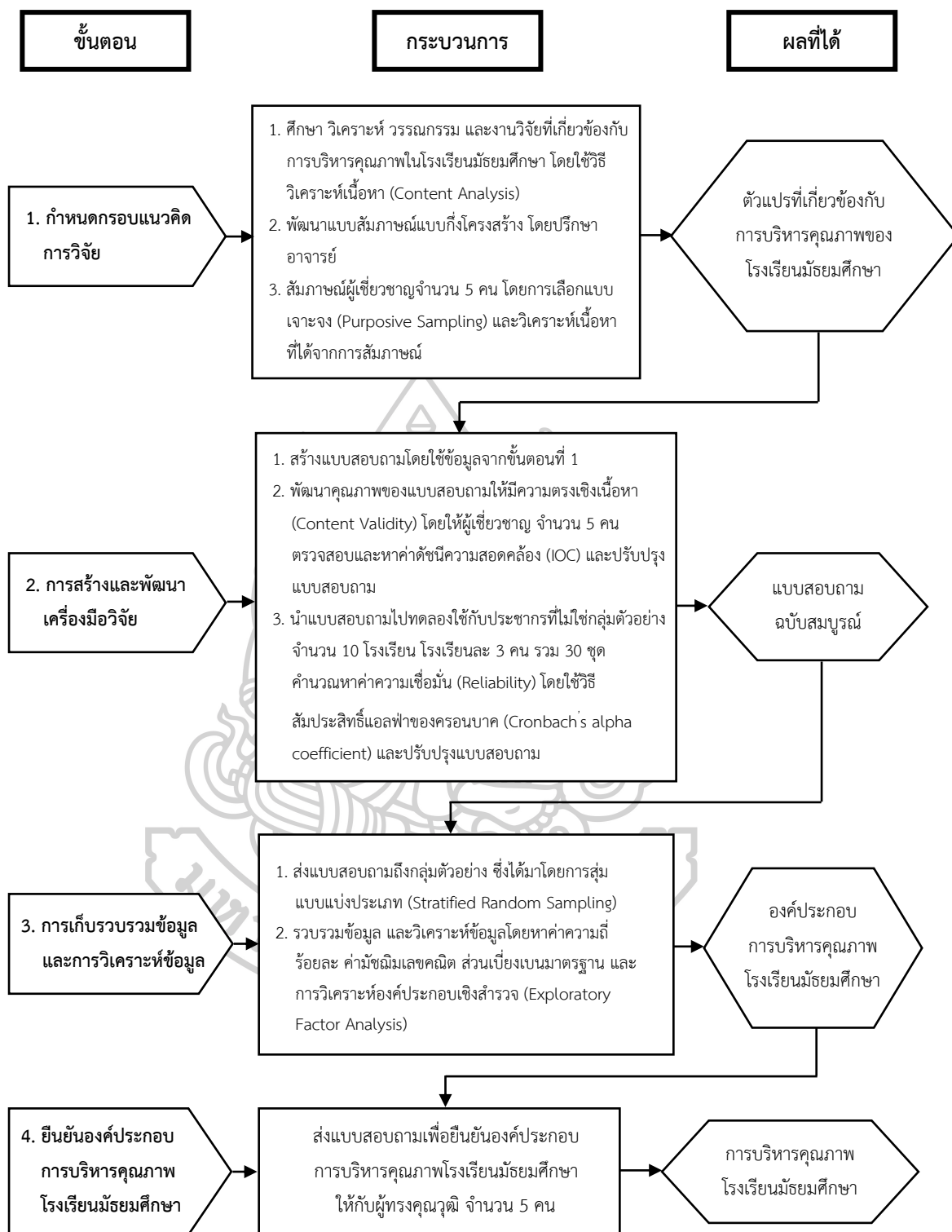
4.1 นำข้อค้นพบที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา มาตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ โดยการสอบถามความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยมีเกณฑ์การคัดเลือก ดังนี้ 1) ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) มีประสบการณ์ทางการบริหารไม่น้อยกว่า 5 ปี และ 3) มีผลงานด้านการบริหารเป็นที่ยอมรับจากหน่วยงานต้นสังกัด เช่น เคยได้รับรางวัลผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่น ผู้บริหารศึกษาด้านแบบ หรือรางวัลอื่นจากหน่วยงานต้นสังกัดระดับเขตพื้นที่การศึกษา หรือกระทรวงศึกษาธิการ หรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อตรวจสอบและยืนยัน

4.2 นำข้อเสนอแนะจากการตรวจสอบและยืนยันองค์ประกอบของผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 5 คน มาพิจารณาและปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ แล้วทำการนำเสนอสรุปเป็นการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา

จากการดำเนินการวิจัยตามวิธีการข้างต้น สรุปได้ดังแผนภาพที่ 12

<sup>179</sup> J. Lee Cronbach, *Essentials of Psychological Test*, 4<sup>th</sup> ed. (New York: Harper & Row, 1984), 126.





แผนภาพที่ 12 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

### ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

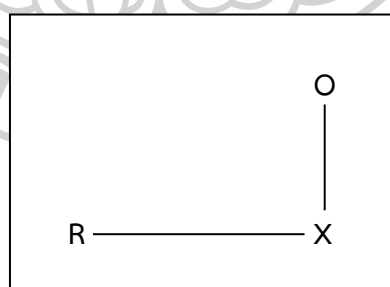
จากการดำเนินการตามขั้นตอนวิธีการดังกล่าว ผู้วิจัยได้รวบรวมผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ และจัดทำรายงานผลการวิจัยเพื่อนำเสนอคณะกรรมการ ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการเสนอแนะ จัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขออนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาต่อไป

### ระเบียบวิธีการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้ ดำเนินการไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยกำหนดรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยแบบแผนการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

#### แบบแผนการวิจัย (Research design)

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ใช้แบบแผนการวิจัย ลักษณะเป็นแบบกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาวะการณ์ไม่มีการทดลอง (The One-shot, Non-experimental, Case Study Design) สามารถสรุปเป็นแผนภาพ (Diagram) ได้ดังนี้



เมื่อ	R	หมายถึง	กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม
	X	หมายถึง	ตัวแปรที่ศึกษา
	O	หมายถึง	ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

### ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ โรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการยกระดับคุณภาพโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล จำนวน 1,287 โรงเรียน<sup>180</sup>

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง จากการเปิดตารางประมาณการกำหนดขนาดตัวอย่างของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น 90% ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 100 โรงเรียน และใช้เทคนิคการเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified random sampling) จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ดังตารางที่ 2

3. ผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลจากโรงเรียนมัธยมศึกษา โรงเรียนละ 3 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการ 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระ 1 คน และครู 1 คน รวมทั้งสิ้น 300 คน

ตารางที่ 1 ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล

โรงเรียน มัธยมศึกษา ในโครงการ ยกระดับ คุณภาพ โรงเรียนสู่ มาตรฐาน สากล	ขนาดของ โรงเรียน	ประชากร (โรงเรียน)	ตัวอย่าง (โรงเรียน)	ผู้ให้ข้อมูล (คน)		
				ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ	หัวหน้า กลุ่มสาระ	ครู
ขนาดใหญ่พิเศษ	382	30	30	30	30	
ขนาดใหญ่	217	17	17	17	17	
ขนาดกลาง	678	52	52	52	52	
ขนาดเล็ก	10	1	1	1	1	
รวม	1,287	100		300		

<sup>180</sup> กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 6, โรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการยกระดับคุณภาพโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล, เข้าถึงเมื่อ 11 เมษายน 2562, เข้าถึงได้จาก <http://www.srilamai.net/?name=news&file=readnews&id=129>

## ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน คือ ตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน
2. ตัวแปรที่ศึกษา คือ ตัวแปรที่เกี่ยวกับการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการที่เกี่ยวกับการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา และผลสรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้จากการสัมภาษณ์

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เกี่ยวกับการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วยคำถาม ได้แก่ การบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษาควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง
2. แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) ใช้ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 100 โรงเรียน โดยแบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้
  - ตอนที่ 1 สอบถามสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นการตรวจสอบรายการ (Check list)
  - ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าจัดอันดับ 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert's five rating scale) มีรายละเอียด<sup>181</sup> ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยว่าข้อความนั้นเป็นตัวแปรการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษาในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยว่าข้อความนั้นเป็นตัวแปรการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษาในระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

<sup>181</sup> พวงรัตน์ ทวีรัตน์, *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2540), 107-108.

ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยว่าข้อความนั้นเป็นตัวแปรการบริหารคุณภาพใน  
โรงเรียนมัธยมศึกษาในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ  
3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยว่าข้อความนั้นเป็นตัวแปรการบริหารคุณภาพใน  
โรงเรียนมัธยมศึกษาในระดับน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ  
2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยว่าข้อความนั้นเป็นตัวแปรการบริหารคุณภาพใน  
โรงเรียนมัธยมศึกษาในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ  
1 คะแนน

3. แบบสอบถามเพื่อยืนยันองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ยืนยันองค์ประกอบการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

### การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

เพื่อให้เกิดความตรงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการ  
สร้างและพัฒนาเครื่องมือ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) ใช้สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ  
เกี่ยวกับการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีขั้นตอนในการสร้างและพัฒนา ดังนี้

1.1 นำข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับการบริหารคุณภาพในโรงเรียน  
มัธยมศึกษา มาทำการสังเคราะห์เพื่อให้ได้ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพในโรงเรียน  
มัธยมศึกษา

1.2 นำตัวแปรที่ได้มาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ปริญญาอาจารย์ที่ปรึกษา  
และปรับแก้ตามคำแนะนำ

2. แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) เพื่อสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบ  
การบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา จากผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่ม  
และครู ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบสอบถาม ดังนี้

2.1 ศึกษา วิเคราะห์ หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร  
คุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา

2.2 สร้างแบบสอบถามข้อเท็จจริงที่ใช้ในวิจัย ให้ครอบคลุมองค์ประกอบบริหาร  
คุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยผู้วิจัยสร้างข้อคำถามจากตัวแปรที่ได้จากการสรุปผล  
การวิเคราะห์ และสังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

2.3 นำแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณา และปรับแก้ตามคำแนะนำ

2.4 ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย โดยตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน แล้วนำไปหาค่าความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย เรียกว่า ค่า IOC (Index of Item Objective Congruence) เป็นรายชื่อแล้วพิจารณาเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.5 จากข้อคำถาม จำนวน 111 ข้อ ได้ข้อคำถามหลังจากการวิเคราะห์ จำนวน 111 ข้อ โดยค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.6-1.00 และปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ และคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์

2.5 นำเครื่องมือแบบสอบถามการวิจัยไปทดลองใช้ (Tryout) กับโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 10 โรงเรียน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย โดยกำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงละ 3 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการ 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระ 1 คน และครู 1 คน รวมทั้งสิ้น 30 คน นำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม ด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ( $\alpha$  - Coefficient) ด้วยสูตรสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)<sup>182</sup> ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.985

3. แบบสอบถามเพื่อยืนยันองค์ประกอบการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์ไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ จากนั้นทำเป็นข้อคำถามและนำไปใช้สอบถามความคิดเห็นกับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยรวบรวมเก็บข้อมูลโดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) ดังนี้

1.1 ผู้วิจัยประสานงานกับผู้เชี่ยวชาญ เพื่อขออนุญาตเข้าสัมภาษณ์ และนัดหมายวัน-เวลา-สถานที่ ที่จะเข้าสัมภาษณ์

1.2 ผู้วิจัยขอหนังสือแนะนำตัวจากภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเข้าสัมภาษณ์

<sup>182</sup> Lee Cronbach, *Essentials of Psychological Testing*, 4<sup>rd</sup> ed. (New York: Harper & Publishers, 1984), 164.

1.3 ผู้วิจัยเดินทางไปสัมภาษณ์ตามที่นัดหมาย แนะนำตัว และมอบหนังสือจาก  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากรแก่ผู้ถูกสัมภาษณ์

1.4 ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ และจัดบันทึกข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 100 โรงเรียน  
โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็น ดังนี้

2.1 ผู้วิจัยประสานงานกับผู้อำนวยความสะดวก รองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระ และครู  
ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายเพื่อขออนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

2.2 ผู้วิจัยขอหนังสือแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอ  
ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลจากผู้อำนวยความสะดวกโรงเรียน

2.3 ผู้วิจัยจัดส่งหนังสือแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัย หนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบ  
แบบสอบถามของผู้วิจัย คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม แบบสอบถาม ซองปิดแสดมภ์จำหน่ายซอง  
ถึงผู้วิจัย แล้วส่งถึงผู้อำนวยความสะดวกโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และรอรับแบบสอบถามกลับทางไปรษณีย์

3. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้แบบสอบถามเพื่อยืนยันองค์ประกอบ  
ของการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา ดังนี้

3.1 ผู้วิจัยติดต่อประสานกับผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูล

3.2 ผู้วิจัยขอหนังสือกับทางภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร  
เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการสอบถามความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ

3.3 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลแบบสอบถามความคิดเห็น โดยวิธีนำส่งแบบสอบถาม  
ด้วยตนเองและนำส่งไปรษณีย์ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสะดวกของผู้ทรงคุณวุฒิในการให้ข้อมูล

### การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้เป็นไปอย่างถูกต้อง ตามหลักการระเบียบวิธีวิจัย ผู้วิจัยได้วิเคราะห์  
ข้อมูลโดยใช้สถิติในการวิจัยดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลจาก  
การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi structured interview) จากผู้เชี่ยวชาญ ใช้การวิเคราะห์  
เนื้อหา (Content analysis)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามจากโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการยกระดับ  
คุณภาพโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล จำนวน 100 โรงเรียน

2.1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้วยการวิเคราะห์ค่าความถี่  
(Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

2.2 วิเคราะห์ระดับการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) เป็นรายข้อและในภาพรวม โดยนำค่ามัชฌิมเลขคณิตมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best)<sup>183</sup> ดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50-5.00 หมายถึง เป็นตัวแปรการบริหารคุณภาพ  
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในระดับมากที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50-4.49 หมายถึง เป็นตัวแปรการบริหารคุณภาพ  
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50-3.49 หมายถึง เป็นตัวแปรการบริหารคุณภาพ  
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50-2.49 หมายถึง เป็นตัวแปรการบริหารคุณภาพ  
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00-1.49 หมายถึง เป็นตัวแปรการบริหารคุณภาพ  
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในระดับน้อยที่สุด

2.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปด้วยวิธีการสกัดองค์ประกอบแบบการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis: PCA) และหมุนแกนองค์ประกอบแบบตั้งฉาก (Orthogonal rotation) ด้วยวิธีแวนริแมกซ์ (Varimax)<sup>184</sup> โดยกำหนดข้อตกลงเบื้องต้น ซึ่งถือเกณฑ์การคัดเลือกตัวแปรเข้าองค์ประกอบ 3 เกณฑ์ ดังนี้ 1) พิจารณาจากค่าไอเกน (Eigen values) ที่มากกว่า 1 ขึ้นไป 2) พิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ของตัวแปรแต่ละตัวขององค์ประกอบนั้น มีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป 3) พิจารณาองค์ประกอบที่บรรยายตัวแปรตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป ตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser)<sup>185</sup>

3. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเพื่อยืนยันองค์ประกอบการบริหารคุณภาพจากผู้ทรงคุณวุฒิ ในด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ขององค์ประกอบ โดยใช้ค่า ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

<sup>183</sup> John W. Best, **Research in Education**, 2<sup>nd</sup>ed. (New Jersey: Prentice - Hall, 1997), 204-208.

<sup>184</sup> ยุทธ ไกยวรรณ, **การวิเคราะห์สถิติหลายตัวแปร สำหรับงานวิจัย** (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 79.

<sup>185</sup> Kaiser, cited in Baarbara G. Tabachnik and Linda S. Fidell, **Using Multivariate Statistics** (New York: Harpaer & Row Publishing, 2001), 588.



## สรุป

การวิจัยเรื่อง การบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา และ 2) เพื่อทราบผลยืนยันองค์ประกอบการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย ขั้นที่ 2 การดำเนินการวิจัย และขั้นที่ 3 การรายงานผลการวิจัย ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย คือ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในโครงการยกระดับคุณภาพโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล จำนวน 1,287 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการยกระดับคุณภาพโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล จำนวน 100 โรงเรียน ได้จากการเปิดตารางประมาณการกำหนดขนาดตัวอย่างของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น 90% และใช้เทคนิคการเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified random sampling) จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการ 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระ 1 คน และครู 1 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaires) และแบบสอบถามเพื่อยืนยันองค์ประกอบการบริหารคุณภาพ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) มัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory factor analysis) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

## บทที่ 4

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา และ 2) เพื่อทราบผลยืนยันองค์ประกอบการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์ โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกออกเป็น 2 ตอน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา มี 3 ขั้นตอน ดังนี้

1.1 ผลการวิเคราะห์จากเอกสาร หลักการ แนวคิดและทฤษฎีของการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา

1.2 ผลการวิเคราะห์จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.3 ผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 5 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

1.4 สรุปการวิเคราะห์ตัวแปรจากการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

1.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.6 ผลการวิเคราะห์ระดับการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา

1.7 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตอนที่ 2 ผลการยืนยันการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน

## ผลของการวิเคราะห์และการสังเคราะห์ข้อมูลแต่ละตอนเป็นดังนี้

### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา

มี 3 ขั้นตอน ดังนี้

#### 1.1 ผลการวิเคราะห์เอกสาร หลักการ แนวคิดและทฤษฎีของการบริหารคุณภาพ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

จากการศึกษาเอกสาร หลักการ แนวคิดและทฤษฎีของการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่นำมาสังเคราะห์ประกอบด้วย ชิฮาร์ท (Shewhart), เดมมิ่ง (Deming), จูรัน (Juran), ครอสบี้ (Crosby), อิชิกาวา (Ishikawa), เฟเกินบาม (Feigenbaum), ไคเซ็น (KAIZEN), ซิกซ์ ซิกม่า/ ลีนซิกซ์ ซิกซ์ม่า (Six sigma/ Lean Six Sigma), องค์กรระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐาน (ISO), สมาพันธ์นักวิทยาศาสตร์และวิศวกรแห่งประเทศญี่ปุ่น (JUSE), สถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ (NIST), มูลนิธิเพื่อการจัดการคุณภาพแห่งยุโรป (European Foundation for Quality Management: EFQM), สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ และรางวัลคุณภาพแห่งยุโรป (The European Quality Award: EQA) ผลการวิเคราะห์เอกสาร หลักการ แนวคิดและทฤษฎีของการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา สามารถสรุปสาระสำคัญได้ 157 ข้อ ดังตารางที่ 2

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์อักษรภาษาอังกฤษแทนเอกสารที่เกี่ยวข้อง และใช้เครื่องหมาย ✓ แทนสาระสำคัญที่นำไปใช้จากการศึกษาวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องประกอบการศึกษาดังนี้

- A = ชิฮาร์ท (Shewhart)
- B = เดมมิ่ง (Deming)
- C = จูรัน (Juran)
- D = ครอสบี้ (Crosby)
- E = อิชิกาวา (Ishikawa)
- F = เฟเกินบาม (Feigenbaum)
- G = ไคเซ็น (KAIZEN)
- H = ซิกซ์ ซิกม่า/ ลีนซิกซ์ ซิกซ์ม่า (Six sigma/ Lean Six Sigma)
- I = องค์กรระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐาน (ISO)
- J = สมาพันธ์นักวิทยาศาสตร์และวิศวกรแห่งประเทศญี่ปุ่น (JUSE)
- K = สถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ (NIST)

- L = มูลนิธิเพื่อการจัดการคุณภาพแห่งยุโรป (The European Foundation for Quality Management: EFQM)
- M = สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ
- N = โรงเรียนมาตรฐานสากล (World class standard school)



ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสาร หลักการ แนวคิดและทฤษฎีของการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ที่	สาระสำคัญที่นำไปใช้	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1	ผู้บริหารใช้วิธีการทางสถิติในการควบคุมคุณภาพ	✓	✓			✓									
2	ผู้บริหารใช้การควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ โดยการใช้แผนภูมิควบคุมและการสุ่มตัวอย่าง	✓				✓									
3	ผู้บริหารใช้กระบวนการทำงานที่เป็นมาตรฐาน	✓	✓	✓				✓				✓			
4	ผู้บริหารมีกระบวนการควบคุมงานคุณภาพโดยแยกลักษณะของความแตกต่างของสิ่งนั้น ๆ หรือเรียกว่าการแยกความแปรผัน (Variation)	✓													
5	ผู้บริหารบริหารงานคุณภาพโดยใช้แผนภูมิควบคุมเชิงแปรผัน (Control chart for variable) และแผนภูมิควบคุมเชิงลักษณะ (Control chart for attribute)	✓													
6	ผู้บริหารมีการพิจารณาความผันแปรแบบธรรมชาติที่เกิดจากระบบ และความผันแปรแบบพิเศษที่เกิดจากตัวบุคคล	✓	✓												
7	ผู้บริหารใช้วงจรเดมมิ่งในการบริหารงานเพื่อการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง (The Deming cycle: PDCA for continuous improvement)	✓	✓			✓								✓	
8	ผู้บริหารใช้ระบบความรู้ที่ลึกซึ้ง เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้		✓												
9	ผู้บริหารมีการทำงานร่วมกันของหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ในองค์กรที่มีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง		✓											✓	
10	ผู้บริหารมีการค้นคว้าสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงจากมาตรฐาน ต้องอาศัยทฤษฎีทางสถิติ		✓												
11	ผู้บริหารมีทฤษฎีที่จะนำมาอธิบายความสัมพันธ์ของเหตุและผล และทฤษฎีที่จะนำมาใช้ในการพยากรณ์		✓												



ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสาร หลักการ แนวคิดและทฤษฎีของการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ที่	สาระสำคัญที่นำไปใช้	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
28	ผู้บริหารมีการปรับปรุงกระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่อง (Improve the Process constantly)		✓	✓	✓									✓	
29	ผู้บริหารมีการให้บุคลากรมีกิจกรรมเชิงปฏิบัติการที่ทันสมัย		✓		✓					✓					✓
30	ผู้บริหารรีบแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับเครื่องจักร และอุปกรณ์ที่เสียหายอย่างทันทีที่ได้รับรายงาน		✓		✓		✓		✓	✓	✓			✓	
31	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการทำงานโดยปราศจากความกลัว		✓												
32	ผู้บริหารมีการทำลายอุปสรรคขวางกั้นระหว่างหน่วยงาน (Break Down Department Barriers) เพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีม		✓												
33	ผู้บริหารมีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้บรรยากาศไม่เครียด รู้สึกเป็นมิตรและเป็นกันเอง		✓		✓			✓				✓			✓
34	ผู้บริหารมีการยกเลิกระดับของงาน และการบริหารงานโดยวัดวัตถุประสงค์		✓												
35	ผู้บริหารจัดสิ่งกีดขวางต่าง ๆ ที่จะทำให้ความภูมิใจในผลงานคุณภาพของพนักงานลดลง		✓												
36	ผู้บริหารจัดอบรมความรู้และทักษะการใช้เครื่องทางสถิติในการแก้ปัญหาด้านคุณภาพและการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง		✓							✓		✓			✓
37	ผู้บริหารมีการกำหนดแนวทาง ผลักดันให้เกิดการปฏิบัติ โดยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร		✓									✓			
38	ผู้บริหารสามารถแยกแยะสาเหตุของปัญหาได้ว่าเกิดจากระบบหรือเกิดจากพนักงาน		✓												
39	ผู้บริหารมีแนวคิดคุณภาพและต้นทุนคุณภาพ (Quality and cost of quality)								✓						
40	ผู้บริหารมีนิสัยคุณภาพ (Quality habits) เช่น กำหนดเป้าหมายของการทำงาน กำหนดแผนในการทำงาน กำหนดความรับผิดชอบในการทำงาน และการให้รางวัล				✓										

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสาร หลักการ แนวคิดและทฤษฎีของการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ที่	สาระสำคัญที่นำไปใช้	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
41	ผู้บริหารมีแนวคิดการจัดการข้ามสายงาน (Cross functional management)			✓			✓								
42	ผู้บริหารมีลำดับขั้นความสำเร็จที่เป็นสากล (Universal breakthrough sequences) ซึ่งมีลำดับขั้นที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ 7 ขั้นตอน คือ การพิสูจน์ความจำเป็นของการจัดการคุณภาพ การกำหนดโครงการปรับปรุง การดำเนินงานการปรับปรุงคุณภาพ การวินิจฉัยปัญหา การลงมือแก้ไขปัญหา การจัดการกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และการรักษาระดับความก้าวหน้า			✓											
43	ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการปรับปรุงคุณภาพ ซึ่งเป็นลำดับขั้นที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ			✓			✓								
44	ผู้บริหารมีการบริหารที่มุ่งไปสู่พื้นฐานของคุณภาพที่มีความสมบูรณ์แบบ 5 ประการ			✓			✓								
45	ผู้บริหารมีการบริหารที่ยึดหลักป้องกันความผิดพลาดมากกว่าการค้นหาคือข้อบกพร่องแล้วแก้ไข และชัดเจน						✓								
46	ผู้บริหารกำหนดประเด็นปัญหาด้านคุณภาพ และการค้นหาสาเหตุของปัญหานั้น						✓								
47	ผู้บริหารต้องรับผิดชอบในการผลิตให้ได้มาตรฐานตามที่มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน						✓								
48	ผู้บริหารให้ความสำคัญในการแก้ปัญหาและปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง						✓							✓	
49	ผู้บริหารตั้งทีมปรับปรุงคุณภาพที่มีผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานเป็นกรรมการด้วย						✓								
50	ผู้บริหารมีการประยุกต์ใช้หลักการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM)						✓						✓	✓	✓
51	ผู้บริหารแสดงปัญหาความไม่สอดคล้องทั้งที่ปรากฏและแฝงในลักษณะของประเมินผล วัตถุประสงค์ และการดำเนินงาน						✓								
52	ผู้บริหารมีการวัดต้นทุนคุณภาพเพื่อประเมินคุณค่าแห่งคุณภาพที่เกิดขึ้น						✓								



ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสาร หลักการ แนวคิดและทฤษฎีของการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ที่	สาระสำคัญที่นำไปใช้	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
53	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรมีสำนึกในด้านคุณภาพเสมอ				✓		✓			✓				✓	
54	ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานด้านคุณภาพและสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการสนับสนุน				✓										
55	ผู้บริหารมีกิจกรรมการติดตามการปรับปรุงคุณภาพ เพื่อลดความผิดพลาดขององค์กร				✓										✓
56	ผู้บริหารจัดฝึกอบรม ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพอย่างต่อเนื่อง				✓					✓					✓
57	ผู้บริหารแสดงออกถึงความเอาใจจริงต่อหน้าบุคลากรทุกคน					✓									
58	ผู้บริหารส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม					✓	✓			✓					
59	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุ เพื่อใช้ในการปรับปรุงคุณภาพ					✓	✓							✓	✓
60	ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงถึงผู้ปฏิบัติงาน					✓	✓			✓					✓
61	ผู้บริหารมีการควบคุมคุณภาพ ได้แก่ การกำหนดมาตรฐาน เทคนิคการทำงาน สอนและฝึกคน ด้วยมาตรฐานการทำงาน ตรวจสอบและทำใหม่หากไม่ตอบสนองมาตรฐาน					✓									
62	ผู้บริหารสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าด้วยต้นทุนต่ำ										✓			✓	
63	ผู้บริหารมีการประเมินและปรับปรุงการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน										✓	✓			✓
64	ผู้บริหารวางแผนและพัฒนาทุกกระบวนการที่มีผลต่อการนำไปสู่มาตรฐาน														
65	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรกำหนดเป้าหมายของตนเองและกำหนดเป้าหมายขององค์กรให้ชัดเจน														✓
66	ผู้บริหารมีการตั้งรางวัลประจำปีเพื่อรองรับบุคลากรที่บรรลุเป้าหมาย หรือมีผลงานโดดเด่น และแสดงออกถึงการรับรู้การทำงานหนัก และคุณค่าบุคลากรของผู้บริหาร						✓								

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสาร หลักการ แนวคิดและทฤษฎีของการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ที่	สาระสำคัญที่นำไปใช้	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
67	ผู้บริหารตั้งคณะกรรมการคุณภาพ โดยส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารคุณภาพ					✓									
68	ผู้บริหารแนะนำให้มีการควบคุมคุณภาพส่วนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น						✓								✓
69	ผู้บริหารมีแนวทางการทำงานที่พนักงานทุกคนต้องรับผิดชอบคุณภาพ และร่วมมือกันปรับปรุงการทำงานให้เกิดคุณภาพอย่างต่อเนื่อง						✓	✓	✓			✓		✓	✓
70	ผู้บริหารจัดระบบและวินัยในการทำงานเพื่อป้องกันความผิดพลาดเสียหาย						✓								✓
71	ผู้บริหารมุ่งเน้นวิธีการปฏิบัติงาน หรือทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนให้ได้ผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์คุณภาพโดยเฉพาะ						✓								
72	ผู้บริหารพัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้ศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่						✓			✓		✓		✓	✓
73	ผู้บริหารมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ							✓				✓			
74	ผู้บริหารปรับปรุงวิธีการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน บุคลากรทุกระดับ							✓							
75	ผู้บริหารบำรุงขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน										✓				✓
76	ผู้บริหารกระตุ้นให้พนักงานได้แสดงออกในการให้ข้อเสนอแนะในเรื่องต่าง ๆ														
77	ผู้บริหารมีการใช้กิจกรรม 5ส มาร่วมกับการปฏิบัติงาน							✓							✓
78	ผู้บริหารมีการนำเอาหลักความสูญเสีย 7 ประการ ไปพิจารณาองค์ประกอบต่าง ๆ ของการทำงาน เช่น กำลังคน เทคนิควิธีการ เวลา สิ่งอำนวยความสะดวก และเครื่องมือเครื่องใช้วัสดุที่ใช้ ปริมาณการผลิต สินค้าคงคลัง สถานที่ทำงาน								✓						
79	ผู้บริหารมีรูปแบบการบริหารที่เน้นมาตรฐาน การจัดการที่เหมาะสมและตอบสนองภารกิจขององค์กร														

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสาร หลักการ แนวคิดและทฤษฎีของการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ที่	สาระสำคัญที่นำไปใช้	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
80	ผู้บริหารร่วมกันแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้นไปเรื่อย ๆ อย่างต่อเนื่อง							✓						✓	✓
81	ผู้บริหารใช้กระบวนการแก้ปัญหาด้วยการใช้เครื่องมือทางสถิติ								✓			✓			
82	ผู้บริหารมีการตัดสินใจโดยอิงข้อมูลเสียงของลูกค้า (Voice of the customer: VOC)								✓				✓		
83	ผู้บริหารมีกระบวนการบริหารคุณภาพโดยมีการกำหนดขั้นตอน มีการวัด วิเคราะห์ การดำเนินงาน มีการปรับปรุง และควบคุมให้เป็นไปตามคุณภาพที่กำหนดไว้								✓					✓	✓
84	ผู้บริหารมีกระบวนการ มุ่งเน้นการจัดการและปรับปรุงกระบวนการ เพื่อให้สามารถสร้างผลงานที่เป็นเลิศ								✓			✓		✓	✓
85	ผู้บริหารค้นหาปัญหาหลักหรือปัญหาเรื้อรังขององค์กร โดยหาสาเหตุที่แท้จริงและกำจัดต้นตอของปัญหา								✓						
86	ผู้บริหารมุ่งเน้นนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์								✓					✓	✓
87	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในความเป็นเลิศของผลลัพธ์ ไม่เกรงกลัวต่อการเปลี่ยนแปลง								✓						
88	ผู้บริหารมีมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นระบบการบริหารงานคุณภาพ (Quality system standard)	✓								✓		✓	✓	✓	✓
89	ผู้บริหารเน้นการประกันคุณภาพในการออกแบบ การพัฒนา การผลิต การติดตั้ง และการบริการ									✓					
90	ผู้บริหารมีการบริหารงานอย่างเป็นระบบและโปร่งใส									✓				✓	✓
91	ผู้บริหารคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย									✓	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสาร หลักการ แนวคิดและทฤษฎีของการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ที่	สาระสำคัญที่นำไปใช้	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
92	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย									✓		✓			✓
93	ผู้บริหารให้อิสระแก่บุคลากรตามความเป็น									✓		✓		✓	
94	ผู้บริหารนำผลการประเมินไปปรับปรุงเป็นแนวทางในการปฏิบัติ									✓		✓	✓	✓	✓
95	ผู้บริหารมีการตัดสินใจบนพื้นฐานความเป็นจริง									✓		✓	✓	✓	✓
96	ผู้บริหารมีการจัดสรรทรัพยากรและความสัมพันธ์กันอย่างเป็นกระบวนการ (Process Approach)								✓						
97	ผู้บริหารมีระบบการจัดการคุณภาพ ทั้งการตรวจสอบภายใน (Internal audit) และการตรวจสอบภายนอก (External audit)								✓						
98	ผู้บริหารสร้างความเข้าใจกับบุคลากรเกี่ยวกับคุณภาพ										✓	✓		✓	✓
99	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายของแต่ละกิจกรรม										✓				✓
100	องค์กรต้องมีการจัดการบริหาร มุมมอง และสิ่งแวดล้อมที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ										✓			✓	
101	องค์กรต้องมีการดำเนินงานที่โดดเด่น ภายใต้อุดมการณ์และกลยุทธ์										✓			✓	
102	ทุกคนในองค์กรดำเนินการสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร										✓	✓	✓		✓
103	ผู้บริหารมีการวางแผนระยะยาวขององค์กร										✓	✓			✓
104	ผู้บริหารมีการเก็บรวบรวม เผยแพร่ และการใช้สารสนเทศ										✓	✓	✓		✓
105	ผู้บริหารมีการกำหนดขอบเขตและหน้าที่ความรับผิดชอบของงานตำแหน่งต่าง ๆ อย่างเหมาะสม										✓				

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสาร หลักการ แนวคิดและทฤษฎีของการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ที่	สาระสำคัญที่นำไปใช้	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
106	ผู้บริหารจัดให้มีการศึกษาและเผยแพร่ความรู้ (Education and Dissemination) เกี่ยวกับ การจัดโปรแกรมการศึกษา										✓			✓	
107	ผู้บริหารกระตุ้นให้มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ											✓	✓	✓	✓
108	ผู้บริหารยกระดับมาตรฐานความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ											✓	✓	✓	✓
109	ผู้บริหารมีการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย/วัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์ และค่านิยมมั่น ในการปรับปรุงคุณภาพ										✓			✓	✓
110	ผู้บริหารกำหนดกรอบระยะเวลาของโครงการ กิจกรรมที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้														✓
111	ผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับแผนงาน กลยุทธ์ระดับโครงการ														✓
112	ผู้บริหารกำหนดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่จะดำเนินการเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายของ ตัวชี้วัดที่ตั้งไว้														✓
113	ผู้บริหารวิเคราะห์โครงการทั้งด้านผลผลิต ผลลัพธ์ งบประมาณผู้รับผิดชอบและระยะเวลาของ แต่ละแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม														✓
114	ผู้บริหารกำหนดภาระงานด้านการสอนและการงานอื่นที่มีความเหมาะสม														✓
115	ผู้บริหารมีการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมเพียงพอและพร้อมใช้ที่จะพัฒนาปรับปรุงคุณภาพ														✓
116	ผู้บริหารจัดกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์อย่างหลากหลายและสม่ำเสมอ														✓
117	ผู้บริหารจัดทำแผนปฏิบัติการที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อการดำเนินการ														✓
118	ผู้บริหารมีการใช้ระบบการวางแผนเพื่อพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาให้มีความก้าวหน้า														✓

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสาร หลักการ แนวคิดและทฤษฎีของการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ที่	สาระสำคัญที่นำไปใช้	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
119	ผู้บริหารจัดสภาพแวดล้อม บรรยากาศ บริการแหล่งเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน														✓
120	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูสร้างความรู้ด้วยตนเอง โดยใช้เทคนิคการระดมสมอง (Brain storming)														✓
121	ผู้บริหารดูแลใส่ใจใส่บุคลากร และนักเรียนอย่างใกล้ชิด														✓
122	ผู้บริหารมีการสร้างค่านิยมร่วม (Core Value) ให้เกิดความร่วมมือกันพัฒนาคุณภาพ													✓	✓
123	ผู้บริหารเป็นผู้สร้างจิตสำนึกของบุคลากรทุกคนในองค์กรให้มีวัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน													✓	✓
124	ผู้บริหารพัฒนาตนเองในด้านความรู้ความสามารถตลอดเวลา													✓	✓
125	ผู้บริหารสร้างกระบวนการจัดการความรู้และเทคโนโลยีของบุคลากรอย่างเป็นขั้นตอน													✓	✓
126	ผู้บริหารนำผลการวิเคราะห์หาบทวนเพื่อหาจุดบกพร่องการปฏิบัติงาน โดยป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ														✓
127	ผู้บริหารแบ่งปันความรู้ในด้านการค้าและการและเทคนิคการปฏิบัติงานที่ดีเลิศให้บุคลากร											✓		✓	✓
128	ผู้บริหารกำหนดมาตรการควบคุมการดำเนินงานเพื่อให้ปฏิบัติไปตามขั้นตอนที่กำหนดไว้													✓	✓
129	ผู้บริหารจัดให้มีการประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของระบบการพัฒนาบุคลากร														✓
130	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีการใช้สื่อที่ทันสมัย เพื่อสนองความต้องการการเรียนรู้ของนักเรียน													✓	✓
131	ผู้บริหารมีการประเมินด้านขีดความสามารถและศักยภาพที่จำเป็นของบุคลากร													✓	✓
132	ผู้บริหารมีการจัดเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง														✓
133	ผู้บริหารพัฒนาชุมชนให้เป็นแหล่งเรียนรู้													✓	✓

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสาร หลักการ แนวคิดและทฤษฎีของการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ที่	สาระสำคัญที่นำไปใช้	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
134	ผู้บริหารมีสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดการประพฤติปฏิบัติตามกฎระเบียบ กฎหมาย และ จริยธรรม														✓
135	ผู้บริหารนำผลการดำเนินงานตามแผน โครงการ กิจกรรมประเภทประเมิน เปรียบเทียบกับเป้าหมาย														✓
136	ผู้บริหารสร้างสรรค์ทรัพยากรเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อพัฒนาบุคลากรสู่การเป็นผู้นำของโรงเรียน													✓	✓
137	ผู้บริหารส่งเสริมและกำกับให้มีการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องตามระเบียบ ข้อบังคับ หลักจริยธรรมและกฎหมาย													✓	✓
138	ผู้บริหารสร้างกฎระเบียบในการปฏิบัติงานของบุคลากร														✓
139	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ และสามารถนำโรงเรียนสู่การเป็นมาตรฐานสากล													✓	✓
140	ผู้บริหารกำหนดสมรรถนะหลักของกระบวนการและระบบงาน														✓
141	ผู้บริหารมีการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานคุณภาพอย่างต่อเนื่อง													✓	✓
142	ผู้บริหารมีการดำเนินงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่เรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง											✓		✓	✓
143	ผู้บริหารนำผลการประเมินไปพัฒนาและปรับปรุงระบบขององค์กรให้มีความยั่งยืน											✓		✓	✓
144	ผู้บริหารมีธรรมาภิบาลเป็นแบบอย่างที่ดี มีจริยธรรม มีความรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคม													✓	✓
145	ผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์ วิธีการรับฟัง ความต้องการ ความคาดหวังของนักเรียน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชน														✓
146	ผู้บริหารดำเนินการจัดทำข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันเชื่อถือได้ ง่ายต่อการเข้าถึง และมีความปลอดภัยของข้อมูล														✓

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสาร หลักการ แนวคิดและทฤษฎีของการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ที่	สาระสำคัญที่นำไปใช้	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
147	ผู้บริหารมีการบูรณาการข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ในการติดตามงานและสนับสนุนการตัดสินใจในระดับต่าง ๆ														✓
148	ผู้บริหารจัดโครงสร้างบุคลากรในโรงเรียนโดยการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และคาดการณ์เปลี่ยนแปลงในอนาคตทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน														✓
149	ผู้บริหารจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มุ่งให้เกิดการเรียนรู้ การพัฒนา ความผูกพัน และเอาใจใส่ต่อการทำงานร่วมกันในโรงเรียน														✓
150	ผู้บริหารออกแบบระบบงานครอบคลุมงานทั้ง 4 ด้าน คือ วิชาการ งบประมาณ บุคคล และการบริหารงานทั่วไป														✓
151	ผู้บริหารจัดทำรายงานและขยายผลให้ผู้เกี่ยวข้องทราบต่อไป														✓
152	ผู้บริหารกำหนดขอบข่ายการดำเนินงานเพื่อแก้ไขปัญหาที่ชัดเจน														✓
153	ผู้บริหารดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ศึกษาประสบการณ์และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาให้เกิดการปฏิบัติที่ดียิ่งขึ้นเป็นเลิศ											✓			✓
154	ผู้บริหารกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงาน													✓	✓
155	ผู้บริหารศึกษา พัฒนาวีธีการใหม่ ๆ ที่เหมาะสมนำมาจัดปัญหา													✓	✓
156	ผู้บริหารสร้างระเบียบ แบบแผนของการจัดการเพื่อลดปัญหา														✓
157	ผู้บริหารมอบอำนาจแก่บุคลากรที่จะดำเนินการแก้ไขปัญหามาตรังการที่กำหนด														✓



## 1.2 ผลการวิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่นำมาสังเคราะห์ประกอบด้วย ศุภลักษณ์ เศษชะพานิช, ศศิพร รินทะ, วิลัยพรรณ เสรีวัฒน์, รังสรรค์ นกสกุล, บุญเรือง ศรีเหรียญ และจู่ไร โชคประสิทธิ์, ทรงพล เจริญคำ, บุญยกุล หัตถกิจ, บัญชา สุริยะสุขประเสริฐ, สมาน อัครภูมิ และพงษ์ธร สิงห์พันธ์, สุรียา ห้าวหาญ, ธีชชัย จิตรนนท์ และวีรพล สารบรรณ, สมพร ลีภัยรัตน์, ธานี เกสทอง และนนทिया น้อยจันทร์, บาล์ดวิน (Baldwin), คลาค (Clack), เคลาด์ (Claude), เลปينا (Liepina) และคณะ, อนาเทเซียโด (Anastasiadou), จาสินคาส (Jasinskas), ทัสคอฟ (Taskov) และมิเทรวา (Mitreva), ลารินา (Larina), โปป (Pop), ปาติมาห์ (Patimah), แอบลาชิ (Abbasi) และสแกนแลนและโลเปซ (Scanlan and Lopez) ผลการวิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา สามารถสรุปสาระสำคัญได้ 93 ข้อ ดังตารางที่ 3

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์อักษรภาษาอังกฤษแทนเอกสารที่เกี่ยวข้อง และใช้เครื่องหมาย ✓ แทนสาระสำคัญที่นำไปใช้จากการศึกษาวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องประกอบการศึกษาดังนี้

- A = ศุภลักษณ์ เศษชะพานิช
- B = ศศิพร รินทะ
- C = วิลัยพรรณ เสรีวัฒน์
- D = รังสรรค์ นกสกุล, บุญเรือง ศรีเหรียญ และจู่ไร โชคประสิทธิ์
- E = ทรงพล เจริญคำ
- F = บุญยกุล หัตถกิจ
- G = บัญชา สุริยะสุขประเสริฐ, สมาน อัครภูมิ และพงษ์ธร สิงห์พันธ์
- H = สุรียา ห้าวหาญ, ธีชชัย จิตรนนท์ และวีรพล สารบรรณ
- I = สมพร ลีภัยรัตน์, ธานี เกสทอง และนนทिया น้อยจันทร์
- J = บาล์ดวิน (Baldwin)
- K = คลาค (Clack)
- L = เคลาด์ (Claude)
- M = เลปينا (Liepina) และคณะ
- N = อนาเทเซียโด (Anastasiadou)
- O = จาสินคาส (Jasinskas)
- P = ทัสคอฟ (Taskov) และมิเทรวา (Mitreva)
- Q = ลารินา (Larina)

- R = โปป (Pop)  
S = ปาติมาห์ (Patimah)  
T = แอบลาซี (Abbasi)  
U = สคานแลนและโลเปซ (Scanlan and Lopez)



ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ที่	สาระสำคัญที่นำไปใช้	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U
1	ผู้บริหารดำเนินการบริหารคุณภาพภายในสำหรับสถานศึกษาที่เป็นเลิศของบัลดิริจเป็นฐาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓				✓					✓				
2	ผู้บริหารกำหนดเกณฑ์คุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน	✓		✓						✓					✓						✓	
3	ผู้บริหารมีระบบการบริหารงานคุณภาพภายในสถานศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓						✓					
4	ผู้บริหารใช้หลักการบริหารคุณภาพทั่วองค์กร (TQM)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓				✓	
5	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ (Leadership)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓									✓	✓	✓
6	ผู้บริหารมุ่งเน้นคุณภาพของผู้เรียนเป็นหลัก (Customer focus)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓				✓	
7	ผู้บริหารกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) ของโรงเรียน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓						✓				✓	
8	ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจในการบริหารงานที่เหมาะสม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓		✓					
9	ผู้บริหารมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร (Employee involvement)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓				✓	
10	ผู้บริหารมีการพัฒนาและอบรมบุคลากรที่ดี (Training and development)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓		✓		✓			
11	ผู้บริหารประกาศเกียรติคุณ และให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานดีเยี่ยม (Reward and recognition)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓							✓					
12	ผู้บริหารใส่ใจบุคลากรเป็นอย่างดี (Employee focus)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓					✓		✓					
13	ผู้บริหารมีความเอาใจใส่ผู้เรียน (Customer contacts)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓		✓				✓	✓

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ที่	สาระสำคัญที่นำไปใช้	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	
14	ผู้บริหารมีการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Design and development of products and service)	✓	✓			✓								✓									
15	ผู้บริหารบริหารงานอย่างเป็นกระบวนการ (Process management)	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
16	ผู้บริหารมุ่งเน้นผลลัพธ์ของนักเรียนเพื่อการศึกษาต่อเนื่องภาคต่อ (Supplier quality)	✓	✓	✓		✓			✓	✓			✓		✓			✓					✓
17	ผู้บริหารมีการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (Data collection and analysis)	✓		✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓								
18	ผู้บริหารวิเคราะห์เทียบเคียง (Benchmarking) คุณภาพ สถานศึกษาของตนเองกับสถานศึกษาใกล้เคียง	✓		✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓			✓								
19	ผู้บริหารมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ (Corporate responsibility and citizenship)					✓						✓			✓								✓
20	ผู้บริหารมีการประเมินผลระบบอยู่เสมอ (System assessment)		✓	✓		✓	✓			✓				✓	✓	✓	✓	✓					✓
21	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิด พฤติกรรมที่มีจริยธรรม และความเข้มแข็ง	✓	✓	✓		✓	✓						✓		✓			✓					
22	ผู้บริหารมีการจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอที่จะทำให้อบรมปฏิบัติ การบรรลุความสำเร็จ	✓	✓	✓		✓				✓			✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓			
23	ผู้บริหารมีการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ		✓	✓		✓		✓									✓						✓

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ที่	สาระสำคัญที่นำไปใช้	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U		
24	ผู้บริหารมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสำคัญ	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓				✓			✓	✓	✓		
25	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์สภาพของโรงเรียน เพื่อการศึกษาความต้องการของชุมชน ผู้ปกครอง นักเรียน เพื่อตอบสนองนโยบายในการจัดการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด		✓	✓		✓	✓					✓			✓	✓			✓		✓	✓		
26	ผู้บริหารมีการวัด วิเคราะห์ และการวัดความรู้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓				✓				✓			
27	ผู้บริหารมีการบริหารจัดการตามกระบวนการวงจร (PDCA)		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓				✓				✓	✓		
28	ผู้บริหารมีการบริหารงานตามกระบวนการ POSDCoRB ทำให้สมาชิกองค์กรมีความเข้าใจวัตถุประสงค์ และมีกระบวนการแบ่งงานชัดเจน ไม่เกิดความสับสน			✓													✓							
29	ผู้บริหารกำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของบุคคล			✓		✓					✓							✓				✓		
30	ผู้บริหารส่งเสริมให้นักเรียนมีความรับผิดชอบต่อสังคมและเป็นพลเมืองที่ดี		✓	✓	✓	✓	✓			✓						✓					✓	✓		
31	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนครูผู้สอนได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓					✓			✓	✓	✓	
32	ผู้บริหารกำหนดให้โรงเรียนมีคอมพิวเตอร์แบบพกพาสำหรับนักเรียนทุกคน				✓		✓				✓													
33	ผู้บริหารมุ่งเน้นให้ครูผู้มีส่วนรวมในการบริหารจัดการระบบคุณภาพของโรงเรียน	✓		✓	✓	✓	✓				✓		✓											

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ที่	สาระสำคัญที่นำไปใช้	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U
34	ผู้บริหารมีเป้าหมายและทิศทางการบริหารคุณภาพของสถานศึกษาอย่างชัดเจน						✓	✓		✓		✓					✓					
35	ผู้บริหารมีรูปแบบการบริหารคุณภาพที่เหมาะสม			✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓							
36	ผู้บริหารศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาต้นแบบ	✓		✓		✓	✓	✓		✓	✓											
37	ผู้บริหารมีวิธีการดำเนินงานบริหารงานตามขั้นตอน PDCA ใน 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป	✓		✓		✓		✓	✓			✓				✓					✓	
38	ผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้			✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓			✓			✓	✓
39	ผู้บริหารสร้างกระบวนการจัดการความรู้และเทคโนโลยีของบุคลากรอย่างเป็นขั้นตอน						✓	✓		✓	✓				✓				✓			
40	ผู้บริหารพัฒนางานอย่างเป็นระบบ			✓						✓					✓							
41	ผู้บริหารจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายและพัฒนาอยู่เสมอ	✓		✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓				✓	✓
42	ผู้บริหารส่งเสริมให้หน่วยงานอื่นในชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา			✓		✓	✓			✓	✓	✓			✓				✓		✓	✓
43	ผู้บริหารประเมิน ปรับปรุง ระบบสารสนเทศอย่างสม่ำเสมอ	✓		✓		✓	✓		✓	✓	✓											
44	ผู้บริหารสร้างทีมงานในการพัฒนาโรงเรียนอย่างมีคุณภาพ			✓		✓	✓		✓	✓	✓				✓							

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ที่	สาระสำคัญที่นำไปใช้	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U
45	ผู้เรียนในโรงเรียนมาตรฐานสากลมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ด้านความเป็นเลิศวิชาการ		✓	✓	✓					✓		✓			✓						✓	
46	ผู้บริหารมีการจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างเต็มที่	✓	✓			✓			✓			✓	✓					✓				
47	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีการจัดการเรียนการสอนอย่างเต็มที่			✓	✓		✓					✓			✓							✓
48	ผู้บริหารส่งเสริมการมีส่วนร่วมของนักเรียนในการทำกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง			✓			✓			✓	✓	✓	✓		✓							
49	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และนำโรงเรียนสู่การเป็นมาตรฐานสากล	✓	✓	✓	✓		✓			✓		✓		✓	✓							✓
50	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูทำวิจัย และผลิตสื่อนวัตกรรมใหม่ ๆ			✓			✓		✓	✓		✓	✓		✓							
51	ผู้บริหารสนับสนุนการนำเครือข่ายอินเทอร์เน็ตแบบความเร็วสูง เชื่อมโยงครอบคลุมพื้นที่โรงเรียน											✓										
52	ผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการบริหารจัดการทั้งในและต่างประเทศ			✓								✓			✓							
53	ผู้บริหารจัดตั้งโครงการในโรงเรียนตามมาตรฐานสากลที่มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ด้านความเป็นเลิศด้านวิชาการ		✓	✓	✓					✓		✓			✓							
54	ผู้บริหารกำหนดตัวบ่งชี้ในการดำเนินงาน มีการวางแผน กำกับ นิเทศ ติดตาม นำผลประเมินที่เป็นการปรับปรุงมาพัฒนาอย่างสมดุรรอบด้าน	✓	✓								✓								✓			✓
55	สถานศึกษามีระบบประกันคุณภาพภายใน		✓				✓						✓	✓	✓			✓				✓

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ที่	สาระสำคัญที่นำไปใช้	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	
56	ผู้บริหารมีการจัดทำหลักสูตรของโรงเรียนมาตรฐานสากล โดยระดับงานทุกฝ่ายมีส่วนร่วม	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓									✓		
57	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบการจัด การเรียนการสอนในโรงเรียนมาตรฐานสากลที่เน้นการสื่อสาร ด้วยภาษาต่างประเทศ			✓									✓		✓								
58	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูนำรูปแบบหลักสูตรของโรงเรียนมาทำการ วิจัยเพื่อพัฒนาการบริหารด้านหลักสูตรให้มีประสิทธิภาพ			✓		✓	✓	✓		✓			✓		✓						✓		
59	ผู้บริหารให้ครูศึกษาระบบการจัดการวัดและประเมินผลของ โรงเรียนอย่างละเอียด	✓	✓						✓			✓			✓				✓		✓	✓	
60	ผู้บริหารสร้างความตระหนักและชี้แจงแนวทางการพัฒนาโรงเรียน มาตรฐานสากลให้แก่ครู บุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง		✓			✓				✓				✓	✓				✓				
61	ผู้บริหารทบทวน ปรับแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการให้สอดคล้อง กับแนวการพัฒนาคุณภาพในโรงเรียนมาตรฐานสากล		✓		✓						✓			✓				✓			✓		
62	ผู้บริหารมีการประเมินเชิงระบบโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล			✓											✓			✓			✓		
63	ผู้บริหารมุ่งเน้นการจัดกิจกรรมที่ให้ผู้เรียนและครู บริการสังคมด้วยจิตสาธารณะอย่างหลากหลาย			✓											✓			✓					
64	ผู้บริหารส่งเสริมนักเรียนเข้าร่วมแข่งขันในระดับชาติและนานาชาติ			✓											✓								



ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

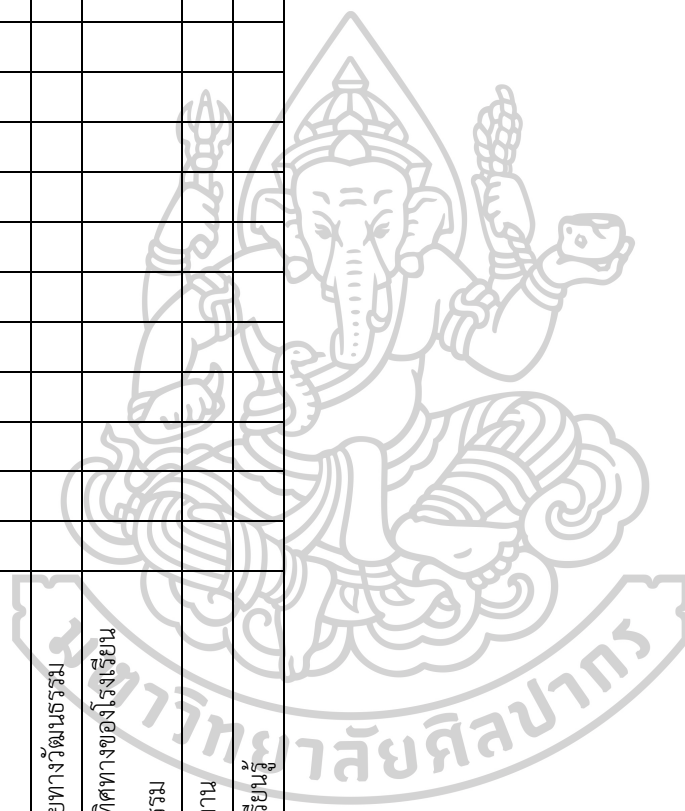
ที่	สาระสำคัญที่นำไปใช้	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U
65	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรได้แลกเปลี่ยนการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน			✓											✓				✓			
66	ผู้บริหารใช้หลักการบริหารระบบคุณภาพ (System Quality Management)	✓					✓								✓		✓				✓	
67	ผู้บริหารมีหลักการภิบาล																✓				✓	
68	ผู้บริหารมีการบริหารงานคุณภาพโดยใช้ค่านิยม 11 ประการของการบริหารตามเกณฑ์รางวัล				✓											✓						
69	ผู้บริหารมีภาวะการเปลี่ยนแปลง						✓					✓									✓	✓
70	ผู้บริหารมีภาวะทางผู้นำทางวิชาการสูง	✓		✓			✓											✓			✓	
71	ผู้บริหารใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม						✓								✓		✓					
72	ผู้บริหารจัดการกระบวนการเรียนรู้ร่วมกับชุมชนและองค์กรภายนอกสถานศึกษา		✓	✓			✓														✓	
73	ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาอย่างชัดเจน		✓	✓			✓					✓							✓		✓	
74	ผู้บริหารมีการประเมินตัวเอง (Self- Assessment) อย่างต่อเนื่อง						✓				✓				✓			✓				✓
75	ผู้บริหารมุ่งเน้นการประเมินผลสัมฤทธิ์กระบวนการจัดการเรียนการสอน																					
76	ผู้บริหารมุ่งเน้นการจัดความรู้อุทิศธรรมและทักษะชีวิต																					

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ที่	สาระสำคัญที่นำไปใช้	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	
77	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพของนักเรียน		✓				✓											✓				✓	
78	ผู้บริหารสร้างความผูกพันให้แก่ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน	✓	✓			✓	✓												✓			✓	
79	ผู้บริหารส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาใช้ในบริการแก่ชุมชน		✓	✓		✓	✓																
80	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้บริหารใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการ						✓								✓								
81	ผู้บริหารมีการวัดผลสำเร็จแบบสมดุลประสิทธิภาพ																		✓				
82	ผู้บริหารมีการบริหารจัดการศึกษาในท้องถิ่น		✓				✓												✓				
83	หน่วยงานระหว่างรัฐบาลและเอกชนมีอิทธิพลต่อการจัดการศึกษาชาติและท้องถิ่น																		✓				
84	ผู้บริหารมีการร่วมมือระหว่างรัฐในการจัดการทดสอบการจัดหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน																		✓				
85	ผู้บริหารส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์ในการสื่อสารข้อมูลข่าวสารทั่วโลก																		✓				
86	ผู้บริหารใช้ระบบการคัดเลือกครู (Qualified Teacher)																						
87	ทุกคนในองค์กรมีความซื่อสัตย์ต่อองค์กร (Institutional Integrity)																						
88	ผู้บริหารมีความรู้และความเข้าใจในบทบาท หน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี																						

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ที่	สาระสำคัญที่นำไปใช้	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	
89	ผู้บริหารส่งเสริมทุนการศึกษาแก่นักเรียน																					✓	
90	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความหลากหลายทางวัฒนธรรม																					✓	
91	ผู้บริหารอำนวยความสะดวกในการกำหนดทิศทางของโรงเรียน และโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับวัฒนธรรม																					✓	
92	ผู้บริหารมีความเป็นมืออาชีพในการบริหารงาน																					✓	
93	ผู้บริหารยึดมั่นการเรียนเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้																					✓	



### 1.3 ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 5 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์อักษรภาษาอังกฤษแทนผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้เครื่องหมาย ✓ แทนสาระสำคัญที่นำไปใช้จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบการศึกษา ดังนี้

- |     |                          |                                     |         |
|-----|--------------------------|-------------------------------------|---------|
| A = | ผอ. ดร. ณรินทร์ ชำนาญดู  | ผู้อำนวยการโรงเรียนกาญจนาอนุเคราะห์ | สพม. 8  |
| B = | ผอ. ดร. สุนณา อิกุลวงษ์  | ผู้อำนวยการโรงเรียนฤทธิยะวรรณาลัย   | สพม. 2  |
| C = | ผอ. ดร. ชนตติ วัจนะรัตน์ | ผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีนนทบุรี      | สพม. 3  |
| D = | ผอ. พิริยะ เอกปิยะกุล    | ผู้อำนวยการโรงเรียนตราษตระการคุณ    | สพม. 17 |
| E = | ผอ. เสงี่ยม วงศ์พล       | ผู้อำนวยการโรงเรียนสำโรงทาบวิทยาควม | สพม. 33 |

จากผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา สามารถสรุปสาระสำคัญได้ 144 ข้อ ดังตารางที่ 4



ตารางที่ 4 ผลการสัมภาษณ์ (Interview) ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ที่	สาระสำคัญที่นำไปใช้	A	B	C	D	E
1	ผู้บริหารมีการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย/วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจของสถานศึกษาอย่างชัดเจน	✓		✓		✓
2	ผู้บริหารกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สะท้อนได้ว่าโรงเรียนสามารถดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์	✓	✓	✓		
3	ผู้บริหารกำหนดกรอบระยะเวลาของโครงการ กิจกรรมที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้	✓	✓	✓		
4	ผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับแผนงาน กลยุทธ์ระดับโครงการ	✓	✓	✓	✓	✓
5	ผู้บริหารกำหนดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่จะดำเนินการเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดที่ตั้งไว้	✓	✓	✓		
6	ผู้บริหารกำหนดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่จะดำเนินการ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดที่ตั้งไว้ตามแผนกลยุทธ์ โดยพิจารณาทั้งในด้านผลผลิต ผลลัพธ์ ความเสี่ยง งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาในการดำเนินการ	✓		✓		
7	ผู้บริหารวิเคราะห์โครงการทั้งด้านผลผลิต ผลลัพธ์ งบประมาณ ผู้รับผิดชอบและระยะเวลาของแต่ละแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	✓	✓	✓		
8	ผู้บริหารมีการบริหารคุณภาพด้วยกระบวนการ PD-C-A	✓	✓	✓	✓	✓
9	ผู้บริหารทบทวน ปรับแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องแนวทางการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากล	✓	✓	✓		
10	ผู้บริหารสื่อสารและถ่ายทอดทิศทาง วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติของโรงเรียนให้บุคลากรของโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง	✓				✓
11	ผู้บริหารมีการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมเพียงพอและพร้อมใช้ที่จะพัฒนาปรับปรุงคุณภาพ	✓	✓	✓	✓	✓
12	ผู้บริหารจัดทำแผนปฏิบัติการที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อการดำเนินการ	✓	✓	✓		✓
13	ผู้บริหารจัดกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์อย่างหลากหลายและสม่ำเสมอ	✓	✓	✓	✓	✓
14	ผู้บริหารใช้ข้อมูลและสารสนเทศในการบริหารจัดการ และติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ	✓		✓	✓	
15	ผู้บริหารกำหนดวิธีการและเครื่องมือในการวัดความพึงพอใจและความผูกพันต่อโรงเรียน	✓		✓	✓	✓

ตารางที่ 4 ผลการสัมภาษณ์ (Interview) ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ที่	สาระสำคัญที่นำไปใช้	A	B	C	D	E
16	ผู้บริหารมีการวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อปรับปรุงคุณภาพของสถานศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓
17	ผู้บริหารมีการปรับปรุงพัฒนาศักยภาพของสถานศึกษาตลอดเวลา	✓	✓	✓		
18	ผู้บริหารมีการนำการประเมินผลจากภายนอกเป็นข้อมูลในการพัฒนาสถานศึกษา	✓	✓	✓		
19	ผู้บริหารพัฒนามาตรฐานการศึกษารองโรงเรียนและสร้างวัฒนธรรมเชิงบวกให้กับผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง	✓	✓	✓		
20	ผู้บริหารใช้แหล่งเรียนรู้จากภายในเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน	✓	✓	✓		
21	ผู้บริหารใช้แหล่งเรียนรู้จากภายนอกเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน	✓	✓		✓	
22	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพของนักเรียน	✓	✓		✓	
23	ผู้บริหารสร้างความพึงพอใจ ความคิดเห็น ความต้องการของผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาของโรงเรียน	✓	✓		✓	
24	ผู้บริหารนำข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจ ความคิดเห็น ความต้องการไปปรับปรุงและพัฒนา	✓	✓	✓		
25	ผู้บริหารจัดสภาพแวดล้อม บรรยากาศ บริการแหล่งเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน	✓	✓			
26	ผู้บริหารกำหนดการวัดผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาทั้งในระดับชั้นและระยะยาว	✓	✓	✓		✓
27	ผู้บริหารส่งเสริมให้หน่วยงานอื่นในชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓
28	ผู้บริหารวิเคราะห์และค้นหาปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ	✓	✓	✓		✓
29	ผู้บริหารมีการจัดการสร้างนวัตกรรม เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการบริหารคุณภาพ	✓	✓		✓	
30	ผู้บริหารมีการพัฒนาครูและบุคลากรให้มีคุณภาพอยู่เสมอ	✓	✓	✓	✓	✓
31	ผู้บริหารสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจแก่ครูผู้สอนเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน	✓	✓	✓	✓	✓
32	ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานในการเรียนที่ชัดเจนเพื่อให้แก่โรงเรียนทราบ	✓	✓	✓		

ตารางที่ 4 ผลการสัมภาษณ์ (Interview) ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ที่	สาระสำคัญที่นำไปใช้	A	B	C	D	E
33	ผู้บริหารมีการพัฒนาครูอย่างเป็นระบบ	✓	✓			✓
34	ผู้บริหารใช้กลยุทธ์ที่แสดงถึงความคาดหวังต่อความสำเร็จของนักเรียน	✓	✓	✓		✓
35	ผู้บริหารสร้างบุคลากรให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้	✓		✓		✓
36	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมมาใช้ในการเรียนการสอน	✓	✓		✓	
37	ผู้บริหารมีการสร้างค่านิยมร่วม (Core Value)	✓	✓	✓		✓
38	ผู้บริหารพัฒนาตนเองในด้านความรู้ ความสามารถตลอดเวลา	✓	✓			
39	ผู้บริหารนำผลการวิเคราะห์หาจุดบกพร่องของการปฏิบัติงาน	✓				
40	ผู้บริหารแบ่งปันความรู้ในด้านการดำเนินงานและเทคนิคการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ (Best practice) ให้แก่ครูและบุคลากร	✓	✓	✓	✓	✓
41	ผู้บริหารจัดการองค์ความรู้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประยุกต์ใช้ได้จริง	✓			✓	
42	ผู้บริหารมีแนวทางการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรที่ชัดเจนและตรงกัน	✓	✓	✓	✓	✓
43	ผู้บริหารมีมาตรฐานระบบการประเมินผลที่ชัดเจน	✓		✓		
44	ผู้บริหารกำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจของครูและบุคลากร	✓			✓	
45	ผู้บริหารเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสร้างแรงจูงใจต่อครูและบุคลากร	✓		✓	✓	
46	ผู้บริหารจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร	✓				
47	ผู้บริหารจัดให้มีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการพัฒนาศึกษา	✓		✓	✓	
48	ผู้บริหารจัดให้มีการส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพของครูและบุคลากรอย่างทั่วถึง	✓		✓	✓	✓
49	ผู้บริหารจัดระบบการเรียนรู้และการพัฒนาศึกษาของโรงเรียนที่ครอบคลุมประเด็น สมรรถนะหลัก ความท้าทายเชิงกลยุทธ์	✓		✓	✓	✓

ตารางที่ 4 ผลการสัมภาษณ์ (Interview) ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ที่	สาระสำคัญที่นำไปใช้	A	B	C	D	E
50	ผู้บริหารมีการประเมินด้านขีดความสามารถและศักยภาพที่จำเป็นของครูและบุคลากร	✓			✓	
51	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้เชี่ยวชาญ เพื่อเกิดพลังขับเคลื่อนในการเปลี่ยนแปลงคุณภาพ	✓			✓	✓
52	ผู้บริหารมีระบบรวบรวมองค์ความรู้ของครูและบุคลากร	✓				
53	ผู้บริหารมีการดำเนินงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)	✓	✓	✓	✓	✓
54	ผู้บริหารมีสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดการประพฤติปฏิบัติตามกฎระเบียบ กฎหมาย และจรรยาบรรณ	✓	✓		✓	
55	ผู้บริหารนำผลการดำเนินงานตามแผน/โครงการ/กิจกรรมมาประเมิน เปรียบเทียบกับเป้าหมาย		✓			✓
56	ผู้บริหารสร้างตราเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อพัฒนาครูและบุคลากรผู้ทำเป็นผู้นำของโรงเรียน		✓			✓
57	ผู้บริหารสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับครูและบุคลากร	✓	✓		✓	
58	ผู้บริหารส่งเสริมและกำกับให้มีการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องตามระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมายและหลักจรรยาบรรณ		✓	✓		
59	ผู้บริหารสร้างกฎระเบียบในการปฏิบัติงานของบุคลากร		✓	✓		
60	ผู้บริหารกำหนดมาตรการควบคุมการดำเนินงานเพื่อให้ปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนดไว้		✓		✓	
61	ผู้บริหารกำหนดตัวชี้วัดของเป้าประสงค์ของการปรับปรุงสภาพแวดล้อมตลอดจนบรรยากาศในการทำงาน		✓		✓	
62	ผู้บริหารกำหนดสมรรถนะหลักของกระบวนการและระบบงาน		✓		✓	
63	ผู้บริหารมีระบบปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน	✓	✓	✓		
64	ผู้บริหารออกแบบกระบวนการทำงานครอบคลุมประเด็นหลักที่สำคัญและภารกิจทุกด้าน		✓	✓		
65	ผู้บริหารมีกระบวนการปฏิบัติงานคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	✓	✓			✓
66	ผู้บริหารจัดระบบการควบคุมและตรวจสอบการทำงานทุกขั้นตอน		✓		✓	



ตารางที่ 4 ผลการสัมภาษณ์ (Interview) ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ที่	สาระสำคัญที่นำไปใช้	A	B	C	D	E
67	ผู้บริหารจัดกระบวนการทำงานไปสู่การปฏิบัติโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	✓	✓			
68	ผู้บริหารมีการนำเสนอผลการดำเนินงานด้านข้อมูล สารสนเทศ วิเคราะห์ครอบคลุมผลลัพธ์ทั้งหมด	✓	✓		✓	
69	ผู้บริหารแสดงผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		✓			
70	ผู้บริหารรายงานผลข้อมูลในปัจจุบันโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด		✓	✓		
71	ผู้บริหารวิเคราะห์สารสนเทศ โดยนำผลการวิเคราะห์มาจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงผลการดำเนินงาน	✓	✓		✓	
72	ผู้บริหารจัดระบบการประเมินผล การดำเนินงานทุกด้านของการบริหารคุณภาพ		✓		✓	
73	ผู้บริหารมีวิธีการชักจูงให้ครูและบุคลากรช่วยกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ด้วยวิธีการวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก	✓	✓		✓	
74	ผู้บริหารดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัยและสถานะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนทั้งภายในและภายนอกด้วยเครื่องมือต่าง ๆ ที่เหมาะสม		✓			✓
75	ผู้บริหารมีระบบให้ครูและบุคลากรได้ใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ด้วยการบริหารคุณภาพ	✓	✓	✓		
76	ผู้บริหารมีการสื่อสารกับครูและบุคลากร เพื่อให้ทราบและเกิดการยอมรับในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน		✓			✓
77	ผู้บริหารนำผลการประเมินไปพัฒนาและปรับปรุงระบบขององค์กรให้มีความยั่งยืน		✓		✓	
78	ผู้บริหารมีธรรมาภิบาลเป็นแบบอย่างที่ดี มีจริยธรรม มีความรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคม	✓	✓	✓	✓	✓
79	ผู้บริหารกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย ที่ใช้ในการติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการ		✓		✓	
80	ผู้บริหารกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ ที่จะทำให้โรงเรียนสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่กำหนดไว้	✓	✓			
81	ผู้บริหารนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อบรรลุตามเป้าหมายของโรงเรียน	✓	✓			✓
82	ผู้บริหารใช้ข้อมูลและสารสนเทศในการบริหารจัดการและการติดตามประเมินผลการทำงาน		✓		✓	
83	ผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์ วิธีการรับฟัง ความต้องการ ความคาดหวังของนักเรียน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาและชุมชน	✓	✓		✓	✓

ตารางที่ 4 ผลการสัมภาษณ์ (Interview) ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ที่	สาระสำคัญที่นำไปใช้	A	B	C	D	E
84	ผู้บริหารดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อหาประเด็นความต้องการ และนำข้อมูลไปปรับกระบวนการทำงาน	✓	✓	✓		
85	ผู้บริหารมีการติดตามและบันทึกความก้าวหน้าเป็นสถิติ ให้เห็นอย่างเป็นรูปธรรม		✓	✓		
86	ผู้บริหารสนับสนุนการจัดทำข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน เชื่อถือได้ ง่ายต่อการเข้าถึงและมีความปลอดภัยของข้อมูล	✓	✓		✓	
87	ผู้บริหารมีจัดระบบการบริการ การเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศ ข่าวสาร/การรับฟังข้อร้องเรียนที่สะดวก		✓		✓	
88	ผู้บริหารมีการจัดรายงานผลการวิเคราะห์และทบทวนให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนได้รับรู้ เข้าใจในผลการวิเคราะห์ และนำไปใช้ในการปฏิบัติ		✓			
89	ผู้บริหารมีการประเมินและปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้	✓	✓		✓	
90	ผู้บริหารมีการใช้ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อติดตามงานและสนับสนุนการตัดสินใจในระดับต่าง ๆ	✓	✓	✓		
91	ผู้บริหารมีการสร้างกระบวนการองค์ความรู้เพื่อให้บริการสู่บุคลากรเป้าหมายของโรงเรียน	✓	✓		✓	
92	ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานการประเมิน และจัดการประเมินประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้ และพัฒนาบุคลากร		✓	✓		
93	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนครูและบุคลากรให้ได้รับการศึกษาต่อ ฝึกอบรมเสริมความรู้ มีสมรรถนะตรงตามคุณลักษณะและหน้าที่ ความรับผิดชอบ	✓	✓			
94	ผู้บริหารจัดโครงสร้างของครูและบุคลากรในโรงเรียน โดยมีการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและคาดการณ์เปลี่ยนแปลงในอนาคต ทั้งภายในและ ภายนอกโรงเรียน	✓	✓		✓	
95	ผู้บริหารกำหนดภาระงานทั้งด้านการจัดการเรียนสอนและภาระงานอื่น ๆ ได้อย่างเหมาะสม		✓			✓
96	ผู้บริหารมีระบบควบคุมและตรวจสอบการทำงาน ความคุ้มค่าภาพ ต้นทุน/ทรัพยากร ความเสี่ยง/การสูญเสียและระยะเวลา		✓			✓
97	ผู้บริหารมีกระบวนการทำงานหลักและกระบวนการสนับสนุนที่มีความเชื่อมโยงกัน	✓	✓			
98	ผู้บริหารมีการเรียงลำดับความสำคัญของปัญหาที่ต้องดำเนินการแก้ไข	✓	✓		✓	

ตารางที่ 4 ผลการสัมภาษณ์ (Interview) ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ที่	สาระสำคัญที่นำไปใช้	A	B	C	D	E
99	ผู้บริหารกำหนดความต้องการและความคาดหวังของนักเรียนผู้ปกครองและผู้ที่เกี่ยวข้อง	✓	✓			✓
100	ผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วัธปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อนำมาปรับปรุง พัฒนาให้เกิดการปฏิบัติที่ดี		✓			
101	ผู้บริหารกำหนดขอบข่ายการดำเนินงานเพื่อแก้ไขปัญหาที่ชัดเจน	✓		✓		
102	ผู้บริหารเก็บรวบรวมข้อมูลของปัญหาจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ	✓		✓		
103	ผู้บริหารศึกษาและพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ที่เหมาะสมจะนำมาแก้ปัญหา	✓		✓	✓	
104	ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจ เพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหาตามที่กำหนดได้			✓		✓
105	ผู้บริหารมีการวางแผนเชิงรุกสอดคล้องกับข้อเท็จจริงในปัจจุบัน และปรับปรุงสำหรับอนาคต	✓		✓		
106	ผู้บริหารปรับเปลี่ยนเป้าหมายและแผนเชิงกลยุทธ์ได้อย่างรวดเร็ว เหมาะสมกับบริบทปัจจุบัน	✓		✓		
107	ผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์ที่เฉพาะเจาะจง หรือแผนปฏิบัติการสำหรับเป้าหมายที่สำคัญ			✓		✓
108	ผู้บริหารเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง	✓		✓		
109	ผู้บริหารแสวงหาปรัชญาและความรู้ใหม่ ๆ เพื่อการบริหารองค์กรอย่างต่อเนื่อง	✓		✓		✓
110	ผู้บริหารบริหารองค์กร โดยยึดถือคุณภาพเป็นศูนย์กลาง	✓		✓		
111	ผู้บริหารจัดการระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ และรวดเร็ว	✓		✓	✓	
112	ผู้บริหารสื่อสารกับบุคลากรด้วยวิธีการสื่อสารแบบสองทาง หรือแบบเปิด	✓		✓		✓
113	ผู้บริหารสร้างเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อการปรับปรุงคุณภาพขององค์กร	✓		✓		✓
114	ผู้บริหารมีกระบวนการทบทวนระดับ ให้มีความเข้าใจและสามารถวางแผนเชิงกลยุทธ์ได้			✓	✓	

ตารางที่ 4 ผลการสัมภาษณ์ (Interview) ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ที่	สาระสำคัญที่นำไปใช้	A	B	C	D	E
115	ผู้บริหารส่งเสริมนวัตกรรม การสร้าง และสะสมองค์ความรู้ขององค์กรและของบุคลากร	✓		✓		✓
116	ผู้บริหารสร้างโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ให้กับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	✓		✓		
117	ผู้บริหารส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดเวลา และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ให้กับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	✓	✓	✓	✓	✓
118	ผู้บริหารพัฒนาเทคโนโลยี ด้านเทคนิค การบริหารสมัยใหม่อย่างต่อเนื่อง	✓		✓		
119	ผู้บริหารพัฒนางานเกี่ยวกับนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา	✓		✓		
120	ผู้บริหารส่งเสริมการใช้ IT ในการเรียนการสอน			✓	✓	
121	ผู้บริหารส่งเสริมการใช้ IT ในการสื่อสารภายในองค์กรและกับภายนอกองค์กร			✓		
122	ผู้บริหารส่งเสริมสร้างสื่อสังคมออนไลน์ภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ที่ทันสมัยและงายต่อการสืบค้น	✓		✓	✓	✓
123	ผู้บริหารสนับสนุนการสร้างเว็บไซต์ที่มีข้อมูลครบสมบูรณ์ และทันสมัยอยู่เสมอ			✓		
124	ผู้บริหารใช้กิจกรรมเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความผูกพันกับองค์กร			✓		
125	ผู้บริหารมุ่งสร้างความสำเร็จในระยะยาว โดยการสร้างความพึงพอใจให้กับทุกคนในองค์กร			✓		
126	ผู้บริหารมีการวัดความพึงพอใจของนักเรียน ครูและบุคลากรในองค์กร			✓	✓	
127	ผู้บริหารส่งเสริมให้คำปรึกษากับนักเรียน ครูและบุคลากรในองค์กร		✓	✓		
128	ผู้บริหารมีการประเมินผลงาน ความสำเร็จความชอบที่โปร่งใส ตรวจสอบได้และเป็นธรรม	✓		✓		
129	ผู้บริหารมุ่งพัฒนาให้บุคลากรในองค์กร ให้มีศักยภาพและความสามารถทันต่อการเปลี่ยนแปลง			✓		✓
130	ผู้บริหารแสดงออกถึงการยกย่องและชื่นชมผลงานของทุกคนในองค์กร	✓		✓		✓
131	ผู้บริหารปฏิบัติต่อทุกคนในองค์กรด้วยความเป็นมิตร และให้โอกาสในการเติบโตในวิชาชีพ	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 4 ผลการสัมภาษณ์ (Interview) ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ที่	สาระสำคัญที่นำไปใช้	A	B	C	D	E
132	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ พัฒนาทักษะของคุณครูและบุคลากรด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน	✓			✓	✓
133	ผู้บริหารทบทวนผลการประเมินทุกปี เพื่อเขียนแผนสำหรับการปรับปรุงการปฏิบัติงาน				✓	
134	ผู้บริหารสนับสนุนข้อมูล สารสนเทศที่ทันสมัย เพื่อการตัดสินใจในการทำงาน				✓	
135	ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้คุณครูและบุคลากร ได้มีการพัฒนาและเรียนรู้เกี่ยวกับงานเป็นประจำ	✓	✓		✓	✓
136	ผู้บริหารส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมให้กับทุกคนในองค์กร				✓	
137	ผู้บริหารสร้างระบบการจัดการที่เป็นประชาธิปไตยและมีธรรมาภิบาล	✓			✓	
138	ผู้บริหารสนับสนุนกิจกรรม เพื่อเสริมสร้างความสามารถของชุมชนท้องถิ่น		✓		✓	✓
139	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และคุณธรรมจริยธรรม		✓			✓
140	ผู้บริหารจัดสรรทรัพยากร สนับสนุนกิจกรรมการศึกษา และชุมชน	✓		✓		✓
141	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์และควบคุมกระบวนการด้วยวิธีการทางสถิติเพื่อความเป็นเลิศ					✓
142	ผู้บริหารมีการประยุกต์ใช้การควบคุมคุณภาพทางสถิติในการบริหารคุณภาพ					✓
143	ผู้บริหารมุ่งเน้นการขับเคลื่อนการเรียนรู้ และการมีส่วนร่วมของนักเรียน ครูและบุคลากรในองค์กร	✓	✓	✓	✓	✓
144	ผู้บริหารสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ		✓		✓	✓

1.4 สรุปการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนำมาสร้างเป็นกระทงคำถามได้ จำนวน 111 ข้อ ซึ่งมีค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence : IOC) ของเครื่องมือวิจัย 0.5 ขึ้นไป และได้ปรับแก้ข้อคำถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญและอาจารย์ที่ปรึกษา และนำแบบสอบถามทดลองใช้กับโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 10 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน รวมเป็น 30 คน และหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reality) โดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Crbach's alpha Coefficient) มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.985 ดังนั้นแบบสอบถามการวิจัยเรื่อง การบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา จึงมีความเหมาะสมกับการนำไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังนี้

#### 1.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิจัยนี้มีโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) นำโรงเรียนจำนวน 100 โรงเรียน โดยผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระ และครู รวมทั้งสิ้น 300 คน ได้แบบสอบถามกลับคืนมา 267 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 89 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ผล ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	114	42.70
หญิง	153	57.30
รวม	267	100.00
อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	21	7.87
30 – 35 ปี	37	13.86
36 – 40 ปี	27	10.11
41 – 45 ปี	60	22.47
46 – 50 ปี	40	14.98
51 ปีขึ้นไป	82	30.71
รวม	267	100.00

ตารางที่ 5 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	72	26.96
ปริญญาโท	174	65.17
ปริญญาเอก	21	7.87
รวม	267	100.00
ตำแหน่ง		
ผู้บริหาร (ผู้อำนวยการ /รองผู้อำนวยการ)	89	33.34
หัวหน้ากลุ่มสาระ	89	33.33
ครู	89	33.33
รวม	267	100.00
ประสบการณ์ในการทำงาน		
ต่ำกว่า 5 ปี	22	8.24
5 – 10 ปี	65	24.34
11 – 15 ปี	43	16.10
16 – 20 ปี	30	11.24
21 – 25 ปี	32	11.99
มากกว่า 25 ปี	75	28.09
รวม	267	100.00

จากตารางที่ 5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 267 คน ส่วนใหญ่เป็นผู้หญิง จำนวน 153 คน คิดเป็นร้อยละ 57.30 และเป็นเพศชาย 114 คน คิดเป็นร้อยละ 42.70 ด้านอายุ ส่วนใหญ่ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 30.71 รองลงมาอายุ 41-45 ปี จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 22.47 รองลงมาอายุ 46-50 ปี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 14.98 รองลงมาอายุ 30-35 ปี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 13.86 รองลงมาอายุ 36-40 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 10.11 และน้อยที่สุด อายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 7.87 ด้านระดับการศึกษา ส่วนใหญ่ระดับปริญญาโท จำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 65.17 รองลงมาระดับปริญญาตรี จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 26.96 และน้อยที่สุดระดับปริญญาเอก จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 7.87 ด้านตำแหน่ง พบว่า เป็นผู้บริหาร (ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ) จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 29.67 หัวหน้ากลุ่มสาระ จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 และครู จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33

33.33 และประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 25 ปี จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 28.09 รองลงมา มีประสบการณ์ทำงาน 5-10 ปี จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 24.34 รองลงมา มีประสบการณ์ทำงาน 11-15 ปี จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 16.10 รองลงมา มีประสบการณ์ทำงาน 21-25 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 11.99 รองลงมา มีประสบการณ์ทำงาน 16-20 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 11.24 และน้อยที่สุด มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 8.24

### 1.6 ผลการวิเคราะห์ระดับการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรของการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใช้การวิเคราะห์ค่ามัธยฐานเลขคณิต ( $\bar{x}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) โดยนำค่ามัธยฐานเลขคณิตที่ได้มาเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) รายละเอียดดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ค่ามัธยฐานเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา

(n = 267)

ข้อที่	การบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1	ผู้บริหารดำเนินการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมร่วมของโรงเรียน จากการมีส่วนร่วมของนักเรียน ครู ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย	4.42	0.691	มาก
2	ผู้บริหารสื่อสาร สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมร่วมของโรงเรียนให้แก่ครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบ	4.38	0.696	มาก
3	ผู้บริหารนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม มาเป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ	4.28	0.767	มาก
4	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ภาคีเครือข่ายโรงเรียน ประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู ตัวแทนนักเรียน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ตัวแทนชุมชน มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปี	4.20	0.737	มาก



ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
(ต่อ) (n = 267)

ข้อที่	การบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
5	ผู้บริหารถ่ายทอดทิศทาง วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการให้กับครูและบุคลากรของโรงเรียน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึง	4.34	0.693	มาก
6	ผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนในทุกระดับ ทั้งระดับ องค์กร ระดับแผนงาน ระดับโครงการ	4.33	0.679	มาก
7	ผู้บริหารมีการจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	4.27	0.683	มาก
8	ผู้บริหารมีการประชุมระดมความคิดเห็น เพื่อวิเคราะห์ความท้าทายเชิงกลยุทธ์	4.34	0.731	มาก
9	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนการจัดการ ความเสี่ยงที่ส่งผลต่อความสำเร็จ	4.22	0.692	มาก
10	ผู้บริหารร่วมกับผู้ปฏิบัติวิเคราะห์กลยุทธ์ที่เป็นโอกาส นำไปสู่ความสำเร็จ เช่น การสอนงาน การนิเทศจาก ผู้อาวุโสหรือผู้ที่มีประสบการณ์	4.31	0.696	มาก
11	ผู้บริหารมีการทบทวน ปรับแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ ให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาคุณภาพของ โรงเรียนตามมาตรฐานสากล	4.28	0.734	มาก
12	ผู้บริหารตรวจประเมินความสำเร็จของโรงเรียนเทียบกับ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ โดยมีการ ประเมินติดตามทุกโครงการ ทุกกิจกรรมและทุกกลยุทธ์ ที่ดำเนินการ	4.22	0.706	มาก
13	ผู้บริหารวิเคราะห์และทบทวนการปฏิบัติงาน กระบวนการ หรือวิธีปรับปรุงผลการปฏิบัติงานสู่ความ เป็นเลิศ	4.28	0.721	มาก
14	ผู้บริหารมีการกำหนดโครงการหลัก สมรรถนะหลัก โดยเน้นเป้าหมายสู่ความเป็นเลิศ	4.34	0.661	มาก

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
(ต่อ) (n = 267)

ข้อที่	การบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
15	ผู้บริหารมีการกำกับ ติดตามการดำเนินการให้เป็นไปตาม แผนปฏิบัติการ	4.35	0.706	มาก
16	ผู้บริหารวิเคราะห์บริบทและศักยภาพของโรงเรียน เพื่อกำหนดจุดเน้นและกำหนดตัวชี้วัด กิจกรรมหรือ โครงการที่เป็นรูปธรรม	4.28	0.704	มาก
17	ผู้บริหารมีการกำหนดกรอบเวลาที่จะบรรลุความสำเร็จ ของงาน	4.35	0.690	มาก
18	ผู้บริหารมีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อวิเคราะห์ผล การปฏิบัติงานของโรงเรียน และนำผลไปแก้ไขปรับปรุง	4.37	0.699	มาก
19	ผู้บริหารมีการประเมินความสามารถ ความท้าทาย เพื่อนำไปสู่การพัฒนาเปลี่ยนแปลงต่อไป	4.27	0.722	มาก
20	ผู้บริหารมีความรู้และความเข้าใจบริบทของโรงเรียน ในด้านต่าง ๆ อย่างชัดเจน เช่น สภาพแวดล้อมของ โรงเรียน ความพร้อมด้านอาคารสถานที่ สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีและสารสนเทศ งบประมาณ เป็นต้น	4.41	0.684	มาก
21	ผู้บริหารมีการจัดทำโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจน เช่น การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล การบริหารงานทั่วไป เป็นต้น	4.48	0.679	มาก
22	ผู้บริหารมีการจัดสรรทรัพยากร งบประมาณ เพื่อบริหารจัดการโรงเรียนอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม	4.37	0.699	มาก
23	ผู้บริหารมีแผน โครงการ กิจกรรมในการพัฒนา แก้ปัญหา งานที่เป็นปัญหาและอุปสรรค	4.33	0.670	มาก
24	ผู้บริหารขับเคลื่อนงานอย่างเป็นระบบ มีการกระจาย อำนาจให้แก่ครูและบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน	4.35	0.706	มาก

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
(ต่อ) (n = 267)

ข้อที่	การบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
25	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายแสดงความคิดเห็นในเรื่องของการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน และร่วมกันสร้างแนวทางการปฏิบัติเพื่อพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน	4.32	0.711	มาก
26	ผู้บริหารมีการกำกับ ติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	4.29	0.675	มาก
27	ผู้บริหารมีการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยให้ผู้ปฏิบัติงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและเรียนรู้จากผู้อาวุโส	4.21	0.680	มาก
28	ผู้บริหารมีการสร้างและจัดโครงการที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานที่ดี เช่น ความรักในองค์กร การเสียสละ ความสามัคคี เป็นต้น	4.31	0.698	มาก
29	ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ ด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้แบบสากล	4.30	0.688	มาก
30	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เพื่อนำไปจัดทำแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน	4.31	0.686	มาก
31	ผู้บริหารชี้แจง ประชาสัมพันธ์ ทำความเข้าใจกับครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อร่วมพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	4.31	0.687	มาก
32	ผู้บริหารจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนในเขตพื้นที่บริการ สำนวณความต้องการของชุมชน ผู้ปกครอง ชุมชน เพื่อกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาและจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา	4.22	0.734	มาก

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
(ต่อ) (n = 267)

ข้อที่	การบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
33	ผู้บริหารใช้หลักการบริหารงานตามวงจรคุณภาพ PDCA โดยมีการร่วมคิดร่วมวางแผน (Plan) ร่วมปฏิบัติ ร่วมดำเนินการ (Do) ร่วมประเมินตรวจสอบ (Check) และร่วมกันนำผลที่ได้จากการประเมินตรวจสอบ ไปปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงาน (Act)	4.41	0.690	มาก
34	ผู้บริหารนำผลการประเมินการใช้หลักสูตรสถานศึกษามา ปรับปรุงและพัฒนา ให้สนองต่อความต้องการของผู้เรียน เพื่อพัฒนาผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศ	4.34	0.694	มาก
35	ผู้บริหารจัดโครงการและอบรม เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ ให้กับครูและบุคลากรในโรงเรียน ให้เห็น ความสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษา	4.29	0.657	มาก
36	ผู้บริหารมีการทบทวนการดำเนินงานตามแผนการประกัน คุณภาพ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและแก้ไขการปฏิบัติงาน ตามแผนที่วางไว้	4.30	0.678	มาก
37	ผู้บริหารประชุมชี้แจง สร้างความเข้าใจให้มีความสำคัญกับ กระบวนการ เพื่อการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ	4.34	0.661	มาก
38	ผู้บริหารใช้กระบวนการการทำงานที่เป็นมาตรฐาน และมี แนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน	4.36	0.675	มาก
39	ผู้บริหารเน้นย้ำให้บุคลากรปฏิบัติงานตามจรรยาบรรณ วิชาชีพ	4.51	0.609	มากที่สุด
40	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้	4.47	0.700	มาก
41	ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนตามระเบียบและกฎหมาย	4.55	0.649	มากที่สุด
42	ผู้บริหารเน้นการทำงานเป็นทีมเพื่อการเรียนรู้ และพัฒนา งานอย่างต่อเนื่อง	4.39	0.789	มาก
43	ผู้บริหารใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ	4.42	0.712	มาก

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
(ต่อ) (n = 267)

ข้อที่	การบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
44	ผู้บริหารนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) มาใช้ ในการบริหารจัดการ ครอบคลุมภารกิจทุกด้านของ โรงเรียน	4.37	0.716	มาก
45	ผู้บริหารมีปฏิภาณไหวพริบที่ดีในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า	4.39	0.687	มาก
46	ผู้บริหารมีความเป็นกันเองในการทำงาน ทำให้บรรยากาศ ไม่เครียด รู้สึกเป็นมิตร	4.36	0.734	มาก
47	ผู้บริหารมีการนำปรัชญาและความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำมา พัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง	4.28	0.695	มาก
48	ผู้บริหารวิเคราะห์แนวโน้มผู้รับบริการ สภาพสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองที่เปลี่ยนแปลง	4.24	0.702	มาก
49	ผู้บริหารจัดเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมต่อ การเปลี่ยนแปลง	4.31	0.743	มาก
50	ผู้บริหารกำหนดนโยบายให้ครูและบุคลากรปฏิบัติงานตาม สมรรถนะหลักขององค์กร	4.39	0.687	มาก
51	ผู้บริหารจัดให้มีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล ของระบบการพัฒนาบุคลากร	4.37	0.631	มาก
52	ผู้บริหารจัดทำคู่มือและหลักเกณฑ์การประเมิน กำหนด ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรในโรงเรียน	4.32	0.736	มาก
53	ผู้บริหารแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของครูและบุคลากร อย่างน้อยภาคเรียนละหนึ่งครั้ง	4.42	0.702	มาก
54	ผู้บริหารมีระบบติดตามเป็นรายบุคคล กลุ่มสาระ การเรียนรู้หรือกลุ่มงาน	4.34	0.677	มาก
55	ผู้บริหารวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน โดยจัดให้มีการประชุม เพื่อนำเสนอผลงานของแต่ละกลุ่มงาน	4.32	0.694	มาก

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
(ต่อ) (n = 267)

ข้อที่	การบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
56	ผู้บริหารนำผลการทบทวนการปฏิบัติงาน มาจัดลำดับ ความสำคัญในการพัฒนา ปรับปรุง เพื่อวางแผนการ พัฒนาบุคลากรในอนาคต	4.32	0.661	มาก
57	ผู้บริหารมีการประชุมสรุปผลการปฏิบัติงานแลกเปลี่ยน เรียนรู้ทั้งการประชุมฝ่ายบริหาร กลุ่มงานและการประชุม ทั่วไป เพื่อปรับปรุงพัฒนาให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น	4.39	0.670	มาก
58	ผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยมอบโล่ เกียรติบัตรและรางวัล แก่ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยม และมีการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ อยู่เสมอ	4.28	0.698	มาก
59	ผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมในการสอนงาน การเรียนรู้ ระหว่างการปฏิบัติงานให้เกิดกับผู้ปฏิบัติงาน	4.26	0.723	มาก
60	ผู้บริหารแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในด้านการดำเนินการ และ เทคนิคการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ (Best Practices) ให้แก่ครู และบุคลากร	4.28	0.721	มาก
61	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พัฒนาทักษะของ ครู และบุคลากรด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.30	0.698	มาก
62	ผู้บริหารเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของครูและ บุคลากรปีที่ผ่านมากับปีปัจจุบัน เพื่อหาแนวทาง ในการพัฒนาครูและบุคลากรอย่างเป็นระบบ	4.28	0.708	มาก
63	ผู้บริหารพัฒนาผู้ปฏิบัติงานโดยการประชุมสัมมนา มีผู้เชี่ยวชาญให้ความรู้ การศึกษาดูงาน	4.27	0.772	มาก
64	ผู้บริหารสร้างความผูกพันให้แก่ครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	4.36	0.734	มาก
65	ผู้บริหารมีกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่าง นักเรียน ผู้ปกครองและโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ	4.32	0.746	มาก

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
(ต่อ) (n = 267)

ข้อที่	การบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
66	ผู้บริหารกำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของครูและบุคลากร	4.25	0.763	มาก
67	ผู้บริหารกำหนดวิธีการและเครื่องมือในการวัดความพึงพอใจและความผูกพันต่อโรงเรียน	4.18	0.807	มาก
68	ผู้บริหารพัฒนาขีดความสามารถของครู พัฒนาครูผู้ช่วยครูบรรจุใหม่ โดยจัดปฐมนิเทศ ให้พลังเสริมความรู้จากครูอาวุโสและเครือข่ายพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	4.24	0.727	มาก
69	ผู้บริหารประเมินความผูกพันของบุคลากรโดยใช้แบบสอบถามให้บุคลากรประเมินตนเอง สังเกตจากการปฏิบัติงาน ความตั้งใจ ความเสียสละ การลา การเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน	4.15	0.756	มาก
70	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูและบุคลากรมีศักยภาพในการทำงาน โดยการควบคุม นิเทศ ติดตามงานจากหัวหน้างาน และมีการรายงานต่อผู้บริหารสถานศึกษาอยู่เสมอ	4.29	0.675	มาก
71	ผู้บริหารใช้วิธีการสื่อสารแบบสองทาง และมีระบบการดำเนินงานไปทิศทางเดียวกัน	4.27	0.715	มาก
72	ผู้บริหารจัดระบบพี่เลี้ยงในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บรรลุแผนการเลื่อนตำแหน่ง หรือมีวิทยฐานะที่สูงขึ้น	4.12	0.733	มาก
73	ผู้บริหารให้ความสำคัญและแสดงความชื่นชมต่อความสำเร็จของการทำงานเป็นทีม	4.37	0.678	มาก
74	ผู้บริหารมีการวัดผลการดำเนินงาน โดยครูและบุคลากรต้องรายงานผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติการ	4.35	0.646	มาก
75	ผู้บริหารกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จและวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานของทุกระบบ	4.32	0.705	มาก

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
(ต่อ) (n = 267)

ข้อที่	การบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
76	ผู้บริหารกำหนดการวัดผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว	4.28	0.694	มาก
77	ผู้บริหารมีความประนีประนอมแก่ครูและบุคลากร เพื่อลดความขัดแย้งระหว่างบุคคลและประสานประโยชน์ ให้เกิดกับองค์กรได้	4.35	0.701	มาก
78	ผู้บริหารเน้นความสำคัญของการใช้ข้อมูลจริงที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ เพื่อสร้างความมั่นใจต่อข้อเรียกร้องผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.36	0.708	มาก
79	ผู้บริหารจัดทำข้อมูลสารสนเทศของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียในเขตพื้นที่บริการทั้งหมด	4.17	0.736	มาก
80	ผู้บริหารมีการใช้ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อติดตามงาน และสนับสนุนการตัดสินใจในระดับต่าง ๆ	4.24	0.717	มาก
81	ผู้บริหารมีการจัดระบบการบริการ การเข้าถึงข้อมูล สารสนเทศ ข่าวสารที่เป็นปัจจุบัน เชื่อถือได้ ง่ายต่อ การเข้าถึงและมีความปลอดภัยของข้อมูล	4.24	0.739	มาก
82	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการจัดการเรียนรู้	4.39	0.682	มาก
83	ผู้บริหารมีการประเมินและปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้	4.26	0.739	มาก
84	ผู้บริหารใช้ข้อมูลและสารสนเทศในการบริหารจัดการ และประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ	4.30	0.745	มาก
85	ผู้บริหารมีระบบติดตาม ตรวจสอบการใช้สารสนเทศ และ รายงานผลการดำเนินการเพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่าง ต่อเนื่อง	4.30	0.720	มาก
86	ผู้บริหารนำสารสนเทศมาใช้ในการตัดสินใจในระดับ การปฏิบัติการและระดับกลยุทธ์ เพื่อสร้างนวัตกรรม	4.24	0.718	มาก



ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
(ต่อ) (n = 267)

ข้อที่	การบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
87	ผู้บริหารนำเสนอข้อมูลสารสนเทศผ่านสื่อสังคมอย่างเหมาะสม เข้าถึงได้สะดวก	4.27	0.728	มาก
88	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้เรียนได้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) เพื่อการเรียนรู้ โดยจัดให้มีห้องสมุด ห้องปฏิบัติการ ห้องเรียนอิเล็กทรอนิกส์ มัลติมีเดีย ศูนย์วิทยบริการ และแหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัย มีคุณภาพ เอื้อต่อการเรียนรู้	4.34	0.740	มาก
89	ผู้บริหารส่งเสริมให้นักเรียนแสวงหา สังเคราะห์ และใช้ข้อมูลข่าวสารอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินการให้สำเร็จ	4.25	0.674	มาก
90	ผู้บริหารส่งเสริมให้นักเรียนสามารถใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ ออกแบบ สร้างสรรค์งาน ทั้งด้านวิชาการและอาชีพ	4.30	0.689	มาก
91	ผู้บริหารปลูกฝังให้นักเรียนสามารถวางแผน ตัดสินใจ และประเมินทางเลือกในการประกอบอาชีพตามศักยภาพและความต้องการของตนเอง/ สังคม	4.32	0.699	มาก
92	ผู้บริหารจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้สืบค้นและเข้าถึงได้ง่าย	4.30	0.721	มาก
93	ผู้บริหารใช้ระบบการวัดและประเมินผลแบบมาตรฐานสากล โดยประเมินจากการสอบข้อเขียน สอบปากเปล่า สอบสัมภาษณ์ การลงมือปฏิบัติ และสามารถเทียบโอนผลการเรียนกับสถานศึกษาระดับต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ	4.25	0.704	มาก
94	ผู้บริหารส่งเสริมความสามารถของนักเรียนอย่างรอบด้าน ทั้งด้านวิชาการ ดนตรี กีฬา ภาษาและวัฒนธรรม	4.36	0.698	มาก

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
(ต่อ) (n = 267)

ข้อที่	การบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
95	ผู้บริหารเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ให้รางวัล ยกย่อง ชมเชย แก่ผู้เรียนที่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย มีผลงานระดับ ดีเยี่ยมหรือเป็นตัวแทนในการแข่งขันในระดับต่าง ๆ	4.44	0.660	มาก
96	ผู้บริหารนำข้อเสนอแนะจากผู้ปกครอง และผู้ที่มี ส่วนเกี่ยวข้องด้านผลการเรียนของผู้เรียนมาวางแผน เพื่อยกระดับคุณภาพให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	4.31	0.712	มาก
97	ผู้บริหารส่งเสริมให้นักเรียนทำกิจกรรมเพื่อสังคม ชุมชน และสาธารณประโยชน์ ทุกระดับชั้น	4.37	0.731	มาก
98	ผู้บริหารส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ศึกษ ภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยวิทยากรในชุมชน	4.24	0.718	มาก
99	ผู้บริหารมีนโยบายให้ครูจัดการเรียนรู้ โดยทำโครงการ กิจกรรมร่วมกับชุมชน	4.22	0.722	มาก
100	ผู้บริหารสร้างความตระหนัก ความเข้าใจต่อการปฏิบัติงาน ที่อาจเกิดผลกระทบต่อชุมชนและสังคมรอบข้าง	4.27	0.663	มาก
101	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้นักเรียน ผู้ปกครอง และ ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน	4.28	0.726	มาก
102	ผู้บริหารมีเครือข่ายสนับสนุนในประเทศจากสถาบัน อุดมศึกษาและองค์กรอื่น ๆ ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ทั้งภาครัฐ และเอกชน	4.28	0.692	มาก
103	ผู้บริหารจัดโครงการอบรมและปลูกฝังจิตสำนึกให้นักเรียน มีคุณธรรม จริยธรรม รับผิดชอบต่อสังคมและเป็นพลเมือง ในสังคมประชาธิปไตย	4.41	0.716	มาก
104	ผู้บริหารมีการสำรวจความพึงพอใจ ความต้องการของ ผู้เรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดทิศทางการจัด การศึกษาของโรงเรียน	4.28	0.676	มาก

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
(ต่อ) (n = 267)

ข้อที่	การบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
105	ผู้บริหารส่งเสริมให้หน่วยงานอื่นในชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา	4.26	0.755	มาก
106	ผู้บริหารมีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของโรงเรียน	4.37	0.660	มาก
107	ผู้บริหารมีการจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมให้เป็นระบบ ระเบียบ ในการทำงาน และเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้ของนักเรียน	4.39	0.670	มาก
108	ผู้บริหารนำแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนมาพัฒนาบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของโรงเรียน	4.31	0.685	มาก
109	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้มีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่สะอาด สวยงาม น่าอยู่ น่าเรียน	4.37	0.689	มาก
110	ผู้บริหารมีระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนเป็นรายบุคคล โดยใช้บทบาทเชิงรุกในการดูแลช่วยเหลือ	4.32	0.656	มาก
111	ผู้บริหารดำเนินการจัดทำวิจัยและพัฒนาการจัดการศึกษาด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง และใช้ผลการวิจัยเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาเทียบเคียงมาตรฐานสากล	4.20	0.757	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่าตัวแปรการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้งหมด 111 ตัวแปร มีค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{x}$ ) ของตัวแปรที่อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ คือ ตัวแปรที่ 41 ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนตามระเบียบและกฎหมาย ( $\bar{x}=4.55$ , S.D.=0.649) และ ตัวแปรที่ 39 ผู้บริหารเน้นย้ำให้บุคลากรปฏิบัติงานตามจรรยาบรรณวิชาชีพ ( $\bar{x}=4.51$ , S.D.=0.609) มีตัวแปรอยู่ในระดับมาก จำนวน 109 ข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย 5 อันดับแรก ได้แก่ ตัวแปรที่ 21 ผู้บริหารมีการจัดทำโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจน เช่น การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล การบริหารงานทั่วไป เป็นต้น ( $\bar{x}=4.48$ , S.D.=0.679) ตัวแปรที่ 40 ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ( $\bar{x}=4.47$ , S.D.=0.700) ตัวแปรที่ 95 ผู้บริหารเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ให้รางวัล ยกย่อง ชมเชยแก่ผู้เรียน ที่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย มีผลงานระดับดีเด่นหรือเป็นตัวแทนในการแข่งขันในระดับต่าง ๆ

( $\bar{x}$  = 4.44, S.D. = 0.660) ตัวแปรที่ 53 ผู้บริหารแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร อย่างน้อยภาคเรียนละหนึ่งครั้ง ( $\bar{x}$  = 4.42, S.D. = 0.702) และตัวแปรที่ 43 ผู้บริหารใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ ( $\bar{x}$  = 4.42, S.D. = 0.712) ส่วนตัวแปรที่มีค่ามัธยฐานเลขคณิต ( $\bar{x}$ ) อยู่ในลำดับสุดท้าย ได้แก่ ตัวแปรที่ 72 ผู้บริหารจัดระบบพี่เลี้ยงในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บรรลุแผนการเลื่อนตำแหน่ง หรือมีวิทยฐานะที่สูงขึ้น ( $\bar{x}$  = 4.12, S.D. = 0.733) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่าอยู่ระหว่าง 0.609-0.807 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

### 1.7 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา

การวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษาจากแบบสอบถามความคิดเห็นใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ด้วยวิธีสกัดองค์ประกอบ (Principle Component Analysis: PCA) พิจารณาจากข้อความเบื้องต้นที่สำคัญ คือ ต้องมีตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กัน และพิจารณาจากค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) อยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 และทดสอบสมมติฐานด้วยค่า Bartlett's Test of Sphericity ที่ต้องมีนัยสำคัญทางสถิติจึงเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ รายละเอียดดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ผล Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy และวิเคราะห์ค่าสถิติทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.944
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	44106.653
	df	6105
	Sig.	0.000

การวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปด้วยวิธีการสกัดปัจจัยแบบการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principle Component Analysis: PCA)

และหมุนแกนองค์ประกอบแบบตั้งฉาก (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธีเวริแมกซ์ (Varimax)<sup>186</sup> โดยกำหนดข้อตกลงเบื้องต้น ซึ่งถือเกณฑ์การคัดเลือกตัวแปรเข้าองค์ประกอบ 3 เกณฑ์ คือ 1) พิจารณาจากความแปรปรวน (Eigen Value) ที่มากกว่า 1 ขึ้นไป 2) พิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ของตัวแปรแต่ละตัวขององค์ประกอบนั้น มีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป 3) พิจารณาองค์ประกอบที่บรรยายตัวแปรตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไปตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser)<sup>187</sup> เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์ ได้จำนวนองค์ประกอบและค่าความแปรปรวนของตัวแปร ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 องค์ประกอบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) ค่าร้อยละของความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมขององค์ประกอบการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา

องค์ประกอบ (Component)	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)	ร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร % of Variance	ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวนของตัวแปร Cumulative%	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)	ร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร % of Variance	ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวนของตัวแปร Cumulative%
*1	69.102	62.254	62.254	20.584	18.544	18.544
*2	3.372	3.038	65.292	16.213	14.606	33.150
*3	2.248	2.025	67.317	15.976	14.393	47.543
4	2.019	1.819	69.136	6.558	5.908	53.451
*5	1.626	1.465	70.601	5.997	5.403	58.854
6	1.471	1.325	71.926	5.394	4.859	63.713
7	1.435	1.293	73.219	4.523	4.075	67.788
8	1.299	1.170	74.389	3.839	3.458	71.247
9	1.220	1.099	75.488	3.426	3.087	74.333
10	1.127	1.015	76.503	2.249	2.026	76.360
11	1.006	.907	77.410	1.166	1.050	77.410

\* หมายเหตุ องค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป และแต่ละองค์ประกอบมีตัวแปรตั้งแต่ 3 ตัวขึ้นไป

<sup>186</sup> ยุทธ ไกยวรรณ, การวิเคราะห์สถิติหลายตัวแปร สำหรับงานวิจัย (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 79.

<sup>187</sup> Kaiser, cited in Baarbara G. Tabachnik and Linda S. Fidell, *Using Multivariate Statistics* (New York: Harpaer & Row Publishing, 2001), 588.

จากตารางที่ 8 แสดงองค์ประกอบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ค่าร้อยละของความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมขององค์ประกอบ การบริหารคุณภาพ พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 1 ขึ้นไป มี 11 องค์ประกอบ และองค์ประกอบทั้งหมดสามารถอธิบายความแปรปรวนสะสม ได้เท่ากับ ร้อยละ 77.410 และเมื่อพิจารณาตามเกณฑ์การคัดเลือกองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ของตัวแปรแต่ละตัวแปรตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป และมีค่าแปรปรวนของตัวแปรมากกว่า 1 แต่ละองค์ประกอบที่มีตัวแปรสังเกตได้ (Observed variable) ตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป พบว่า มีเพียง 4 องค์ประกอบ จำนวน 63 ตัวแปร ที่มีคุณสมบัติเป็นไปตามเกณฑ์

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด คือ องค์ประกอบที่ 1-4 พบว่า ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) มากกว่า 1.00 สามารถอธิบายความแปรปรวน ได้ทั้งหมด 52.946 น้ำหนักองค์ประกอบและตัวแปรที่อธิบายในแต่ละองค์ประกอบ นำเสนอข้อมูล ดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรที่สังเกตได้แต่ละองค์ประกอบ

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor loading) ของตัวแปร ที่สังเกตได้แต่ละองค์ประกอบ			
	*1	*2	*3	*5
ตัวแปร 105	0.727			
ตัวแปร 106	0.711			
ตัวแปร 101	0.691			
ตัวแปร 107	0.680			
ตัวแปร 108	0.675			
ตัวแปร 98	0.666			
ตัวแปร 99	0.665			
ตัวแปร 102	0.663			
ตัวแปร 91	0.659			
ตัวแปร 89	0.652			
ตัวแปร 104	0.650			
ตัวแปร 96	0.647			
ตัวแปร 109	0.640			

ตารางที่ 9 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรที่สังเกตได้แต่ละองค์ประกอบ (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor loading) ของตัวแปร ที่สังเกตได้แต่ละองค์ประกอบ			
	*1	*2	*3	*5
ตัวแปร 100	0.636			
ตัวแปร 95	0.631			
ตัวแปร 103	0.630			
ตัวแปร 90	0.612			
ตัวแปร 94	0.611			
ตัวแปร 97	0.608			
ตัวแปร 92	0.606			
ตัวแปร 88	0.573			
ตัวแปร 93	0.571			
ตัวแปร 81	0.524			
ตัวแปร 87	0.523			
ตัวแปร 77	0.511			
ตัวแปร 12		0.714		
ตัวแปร 6		0.665		
ตัวแปร 7		0.655		
ตัวแปร 13		0.651		
ตัวแปร 5		0.651		
ตัวแปร 3		0.645		
ตัวแปร 2		0.639		
ตัวแปร 9		0.637		
ตัวแปร 11		0.620		
ตัวแปร 16		0.607		
ตัวแปร 19		0.588		
ตัวแปร 14		0.577		
ตัวแปร 8		0.570		
ตัวแปร 1		0.553		

ตารางที่ 9 คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรที่สังเกตได้แต่ละองค์ประกอบ (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor loading) ของตัวแปร ที่สังเกตได้แต่ละองค์ประกอบ			
	*1	*2	*3	*5
ตัวแปร 10		0.549		
ตัวแปร 17		0.527		
ตัวแปร 24		0.503		
ตัวแปร 59			0.661	
ตัวแปร 61			0.657	
ตัวแปร 66			0.624	
ตัวแปร 60			0.620	
ตัวแปร 68			0.609	
ตัวแปร 47			0.604	
ตัวแปร 62			0.603	
ตัวแปร 67			0.594	
ตัวแปร 69			0.583	
ตัวแปร 48			0.564	
ตัวแปร 64			0.561	
ตัวแปร 25			0.524	
ตัวแปร 49			0.521	
ตัวแปร 34			0.519	
ตัวแปร 30			0.514	
ตัวแปร 28			0.504	
ตัวแปร 72			0.501	
ตัวแปร 39				0.638
ตัวแปร 18				0.553
ตัวแปร 40				0.502
ตัวแปร 70				0.501
รวม 63 ตัวแปร	25 ตัวแปร	17 ตัวแปร	17 ตัวแปร	4 ตัวแปร



จากตารางที่ 9 พบว่า องค์ประกอบการบริหารคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด มี 4 องค์ประกอบ จำนวน 63 ตัวแปร ประกอบด้วยองค์ประกอบที่ 1 จำนวน 25 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 จำนวน 17 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 3 จำนวน 17 ตัวแปร และองค์ประกอบที่ 4 จำนวน 4 ตัวแปร จะสังเกตเห็นได้ว่าองค์ประกอบที่ 1-3 มีจำนวนข้อตัวแปรจำนวนมาก ซึ่งอาจจะเกิดจากตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันสูง ดังนั้นข้อมูลที่ได้จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์หาองค์ประกอบย่อยต่อไป โดยผู้วิจัยได้นำเอาองค์ประกอบที่ 1-3 มาสกัดปัจจัย (Factor Analysis) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปด้วยวิธีการสกัดปัจจัยแบบการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principle Component Analysis: PCA) และหมุนแกนองค์ประกอบแบบตั้งฉาก (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธีแวนริแมกซ์ (Varimax) อีกครั้ง และได้องค์ประกอบย่อยดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 องค์ประกอบและจำนวนตัวแปรที่สังเกตได้ขององค์ประกอบการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ลำดับที่	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	จำนวนตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรที่สังเกตได้
1	องค์ประกอบที่ 1	องค์ประกอบที่ 1.1	11	0.534 - 0.812
		องค์ประกอบที่ 1.2	7	0.640 - 0.720
		องค์ประกอบที่ 1.3	7	0.532 - 0.739
2	องค์ประกอบที่ 2	องค์ประกอบที่ 2.1	10	0.534 - 0.742
		องค์ประกอบที่ 2.2	5	0.558 - 0.809
		องค์ประกอบที่ 2.3	2	0.661 - 0.782
3	องค์ประกอบที่ 3	องค์ประกอบที่ 3.1	9	0.523 - 0.787
		องค์ประกอบที่ 3.2	5	0.591 - 0.783
		องค์ประกอบที่ 3.3	3	0.613 - 0.779
4	องค์ประกอบที่ 4		4	0.501 - 0.638
รวม	4 องค์ประกอบ		63 ตัวแปร	

จากตารางที่ 10 พบว่า องค์ประกอบการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1.1 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปร อยู่ระหว่าง 0.534-0.812 จำนวน 11 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 1.2 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปร อยู่ระหว่าง 0.640-0.720 จำนวน 7 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 1.3 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปร

อยู่ระหว่าง 0.532-0.739 จำนวน 7 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 2.1 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรอยู่ระหว่าง 0.534-0.742 จำนวน 10 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2.2 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรอยู่ระหว่าง 0.558-0.809 จำนวน 5 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2.3 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรอยู่ระหว่าง 0.661-0.782 จำนวน 2 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 3 ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 3.1 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรอยู่ระหว่าง 0.523-0.787 จำนวน 9 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 3.2 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรอยู่ระหว่าง 0.591-0.783 จำนวน 5 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 3.3 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรอยู่ระหว่าง 0.613-0.779 จำนวน 3 ตัวแปร และองค์ประกอบที่ 4 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรอยู่ระหว่าง 0.501-0.638 จำนวน 4 ตัวแปร มีรายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 11 องค์ประกอบที่ 1

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
105	ผู้บริหารส่งเสริมให้หน่วยงานอื่นในชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา	.0727
106	ผู้บริหารมีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของโรงเรียน	0.711
101	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน มีส่วนร่วมในการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน	0.691
107	ผู้บริหารมีการจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมให้เป็นระบบ ระเบียบในการทำงาน และเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้ของนักเรียน	0.680
108	ผู้บริหารนำแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน มาพัฒนาบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของโรงเรียน	0.675
98	ผู้บริหารส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ศึกษาภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยวิทยากรในชุมชน	0.666
99	ผู้บริหารมีนโยบายให้ครูจัดการเรียนรู้โดยทำโครงการ กิจกรรมร่วมกับชุมชน	0.665
102	ผู้บริหารมีเครือข่ายสนับสนุนในประเทศจากสถาบัน อุดมศึกษาและองค์กรอื่น ๆ ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐ และเอกชน	0.663

ตารางที่ 11 องค์ประกอบที่ 1 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
91	ผู้บริหารปลูกฝังให้นักเรียนสามารถวางแผน ตัดสินใจและประเมินทางเลือกในการประกอบอาชีพตามศักยภาพและความต้องการของตนเอง/ สังคม	0.659
104	ผู้บริหารมีการสำรวจความพึงพอใจ ความต้องการของผู้เรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาของโรงเรียน	0.650
96	ผู้บริหารนำข้อเสนอแนะจากผู้ปกครอง และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องด้านผลการเรียนของผู้เรียนมาวางแผน เพื่อยกระดับคุณภาพให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	0.647
109	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้มีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่สะอาด สวยงาม น่าอยู่ น่าเรียน	0.640
100	ผู้บริหารสร้างความตระหนัก ความเข้าใจต่อการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลกระทบต่อชุมชนและสังคมรอบข้าง	0.636
95	ผู้บริหารเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ให้รางวัล ยกย่อง ชมเชยแก่ผู้เรียนที่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย มีผลงานระดับดีเยี่ยมหรือเป็นตัวแทนในการแข่งขันในระดับต่าง ๆ	0.631
103	ผู้บริหารปลูกฝังจิตสำนึกให้นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม รับผิดชอบต่อสังคมและเป็นพลเมืองในสังคมประชาธิปไตย	0.630
90	ผู้บริหารส่งเสริมให้นักเรียนสามารถใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ ออกแบบสร้างสรรค์งาน ทั้งด้านวิชาการและอาชีพ	0.612
94	ผู้บริหารส่งเสริมความสามารถของนักเรียนอย่างรอบด้าน ทั้งด้านวิชาการ ดนตรี กีฬา ภาษาและวัฒนธรรม	0.611
97	ผู้บริหารส่งเสริมให้นักเรียนทำกิจกรรม เพื่อสังคม ชุมชนและสาธารณประโยชน์ทุกระดับชั้น	0.608
92	ผู้บริหารจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้สืบค้นและเข้าถึงได้ง่าย	0.606
88	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้เรียนได้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) เพื่อการเรียนรู้ โดยจัดให้มีห้องสมุด ห้องปฏิบัติการ ห้องเรียนอิเล็กทรอนิกส์ มัลติมีเดีย ศูนย์วิทยบริการ และแหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัย มีคุณภาพ เอื้อต่อการเรียนรู้	0.573

ตารางที่ 11 องค์ประกอบที่ 1 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
93	ผู้บริหารใช้ระบบการวัดและประเมินผลแบบมาตรฐานสากล โดยประเมินจากการสอบข้อเขียน สอบปากเปล่า สอบสัมภาษณ์ การลงมือปฏิบัติ และสามารถเทียบโอนผลการเรียนกับสถานศึกษาระดับต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ	0.571
81	ผู้บริหารมีการจัดระบบการบริการ การเข้าถึงข้อมูล สารสนเทศ ข่าวสารที่เป็นปัจจุบัน เชื่อถือได้ ง่ายต่อการเข้าถึงและมีความปลอดภัยของข้อมูล	0.524
87	ผู้บริหารนำเสนอข้อมูลสารสนเทศผ่านสื่อสังคมอย่างเหมาะสม เข้าถึงได้สะดวก	0.523
77	ผู้บริหารมีความประนีประนอมแก่ครูและบุคลากร เพื่อลดความขัดแย้งระหว่างบุคคลและประสานประโยชน์ให้เกิดขึ้นกับองค์กรได้	0.511
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		20.584
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance)		18.544
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of variance)		18.544

จากตารางที่ 11 องค์ประกอบที่ 1 อธิบายด้วยตัวแปร จำนวน 25 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor loading) อยู่ระหว่าง 0.511-0.727 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 20.584 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance) เท่ากับ 18.544 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of variance) เท่ากับ 18.544 แสดงว่า ตัวแปร 25 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่อธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบได้ ร้อยละ 18.544 ซึ่งเมื่อพิจารณาค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่น องค์ประกอบนี้มีความสำคัญอยู่ในอันดับ 1 แสดงว่าตัวแปร 25 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่รวมอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุดในอันดับ 1 และเมื่อพิจารณาลักษณะแต่ละตัวแปร พบว่า ตัวแปรที่ 105 ผู้บริหารส่งเสริมให้หน่วยงานอื่นในชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ 0.727 และตัวแปรที่ 77 ผู้บริหารมีความประนีประนอมแก่ครูและบุคลากร เพื่อลดความขัดแย้งระหว่างบุคคลและประสานประโยชน์ให้เกิดขึ้นกับองค์กรได้ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ 0.511 ผู้วิจัยเห็นสมควรตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 1 นี้ว่า “การบริหารวิชาการ (Academic management)” โดยผู้วิจัยได้แยกองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบที่ 1 เป็น 3 องค์ประกอบย่อย และเห็นสมควรตั้งชื่อองค์ประกอบย่อยแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 12 องค์ประกอบที่ 1.1

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
99	ผู้บริหารมีนโยบายให้ครูจัดการเรียนรู้โดยทำโครงการ กิจกรรมร่วมกับ ชุมชน	0.812
100	ผู้บริหารสร้างความตระหนัก ความเข้าใจต่อการปฏิบัติงานที่อาจเกิด ผลกระทบต่อชุมชนและสังคมรอบข้าง	0.723
105	ผู้บริหารส่งเสริมให้หน่วยงานอื่นในชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา	0.643
93	ผู้บริหารใช้ระบบการวัดและประเมินผลแบบมาตรฐานสากล โดยประเมิน จากการสอบข้อเขียน สอบปากเปล่า สอบสัมภาษณ์ การลงมือปฏิบัติ และ สามารถเทียบโอนผลการเรียนกับสถานศึกษาระดับต่าง ๆ ทั้งในและ ต่างประเทศ	0.623
89	ผู้บริหารส่งเสริมให้นักเรียนแสวงหา สังเคราะห์ และใช้ข้อมูลข่าวสารอย่าง มีประสิทธิภาพ โดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินการให้สำเร็จ	0.616
77	ผู้บริหารมีความประนีประนอมแก่ครูและบุคลากร เพื่อลดความขัดแย้ง ระหว่างบุคคลและประสานประโยชน์ให้เกิดขึ้นกับองค์กรได้	0.609
101	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน มีส่วนร่วม ในการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน	0.598
102	ผู้บริหารมีเครือข่ายสนับสนุนในประเทศจากสถาบัน อุดมศึกษาและ องค์กรอื่น ๆ ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐ และเอกชน	0.584
98	ผู้บริหารส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ศึกษาภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยวิทยากรในชุมชน	0.548
87	ผู้บริหารนำเสนอข้อมูลสารสนเทศผ่านสื่อสังคมอย่างเหมาะสม เข้าถึงได้ สะดวก	0.539
81	ผู้บริหารมีการจัดระบบการบริการ การเข้าถึงข้อมูล สารสนเทศ ข่าวสารที่ เป็นปัจจุบัน เชื่อถือได้ ง่ายต่อการเข้าถึงและมีความปลอดภัยของข้อมูล	0.534
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		6.531
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance)		26.125
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of variance)		26.125

จากตารางที่ 12 องค์ประกอบที่ 1.1 อธิบายด้วยตัวแปร จำนวน 11 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor loading) อยู่ระหว่าง 0.534-0.812 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 6.531 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance) เท่ากับ 26.125 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of variance) เท่ากับ 26.125 แสดงว่า ตัวแปร 11 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่อธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบได้ ร้อยละ 26.125 พบว่า ตัวแปรที่ 99 ผู้บริหารมีนโยบายให้ครูจัดการเรียนรู้โดยทำโครงการ กิจกรรมร่วมกับชุมชน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ 0.812 และตัวแปรที่ 81 ผู้บริหารมีการจัดระบบการบริการ การเข้าถึงข้อมูล สารสนเทศ ข่าวสารที่เป็นปัจจุบัน เชื่อถือได้ ง่ายต่อการเข้าถึงและมีความปลอดภัยของข้อมูล มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ 0.534 ผู้วิจัยเห็นสมควรตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 1.1 นี้ว่า “การบริหารวิชาการแบบมีส่วนร่วม”

ตารางที่ 13 องค์ประกอบที่ 1.2

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
107	ผู้บริหารมีการจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมให้เป็นระบบ ระเบียบในการทำงาน และเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้ของนักเรียน	0.720
94	ผู้บริหารส่งเสริมความสามารถของนักเรียนอย่างรอบด้าน ทั้งด้านวิชาการ ดนตรี กีฬา ภาษาและวัฒนธรรม	0.696
103	ผู้บริหารปลูกฝังจิตสำนึกให้นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม รับผิดชอบต่อสังคมและเป็นพลเมืองในสังคมประชาธิปไตย	0.688
108	ผู้บริหารนำแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน มาพัฒนาบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของโรงเรียน	0.681
109	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้มีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่สะอาด สวยงาม น่าอยู่ น่าเรียน	0.672
104	ผู้บริหารมีการสำรวจความพึงพอใจ ความต้องการของผู้เรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาของโรงเรียน	0.649
106	ผู้บริหารมีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของโรงเรียน	0.640
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		6.412
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance)		25.648
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of variance)		51.773

จากตารางที่ 13 องค์ประกอบที่ 1.2 อธิบายด้วยตัวแปร จำนวน 7 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor loading) อยู่ระหว่าง 0.640-0.720 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 6.412 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance) เท่ากับ 25.648 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of variance) เท่ากับ 51.773 แสดงว่า ตัวแปร 7 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่อธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบได้ ร้อยละ 25.648 พบว่า ตัวแปรที่ 107 ผู้บริหารมีการจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมให้เป็นระบบ ระเบียบในการทำงาน และเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้ของนักเรียน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ 0.720 และตัวแปรที่ 106 ผู้บริหารมีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของโรงเรียน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ 0.640 ผู้วิจัยเห็นสมควรตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 1.2 นี้ว่า “การเสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้”

ตารางที่ 14 องค์ประกอบที่ 1.3

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
90	ผู้บริหารส่งเสริมให้นักเรียนสามารถใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ ออกแบบสร้างสรรค์งาน ทั้งด้านวิชาการและอาชีพ	0.739
95	ผู้บริหารเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ให้รางวัล ยกย่อง ชมเชยแก่ผู้เรียนที่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย มีผลงานระดับดีเยี่ยมหรือเป็นตัวแทนในการแข่งขันในระดับต่าง ๆ	0.732
92	ผู้บริหารจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้สืบค้นและเข้าถึงได้ง่าย	0.726
97	ผู้บริหารส่งเสริมให้นักเรียนทำกิจกรรม เพื่อสังคม ชุมชนและสาธารณประโยชน์ทุกระดับชั้น	0.682
91	ผู้บริหารปลูกฝังให้นักเรียนสามารถวางแผน ตัดสินใจและประเมินทางเลือกในการประกอบอาชีพตามศักยภาพและความต้องการของตนเอง/ สังคม	0.646
88	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้เรียนได้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) เพื่อการเรียนรู้ โดยจัดให้มีห้องสมุด ห้องปฏิบัติการ ห้องเรียนอิเล็กทรอนิกส์ มัลติมีเดีย ศูนย์วิทยบริการ และแหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัย มีคุณภาพ เอื้อต่อการเรียนรู้	0.635

ตารางที่ 14 องค์ประกอบที่ 1.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
96	ผู้บริหารนำข้อเสนอแนะจากผู้ปกครอง และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องด้านผลการเรียนของผู้เรียนมาวางแผน เพื่อยกระดับคุณภาพให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	0.532
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		6.363
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance)		25.453
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of variance)		77.226

จากตารางที่ 14 องค์ประกอบที่ 1.3 อธิบายด้วยตัวแปร จำนวน 7 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor loading) อยู่ระหว่าง 0.532-0.739 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 6.363 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance) เท่ากับ 25.453 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of variance) เท่ากับ 77.226 แสดงว่า ตัวแปร 7 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่อธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบได้ ร้อยละ 25.453 พบว่า ตัวแปรที่ 90 ผู้บริหารส่งเสริมให้นักเรียนสามารถใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ ออกแบบสร้างสรรค์งาน ทั้งด้านวิชาการและอาชีพ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ 0.739 และตัวแปรที่ 96 ผู้บริหารนำข้อเสนอแนะจากผู้ปกครอง และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องด้านผลการเรียนของผู้เรียนมาวางแผน เพื่อยกระดับคุณภาพให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ 0.532 ผู้วิจัยเห็นสมควรตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 1.3 นี้ว่า “การเสริมสร้างสมรรถนะของผู้เรียน”

ตารางที่ 15 องค์ประกอบที่ 2

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
12	ผู้บริหารตรวจประเมินความสำเร็จของโรงเรียนเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ โดยมีการประเมินติดตามทุกโครงการ ทุกกิจกรรมและทุกกลยุทธ์ที่ดำเนินการ	0.714
6	ผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนในทุกระดับ ทั้งระดับองค์กร ระดับแผนงาน ระดับโครงการ	0.665
7	ผู้บริหารมีการจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เพื่อให้บริการลูกค้าเป้าหมาย	0.655



ตารางที่ 15 องค์ประกอบที่ 2 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
13	ผู้บริหารวิเคราะห์และทบทวนการปฏิบัติงาน กระบวนการ หรือวิธีปรับปรุง ผลการปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศ	0.651
5	ผู้บริหารถ่ายทอดทิศทาง วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ ให้กับครูและบุคลากรของโรงเรียน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึง	0.651
3	ผู้บริหารนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม มาเป็นแนวทางในการพัฒนา โรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ	0.645
2	ผู้บริหารสื่อสาร สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมร่วม ของโรงเรียนให้แก่ครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทราบ	0.639
9	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนการจัดการความเสี่ยงที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จ	0.637
11	ผู้บริหารมีการทบทวน ปรับแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการให้สอดคล้อง กับแนวทางการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนตามมาตรฐานสากล	0.620
16	ผู้บริหารวิเคราะห์บริบทและศักยภาพของโรงเรียน เพื่อกำหนดจุดเน้นและ กำหนดตัวชี้วัด กิจกรรมหรือโครงการที่เป็นรูปธรรม	0.607
19	ผู้บริหารมีการประเมินความสามารถ ความท้าทาย เพื่อนำไปสู่การพัฒนา เปลี่ยนแปลงต่อไป	0.588
14	ผู้บริหารมีการกำหนดโครงการหลัก สมรรถนะหลักโดยเน้นเป้าหมายสู่ ความเป็นเลิศ	0.577
8	ผู้บริหารมีการประชุมระดมความคิดเห็น เพื่อวิเคราะห์ความท้าทายเชิง กลยุทธ์	0.570
1	ผู้บริหารดำเนินการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมร่วมของโรงเรียน จากการมีส่วนร่วมของนักเรียน ครู ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้ที่เกี่ยวข้อง ทุกฝ่าย	0.553
10	ผู้บริหารร่วมกับผู้ปฏิบัติวิเคราะห์กลยุทธ์ที่เป็นโอกาส นำไปสู่ความสำเร็จ เช่น การสอนงาน การนิเทศจากผู้อาวุโสหรือผู้ที่มีประสบการณ์	0.549
17	ผู้บริหารมีการกำหนดกรอบเวลาที่จะบรรลุความสำเร็จของงาน	0.527

ตารางที่ 15 องค์ประกอบที่ 2 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
24	ผู้บริหารขับเคลื่อนงานอย่างเป็นระบบ มีการกระจายอำนาจให้แก่ครู และบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน	0.503
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		16.213
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance)		14.606
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of variance)		33.150

จากตารางที่ 15 องค์ประกอบที่ 2 อธิบายด้วยตัวแปร จำนวน 17 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor loading) อยู่ระหว่าง 0.503-0.714 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 16.213 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance) เท่ากับ 14.606 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of variance) เท่ากับ 33.150 แสดงว่า ตัวแปร 17 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่อธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบได้ร้อยละ 14.606 ซึ่งเมื่อพิจารณาค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่น องค์ประกอบนี้มีความสำคัญอยู่ในอันดับ 2 แสดงว่าตัวแปร 17 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และเมื่อพิจารณาลักษณะแต่ละตัวแปร พบว่า ตัวแปรที่ 12 ผู้บริหารตรวจประเมินความสำเร็จของโรงเรียนเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ โดยมีการประเมินติดตามทุกโครงการ ทุกกิจกรรมและทุกกลยุทธ์ที่ดำเนินการ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ 0.714 และตัวแปรที่ 24 ผู้บริหารขับเคลื่อนงานอย่างเป็นระบบ มีการกระจายอำนาจให้แก่ครูและบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ 0.503 ผู้วิจัยเห็นสมควรตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 2 นี้ว่า “**การบริหารแผนกลยุทธ์ (Strategic management)**” โดยผู้วิจัยได้แยกองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบที่ 2 เป็น 3 องค์ประกอบย่อย และเห็นสมควรตั้งชื่อองค์ประกอบย่อยแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 16 องค์ประกอบที่ 2.1

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
9	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนการจัดการความเสี่ยงที่ส่งผลต่อความสำเร็จ	0.742
7	ผู้บริหารมีการจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	0.735
12	ผู้บริหารตรวจสอบประเมินความสำเร็จของโรงเรียนเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ โดยมีการประเมินติดตามทุกโครงการทุกกิจกรรมและทุกกลยุทธ์ที่ดำเนินการ	0.688
6	ผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนในทุกระดับ ทั้งระดับองค์กร ระดับแผนงาน ระดับโครงการ	0.685
11	ผู้บริหารมีการทบทวน ปรับแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนตามมาตรฐานสากล	0.676
13	ผู้บริหารวิเคราะห์และทบทวนการปฏิบัติงาน กระบวนการ หรือวิธีปรับปรุงผลการปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศ	0.669
19	ผู้บริหารมีการประเมินความสามารถ ความท้าทาย เพื่อนำไปสู่การพัฒนาเปลี่ยนแปลงต่อไป	0.631
8	ผู้บริหารมีการประชุมระดมความคิดเห็น เพื่อวิเคราะห์ความท้าทายเชิงกลยุทธ์	0.601
5	ผู้บริหารถ่ายทอดทิศทาง วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการให้กับครูและบุคลากรของโรงเรียน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึง	0.599
14	ผู้บริหารมีการกำหนดโครงการหลัก สมรรถนะหลักโดยเน้นเป้าหมายสู่ความเป็นเลิศ	0.534
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		5.441
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance)		32.003
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of variance)		32.003

จากตารางที่ 16 องค์ประกอบที่ 2.1 อธิบายด้วยตัวแปร จำนวน 10 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor loading) อยู่ระหว่าง 0.534-0.742 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 5.441 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance) เท่ากับ 32.003 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of variance) เท่ากับ 32.003 แสดงว่า ตัวแปร 10 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่อธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบได้ ร้อยละ 32.003 พบว่า ตัวแปรที่ 9 ผู้บริหารมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนการจัดการความเสี่ยงที่ส่งผลต่อความสำเร็จ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ 0.742 และตัวแปรที่ 14 ผู้บริหารมีการกำหนดโครงการหลัก สมรรถนะหลักโดยเน้นเป้าหมายสู่ความเป็นเลิศ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ 0.534 ผู้วิจัยเห็นสมควรตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 2.1 นี้ว่า “การวางแผนกลยุทธ์”

ตารางที่ 17 องค์ประกอบที่ 2.2

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
2	ผู้บริหารสื่อสาร สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมร่วมของโรงเรียนให้แก่ครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบ	0.809
1	ผู้บริหารดำเนินการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมร่วมของโรงเรียนจากการมีส่วนร่วมของนักเรียน ครู ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย	0.805
3	ผู้บริหารนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม มาเป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ	0.713
24	ผู้บริหารขับเคลื่อนงานอย่างเป็นระบบ มีการกระจายอำนาจให้แก่ครูและบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน	0.564
16	ผู้บริหารวิเคราะห์บริบทและศักยภาพของโรงเรียน เพื่อกำหนดจุดเน้นและกำหนดตัวชี้วัด กิจกรรมหรือโครงการที่เป็นรูปธรรม	0.558
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		4.144
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance)		24.377
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of variance)		56.380

จากตารางที่ 17 องค์ประกอบที่ 2.2 อธิบายด้วยตัวแปร จำนวน 5 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor loading) อยู่ระหว่าง 0.558-0.809 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 4.144 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance) เท่ากับ 24.377 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of variance) เท่ากับ 56.380 แสดงว่า ตัวแปร 5 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่อธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบได้ ร้อยละ 24.377 พบว่า ตัวแปรที่ 2 ผู้บริหารสื่อสาร สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมร่วมของโรงเรียนให้แก่ครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ 0.809 และตัวแปรที่ 16 ผู้บริหารวิเคราะห์บริบทและศักยภาพของโรงเรียนเพื่อกำหนดจุดเน้นและกำหนดตัวชี้วัด กิจกรรมหรือโครงการที่เป็นรูปธรรม มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ 0.558 ผู้วิจัยเห็นสมควรตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 2.2 นี้ว่า “การขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ”

ตารางที่ 18 องค์ประกอบที่ 2.3

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
17	ผู้บริหารมีการกำหนดกรอบเวลาที่จะบรรลุความสำเร็จของงาน	0.782
10	ผู้บริหารร่วมกับผู้ปฏิบัติวิเคราะห์กลยุทธ์ที่เป็นโอกาส นำไปสู่ความสำเร็จ เช่น การสอนงาน การนิเทศจากผู้อาวุโสหรือผู้ที่มีประสบการณ์	0.661
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		3.255
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance)		19.144
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of variance)		75.524

จากตารางที่ 18 องค์ประกอบที่ 2.3 อธิบายด้วยตัวแปร จำนวน 2 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor loading) อยู่ระหว่าง 0.661-0.782 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 3.255 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance) เท่ากับ 19.144 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of variance) เท่ากับ 75.524 แสดงว่า ตัวแปร 2 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่อธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบได้ ร้อยละ 19.144 พบว่า ตัวแปรที่ 17 ผู้บริหารมีการกำหนดกรอบเวลาที่จะบรรลุความสำเร็จของงาน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ 0.782 และตัวแปรที่ 10 ผู้บริหารร่วมกับผู้ปฏิบัติวิเคราะห์กลยุทธ์ที่เป็นโอกาส นำไปสู่ความสำเร็จ เช่น การสอนงาน การนิเทศจากผู้อาวุโสหรือผู้ที่มีประสบการณ์ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ 0.661 ผู้วิจัยเห็นสมควรตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 2.3 นี้ว่า “การติดตามและประเมินผลความสำเร็จ”

ตารางที่ 19 องค์ประกอบที่ 3

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
59	ผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมในการสอนงาน การเรียนรู้ระหว่างการปฏิบัติงาน ให้เกิดกับผู้ปฏิบัติงาน	0.661
61	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พัฒนาทักษะของครู และบุคลากรด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน	0.657
66	ผู้บริหารกำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของครูและบุคลากร	0.624
60	ผู้บริหารแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในด้านการดำเนินการ และเทคนิคการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ (Best practice) ให้แก่ครูและบุคลากร	0.620
68	ผู้บริหารพัฒนาขีดความสามารถของครู พัฒนาครูผู้ช่วย ครูบรรจุใหม่ โดยจัดปฐมนิเทศ ให้พลังเสริมความรู้จากครูอาวุโสและเครือข่ายพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	0.609
47	ผู้บริหารมีการนำปรัชญาและความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง	0.604
62	ผู้บริหารเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรปีที่ผ่านมา กับปีปัจจุบัน เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาครูและบุคลากรอย่างเป็นระบบ	0.603
67	ผู้บริหารกำหนดวิธีการและเครื่องมือในการวัดความพึงพอใจและความผูกพันต่อโรงเรียน	0.594
69	ผู้บริหารประเมินความผูกพันของบุคลากรโดยใช้แบบสอบถามให้บุคลากรประเมินตนเอง สืบเนื่องจากการปฏิบัติงาน ความตั้งใจ ความเสียสละ การลา การเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน	0.583
48	ผู้บริหารวิเคราะห์แนวโน้มผู้รับบริการ สภาพสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองที่เปลี่ยนแปลง	0.564
64	ผู้บริหารสร้างความผูกพันให้แก่ครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	0.561
25	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายแสดงความคิดเห็นในเรื่องของการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน และร่วมกันสร้างแนวทางการปฏิบัติเพื่อพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน	0.524
49	ผู้บริหารจัดเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง	0.521

ตารางที่ 19 องค์ประกอบที่ 3 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
34	ผู้บริหารนำผลการประเมินการใช้หลักสูตรสถานศึกษามาปรับปรุงและพัฒนาให้สนองต่อความต้องการของผู้เรียน เพื่อพัฒนาผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศ	0.519
30	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เพื่อนำไปจัดทำแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน	0.514
28	ผู้บริหารสร้างค่านิยมการปฏิบัติงานที่ดี เช่น ความรักในองค์กร การเสียสละ ความสามัคคี เป็นต้น	0.504
72	ผู้บริหารจัดระบบพี่เลี้ยงในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บรรลุแผนการเลื่อนตำแหน่งหรือมีวิทยฐานะที่สูงขึ้น	0.501
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		15.976
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance)		14.393
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of variance)		47.543

จากตารางที่ 19 องค์ประกอบที่ 3 อธิบายด้วยตัวแปร จำนวน 17 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor loading) อยู่ระหว่าง 0.501-0.661 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 15.976 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance) เท่ากับ 14.393 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of variance) เท่ากับ 47.543 แสดงว่า ตัวแปร 17 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่อธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบได้ร้อยละ 14.393 ซึ่งเมื่อพิจารณาค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่น องค์ประกอบนี้มีความสำคัญอยู่ในอันดับ 3 แสดงว่าตัวแปร 17 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุดในอันดับ 3 และเมื่อพิจารณาลักษณะแต่ละตัวแปร พบว่า ตัวแปรที่ 59 ผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมในการสอนงาน การเรียนรู้ระหว่างการปฏิบัติงานให้เกิดกับผู้ปฏิบัติงาน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ 0.661 และตัวแปรที่ 72 ผู้บริหารจัดระบบพี่เลี้ยงในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บรรลุแผนการเลื่อนตำแหน่งหรือมีวิทยฐานะที่สูงขึ้น มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ 0.501 ผู้วิจัยเห็นสมควรตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 3 นี้ว่า “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development)” โดยผู้วิจัยได้แยกองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบที่ 3 เป็น 3 องค์ประกอบย่อย และเห็นสมควรตั้งชื่อองค์ประกอบย่อยแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 20 องค์ประกอบที่ 3.1

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
47	ผู้บริหารมีการนำปรัชญาและความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนาองค์กร อย่างต่อเนื่อง	0.787
48	ผู้บริหารวิเคราะห์แนวโน้มผู้รับบริการ สภาพสังคม เศรษฐกิจ และ การเมืองที่เปลี่ยนแปลง	0.776
59	ผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมในการสอนงาน การเรียนรู้ระหว่างการปฏิบัติงาน ให้เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงาน	0.680
49	ผู้บริหารจัดเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง	0.672
60	ผู้บริหารแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในด้านการดำเนินการ และเทคนิค การปฏิบัติงานที่ดีเลิศ (Best practice) ให้แก่ครูและบุคลากร	0.651
61	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พัฒนาทักษะของครู และ บุคลากรด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน	0.617
62	ผู้บริหารเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรปีที่ผ่านมา กับปีปัจจุบัน เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาครูและบุคลากรอย่างเป็นระบบ	0.603
34	ผู้บริหารนำผลการประเมินการใช้หลักสูตรสถานศึกษามาปรับปรุงและ พัฒนา ให้สนองต่อความต้องการของผู้เรียน เพื่อพัฒนาผู้เรียนสู่ความ เป็นเลิศ	0.563
72	ผู้บริหารจัดระบบพี่เลี้ยงในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บรรลุแผนการเลื่อน ตำแหน่งหรือมีวิทยฐานะที่สูงขึ้น	0.523
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		5.083
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance)		29.902
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of variance)		29.902

จากตารางที่ 20 องค์ประกอบที่ 3.1 อธิบายด้วยตัวแปร จำนวน 9 ตัวแปร มีค่า  
น้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor loading) อยู่ระหว่าง 0.523-0.787 มีค่าความแปรปรวนของ  
ตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 5.083 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance) เท่ากับ  
29.902 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of variance) เท่ากับ  
29.902 แสดงว่า ตัวแปร 9 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่อธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบได้ ร้อยละ  
29.902 พบว่า ตัวแปรที่ 47 ผู้บริหารมีการนำปรัชญาและความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนาองค์กร



อย่างต่อเนื่อง มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ 0.787 และตัวแปรที่ 72 ผู้บริหารจัดการระบบที่เลี้ยงในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บรรลุแผนการเลื่อนตำแหน่งหรือมีวิทยฐานะที่สูงขึ้น มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ 0.523 ผู้วิจัยเห็นสมควรตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 3.1 นี้ว่า “การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง”

ตารางที่ 21 องค์ประกอบที่ 3.2

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
66	ผู้บริหารกำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของครูและบุคลากร	0.783
67	ผู้บริหารกำหนดวิธีการและเครื่องมือในการวัดความพึงพอใจและความผูกพันต่อโรงเรียน	0.709
64	ผู้บริหารสร้างความผูกพันให้แก่ครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	0.664
68	ผู้บริหารพัฒนาขีดความสามารถของครู พัฒนาครูผู้ช่วย ครูบรรจุนใหม่ โดยจัดปฐมนิเทศ ให้หลังเสริมความรู้จากครูอาวุโสและเครือข่ายพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	0.611
30	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เพื่อนำไปจัดทำแผนการพัฒนาคณาภพการศึกษาของโรงเรียน	0.591
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		4.585
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance)		26.972
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of variance)		56.874

จากตารางที่ 21 องค์ประกอบที่ 3.2 อธิบายด้วยตัวแปร จำนวน 5 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor loading) อยู่ระหว่าง 0.591-0.783 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 4.585 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance) เท่ากับ 26.972 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of variance) เท่ากับ 56.874 แสดงว่า ตัวแปร 5 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่อธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบได้ ร้อยละ 26.972 พบว่า ตัวแปรที่ 66 ผู้บริหารกำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของครูและบุคลากร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ 0.783 และตัวแปรที่ 30 ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เพื่อนำไปจัดทำแผนการพัฒนาคณาภพการศึกษาของโรงเรียน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ 0.591 ผู้วิจัยเห็นสมควรตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 3.2 นี้ว่า “การสร้าง ความพึงพอใจและความผูกพันในโรงเรียน”

ตารางที่ 22 องค์ประกอบที่ 3.3

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
69	ผู้บริหารประเมินความผูกพันของบุคลากรโดยใช้แบบสอบถามให้บุคลากรประเมินตนเอง สังเกตจากการปฏิบัติงาน ความตั้งใจ ความเสียสละ การลา การเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน	0.779
28	ผู้บริหารสร้างค่านิยมการปฏิบัติงานที่ดี เช่น ความรักในองค์กร การเสียสละ ความสามัคคี เป็นต้น	0.615
25	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายแสดงความคิดเห็นในเรื่องของการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน และร่วมกันสร้างแนวทางการปฏิบัติเพื่อพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน	0.613
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		3.540
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance)		20.824
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of variance)		77.697

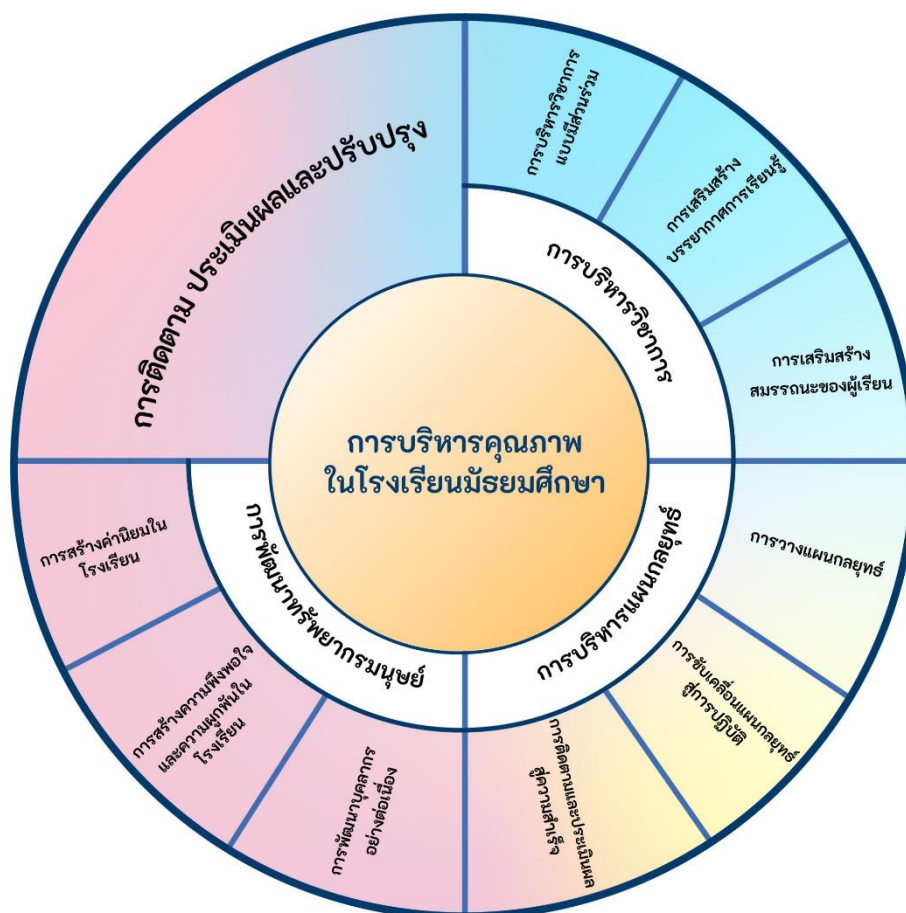
จากตารางที่ 22 องค์ประกอบที่ 3.3 อธิบายด้วยตัวแปร จำนวน 3 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor loading) อยู่ระหว่าง 0.613-0.779 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 3.540 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance) เท่ากับ 20.824 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of variance) เท่ากับ 77.697 แสดงว่า ตัวแปร 3 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่อธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบได้ ร้อยละ 20.824 พบว่า ตัวแปรที่ 69 ผู้บริหารประเมินความผูกพันของบุคลากรโดยใช้แบบสอบถามให้บุคลากรประเมินตนเอง สังเกตจากการปฏิบัติงาน ความตั้งใจ ความเสียสละ การลา การเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ 0.779 และตัวแปรที่ 25 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายแสดงความคิดเห็นในเรื่องของการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน และร่วมกันสร้างแนวทางการปฏิบัติเพื่อพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ 0.613 ผู้วิจัยเห็นสมควรตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 3.3 นี้ว่า “การสร้างค่านิยมในโรงเรียน”

ตารางที่ 23 องค์ประกอบที่ 4

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
39	ผู้บริหารเน้นย้ำให้บุคลากรปฏิบัติงานตามจรรยาบรรณวิชาชีพ	0.638
18	ผู้บริหารมีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน และนำผลไปแก้ไขปรับปรุง	0.553
40	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้	0.502
70	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูและบุคลากรมีศักยภาพในการทำงาน โดยการควบคุม นิเทศ ติดตามงานจากหัวหน้างาน และมีการรายงานต่อผู้บริหารสถานศึกษาอยู่เสมอ	0.501
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		5.997
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance)		5.403
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of variance)		52.946

จากตารางที่ 23 องค์ประกอบที่ 4 อธิบายด้วยตัวแปร จำนวน 4 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor loading) อยู่ระหว่าง 0.501-0.638 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 5.997 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance) เท่ากับ 5.403 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of variance) เท่ากับ 52.946 แสดงว่า ตัวแปร 4 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่อธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบได้ ร้อยละ 5.403 ซึ่งเมื่อพิจารณาความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่น องค์ประกอบนี้มีความสำคัญอยู่ในอันดับ 4 แสดงว่าตัวแปร 4 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และเมื่อพิจารณาลักษณะแต่ละตัวแปร พบว่า ตัวแปรที่ 39 ผู้บริหารเน้นย้ำให้บุคลากรปฏิบัติงานตามจรรยาบรรณวิชาชีพ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ 0.638 และตัวแปรที่ 70 ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูและบุคลากรมีศักยภาพในการทำงาน โดยการควบคุม นิเทศ ติดตามงานจากหัวหน้างาน และมีการรายงานต่อผู้บริหารสถานศึกษาอยู่เสมอ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ 0.501 ผู้วิจัยเห็นสมควรตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 4 นี้ว่า **“การติดตามประเมินผลและปรับปรุง (Monitoring Evaluation and improvement)”**

จากผลวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก และ 9 องค์ประกอบย่อย ดังแผนภาพที่ 13



แผนภาพที่ 13 สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา

จากแผนภาพที่ 13 สรุปผลวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลักและ 9 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การบริหารวิชาการ 1.1) การบริหารวิชาการแบบมีส่วนร่วม 1.2) การเสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ 1.3) การเสริมสร้างสมรรถนะของผู้เรียน 2) การบริหารแผนกลยุทธ์ 2.1) การวางแผนกลยุทธ์ 2.2) การขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ 2.3) การติดตามและประเมินผลความสำเร็จ 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3.1) การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 3.2) การสร้างความพึงพอใจและความผูกพันในโรงเรียน 3.3) การสร้างค่านิยมในโรงเรียน และ 4) การติดตาม ประเมินผลและปรับปรุง

## ตอนที่ 2 ผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ผลการวิเคราะห์ค่าความถี่และค่าร้อยละของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อองค์ประกอบการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ดังตารางที่ 24

ตารางที่ 24 ค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อองค์ประกอบการบริหารคุณภาพ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ที่	องค์ประกอบการบริหารคุณภาพ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน							
		ถูกต้อง		เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็น ประโยชน์	
		f	%	f	%	f	%	f	%
<b>องค์ประกอบที่ 1 การบริหารวิชาการ (Academic Management)</b>									
	องค์ประกอบที่ 1.1 การบริหารวิชาการแบบมีส่วนร่วม	5	100	5	100	5	100	5	100
	องค์ประกอบที่ 1.2 การเสริมสร้างบรรยากาศ การเรียนรู้	5	100	5	100	5	100	5	100
	องค์ประกอบที่ 1.3 การเสริมสร้างสมรรถนะของ ผู้เรียน	5	100	5	100	5	100	5	100
<b>องค์ประกอบที่ 2 การบริหารแผนกลยุทธ์ (Strategic Management)</b>									
	องค์ประกอบที่ 2.1 การวางแผนกลยุทธ์	5	100	5	100	5	100	5	100
	องค์ประกอบที่ 2.2 การขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ สู่การปฏิบัติ	5	100	5	100	5	100	5	100
	องค์ประกอบที่ 2.3 การติดตามและประเมินผล ความสำเร็จ	5	100	5	100	5	100	5	100
<b>องค์ประกอบที่ 3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development)</b>									
	องค์ประกอบที่ 3.1 การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	5	100	5	100	5	100	5	100
	องค์ประกอบที่ 3.2 การสร้างความพึงพอใจและความ ผูกพันในโรงเรียน	5	100	5	100	5	100	5	100
	องค์ประกอบที่ 3.3 การสร้างค่านิยมในโรงเรียน	5	100	5	100	5	100	5	100
	องค์ประกอบที่ 4 การติดตาม ประเมินผลและ ปรับปรุง (Monitoring valuation and improvement)	4	80	4	80	5	100	5	100
	<b>รวม</b>		98.41		98.41		100		100

จากตารางที่ 24 พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน มีความเห็นต่อองค์ประกอบการบริหาร  
คุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านความถูกต้อง ด้านความเหมาะสม ด้านเป็นไปได้ และ  
ด้านเป็นประโยชน์ โดยภาพรวมทั้ง 4 องค์ประกอบ มีความด้านความถูกต้อง คิดเป็นร้อยละ 98.41  
ด้านความเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 98.41 ด้านเป็นไปได้ คิดเป็นร้อยละ 100 และด้านเป็นประโยชน์  
คิดเป็นร้อยละ 100



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง การบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา และ 2) เพื่อทราบผลยืนยันองค์ประกอบการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการยกระดับคุณภาพโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล จำนวน 100 โรงเรียน กำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ หรือรองผู้อำนวยการ 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระ 1 คน และครู 1 คน รวมทั้งสิ้น 300 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaires) และแบบยืนยันองค์ประกอบการบริหารคุณภาพ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (Exploratory factor analysis) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

#### สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย สามารถสรุปผลการวิจัย ดังนี้

1. องค์ประกอบการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลักและ 9 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การบริหารวิชาการ ประกอบด้วย 1.1) การบริหารวิชาการแบบมีส่วนร่วม 1.2) การเสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ 1.3) การเสริมสร้างสมรรถนะของผู้เรียน 2) การบริหารแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 2.1) การวางแผนกลยุทธ์ 2.2) การขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ 2.3) การติดตามและประเมินผลความสำเร็จ 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 3.1) การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 3.2) การสร้างความพึงพอใจและความผูกพันในโรงเรียน 3.3) การสร้างค่านิยมในโรงเรียน และ 4) การติดตาม ประเมินผลและปรับปรุง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การบริหารวิชาการ (Academic Management) อธิบายด้วยตัวแปรจำนวน 25 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor loading) อยู่ระหว่าง 0.511-0.727 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 20.584 ค่าร้อยละของความแปรปรวน

(Percent of variance) เท่ากับ 18.544 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of variance) เท่ากับ 18.544 เมื่อพิจารณาค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่น องค์ประกอบนี้มีความสำคัญอยู่ในอันดับ 1 ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ และจัดเรียงลำดับองค์ประกอบย่อยและลำดับตัวแปร ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1.1 การบริหารวิชาการแบบมีส่วนร่วม มี 11 ตัวแปร ได้แก่ 1) ผู้บริหารมีนโยบายให้ครูจัดการเรียนรู้ โดยทำโครงการ กิจกรรมร่วมกับชุมชน 2) ผู้บริหารสร้างความตระหนัก ความเข้าใจต่อการปฏิบัติงาน ที่อาจเกิดผลกระทบต่อชุมชนและสังคมรอบข้าง 3) ผู้บริหารส่งเสริมให้หน่วยงานอื่นในชุมชน มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา 4) ผู้บริหารใช้ระบบการวัดและประเมินผลแบบมาตรฐานสากล โดยประเมินจากการสอบข้อเขียน สอบปากเปล่า สอบสัมภาษณ์ การลงมือปฏิบัติ และสามารถ เทียบโอนผลการเรียนกับสถานศึกษาระดับต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ 5) ผู้บริหารส่งเสริมให้ นักเรียนแสวงหา สังเคราะห์ และใช้ข้อมูลข่าวสารอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการ ดำเนินการให้สำเร็จ 6) ผู้บริหารมีความประนีประนอมแก่ครูและบุคลากร เพื่อลดความขัดแย้ง ระหว่างบุคคลและประสานประโยชน์ให้เกิดขึ้นกับองค์กรได้ 7) ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน มีส่วนร่วมในการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน 8) ผู้บริหารมีเครือข่าย สนับสนุนในประเทศจากสถาบัน อุดมศึกษาและองค์กรอื่น ๆ ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐ และ เอกชน 9) บริหารส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ศึกษาภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยวิทยากรในชุมชน 10) ผู้บริหารนำเสนอข้อมูลสารสนเทศผ่านสื่อสังคมอย่างเหมาะสม เข้าถึงได้สะดวก และ 11) ผู้บริหารมีการจัดระบบการบริการ การเข้าถึงข้อมูล สารสนเทศ ข่าวสารที่เป็นปัจจุบัน เชื่อถือได้ ง่ายต่อการเข้าถึงและมีความปลอดภัยของข้อมูล องค์ประกอบที่ 1.2 การเสริมสร้างบรรยากาศ การเรียนรู้ มี 7 ตัวแปร ได้แก่ 1) ผู้บริหารมีการจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมให้เป็นระบบ ระเบียบในการทำงาน และเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้ของนักเรียน 2) ผู้บริหารส่งเสริมความสามารถ ของนักเรียนอย่างรอบด้าน ทั้งด้านวิชาการ ดนตรี กีฬา ภาษาและวัฒนธรรม 3) ผู้บริหารปลูกฝัง จิตสำนึกให้นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม รับผิดชอบต่อสังคมและเป็นพลเมืองในสังคมประชาธิปไตย 4) ผู้บริหารนำแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน มาพัฒนาบรรยากาศและสภาพแวดล้อม ของโรงเรียน 5) ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้มีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่สะอาด สวยงาม น่าอยู่ น่าเรียน 6) ผู้บริหารมีการสำรวจความพึงพอใจ ความต้องการของผู้เรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาของโรงเรียน และ 7) ผู้บริหารมีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ บรรยากาศและสภาพแวดล้อมของโรงเรียน และองค์ประกอบที่ 1.3 การเสริมสร้างสมรรถนะของ ผู้เรียน มี 7 ตัวแปร ได้แก่ 1) ผู้บริหารส่งเสริมให้นักเรียนสามารถใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ ออกแบบ สร้างสรรค์งาน ทั้งด้านวิชาการและอาชีพ 2) ผู้บริหารเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ให้รางวัล ยกย่อง ชมเชยแก่ผู้เรียนที่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย มีผลงานระดับดีเยี่ยมหรือเป็นตัวแทนในการแข่งขัน



ในระดับต่าง ๆ 3) ผู้บริหารจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้สืบค้นและเข้าถึงได้ง่าย 4) ผู้บริหารส่งเสริมให้นักเรียนทำกิจกรรม เพื่อสังคม ชุมชนและสาธารณประโยชน์ทุกระดับชั้น 5) ผู้บริหารปลูกฝังให้นักเรียนสามารถวางแผน ตัดสินใจและประเมินทางเลือกในการประกอบอาชีพตามศักยภาพและความต้องการของตนเอง/ สังคม 6) ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้เรียนได้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) เพื่อการเรียนรู้ โดยจัดให้มีห้องสมุด ห้องปฏิบัติการ ห้องเรียนอิเล็กทรอนิกส์ มัลติมีเดีย ศูนย์วิทยบริการ และแหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัย มีคุณภาพ เอื้อต่อการเรียนรู้ และ 7) ผู้บริหารนำข้อเสนอแนะจากผู้ปกครอง และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องด้านผลการเรียนของผู้เรียนมาวางแผน เพื่อยกระดับคุณภาพให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

องค์ประกอบ 2 การบริหารแผนกลยุทธ์ (Strategic Management) อธิบายด้วยตัวแปรจำนวน 17 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor loading) อยู่ระหว่าง 0.503-0.714 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 16.213 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance) เท่ากับ 14.606 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of variance) เท่ากับ 33.150 เมื่อพิจารณาค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่น องค์ประกอบนี้มีความสำคัญอยู่ในอันดับ 2 ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ และจัดเรียงลำดับองค์ประกอบย่อยและลำดับตัวแปร ดังนี้ องค์ประกอบที่ 2.1 การวางแผนกลยุทธ์ มี 10 ตัวแปร ได้แก่ 1) ผู้บริหารมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนการจัดการความเสี่ยงที่ส่งผลต่อความสำเร็จ 2) ผู้บริหารมีการจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 3) ผู้บริหารตรวจประเมินความสำเร็จของโรงเรียนเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ โดยมีการประเมินติดตามทุกโครงการ ทุกกิจกรรมและทุกกลยุทธ์ที่ดำเนินการ 4) ผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนในทุกระดับ ทั้งระดับองค์กร ระดับแผนงาน ระดับโครงการ 5) ผู้บริหารมีการทบทวน ปรับแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนตามมาตรฐานสากล 6) ผู้บริหารวิเคราะห์และทบทวนการปฏิบัติงาน กระบวนการ หรือวิธีปรับปรุงผลการปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศ 7) ผู้บริหารมีการประเมินความสามารถความท้าทาย เพื่อนำไปสู่การพัฒนาเปลี่ยนแปลงต่อไป 8) ผู้บริหารมีการประชุมระดมความคิดเห็น เพื่อวิเคราะห์ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ 9) ผู้บริหารถ่ายทอดทิศทาง วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการให้กับครูและบุคลากรของโรงเรียน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึง และ 10) ผู้บริหารมีการกำหนดโครงการหลัก สมรรถนะหลักโดยเน้นเป้าหมายสู่ความเป็นเลิศ องค์ประกอบที่ 2.2 การขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ มี 5 ตัวแปร ได้แก่ 1) ผู้บริหารสื่อสารสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมร่วมของโรงเรียนให้แก่ครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบ 2) ผู้บริหารดำเนินการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมร่วมของโรงเรียน จากการมีส่วนร่วมของนักเรียน ครู ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

3) ผู้บริหารนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม มาเป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ  
 4) ผู้บริหารขับเคลื่อนงานอย่างเป็นระบบ มีการกระจายอำนาจให้แก่ครู และบุคลากรทุกฝ่าย  
 ในโรงเรียน และ 5) ผู้บริหารวิเคราะห์บริบทและศักยภาพของโรงเรียน เพื่อกำหนดจุดเน้นและ  
 กำหนดตัวชี้วัด กิจกรรมหรือโครงการที่เป็นรูปธรรม และองค์ประกอบที่ 2.3 การติดตามและ  
 ประเมินผลความสำเร็จ มี 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) ผู้บริหารมีการกำหนดกรอบเวลาที่จะบรรลุความสำเร็จ  
 ของงาน และ 2) ผู้บริหารร่วมกับผู้ปฏิบัติวิเคราะห์กลยุทธ์ที่เป็นโอกาส นำไปสู่ความสำเร็จ เช่น  
 การสอนงาน การนิเทศจากผู้อาวุโสหรือผู้ที่มีประสบการณ์

องค์ประกอบที่ 3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development)  
 อธิบายด้วยตัวแปร จำนวน 17 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor loading)  
 อยู่ระหว่าง 0.501-0.661 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 15.976 ค่าร้อยละ  
 ของความแปรปรวน (Percent of variance) เท่ากับ 14.393 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน  
 (Cumulative Percent of variance) เท่ากับ 47.543 เมื่อพิจารณาค่าความแปรปรวนของตัวแปร  
 (Eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่น องค์ประกอบนี้มีความสำคัญอยู่ในอันดับ 3 ซึ่งประกอบด้วย  
 องค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ และจัดเรียงลำดับองค์ประกอบย่อยและลำดับตัวแปร ดังนี้  
 องค์ประกอบที่ 3.1 การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มี 9 ตัวแปร ได้แก่ 1) ผู้บริหารมีการนำปรัชญา  
 และความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง 2) ผู้บริหารวิเคราะห์แนวโน้มผู้รับบริการ  
 สภาพสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองที่เปลี่ยนแปลง 3) ผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมในการสอนงาน  
 การเรียนรู้ระหว่างการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงาน 4) ผู้บริหารจัดเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อม  
 ต่อการเปลี่ยนแปลง 5) ผู้บริหารแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในด้านการดำเนินการ และเทคนิคการปฏิบัติงาน  
 ที่ดีเลิศ (Best practice) ให้แก่ครูและบุคลากร 6) ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พัฒนา  
 ทักษะของครู และบุคลากรด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน 7) ผู้บริหารเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน  
 ของครูและบุคลากรปีที่ผ่านมากับปีปัจจุบัน เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาครูและบุคลากรอย่างเป็น  
 ระบบ 8) ผู้บริหารนำผลการประเมินการใช้หลักสูตรสถานศึกษามาปรับปรุงและพัฒนา ให้สนองต่อ  
 ความต้องการของผู้เรียน เพื่อพัฒนาผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศ และ 9) ผู้บริหารจัดระบบพี่เลี้ยง  
 ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บรรลุแผนการเลื่อนตำแหน่งหรือมีวิทยฐานะที่สูงขึ้น องค์ประกอบที่ 3.2  
 การสร้างความพึงพอใจและความผูกพันในโรงเรียน มี 5 ตัวแปร ได้แก่ 1) ผู้บริหารกำหนดปัจจัยที่  
 ส่งผลต่อความพึงพอใจของครูและบุคลากร 2) ผู้บริหารกำหนดวิธีการและเครื่องมือในการวัดความ  
 พึงพอใจและความผูกพันต่อโรงเรียน 3) ผู้บริหารสร้างความผูกพันให้แก่ครู บุคลากร นักเรียน  
 ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 4) ผู้บริหารพัฒนาขีดความสามารถของครู พัฒนาครูผู้ช่วย  
 ครูบรรจุใหม่ โดยจัดปฐมนิเทศ ให้พลังเสริมความรู้จากครูอาวุโสและเครือข่ายพัฒนาอย่างต่อเนื่อง  
 และ 5) ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เพื่อนำไปจัดทำแผนการพัฒนาคุณภาพ

การศึกษาของโรงเรียน และองค์ประกอบที่ 3.3 การสร้างค่านิยมในโรงเรียน มี 3 ตัวแปร ได้แก่

- 1) ผู้บริหารประเมินความผูกพันของบุคลากรโดยใช้แบบสอบถามให้บุคลากรประเมินตนเอง สังเกตจากการปฏิบัติงาน ความตั้งใจ ความเสียสละ การลา การเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน
- 2) ผู้บริหารสร้างค่านิยมการปฏิบัติงานที่ดี เช่น ความรักในองค์กร การเสียสละ ความสามัคคี เป็นต้น
- และ 3) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายแสดงความคิดเห็นในเรื่องของการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน และร่วมกันสร้างแนวทางการปฏิบัติเพื่อพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน

องค์ประกอบที่ 4 การติดตาม ประเมินผลและปรับปรุง (Monitoring Evaluation and improvement) อธิบายด้วยตัวแปร จำนวน 4 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor loading) อยู่ระหว่าง 0.501-0.638 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 5.997 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance) เท่ากับ 5.403 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of variance) เท่ากับ 52.946 เมื่อพิจารณาค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่น องค์ประกอบนี้มีความสำคัญอยู่ในอันดับ 4 และจัดเรียงลำดับตัวแปร ดังนี้ 1) ผู้บริหารเน้นย้ำให้บุคลากรปฏิบัติงานตามจรรยาบรรณวิชาชีพ 2) ผู้บริหารมีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน และนำผลไปแก้ไขปรับปรุง 3) ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และ 4) บริหารกระตุ้นให้ครูและบุคลากรมีศักยภาพในการทำงานโดยการควบคุม นิเทศ ติดตามงานจากหัวหน้างาน และมีการรายงานต่อผู้บริหารสถานศึกษาอยู่เสมอ

2. ผลยืนยันองค์ประกอบการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน มีความเห็นต่อองค์ประกอบการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านความถูกต้อง ด้านความเหมาะสม ด้านเป็นไปได้อันดี และด้านเป็นประโยชน์ โดยภาพรวมทั้ง 4 องค์ประกอบ มีความถูกต้อง คิดเป็นร้อยละ 98.41 ด้านความเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 98.41 ด้านเป็นไปได้อันดี คิดเป็นร้อยละ 100 และด้านเป็นประโยชน์ คิดเป็นร้อยละ 100 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัยและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษาได้

### อภิปรายผล

การวิจัยในครั้งนี้ มีประเด็นสำคัญที่ค้นพบจากองค์ประกอบการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยผู้วิจัยกำหนดเงื่อนไขพิจารณาเพื่อวิเคราะห์หาองค์ประกอบด้วยการกำหนดค่า Factor loading ที่ 0.5 และพิจารณาจากค่า Eigenvalue ที่เท่ากับหรือมากกว่า 1 และแต่ละองค์ประกอบต้องมีตัวแปรอธิบายได้ 3 ตัวแปร ซึ่งได้้องค์ประกอบการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 4 องค์ประกอบ และสามารถนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. องค์ประกอบการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก และ 9 องค์ประกอบย่อย เรียงลำดับน้ำหนักขององค์ประกอบจากมากไปหาน้อย ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1) การบริหารวิชาการ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1.1) การบริหารวิชาการแบบมีส่วนร่วม 1.2) การเสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ 1.3) การเสริมสร้างสมรรถนะของผู้เรียน องค์ประกอบที่ 2) การบริหารแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 2.1) การวางแผนกลยุทธ์ 2.2) การขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ 2.3) การติดตามและประเมินผลความสำเร็จ องค์ประกอบที่ 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 3.1) การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 3.2) การสร้างความพึงพอใจและความผูกพันในโรงเรียน 3.3) การสร้างค่านิยมในโรงเรียน และองค์ประกอบที่ 4) การติดตาม ประเมินผลและปรับปรุง ซึ่งสอดคล้องสมมุติฐานของการวิจัยว่า การบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นพหุองค์ประกอบ ทั้งนี้เพราะในสภาพปัจจุบันมีความเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้การบริหารคุณภาพของโรงเรียนต้องเปลี่ยนแปลง เพื่อยกระดับมาตรฐานการศึกษาให้มีการพัฒนาไปสู่ผู้เรียนที่มีคุณภาพ ตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง ตลอดจนมีความสามารถในการแข่งขันได้ในระดับสากล โรงเรียนมาตรฐานสากลจึงเป็นที่คาดหวังของสังคม ว่าจะเป็้องค์กรที่สามารถพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและบูรณาการการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่องและยกระดับคุณภาพได้ ดังนั้นในการยกระดับมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนมาตรฐานสากล จึงควรดำเนินการทั้งระบบ ทั้งการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอนโดยใช้การบริหารคุณภาพเป็นกลไกในการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศในด้านต่าง ๆ ผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนมาตรฐานสากลจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารคุณภาพ ซึ่งต้องมีความรู้ความเข้าใจและเป็นผู้ดำเนินการบริหารคุณภาพของโรงเรียน มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การสื่อสารในองค์กร รวมถึงการกำหนดเป้าหมายสู่ความสำเร็จ โดยมีการดำเนินการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและจัดให้มีการบริหารทรัพยากรและแหล่งเรียนรู้ รวมทั้งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควบคู่ไปกับการสร้างค่านิยมที่ดีในองค์กร เพื่อเกิดความพึงพอใจและสร้างความผูกพันแก่บุคลากรในองค์กรมากขึ้น โดยทั้ง 4 องค์ประกอบของการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ค้นพบมีส่วนสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารคุณภาพของโรงเรียนสูงขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดรางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคอล์ม บัลดริจ (Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) เป็นการนำแนวคิดของการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (Total Quality Management: TQM) มาใช้เพื่อประเมินองค์กรต่าง ๆ มีแนวคิดหลักในการดำเนินงานคุณภาพ 10 ประการ คือ 1) การบริการคุณภาพตามความต้องการของลูกค้า (Customer-Driven Quality) 2) ภาวะผู้นำ (Leadership) 3) การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) 4) การดำเนินการแบบมีส่วนร่วม (Total Participation) 5) การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Fast Response) 6) การออกแบบ

คุณภาพและรักษาไว้ซึ่งคุณภาพ (Design Quality and Prevention) 7) มีช่วงระยะเวลาพัฒนา (Long-Range Outlook) 8) บริหารด้วยข้อมูลตามสภาพจริง (Management by Fact) 9) การพัฒนาหุ้นส่วน (Partnership Development) และ 10) การตอบสนองต่อชุมชน ขณะที่บวรศิลป์ เชาว์นรินทร์กล่าวว่าเกณฑ์นี้จะได้รับการทบทวนและปรับปรุงสม่ำเสมอเพื่อสะท้อนสิ่งที่ดีที่สุด (Best Practice) และมีการตีพิมพ์เพื่อเป็นเอกสารอ้างอิง เกณฑ์มัลคอมบัลดริจนี้ได้รับการยอมรับว่าเป็นเครื่องมือในการประเมินองค์กรที่มีประสิทธิภาพและสามารถช่วยผู้นำองค์กรให้สามารถบ่งชี้ถึงจุดเด่น (Strength) และโอกาสในการพัฒนา (Opportunity for Improvement) และสามารถนำข้อมูลที่ได้รับในการปรับปรุงองค์กรไปสู่ระดับที่สูงขึ้น) สอดคล้องกับแนวคิดแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ที่กล่าวว่าการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเข้ามาปรับใช้ในองค์กรนั้น ส่งผลให้เกิดการพัฒนาการบริหารจัดการในองค์กรและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการปฏิรูประบบและการบูรณาการผลลัพธ์การทำงานต่าง ๆ เข้าด้วยกัน จะมีการทำงานแบบมุ่งสู่ผลลัพธ์สุดท้ายที่สำคัญคือการทำงานทุกระดับปฏิบัติงานแบบสนับสนุนงานซึ่งกันและกัน และมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกันทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดี มีการใช้แนวทางการจัดการการดำเนินการแบบบูรณาการ มีการส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นแก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย ก่อให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิผลและขีดความสามารถขององค์กรโดยรวม และเพิ่มพูนศักยภาพการเรียนรู้ขององค์กรและพนักงานของแต่ละคน ซึ่งส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร และสอดคล้องตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลที่มีองค์ประกอบการบริหารระบบคุณภาพแบ่งตามเกณฑ์ออกเป็น 7 หมวด ดังนี้ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัดการ วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การจัดการกระบวนการ และ 7) ผลลัพธ์ สอดคล้องกับรังสรรค์ นกสกุล, บุญเรือง ศรีเหรียญ และจุมไร ไชคประสิทธิ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่ส่งผลต่อการบริหารงานโรงเรียนมาตรฐานสากล ได้อภิปรายผลไว้ว่าองค์ประกอบที่มีผลทางตรงกับการบริหารระบบคุณภาพและการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล คือ 1) ด้านธรรมาภิบาล องค์ประกอบของคุณภาพในด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์ ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ทีมงาน ลูกค้า และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีความสอดคล้องและสัมพันธ์กับองค์ประกอบของระบบบริหารคุณภาพทั้ง 7 หมวด 2) ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ โครงสร้าง วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์กร จะมีความสอดคล้องและสัมพันธ์กับการบริหารระบบคุณภาพเรื่อง ค่านิยม 11 ประการ ของการบริหารตามเกณฑ์รางวัล 3) ด้านการบริหารระบบคุณภาพ มีผลทางตรงต่อการบริหารงานโรงเรียนมาตรฐานสากล โดยเน้นการบริหารคุณภาพ โดยรวมตามแนวคิดของ TQM และ 4) ด้านการจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล มีผลทางตรงต่อการบริหารงานโรงเรียนมาตรฐานสากล สอดคล้องกับบุญยกุล หัตถกิจ ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก

พบว่ารูปแบบการบริหารคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็กจาก 7 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ประกอบด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีภาวะผู้นำทางวิชาการและใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม 2) ด้านการจัดการกระบวนการ (Process Management) ประกอบด้วยการจัดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกับชุมชนให้หลากหลาย มีมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาชัดเจนและใช้กระบวนการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพตามวงจรเดมมิ่ง PDCA 3) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) ประกอบด้วยการใช้หลักธรรมาภิบาล หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน และกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์และการพัฒนาโรงเรียนชัดเจน 4) ด้านการสร้างทีมงาน (Team Working) ประกอบด้วย การสร้างวัฒนธรรมองค์การในการทำงาน สร้างบรรยากาศในการทำงาน และสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาครูให้เต็มศักยภาพ 5) ด้านการประเมินตนเอง (Self-Assessment) ประกอบด้วยการประเมินผลสัมฤทธิ์กระบวนการจัดการเรียนการสอน ประเมินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา 6) ด้านการมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน (Student and Stakeholders) ประกอบด้วย การจัดความรู้คู่คุณธรรมและทักษะชีวิตนักเรียน สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพของนักเรียน และสร้างความผูกพันให้นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน มีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน และ 7) ด้านสารสนเทศและเทคโนโลยี (Information and Technology) ประกอบด้วย การนำเทคโนโลยีมาให้ความรู้ บริการชุมชน ใช้เทคโนโลยีจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียน ครูใช้เทคโนโลยีจัดการเรียนการสอน และผู้บริหารใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการ สอดคล้องกับสุริยา ห้าวหาญ ธีชชัย จิตรนันท์ และวีรพล สารบรรณ ได้ศึกษารูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ผู้บริหาร 2) ครู 3) นักเรียน 4) แหล่งเรียนรู้ 5) การบริหารจัดการ 6) เครือข่ายร่วมพัฒนา และ 7) การพัฒนาระบบสารสนเทศ และสอดคล้องกับสมภาพ ลีภัยรัตน์, ธาณี เกสทอง และนันทิยา น้อยจันทร์ ได้ศึกษางานวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา พบว่าองค์ประกอบการบริหารคุณภาพสู่โรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) การพัฒนาบุคลากร 3) การสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนา 4) การสร้างทีมงานในการพัฒนานักเรียน 5) การควบคุมคุณภาพ 6) คุณภาพนักเรียน 7) การนำนโยบายคุณภาพสู่การปฏิบัติ และ 8) การบริหารจัดการ

2. ผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ทั้งนี้มีความสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย และความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ เพราะตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบมีความเกี่ยวข้องต่อการบริหารคุณภาพ จึงเหมาะสมกับการนำสู่การปฏิบัติและองค์ประกอบทุกองค์ประกอบมาจาก

พื้นฐานการดำเนินงานที่เป็นกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนคุณภาพ การควบคุมคุณภาพ และการปรับปรุงคุณภาพ โดยบุคลากรในองค์กรที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพของกระบวนการนั้น ๆ จึงมีความเป็นไปได้มากที่จะนำองค์ประกอบเหล่านี้มาใช้ในการบริหารสถานศึกษา ของโรงเรียนมัธยมศึกษา มีประโยชน์และมีความถูกต้องเพราะตัวแปรทุกตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบเป็นตัวแปรที่เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้มีคุณภาพอยู่แล้ว สามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จได้แต่จะต้องดำเนินการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง พร้อมมีการประเมินผลเป็นระยะ ๆ เพื่อปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ

### ข้อเสนอแนะของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้ข้อค้นพบที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### ข้อเสนอแนะทั่วไป

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ เพื่อนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษาต่าง ๆ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการบริหารคุณภาพให้ดียิ่งขึ้น ดังนี้

##### 1. ข้อเสนอแนะระดับนโยบาย

โรงเรียนมัธยมศึกษาสามารถนำองค์ประกอบที่ได้จากผลงานวิจัย ประยุกต์ให้เข้ากับบริบทของโรงเรียน โดยการกำหนดเป็นนโยบายหรือวิสัยทัศน์ของโรงเรียนเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

##### 2. ข้อเสนอแนะระดับปฏิบัติการ

2.1 การบริหารจัดการในโรงเรียน ควรมีการบริหารวิชาการแบบมีส่วนร่วม ส่งเสริมเสริมการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ เสริมสร้างสมรรถนะของผู้เรียน เพื่อยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนให้ทัดเทียมกับนานาชาติได้

2.2 ผู้บริหารควรสร้างค่านิยมที่ดีในโรงเรียน สร้างความพึงพอใจและความผูกพันในองค์กร เพราะความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร และจะทุ่มเทกำลังความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ ตามบรรลุปเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้การวิจัยเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้มีการศึกษาหรือพัฒนา เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนมัธยมศึกษาอย่างต่อเนื่อง ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรรีศึกษาวิจัย รูปแบบการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษาควรรีศึกษาวิจัย รูปแบบการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา
2. ควรรีศึกษาวิจัยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา





## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6.

**โรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการยกระดับคุณภาพโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล.** เข้าถึงเมื่อ 11 เมษายน 2562. เข้าถึงได้จาก <http://www.srilamai.net/?name=news&file=readnews&id=129>

กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ. **หลักการควบคุมคุณภาพ.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2552.

\_\_\_\_\_. **TQM: การบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวม.** กรุงเทพฯ: สมาคมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2557.

เกษม พิพัฒน์ปัญญานุกูล. **การควบคุมคุณภาพ Statistical Quality Control.** กรุงเทพฯ: บริษัทสำนักพิมพ์ท็อปจำกัด, 2557.

โครงการ PISA ประเทศไทยสถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. **ผลการประเมิน PISA 2018 วิทยาศาสตร์การอ่านและคณิตศาสตร์ความเป็นเลิศและความเท่าเทียมทางการศึกษา.** กรุงเทพฯ: บริษัท ซัคเซสพับลิเคชั่น จำกัด, 2561.

ชีซูโอะ เซนจู. **TQC AND TQM.** พิมพ์ครั้งที่ 1. แปลโดย กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2557.

ดิเรก วรณเศียร, ประสิทธิ์ เขียวศรี และนพรุจ ศักดิ์ศิริ. **การวิจัยและพัฒนาารูปแบบการจัดการศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2553.

ทรงพล เจริญคำ. “รูปแบบความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพ.” **วิทยานิพนธ์การศึกษา** คุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556.

โทโมโซ โทบาตะ. **5G เพื่อการพัฒนาคุณภาพ.** กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2544.

ธีระ รุฐิเจริญ. **ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา.** กรุงเทพฯ: บริษัทสำนักพิมพ์ข้าวฟ่างจำกัด, 2550.

นิตยา เงินประเสริฐศรี. **การบริหารคุณภาพ.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2555.

- บัญชา สุริยะสุขประเสริฐ, สมาน อัครภูมิ และพงษ์ธร สิงห์พันธ์. “รูปแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก.” **วารสารบริหารการศึกษาบัวบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี** 15(พิเศษ) (2558): 235.
- บุญยกุล หัตถกิจ. “รูปแบบการบริหารคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก.” วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2556.
- พงศ์สุภา เฉลิมกลิ่น. **การจัดการคุณภาพทางธุรกิจ Quality Business Management**. นครปฐม: โรงพิมพ์, 2560.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. **วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2540.
- ยุทธ ไถยวรรณ. **การวิเคราะห์สถิติหลายตัวแปร สำหรับงานวิจัย**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556.
- โยธิน มานะบุญ และอภิวัฒน์ มุทิรางกูร. **ผลการสอบ PISA ปี 2015**. เข้าถึงเมื่อ 23 สิงหาคม 2563. เข้าถึงได้จาก <https://mgronline.com/daily/detail/9590000129486>
- รังสรรค์ นกสกุล, บุญเรือง ศรีเหรียญ และจูลู โชคประสิทธิ์. “การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่ส่งผลต่อการบริหารงานโรงเรียนมาตรฐานสากล.” **วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์** 6 (มกราคม 2555): 61-62.
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. **การจัดการคุณภาพ: จาก TQC ถึง TQM, ISO9000 และการประกันคุณภาพ**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: บริษัท บพิธการพิมพ์ จำกัด, 2554.
- วรชัย เขาวป่าณี. **กระบวนการคุณภาพซิกซ์ ซิกมา**. คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี, 2552.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. **TQM คู่มือพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ**. กรุงเทพฯ: เนชั่นบุ๊คส์, 2560.
- วิทยา ดันสุวรรณนนท์. **การพัฒนาระบบคุณภาพ การปรับปรุงด้วย “ไคเซ็น”**. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2550.
- วิไลพรรณ เสรีวัฒน์. “การประเมินเชิงระบบโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล.” วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2555.
- วีรพันธ์ มาติเจริญพร และคณะ. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2553.
- ศศิพร รินทะ. “การบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนในโครงการมาตรฐานสากล: กรณีศึกษาโรงเรียนเมืองคง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 31.” วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาการบริหาร คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2554.

- ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยู่ธยา. **การบริหารคุณภาพ**. เชียงใหม่: ธนุชพริ้นติ้ง, 2550.
- ศุภลักษณ์ เศษระพานิช. “ระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษา.” **ปริญญาครุศาสตร์**  
 ดุษฎีนิพนธ์ สาขาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.
- ศูนย์อบรมและรับรองคุณวุฒิครูบวจร ส.ส.ท. **Prof. Ishikawa and Quality Control**. เข้าถึงเมื่อ  
 25 สิงหาคม 2562. เข้าถึงได้จาก [https://www.tpa.or.th/writer/read\\_this\\_book\\_](https://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?bookID=3183&pageid=5&read=true&count=true)  
[topic.php?bookID=3183&pageid=5&read=true&count=true](https://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?bookID=3183&pageid=5&read=true&count=true)
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. **คู่มือดำเนินกิจกรรม 5 ส โครงการส่งเสริมผลผลิตราชการ สถาบัน**  
**เพิ่มผลผลิตแห่งชาติ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น),  
 2552.
- สมภาพ ลีภัยรัตน์, ธานี เกสทอง และนันทิยา น้อยจันทร์. “รูปแบบการบริหารคุณภาพโรงเรียน  
 มาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา.” **วารสารสุทธิปริทัศน์** 31 (มกราคม 2560): 262.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **คู่มือการบริหารจัดการระบบคุณภาพ**. กรุงเทพฯ:  
 ชุมชนุสสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2553.
- \_\_\_\_\_. **แนวทางการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนมาตรฐานสากลฉบับปรับปรุง**. กรุงเทพฯ:  
 โรงพิมพ์ชุมชนุสสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2555.
- \_\_\_\_\_. **เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) ของ**  
**โครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล ปี 2557-2558**. กรุงเทพฯ: ชุมชนุสสหกรณ์  
 การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2557.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). **การบริหารจัดการความรู้ (Knowledge**  
**Management: KM)**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2550.
- \_\_\_\_\_. **เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการ  
 พัฒนาระบบราชการ, 2557.
- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. **เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2561-2562**. กรุงเทพฯ:  
 โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด, 2560.
- สำนักงานเลขาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ. **ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง**  
**พ.ศ. 2552-2561**. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2552.
- \_\_\_\_\_. **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579**. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2560.
- \_\_\_\_\_. **สภาวการณ์การศึกษาไทยในเวทีโลก พ.ศ. 2559-2560**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ:  
 พริกหวานกราฟฟิค, 2561.
- สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย. **แนวทางการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน**  
**มาตรฐานสากล**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมชนุสสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทยจำกัด, 2555.

- \_\_\_\_\_. **แนวทางการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนมาตรฐานสากล (ฉบับปรับปรุง)**  
**World-Class Standard School Introduction Guidelines.** Revise Edition.  
 กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2555.
- \_\_\_\_\_. **เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) ของ**  
**โครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลปี 2557-2558.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์  
 การเกษตรแห่งประเทศไทยจำกัด, 2557.
- สำนักเลขาธิการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. **เกณฑ์การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ.**  
 พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: บริษัทจิววัฒน์ เอ็กเพรส จำกัด, 2548.
- สุริยา ท้าวหาญ, ธีชชัย จิตรนนท์ และวีรพล สารบรรณ. “รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของ  
 สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา.” **วารสารศึกษาศาสตร์**  
**มหาวิทยาลัยมหาสารคาม 10** (มีนาคม 2559): 203.
- เสน่ห์ ขาวโต. **ภายในปี 2561 ต้องปฏิรูปการศึกษาและการเรียนรู้ว่าเป็นระบบมัธยมศึกษายุคใหม่**  
**สู่มาตรฐานสากล 2561.** กรุงเทพฯ: เพชรเกษมการพิมพ์, 2554.
- องค์การมาตรฐานสากลระหว่างประเทศ (International Organization for Standardization-ISO).  
**ISO’s Structure.** Accessed August 5, 2019. Available from  
<http://www.iso.org/iso/en/aboutiso/isostructure/isostr.html>
- อำรุง จันทวานิช และคณะ. “โรงเรียนสมบูรณ์แบบ.” **วารสารวิชาการ 6** (มกราคม 2556): 20-23.
- ภาษาต่างประเทศ**
- Abbasi, L. **Building a World Class School: Teaching with your Strengths.** Accessed  
 August 29, 2018. Available from [http://www.scoho.org/PDF/Achieve-World Class  
 Ed Ohio.pdf](http://www.scoho.org/PDF/Achieve-World Class Ed Ohio.pdf)
- Aei, A. **Frank Gilbreth.** Accessed January 5, 2019. available from  
[http://adisony.blogspot.com/2012/10/frank-bunker-and-lillian-moller-  
 gilbreth.html](http://adisony.blogspot.com/2012/10/frank-bunker-and-lillian-moller-gilbreth.html)
- Anastasiadou, S. D. “The Roadmap of Total Quality Management in the Greek  
 Education System According to Deming, Juran and Crosby in Light of the Efqm  
 Model.” **Procedia Economics and Finance 33** (March 2015): 562-572.
- Baldrige Performance Excellence Program. **Education Criteria for Performance**  
**Excellence.** Accessed December 6, 2018. Available from [http://www.ga.kmutnb.  
 ac.th/upload\\_files/bookorther/baldrige\\_education\\_criteria\\_2013-2014.pdf](http://www.ga.kmutnb.ac.th/upload_files/bookorther/baldrige_education_criteria_2013-2014.pdf)

- Baldwin, L. M. "Total Quality Management in Higher Education: The Implications of Internal and External Stakeholder Perceptions." Dissertation Abstracts international, 63-05 A, 2002.
- Best, J. W. **Research in Education**. 2<sup>nd</sup> ed. New Jersey: Prentice - Hall, 1997.
- Bloom, D. **The Excellent Education System Using Six Sigma To Transform School**. New York: Routledge, 2018.
- Cronbach, L. J. **Essentials of Psychological Test**. 4<sup>th</sup> ed. New York: Harper & Row, 1984.
- Crosby, P. B. **Quality Is Still Free: Making Quality Certain in Uncertain Times**. New York: McGraw-Hill, 1996.
- \_\_\_\_\_. **Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain**. Singapore: McGraw-Hill Book Co., 2010.
- \_\_\_\_\_. **Quality without Tears: The Art of Hassle-Free Management**. Singapore: McGraw-Hill Book Co., 2010.
- Deming, W. E. **The Essential Deming: Leadership Principles from the Father of Quality**. The United State of America: McGraw-Hill, 2009.
- Denzau, A. T., Minassians, H. P., & Roy, R. "Learning to Cooperate: Applying Deming's New Economics and Denzau and North's New Institutional Economics to Improve Interorganizational Systems Thinking." *KYKLOS* 69, 3 (August 2016): 471-491.
- Drucker, P. F. **Classic Drucker สุดยอดปรมาจารย์ด้านบริหารจัดการ**. แปลและเรียบเรียงโดย วีรวิธ มาฆะศิริรานนท์. กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด, 2550..
- Edmundas, J., & others. "Influence of Ployees Evaluation on Organizational Learning at Leisure and Sports Clubs." **Business Administration and Management** (2015): 41-49.
- EFQM. **The European Foundation for Quality Management Excellence Model**. Accessed August 9, 2018. Available from <http://www.efqm.org/en/>
- Enhancing Productivity. "Quality and safety at the Workplace." **Export Quality Bulletin** 89 (2012): 1-17.

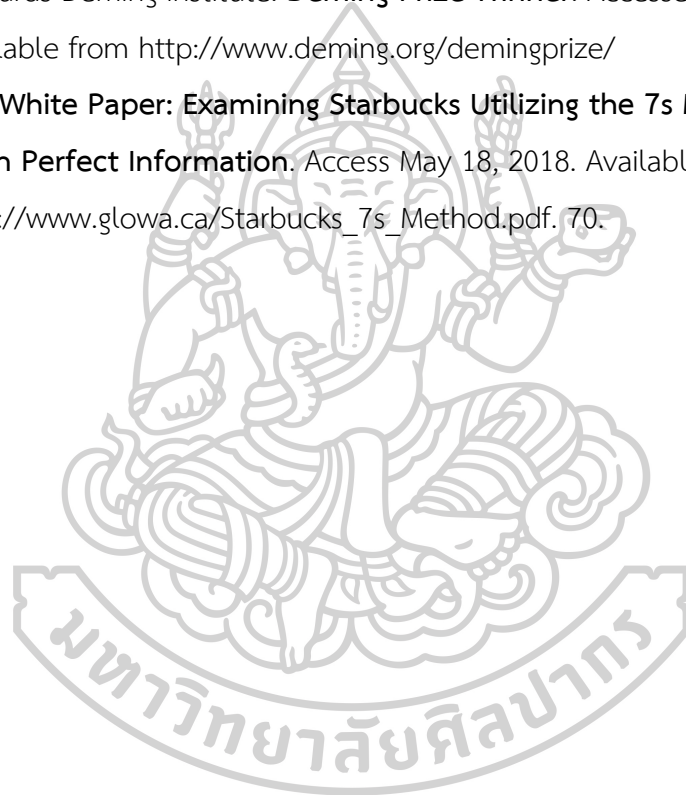
- European Foundation for Quality Management (2012a). **Fundamental Concepts**. Accessed December 16, 2018. Available from <http://www.efqm.org/efqm-fundamental-concepts>.
- European Mentoring & Coaching Council. **About the European Quality Award (EQA)**. Accessed September 15, 2019. Available from <http://www.emccouncil.org/eu/en/accreditation/eqa>.
- Evans, J. R. **Quality & Performance Excellence: Management, Organization, and Strategy**. Mason Ohio: Thomson South-Western, 2008.
- Feigenbaum, A. V. **Total quality control**. 3<sup>rd</sup> ed. New York: McGraw-Hill, 1991.
- \_\_\_\_\_. **Total quality control**. 4<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill, 2004.
- Gryna, F. M. **Quality Planning and Analysis**. 4<sup>th</sup> ed. Singapore: McGraw-Hill, 2001.
- Harry, M. J. "Six sigma: a breakthrough strategy for profitability." **Quality Progress** Vol.31 (May2003): 60-64.
- Hirano, H. **90 คำถาม-คำตอบ ระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี**. พิมพ์ครั้งที่ 1. แปลโดย Jean Claude Ah-Textk. "Principals' perceptions of "quality" in Mauritian schools using the Baldrige framework." **Journal of Educational Administration** 51 (May 2013): 680-704.
- International Organization for Standardization-ISO. **ISO's Structure**. Accessed August 5, 2019. Available from <http://www.iso.org/iso/en/aboutiso/isostructure/isostr.html>
- International Trade Centre. "5s: Good Housekeeping Techniques for Enhancing Productivity, Quality and safety at the Workplace." **Export Quality Bulletin** 89 (2012): 1-17.
- Ishikawa, K. **What is total quality control?: The Japanese way**. New York: Prentice-Hall, 1985.
- Jeromes, A. S. **Quality in Education: An Implementation Handbook**. Delray Beach, Florida: St. Lucie PRESS., 2005.
- Juran, J. M. "The Quality Trilogy: A Universal Approach to Managing for Quality." **In the ASQC 40th Annual Quality Congress in Anaheim, California, May 20, 1986**.
- \_\_\_\_\_. **Juran on Planning for Quality**. New York: The free press, 1988.
- \_\_\_\_\_. **Juran on Planning for Quality**. New York: The free press, 2003.

- Juran, J. M., & De Feo, J. A. **Juran's Quality Handbook**. 6<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill, 2010.
- Juran, J. M., & Gryna, F. M. **Juran's Quality Control Handbook**. New York: McGraw-Hill, 2003.
- JUSE Union of Japanese Scientists and Engineers. **The Application Guide for the Deming Prize, the Deming Grand Prize 2020**. Accessed January 7, 2020. Available from [http://www.juse.or.jp/deming\\_en/award/](http://www.juse.or.jp/deming_en/award/)
- Kaiser, cited in Baarbara G. Tabachnik and Linda S. Fidell. **Using Multivariate Statistics**. New York: Harpaer & Row Publishing, 2001.
- Larina, L. N. "Practical Application of Total Quality Management System to Education of International Students." **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 215 (July 2015): 9-13.
- Liepina, R., Lapina, I., & Mazais, J. "Contemporary Issues of Quality Management: Relationship between Conformity Assessment and Quality Management." **Procedia-Social and Behavioral Sciences** 110 (March 2014): 627-637.
- Marquardt, M. J. **การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้**. แปลโดย Dipl-Lng, และบัณฑิตวิจารย์ เรียบเรียงโดย วีรวุธมาฆะศิริรานนท์. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กชเปอร์เน็ท จำกัด, 2550.
- Matkovic, N. "Aspects of Quality Management According to Quality without Tears by Phillip B. Crosby." **Tehnicki glasnik: Technical journal** 7 (2013): 47-55.
- National Institute of Standards and Technology (NIST). **Education Criteria for Performance Excellence**. Accessed January 13, 2018. Available from [http://www.nist.gov/baldrige/publications/education\\_criteria.cfm](http://www.nist.gov/baldrige/publications/education_criteria.cfm)
- Pande, P. S. **The Six Sigma Way**. New York: McGraw-Hill, 2000.
- Patimah, S. "Leadership Styles, Motivation Achievers and Quality in Cultural Teaching." **European Research Studies Journal** 3A (2017): 278-90.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. **In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies**. New York: Harper & Row, 2008.
- Plexico, C. "Global Trends Necessitating a World Class Education." Dissertation Abstracts international, 2008.

- Pochampally, K. K., & Gupta, S. M. **Six Sigma: Case Study with Minitab**. Boca Raton: Taylor & Francis Group, 2014.
- Pop, L. "Study on Creating a Simplified Model of Quality Management System in a SME from the Central Region of Romania." **Procedia Technology** 22 (August 2016): 1084-91.
- Scanlan, M., & Lopez, F. A. **Vamos! How School Leaders Promote Equity and Excellence for Bilingual Students**, Abstract from: First Search File: Agricola Item: DOI: 10.1177/0013161X11436270. Accessed September 8, 2018, Available from <http://www.sagepub.com/journalsPermissions.nav>.
- Sergiovanni, T. J. **The Principal ship : A Reflective Practice Perspective**. 2<sup>nd</sup> ed. Needham Heights : Allyn and Bacon, 1991.
- Shewhart, W. A. **Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control**. New York: Dover Publication, 1986.
- Singh, A. "A study of role of McKinsey's 7S framework." **Organization Development Journal** 31, 3 (March 2003): 39-50.
- Stuart, M., Mullins, E., & Dew, E. "Statistical quality control and improvement." **European Journal of Operational Research** Vol. 88 (1996): 203-214.
- Taguchi, G., Chowdhury, S., & Wu, Y. **Taguchi's Quality Engineering Handbook**. The United State of America: McGraw-Hill, 2005.
- Talor, F. W. **The principles of Scientific Management**. New York: Harper, 2002.
- Taskov, K., & Mitreva, E. "The Motivation and the Efficient Communication Both are the Essential Pillar within the Building of the TQM (Total Quality Management) System within the Macedonian Higher Education Institutions." **Procedia-Social and Behavioral Sciences** 180 (August 2015): 227-234
- Thailand Productivity Institute. **Deming cycle**. Accessed December 16, 2018. Available from <http://iso90012008awareness.blogspot.com/2014/04/pdca-cycle.html>
- Thailand Quality Award. **ความเป็นมารางวัลคุณภาพแห่งชาติ**. เข้าถึงเมื่อ 7 มกราคม 2562. เข้าถึงได้จาก <https://www.tqa.or.th/th/tqa-award/background/>

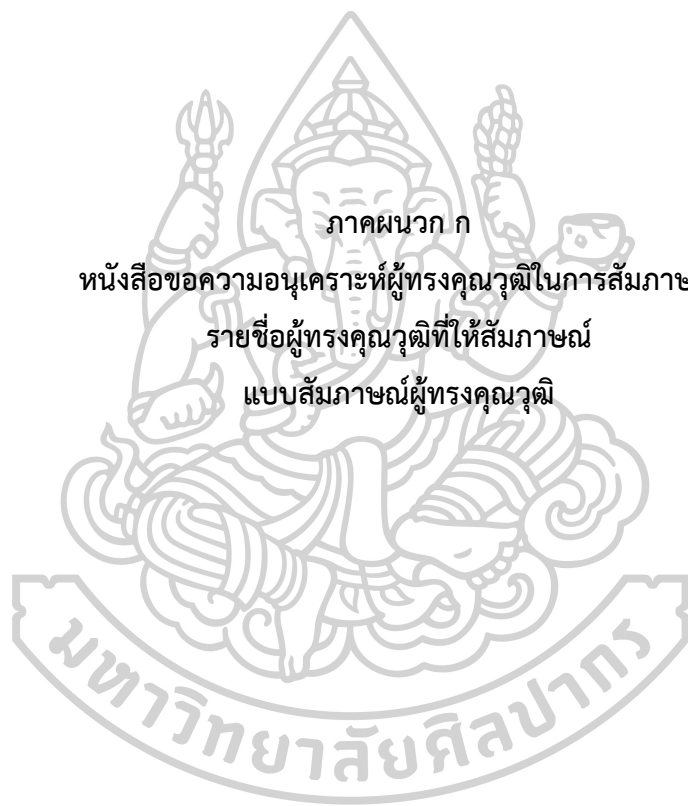


- The Deming Prize Committee Union of Japanese Scientists and Engineers. **Deming Prize: How was the Deming Prize Established.** Accessed October 15, 2019. Available from [http://www.juse.or.jp/deming\\_en/award/](http://www.juse.or.jp/deming_en/award/)
- The Quality Gurus. **The Department of Trade and Industry (dti).** U.K., 1993.
- The Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE). **How to Prepare for the Deming Prize Examination.** Access December 23, 2018. Available from <https://www.juse.or.jp/demingen/challenge/03.html>
- The W. Edwards Deming Institute. **Deming Prize Winner.** Accessed January 8, 2020. Available from <http://www.deming.org/demingprize/>
- Tim Glowa. **White Paper: Examining Starbucks Utilizing the 7s Method and Less Than Perfect Information.** Access May 18, 2018. Available from [http://www.glowa.ca/Starbucks\\_7s\\_Method.pdf](http://www.glowa.ca/Starbucks_7s_Method.pdf). 70.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

โรงเรียนตราขะการกุล จังหวัดตราด

รับที่ 1251

วันที่ 10 มิ.ย. 62

เวลา



ที่ ศธ 6812.2/522

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

30 พฤษภาคม 2562

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์งานวิจัย

เรียน ผอ. พิริยะ เอกปิยะกุล

ด้วย นางสาววิจิตรา สอนทะ รหัสนักศึกษา 59252914 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์  
ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารคุณภาพด้วยกระบวนการซิกซ์ ซิกม่า (Six sigma) โรงเรียนมัธยมศึกษา” ในการนี้  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ โค้รขอความอนุเคราะห์ท่านในฐานะเป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้  
นักศึกษาสัมภาษณ์เกี่ยวกับงานวิจัยดังกล่าว เพื่อนำไปประกอบการพัฒนางานวิจัยต่อไป

- บริหารทั่วไป  
 วิชาการ  
 งบประมาณ  
 กิจกรรมนักเรียน  
 บริหารงานบุคคล  
 อื่นๆ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

เรียน ผอ.ร.

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

เชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ  
สัมภาษณ์งานวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

อธิวัฒน์

10 มิ.ย. 62

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

นักศึกษา. 09 5585 3295

ทอม  
อ.อ.  
20/5/62



"องค์กรแห่งการสร้างสรรค์"

"Creative Organization"

### รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้การสัมภาษณ์

- |                              |   |         |
|------------------------------|---|---------|
| 1. ผอ. ดร. ณรินทร์ ชำนาญดู   | ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนกาญจนาอนุเคราะห์ | สพม. 8  |
| 2. ผอ. ดร. สุมนา อิกุลวงษ์   | ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนฤทธิยะวรรณาลัย   | สพม. 2  |
| 3. ผอ. ดร. ชนตตี วัจนะรัตน์  | ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีรัตนบุรี     | สพม. 3  |
| 4. ผอ. ดร. พิริยะ เอกปิยะกุล | ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนตราษตระการคุณ    | สพม. 17 |
| 5. ผอ. ดร. เสี่ยงม วงศ์พล    | ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนสำโรงทาบวิทยาลัย | สพม. 33 |





**แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ**  
**เรื่อง การบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา**

**วัตถุประสงค์**

1. เพื่อทราบองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา
2. เพื่อทราบผลยืนยันองค์ประกอบการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา

แบบสัมภาษณ์ มี 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ประเด็นการสัมภาษณ์

**ตอนที่ 1** ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้สัมภาษณ์

- 1.1 ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....
- 1.2 วุฒิการศึกษาสูงสุด.....
- 1.3 ตำแหน่ง.....
- 1.4 ประสบการณ์ในการทำงาน..... ปี
- 1.5 สถานที่ทำงาน.....
- 1.6 วัน เดือน ปี ที่สัมภาษณ์.....

**ตอนที่ 2** แนวทางการสัมภาษณ์

ความคิดเห็นของท่าน “องค์ประกอบของการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วยอะไรบ้าง”

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....



ภาคผนวก ข  
หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย  
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย



3434  
19 ต.ค. 62 1628

ที่ อว 8612.2/๑๒2

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

๑ ธันวาคม 2562

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.จรรุญ จารุสาร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาววิจิตรา สอนทะ รหัสนักศึกษา 59252914 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษา” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของ

ท่านมา ณ โอกาสนี้

- ( ) กลุ่มบริหารงานวิชาการ
- ( ) กลุ่มงานกิจการนักเรียน
- ( ) กลุ่มงานบริหารงานทั่วไป
- ( ) กลุ่มงานบริหารงบประมาณ สินทรัพย์และบุคลากร
- ( ) กลุ่มนโยบายและแผน

ขอแสดงความนับถือ

ดร.มัทนา วัฒนคุณ (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนคุณ) ๒๕๖๒  
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

(นายสรศักดิ์ โพธิ์นิล)

ผู้ช่วยรองผู้อำนวยการ รักษาการแทน  
รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานงบประมาณ สินทรัพย์และบุคลากร

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

(นายนิติ กอภรณ์นา)  
หัวหน้างานสารบรรณ

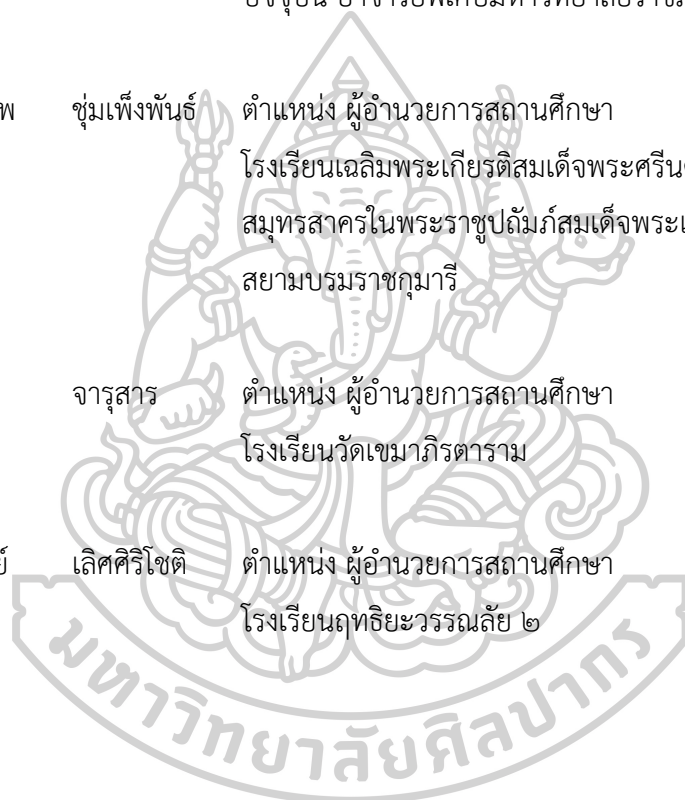
ศาสตราจารย์ ดร.จรรุญ จารุสาร  
-นายกสภามหาวิทยาลัย

(นางจรรุญ จารุสาร)  
ผู้อำนวยการโรงเรียนศึกษาศาสตร์



### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

1. ผศ. ดร. ชลธิชา หอมพุ่ม ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชาการสอนภาษาไทย  
มหาวิทยาลัยศิลปากร
2. ดร. จตุรงค์ อินทรรุ่งษ์ ข้าราชการบำนาญ  
อดีตผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ  
ปัจจุบัน อาจารย์พิเศษมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
3. ดร. อรรณพ ชุ่มเพ็งพันธ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา  
โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์  
สมุทรสาครในพระราชูปถัมภ์สมเด็จพระเทพรัตนสุภาฯ  
สยามบรมราชกุมารี
4. ดร. จรุญ จารุสาร ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา  
โรงเรียนวัดเขมาภิรตาราม
5. ดร. กรวิทย์ เลิศศิริโชติ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา  
โรงเรียนฤทธิยะวรรณลัย ๒





ภาคผนวก ค  
ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้อง (IOC) ของเครื่องมือวิจัย

- +1 เมื่อแน่ใจว่า ข้อความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย  
 0 เมื่อไม่แน่ใจว่า ข้อความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย  
 -1 เมื่อแน่ใจว่า ข้อความไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ข้อ	การบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่าดัชนีความสอดคล้อง
		1	2	3	4	5	
1	ผู้บริหารดำเนินการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมร่วมของโรงเรียน จากการมีส่วนร่วมของนักเรียน ครู ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้ที่เกี่ยวข้อง ทุกฝ่าย	+1	+1	+1	+1	+1	1
2	ผู้บริหารสื่อสาร สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมร่วมของโรงเรียนให้แก่ครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบ	+1	0	+1	+1	+1	0.8
3	ผู้บริหารนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ	+1	-1	+1	+1	+1	0.6
4	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ภาคีเครือข่ายโรงเรียน ประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู ตัวแทนนักเรียน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ตัวแทนชุมชน มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปี	+1	+1	+1	0	+1	0.8
5	ผู้บริหารถ่ายทอดทิศทาง วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ ให้กับครูและบุคลากรของโรงเรียน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึง	+1	+1	0	0	+1	0.6
6	ผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนในทุกระดับ ทั้งระดับองค์กร ระดับแผนงาน ระดับโครงการ	+1	+1	+1	0	+1	0.8
7	ผู้บริหารมีการจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	+1	0	0	+1	+1	0.6
8	ผู้บริหารมีการประชุมระดมความคิดเห็น เพื่อวิเคราะห์ความท้าทายเชิงกลยุทธ์	+1	0	+1	+1	+1	0.8
9	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนการจัดการความเสี่ยงที่ส่งผลต่อความสำเร็จ	+1	+1	+1	+1	+1	1
10	ผู้บริหารร่วมกับผู้ปฏิบัติวิเคราะห์กลยุทธ์ที่เป็นโอกาส นำไปสู่ความสำเร็จ เช่น การสอนงาน การนิเทศจากผู้อาวุโส หรือผู้ที่มีประสบการณ์	+1	-1	+1	+1	+1	0.6
11	ผู้บริหารมีการทบทวน ปรับแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนตามมาตรฐานสากล	+1	+1	+1	0	+1	1
12	ผู้บริหารตรวจประเมินความสำเร็จของโรงเรียนเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ โดยมีการประเมินติดตามทุกโครงการ ทุกกิจกรรมและทุกกลยุทธ์ที่ดำเนินการ	+1	0	+1	0	+1	0.6
13	ผู้บริหารวิเคราะห์และทบทวนการปฏิบัติงาน กระบวนการหรือวิธีปรับปรุงผลการปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศ	+1	+1	+1	+1	+1	1
14	ผู้บริหารมีการกำหนดโครงการหลัก สมรรถนะหลักโดยเน้นเป้าหมายสู่ความเป็นเลิศ	+1	+1	+1	0	+1	0.8
15	ผู้บริหารมีการกำกับ ติดตามการดำเนินการให้เป็นไปตามแผน	0	+1	+1	+1	+1	0.8

ข้อ	การบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่าดัชนีความสอดคล้อง
		1	2	3	4	5	
16	ผู้บริหารวิเคราะห์บริบทและศักยภาพของโรงเรียน เพื่อกำหนดจุดเน้นและกำหนดตัวชี้วัด กิจกรรม/ โครงการที่เป็นรูปธรรม	+1	0	+1	+1	+1	0.8
17	ผู้บริหารมีการกำหนดกรอบเวลาที่จะบรรลุความสำเร็จของงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1
18	ผู้บริหารมีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน และนำผลไปแก้ไขปรับปรุง	+1	+1	+1	+1	+1	1
19	ผู้บริหารมีการประเมินความสามารถ ความท้าทาย เพื่อนำไปสู่การพัฒนาเปลี่ยนแปลงต่อไป	+1	0	0	+1	+1	0.6
20	ผู้บริหารมีความรู้และความเข้าใจบริบทของโรงเรียนในด้านต่าง ๆ อย่างชัดเจน เช่น สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ความพร้อมด้านอาคารสถานที่ สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีและสารสนเทศ งบประมาณ เป็นต้น	+1	+1	+1	+1	+1	1
21	โรงเรียนมีการจัดทำโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจน เช่น การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล การบริหารงานทั่วไป เป็นต้น	+1	+1	+1	+1	+1	1
22	ผู้บริหารมีการจัดสรรทรัพยากร งบประมาณ เพื่อบริหารจัดการโรงเรียนอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม	+1	0	+1	+1	+1	0.8
23	ผู้บริหารมีแผน โครงการ กิจกรรมในการพัฒนางาน แก้ปัญหา/อุปสรรค	+1	+1	+1	+1	+1	1
24	ผู้บริหารขับเคลื่อนงานอย่างเป็นระบบ มีการกระจายอำนาจให้แก่ครูและบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน	+1	+1	+1	0	+1	0.8
25	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายแสดงความคิดเห็นในเรื่องของการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน และร่วมกันสร้างแนวทางการปฏิบัติเพื่อพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1
26	ผู้บริหารมีการกำกับ ติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	+1	0	+1	+1	+1	0.8
27	ผู้บริหารมีการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยให้ผู้ปฏิบัติงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและเรียนรู้จากผู้อาวุโส	+1	+1	+1	+1	+1	1
28	ผู้บริหารสร้างค่านิยมการปฏิบัติงานที่ดี เช่น ความรักในองค์กร การเสียสละ ความสามัคคี เป็นต้น	+1	0	+1	+1	+1	0.8
29	ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ ด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้แบบสากล	0	0	+1	+1	+1	0.6
30	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เพื่อนำไปจัดทำแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1
31	ผู้บริหารชี้แจง ประชาสัมพันธ์ ทำความเข้าใจกับครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อร่วมพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	+1	0	+1	+1	+1	0.8
32	ผู้บริหารจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนในเขตพื้นที่บริการ สார்วจความต้องการของชุมชน ผู้ปกครอง ชุมชน เพื่อกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาและจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1

ข้อ	การบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่าดัชนีความสอดคล้อง
		1	2	3	4	5	
33	ผู้บริหารใช้หลักการบริหารงานตามวงจรคุณภาพ PDCA โดยมีการร่วมคิดร่วมวางแผน (Plan) ร่วมปฏิบัติ ร่วมดำเนินการ (Do) ร่วมประเมินตรวจสอบ (Check) และร่วมกันนำผลที่ได้จากการประเมินตรวจสอบไปปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงาน (Action)	+1	+1	+1	+1	+1	1
34	ผู้บริหารนำผลการประเมินการใช้หลักสูตรสถานศึกษามาพัฒนาและปรับปรุง ให้สนองต่อความต้องการของผู้เรียน เพื่อพัฒนาผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศ	+1	0	+1	+1	+1	0.8
35	ผู้บริหารสร้างความรู้ ความเข้าใจ ให้กับครูและบุคลากรในโรงเรียน ให้เห็นความสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษา	0	+1	+1	+1	+1	0.8
36	ผู้บริหารมีการทบทวนการดำเนินงานตามแผนการประกันคุณภาพ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและแก้ไขการปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้	+1	0	+1	+1	+1	0.8
37	ผู้บริหารประชุมชี้แจง สร้างความเข้าใจให้มีความสำคัญกับกระบวนการเพื่อการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ	+1	+1	+1	0	+1	0.8
38	ผู้บริหารใช้กระบวนการการทำงานที่เป็นมาตรฐานและมีแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน	+1	+1	+1	0	+1	0.8
39	ผู้บริหารเน้นย้ำให้บุคลากรปฏิบัติงานตามจรรยาบรรณวิชาชีพ	0	0	+1	+1	+1	0.6
40	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้	+1	+1	+1	+1	+1	1
41	ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนตามระเบียบ และกฎหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	1
42	ผู้บริหารเน้นการทำงานเป็นทีมเพื่อการเรียนรู้ และพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1
43	ผู้บริหารใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ	+1	0	+1	+1	+1	0.8
44	ผู้บริหารนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) มาใช้ในการบริหารจัดการ ครอบคลุมภารกิจทุกด้านของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1
45	ผู้บริหารมีปฏิภาณไหวพริบที่ดีในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า	+1	+1	+1	+1	+1	1
46	ผู้บริหารมีความเป็นกันเองในการทำงาน ทำให้บรรยากาศไม่เคร่งเครียด รู้สึกเป็นมิตร	0	0	+1	+1	+1	0.6
47	ผู้บริหารมีการนำปรัชญาและความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง	0	0	+1	+1	+1	0.6
48	ผู้บริหารวิเคราะห์แนวโน้มผู้รับบริการ สภาพสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองที่เปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	+1	+1	1
49	ผู้บริหารจัดเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง	0	+1	+1	+1	+1	0.8
50	ผู้บริหารกำหนดนโยบายให้ครูและบุคลากรปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักขององค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1
51	ผู้บริหารจัดให้มีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการพัฒนาบุคลากร	+1	0	+1	+1	+1	0.8
52	ผู้บริหารจัดทำคู่มือและหลักเกณฑ์การประเมิน กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรในโรงเรียน	+1	0	+1	+1	+1	0.8

ข้อ	การบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่าดัชนีความสอดคล้อง
		1	2	3	4	5	
53	ผู้บริหารแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร อย่างน้อยภาคเรียนละหนึ่งครั้ง	+1	+1	+1	+1	+1	1
54	ผู้บริหารมีระบบติดตามเป็นรายบุคคล กลุ่มสาระการเรียนรู้หรือกลุ่มงาน	+1	0	+1	+1	+1	0.8
55	ผู้บริหารวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน โดยจัดให้มีการประชุม เพื่อนำเสนอผลงานของแต่ละกลุ่มงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1
56	ผู้บริหารนำผลการทบทวนการปฏิบัติงาน มาจัดลำดับความสำคัญในการพัฒนา ปรับปรุง เพื่อวางแผนการพัฒนากุศลกรในอนาคต	+1	0	+1	+1	+1	0.8
57	ผู้บริหารมีการประชุมสรุปผลการปฏิบัติงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งการประชุมฝ่ายบริหาร กลุ่มงานและการประชุมทั่วไป เพื่อปรับปรุงพัฒนาให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น	+1	0	+1	+1	+1	0.8
58	ผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยมอบโล่ เกียรติบัตรและรางวัล แก่ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยม และมีการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ อยู่เสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1
59	ผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมในการสอนงาน การเรียนรู้ระหว่าง การปฏิบัติงานให้เกิดกับผู้ปฏิบัติงาน	+1	0	+1	+1	+1	0.8
60	ผู้บริหารแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในด้านการดำเนินการและเทคนิค การปฏิบัติงานที่ดีเลิศ (Best practice) ให้แก่ครูและบุคลากร	+1	0	+1	+1	+1	0.8
61	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พัฒนาทักษะของครู และบุคลากรด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1
62	ผู้บริหารเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรปีที่ผ่านมา กับปีปัจจุบัน เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาครูและบุคลากรอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	1
63	ผู้บริหารพัฒนาผู้ปฏิบัติงานโดยการประชุมสัมมนา มีผู้เชี่ยวชาญให้ความรู้ ภาการศึกษาดูงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1
64	ผู้บริหารสร้างความผูกพันให้แก่ครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	+1	0	+1	+1	+1	0.8
65	ผู้บริหารมีกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างนักเรียน ผู้ปกครองและโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1
66	ผู้บริหารกำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของครูและบุคลากร	+1	0	+1	+1	+1	0.8
67	ผู้บริหารกำหนดวิธีการและเครื่องมือในการวัดความพึงพอใจ และความผูกพันต่อโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1
68	ผู้บริหารพัฒนาขีดความสามารถของครู พัฒนาครูผู้ช่วย ครูบรรจุใหม่ โดยจัดปฐมนิเทศ ให้พลังเสริมความรู้ จากครูอาวุโสและเครือข่ายพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	+1	0	+1	+1	+1	0.8
69	ผู้บริหารประเมินความผูกพันของบุคลากรโดยใช้แบบสอบถามให้บุคลากร ประเมินตนเอง สังเกตจากการปฏิบัติงาน ความตั้งใจ ความเสียสละ การลา การเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน	+1	0	+1	+1	+1	0.8

ข้อ	การบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่าดัชนีความสอดคล้อง
		1	2	3	4	5	
70	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูและบุคลากรมีศักยภาพในการทำงาน โดยการควบคุม นิเทศ ติดตามงานจากหัวหน้างาน และมีการรายงานต่อผู้บริหารสถานศึกษาอยู่เสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1
71	ผู้บริหารใช้วิธีการสื่อสารแบบสองทาง และมีระบบการดำเนินงานไปทิศทางเดียวกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1
72	ผู้บริหารจัดระบบที่เลี้ยงในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บรรลุแผนการเลื่อนตำแหน่ง หรือมีวิทยฐานะที่สูงขึ้น	+1	0	+1	+1	+1	0.8
73	ผู้บริหารให้ความสำคัญและแสดงความชื่นชมต่อความสำเร็จของการทำงานเป็นทีม	+1	+1	+1	+1	+1	1
74	ผู้บริหารมีการวัดผลการดำเนินงาน โดยครูและบุคลากรต้องรายงานผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติการ	+1	0	+1	+1	+1	0.8
75	ผู้บริหารกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จและวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานของทุกระบบ	+1	+1	+1	0	+1	0.8
76	ผู้บริหารกำหนดการวัดผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว	+1	0	+1	+1	+1	0.8
77	ผู้บริหารมีความประนีประนอมแก่ครูและบุคลากร เพื่อลดความขัดแย้งระหว่างบุคคลและประสานประโยชน์ให้เกิดกับองค์กรได้	+1	+1	+1	+1	+1	1
78	ผู้บริหารเน้นความสำคัญของการใช้ข้อมูลจริงที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ เพื่อสร้างความมั่นใจต่อข้อเรียกร้องผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	+1	0	+1	+1	+1	0.8
79	ผู้บริหารจัดทำข้อมูลสารสนเทศของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเขตพื้นที่บริการทั้งหมด	+1	+1	+1	+1	+1	1
80	ผู้บริหารมีการใช้ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อติดตามงานและสนับสนุนการตัดสินใจในระดับต่าง ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	1
81	ผู้บริหารมีการจัดระบบการบริการ การเข้าถึงข้อมูล สารสนเทศ ข่าวสาร ที่เป็นปัจจุบัน เชื่อถือได้ ง่ายต่อการเข้าถึงและมีความปลอดภัยของข้อมูล	+1	0	+1	+1	+1	0.8
82	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการจัดการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	1
83	ผู้บริหารมีการประเมินและปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้	+1	0	+1	+1	+1	0.8
84	ผู้บริหารใช้ข้อมูลและสารสนเทศในการบริหารจัดการและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ	+1	+1	+1	+1	+1	1
85	ผู้บริหารมีระบบติดตาม ตรวจสอบการใช้สารสนเทศ และรายงานผลการดำเนินการเพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1
86	ผู้บริหารนำสารสนเทศมาใช้ในการตัดสินใจในระดับการปฏิบัติการ และระดับกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1
87	ผู้บริหารนำเสนอข้อมูลสารสนเทศผ่านสื่อสังคมอย่างเหมาะสม สะดวกต่อการเข้าถึง	+1	0	+1	+1	+1	0.8

ข้อ	การบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่าดัชนีความสอดคล้อง
		1	2	3	4	5	
88	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้เรียนได้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) เพื่อการเรียนรู้ โดยจัดให้มีห้องสมุด ห้องปฏิบัติการ ห้องเรียนอิเล็กทรอนิกส์ มัลติมีเดีย ศูนย์วิทยบริการ และแหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัย มีคุณภาพ เอื้อต่อการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	1
89	ผู้บริหารส่งเสริมให้นักเรียนแสวงหา สังเคราะห์ และใช้ข้อมูลข่าวสารอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินการให้สำเร็จ	0	+1	+1	+1	+1	0.8
90	ผู้บริหารส่งเสริมให้นักเรียนสามารถใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ ออกแบบสร้างสรรค์งาน ทั้งด้านวิชาการและอาชีพ	+1	+1	+1	+1	+1	1
91	ผู้บริหารปลูกฝังให้นักเรียนสามารถวางแผน ตัดสินใจและประเมินทางเลือกในการประกอบอาชีพตามศักยภาพและความต้องการของตนเอง/สังคม	0	0	+1	+1	+1	0.6
92	ผู้บริหารจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้สืบค้นและเข้าถึงได้ง่าย	+1	+1	+1	+1	+1	1
93	ผู้บริหารใช้ระบบการวัดและประเมินผลแบบมาตรฐานสากล โดยประเมินจากการสอบข้อเขียน สอบปากเปล่า สอบสัมภาษณ์ การลงมือปฏิบัติ และสามารถเทียบโอนผลการเรียนกับสถานศึกษาระดับต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ	+1	+1	+1	+1	+1	1
94	ผู้บริหารส่งเสริมความสามารถของนักเรียนอย่างรอบด้าน ทั้งด้านวิชาการ ดนตรี กีฬา ภาษาและวัฒนธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1
95	ผู้บริหารเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ให้รางวัล ยกย่อง ชมเชยแก่ผู้เรียนที่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย มีผลงานระดับเยี่ยมหรือเป็นตัวแทนในการแข่งขันในระดับต่าง ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	1
96	ผู้บริหารนำข้อเสนอแนะจากผู้ปกครอง และผู้ที่มีเกี่ยวข้อง ด้านผลการเรียนของผู้เรียนมาวางแผนเพื่อยกระดับคุณภาพให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	+1	0	+1	+1	+1	0.8
97	ผู้บริหารส่งเสริมให้นักเรียนทำกิจกรรมเพื่อสังคม ชุมชน และสาธารณประโยชน์ทุกระดับชั้น	+1	+1	+1	+1	+1	1
98	ผู้บริหารส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ศึกษาภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยวิทยากรในชุมชน	+1	+1	+1	+1	+1	1
99	ผู้บริหารมีนโยบายให้ครูจัดการเรียนรู้โดยทำโครงการ กิจกรรมร่วมกับชุมชน	+1	+1	+1	+1	+1	1
100	ผู้บริหารสร้างความตระหนัก ความเข้าใจต่อการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลกระทบต่อชุมชนและสังคมรอบข้าง	+1	0	+1	+1	+1	0.8
101	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1
102	ผู้บริหารมีเครือข่ายสนับสนุนในประเทศจากสถาบันอุดมศึกษาและองค์กรอื่น ๆ ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ทั้งภาครัฐ และเอกชน	+1	+1	+1	+1	+1	1



ข้อ	การบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					ค่าดัชนีความ สอดคล้อง
		1	2	3	4	5	
103	ผู้บริหารปลูกฝังจิตสำนึกให้นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม รับผิดชอบต่อสังคมและเป็นพลเมืองในสังคมประชาธิปไตย	+1	0	+1	+1	+1	0.8
104	ผู้บริหารมีการสำรวจความพึงพอใจ ความต้องการของผู้เรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1
105	ผู้บริหารส่งเสริมให้หน่วยงานอื่นในชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1
106	ผู้บริหารมีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของโรงเรียน	+1	0	+1	+1	+1	0.8
107	ผู้บริหารมีการจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมให้เป็นระบบ ระเบียบในการทำงาน และเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้ของนักเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1
108	ผู้บริหารนำแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนมาพัฒนาบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของโรงเรียน	+1	0	+1	+1	+1	0.8
109	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้มีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่สะอาด สวยงาม น่าอยู่ น่าเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1
110	ผู้บริหารมีระบบดูแลช่วยเหลือพัฒนาผู้เรียนเป็นรายบุคคล โดยใช้บทบาทเชิงรุกในการดูแลช่วยเหลือ	+1	+1	+1	+1	+1	1
111	ผู้บริหารดำเนินการจัดทำวิจัยและพัฒนาการจัดการศึกษาด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง และใช้ผลการวิจัยเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาเทียบเคียงมาตรฐานสากล	+1	0	+1	+1	+1	0.8





ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องวิจัย  
รายชื่อโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ทดลองใช้เครื่องมือวิจัย



ที่ อว 8612.2/1042

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

25 ธันวาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ นนทบุรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 3 ฉบับ

ด้วย นางสาววิจิตรา สอนทะ รหัสนักศึกษา 59252914 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่าน  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา  
ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

นักศึกษา. 09 5585 3295

## รายชื่อโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

ที่	รายชื่อโรงเรียนมัธยมศึกษา	ผู้ให้ข้อมูล		
		ผู้อำนวยการ หรือ รองผู้อำนวยการ	หัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้	ครู
1	เตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ นนทบุรี	1	1	1
2	กาญจนนาครเคราะห์	1	1	1
3	สิรินธรราชวิทยาลัย	1	1	1
4	บางแก้วประชาสรรค์	1	1	1
5	ทุ่งคาพิทยาคาร	1	1	1
6	โป่งน้ำร้อนวิทยาคม	1	1	1
7	โยธินบูรณะ ๒ (สุวรรณสุทธาราม)	1	1	1
8	ฤทธิยะวรรณาลัย ๒	1	1	1
9	นาแกพิทยาคม	1	1	1
10	ท่าวังผาพิทยาคม	1	1	1
รวม		30		





ภาคผนวก จ

ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือ

## Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.985	.986	111

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	491.40	1300.524	.567	.985
Q2	491.33	1299.816	.552	.985
Q3	490.90	1300.231	.603	.985
Q4	491.30	1294.424	.694	.985
Q5	491.23	1307.220	.282	.985
Q6	491.30	1294.424	.694	.985
Q7	491.00	1298.483	.591	.985
Q8	491.20	1292.166	.588	.985
Q9	491.50	1292.741	.557	.985
Q10	491.50	1296.534	.522	.985

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q11	491.43	1299.633	.389	.985
Q12	491.57	1300.737	.524	.985
Q13	491.40	1295.766	.548	.985
Q14	491.10	1300.852	.496	.985
Q15	491.10	1297.334	.593	.985
Q16	491.30	1297.459	.607	.985
Q17	491.50	1294.672	.633	.985
Q18	491.40	1297.352	.510	.985
Q19	491.17	1295.247	.572	.985
Q20	491.07	1299.857	.529	.985
Q21	490.80	1309.752	.370	.985
Q22	491.17	1296.695	.486	.985
Q23	491.30	1297.321	.537	.985
Q24	491.43	1300.047	.518	.985
Q25	491.10	1294.852	.662	.985
Q26	491.00	1298.552	.589	.985
Q27	491.10	1294.438	.674	.985
Q28	491.03	1296.447	.636	.985
Q29	490.83	1302.626	.598	.985
Q30	491.20	1293.683	.690	.985
Q31	491.43	1290.599	.691	.985
Q32	491.37	1299.413	.580	.985
Q33	491.20	1303.752	.365	.985
Q34	491.30	1298.355	.581	.985
Q35	491.23	1305.220	.375	.985
Q36	491.27	1297.926	.584	.985
Q37	491.17	1290.075	.788	.985

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q38	491.17	1293.661	.689	.985
Q39	491.00	1300.069	.545	.985
Q40	490.97	1294.171	.738	.985
Q41	490.90	1296.852	.713	.985
Q42	490.90	1295.955	.742	.985
Q43	490.97	1292.516	.684	.985
Q44	491.33	1295.333	.683	.985
Q45	490.93	1297.375	.665	.985
Q46	491.27	1292.064	.660	.985
Q47	491.33	1299.609	.558	.985
Q48	491.33	1302.644	.470	.985
Q49	491.37	1304.930	.415	.985
Q50	491.07	1296.064	.636	.985
Q51	491.13	1299.568	.528	.985
Q52	491.23	1303.426	.424	.985
Q53	491.10	1296.921	.535	.985
Q54	491.10	1293.197	.626	.985
Q55	491.23	1288.875	.664	.985
Q56	491.33	1301.540	.502	.985
Q57	491.40	1300.179	.578	.985
Q58	491.10	1290.369	.696	.985
Q59	491.17	1295.040	.651	.985
Q60	491.37	1300.861	.537	.985
Q61	491.07	1298.478	.568	.985
Q62	491.27	1300.478	.512	.985
Q63	491.07	1305.720	.365	.985
Q64	491.03	1298.516	.577	.985



	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q65	491.13	1297.499	.585	.985
Q66	491.37	1298.516	.527	.985
Q67	491.43	1299.564	.625	.985
Q68	491.37	1280.102	.767	.985
Q69	491.33	1296.230	.657	.985
Q70	491.30	1290.907	.794	.985
Q71	491.17	1292.282	.727	.985
Q72	491.20	1290.097	.789	.985
Q73	491.13	1292.947	.710	.985
Q74	491.17	1293.730	.687	.985
Q75	491.13	1295.844	.630	.985
Q76	491.17	1290.971	.763	.985
Q77	491.17	1289.178	.813	.985
Q78	491.13	1289.913	.794	.985
Q79	491.40	1296.869	.681	.985
Q80	491.33	1280.989	.739	.985
Q81	491.17	1290.075	.788	.985
Q82	491.07	1288.133	.759	.985
Q83	491.13	1290.809	.770	.985
Q84	491.23	1288.737	.737	.985
Q85	491.27	1294.409	.682	.985
Q86	491.37	1289.344	.688	.985
Q87	491.43	1294.047	.685	.985
Q88	491.33	1293.471	.645	.985
Q89	491.30	1295.459	.664	.985
Q90	491.27	1291.099	.569	.985
Q91	491.03	1292.654	.654	.985

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q92	491.23	1291.909	.548	.985
Q93	490.93	1298.685	.624	.985
Q94	491.10	1294.576	.536	.985
Q95	490.90	1296.852	.713	.985
Q96	491.13	1284.809	.693	.985
Q97	490.97	1294.861	.717	.985
Q98	490.93	1294.961	.568	.985
Q99	491.23	1294.530	.671	.985
Q100	491.23	1288.944	.732	.985
Q101	491.27	1290.409	.635	.985
Q102	491.57	1288.047	.704	.985
Q103	491.10	1296.093	.628	.985
Q104	491.30	1301.114	.503	.985
Q105	491.17	1288.971	.606	.985
Q106	491.30	1297.872	.595	.985
Q107	490.93	1294.478	.755	.985
Q108	491.20	1292.786	.633	.985
Q109	491.23	1293.495	.619	.985
Q110	491.33	1292.161	.610	.985
Q111	490.97	1296.723	.574	.985



ภาคผนวก ฉ

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล  
รายชื่อโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

ที่ อว 8606 (สว) / ๓๒๕๖



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์  
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

21 มกราคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียน

ด้วย นางสาววิจิตรา สอนทะ รหัสประจำตัว 59252914 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " การบริหารคุณภาพ  
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา " มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านหรือรองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระ  
และครูในโรงเรียน จำนวน 1 คน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ  
เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

( อาจารย์ ดร.อริทมาส มากจู้ย )

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย  
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
นครปฐม โทร.034-218790

## รายชื่อโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

ที่	รายชื่อโรงเรียนมัธยมศึกษา	ผู้ให้ข้อมูล		
		ผู้อำนวยการ หรือ รองผู้อำนวยการ	หัวหน้า กลุ่มสาระ	ครู
<b>โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ</b>				
1	สวนกุหลาบวิทยาลัย	1	1	1
2	พุทโธสง	1	1	1
3	วัดโสธรวรารามวรวิหาร	1	1	1
4	บางบ่อวิทยาคม	1	1	1
5	เตรียมอุดมศึกษา	1	1	1
6	สายน้ำผึ้ง	1	1	1
7	ดอนเมืองทหารอากาศบำรุง	1	1	1
8	ฤทธิยะวรรณาลัย	1	1	1
9	สระบุรีวิทยาคม	1	1	1
10	ปทุมวิไล	1	1	1
11	ชัยนาทพิทยาคม	1	1	1
12	นครนายกวิทยาคม	1	1	1
13	ทุ่งสง	1	1	1
14	สุนทรวิทยา	1	1	1
15	วัดเขมาภิรตาราม	1	1	1
16	สตรีนันทบุรี	1	1	1
17	พนมไพรวิทยาคาร	1	1	1
18	นาแกสมัคคีวิทยาคม	1	1	1
19	วัดพุทธบูชา	1	1	1
20	เหนือคลองประชาบำรุง	1	1	1
21	เบญจมาชูทิศ จังหวัดปัตตานี	1	1	1
22	กุมภวาปี	1	1	1
23	ภูเวียงวิทยาคม	1	1	1
24	บรป่าวิทยาคาร	1	1	1
25	ศรีสวัสดิ์วิทยาคาร	1	1	1
26	ราชวินิต มัธยม	1	1	1
27	อยุธยาอนุสรณ์	1	1	1
28	เมืองกลาง	1	1	1

ที่	รายชื่อโรงเรียนมัธยมศึกษา	ผู้ให้ข้อมูล		
		ผู้อำนวยการ หรือ รองผู้อำนวยการ	หัวหน้า กลุ่มสาระ	ครู
29	บ้านดุงวิทยา	1	1	1
30	เพชรพิทยาคม	1	1	1
<b>รวม</b>		-30	30	30
<b>โรงเรียนขนาดใหญ่</b>				
1	วังจันทร์วิทยา	1	1	1
2	ภาชี “สุนทรวิธานุกูล”	1	1	1
3	รัตนธิเบศร์	1	1	1
4	กบินทร์วิทยา	1	1	1
5	เบญจมานุสรณ์	1	1	1
6	พระแสงวิทยา	1	1	1
7	ปากคาดพิทยาคม	1	1	1
8	เชียงคาน	1	1	1
9	กุดชุมิทยา	1	1	1
10	สกลนครพัฒนศึกษา	1	1	1
11	เมืองกาฬสินธุ์	1	1	1
12	สำโรงทาบพิทยาคม	1	1	1
13	ศรีรัตนวิทยา	1	1	1
14	ทุ่งเสลี่ยมชนูปถัมภ์	1	1	1
15	มวกเหล็กวิทยา	1	1	1
16	คอนสารพิทยาคม	1	1	1
17	ปทุมคงคา	1	1	1
<b>รวม</b>		17	17	17
<b>โรงเรียนขนาดกลาง</b>				
1	โพธิ์นิมิตวิทยา	1	1	1
2	ท่าหลวงพิทยาคม	1	1	1
3	ทุ่งหัวช้างพิทยาคม	1	1	1
4	สนามชัยเขต	1	1	1
5	ทองผาภูมิ	1	1	1
6	บ้านคาวิทยา	1	1	1
7	บางเลนวิทยา	1	1	1
8	บรรหารแจ่มใสวิทยา 5	1	1	1

ที่	รายชื่อโรงเรียนมัธยมศึกษา	ผู้ให้ข้อมูล		
		ผู้อำนวยการ หรือ รองผู้อำนวยการ	หัวหน้า กลุ่มสาระ	ครู
9	สวนแตงวิทยา	1	1	1
10	เมืองปราณบุรี	1	1	1
11	เมืองหลังสวน	1	1	1
12	ช้างกลางประชานุกูล	1	1	1
13	สามัคคีศึกษา	1	1	1
14	ทุ่งโพธิ์วิทยา	1	1	1
15	เทพา	1	1	1
16	ท่าแพผดุงวิทย์	1	1	1
17	หนองตาคงพิทยาคาร	1	1	1
18	อ่างศิลาพิทยาคม	1	1	1
19	บ้านขามพิทยาคม	1	1	1
20	หนองคายพิทยาคาร	1	1	1
21	กาญจนานิเชกวิทยาลัย กาฬสินธุ์	1	1	1
22	เขาสวนกวางวิทยานุกูล	1	1	1
23	ท่าช้างพิทยาคาร	1	1	1
24	พนาศึกษา	1	1	1
25	โขงเจียมพิทยาคม	1	1	1
26	สำโรงพิทยาคาร	1	1	1
27	ภักดีชุมพลวิทยา	1	1	1
28	โคราชพิทยาคม	1	1	1
29	เวียงแก่นพิทยาคม	1	1	1
30	เชียงดาวพิทยาคม	1	1	1
31	ปายพิทยาคาร	1	1	1
32	แม่เมษาวิทยา	1	1	1
33	เชียงของวิทยา	1	1	1
34	ปงพัฒนาพิทยาคม	1	1	1
35	ร่องกวางอนุสรณ์	1	1	1
36	บ้านกลางพิทยาคม	1	1	1
37	บ้านโคกพิทยาคม	1	1	1
38	เมืองศรีเทพ	1	1	1
39	ทุ่งทรายวิทยา	1	1	1

ที่	รายชื่อโรงเรียนมัธยมศึกษา	ผู้ให้ข้อมูล		
		ผู้อำนวยการ หรือ รองผู้อำนวยการ	หัวหน้า กลุ่มสาระ	ครู
40	หนองโสนพิทยาคม	1	1	1
41	บรรพตพิสัยพิทยาคม	1	1	1
42	สว่างอารมณ์พิทยาคม	1	1	1
43	ท่าสองยางพิทยาคม	1	1	1
44	มุกดาวิทยานุกูล	1	1	1
45	โพนงามศึกษา	1	1	1
46	เชียงกลมวิทยา	1	1	1
47	แก่งกระจานวิทยา	1	1	1
48	ร่มเกล้า	1	1	1
49	กาบเชิงวิทยา	1	1	1
50	สา	1	1	1
51	นางรองพิทยาคม	1	1	1
52	อรุโณทัยพิทยาคม	1	1	1
รวม		52	52	52
โรงเรียนขนาดเล็ก				
1	ช้างเผือกพิทยาคม	1	1	1
รวมทั้งสิ้นจำนวน		100	100	100





ภาคผนวก ข

แบบสอบถามการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา



**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง การบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา**  
**THE QUALITY MANAGEMENT IN SECONDARY SCHOOL**

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามการวิจัยฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยเรื่อง “การบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา” โดยแบบสอบถามความคิดเห็นแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา

2. ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการ หรือรองผู้อำนวยการ 1 ท่าน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 1 ท่าน และครู 1 ท่าน

3. โปรดตอบทุกข้อคำถาม ตามสภาพที่แท้จริง คำตอบของท่านมีคุณค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัย เพราะจะทำให้ทราบข้อเท็จจริง อันจะนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา ข้อมูลที่ท่านตอบจะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของท่านแต่อย่างใด ผู้วิจัยรับรองว่าข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามฉบับนี้จะเป็นความลับ และการนำเสนอข้อมูลจะเป็นข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น

4. เมื่อท่านให้ข้อมูลครบถ้วนทุกข้อแล้วโปรดส่งแบบสอบถามคืนผู้วิจัย โดยให้เจ้าหน้าที่ผู้ประสานงานในหน่วยงานของท่าน เพื่อรวบรวมใส่ซองที่ผู้วิจัยได้จัดเตรียมไว้แล้ว จัดส่งทางไปรษณีย์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านไว้ ณ โอกาสนี้

นางสาววิจิตรา สอนทะ

นักศึกษาปริญญาเอก รุ่น 14 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย  หน้าข้อที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ (เศษที่เกิน 6 เดือน นับเพิ่มอีกหนึ่งปี)

ต่ำกว่า 30 ปี

30 – 35 ปี

36 – 40 ปี

41 – 45 ปี

46 – 50 ปี

51 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

อื่น ๆ ระบุ.....

4. ตำแหน่ง

ผู้บริหาร (ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ)

ครู

หัวหน้ากลุ่มสาระ

5. ประสบการณ์ในการทำงาน (เศษที่เกิน 6 เดือน นับเพิ่มอีกหนึ่งปี)

ต่ำกว่า 5 ปี

5 – 10 ปี

11 – 15 ปี

16 – 20 ปี

21 – 25 ปี

มากกว่า 25 ปี

ตอนที่ 2 ข้อมูลแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าจัดอันดับ 5 ระดับ

คำชี้แจง

แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีทั้งหมด 111 ข้อ แต่ละข้อเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริง โดยพิจารณา ดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยว่าข้อความนั้นเป็นการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
ในระดับมากที่สุด
- ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยว่าข้อความนั้นเป็นการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
ในระดับมาก
- ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยว่าข้อความนั้นเป็นการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
ในระดับปานกลาง
- ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยว่าข้อความนั้นเป็นการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
ในระดับน้อย
- ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยว่าข้อความนั้นเป็นการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
ในระดับน้อยที่สุด

ที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	ผู้บริหารดำเนินการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมร่วมของโรงเรียน จากการมีส่วนร่วมของนักเรียน ครู ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย					
2	ผู้บริหารสื่อสาร สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมร่วมของโรงเรียนให้แก่ครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบ					
3	ผู้บริหารนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม มาเป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ					
4	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ภาคีเครือข่ายโรงเรียน ประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู ตัวแทนนักเรียน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ตัวแทนชุมชน มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปี					

ตาราง (ต่อ)

ที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
5	ผู้บริหารถ่ายทอดทิศทาง วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการให้กับครูและบุคลากรของโรงเรียน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึง					
6	ผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนในทุกระดับ ทั้งระดับองค์กร ระดับแผนงาน ระดับโครงการ					
7	ผู้บริหารมีการจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย					
8	ผู้บริหารมีการประชุมระดมความคิดเห็น เพื่อวิเคราะห์ความท้าทายเชิงกลยุทธ์					
9	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนการจัดการความเสี่ยงที่ส่งผลต่อความสำเร็จ					
10	ผู้บริหารร่วมกับผู้ปฏิบัติวิเคราะห์กลยุทธ์ที่เป็นโอกาส นำไปสู่ความสำเร็จ เช่น การสอนงาน การนิเทศจากผู้อาวุโสหรือผู้ที่มีประสบการณ์					
11	ผู้บริหารมีการทบทวน ปรับแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ ให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนตามมาตรฐานสากล					
12	ผู้บริหารตรวจประเมินความสำเร็จของโรงเรียนเทียบกับ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ โดยมีการประเมินติดตามทุกโครงการ ทุกกิจกรรมและทุกกลยุทธ์ที่ดำเนินการ					
13	ผู้บริหารวิเคราะห์และทบทวนการปฏิบัติงาน กระบวนการ หรือวิธีปรับปรุงผลการปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศ					
14	ผู้บริหารมีการกำหนดโครงการหลัก สมรรถนะหลักโดยเน้นเป้าหมายสู่ความเป็นเลิศ					
15	ผู้บริหารมีการกำกับ ติดตามการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ					

ตาราง (ต่อ)

ที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
16	ผู้บริหารวิเคราะห์บริบทและศักยภาพของโรงเรียน เพื่อกำหนดจุดเน้นและกำหนดตัวชี้วัด กิจกรรม/ โครงการที่เป็นรูปธรรม					
17	ผู้บริหารมีการกำหนดกรอบเวลาที่จะบรรลุความสำเร็จของงาน					
18	ผู้บริหารมีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อวิเคราะห์ผล การปฏิบัติงานของโรงเรียน และนำไปแก้ไขปรับปรุง					
19	ผู้บริหารมีการประเมินความสามารถ ความท้าทาย เพื่อนำไปสู่การพัฒนาเปลี่ยนแปลงต่อไป					
20	ผู้บริหารมีความรู้และความเข้าใจบริบทของโรงเรียนในด้านต่าง ๆ อย่างชัดเจน เช่น สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ความพร้อมด้านอาคารสถานที่ สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีและสารสนเทศ งบประมาณ เป็นต้น					
21	ผู้บริหารมีการจัดทำโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจน เช่น การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล การบริหารงานทั่วไป เป็นต้น					
22	ผู้บริหารมีการจัดสรรทรัพยากร งบประมาณ เพื่อบริหารจัดการโรงเรียนอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม					
23	ผู้บริหารมีแผน โครงการ กิจกรรมในการพัฒนา แก้ปัญหาทางที่เป็น ปัญหา/ อุปสรรค					
24	ผู้บริหารขับเคลื่อนงานอย่างเป็นระบบ มีการกระจายอำนาจให้แก่ครูและบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน					
25	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายแสดงความคิดเห็นในเรื่องของการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน และร่วมกันสร้างแนวทางการปฏิบัติเพื่อพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน					
26	ผู้บริหารมีการกำกับ ติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างต่อเนื่อง					
27	ผู้บริหารมีการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยให้ผู้ปฏิบัติงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและเรียนรู้จากผู้อาวุโส					

ตาราง (ต่อ)

ที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
28	ผู้บริหารมีการสร้าง/ จัดโครงการที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานที่ดี เช่น ความรักในองค์กร การเสียสละ ความสามัคคี เป็นต้น					
29	ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ ด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้แบบสากล					
30	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เพื่อนำไปจัดทำแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน					
31	ผู้บริหารชี้แจง ประชาสัมพันธ์ ทำความเข้าใจกับครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อร่วมพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา					
32	ผู้บริหารจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนในเขตพื้นที่บริการ สํารวจความต้องการของชุมชน ผู้ปกครอง ชุมชน เพื่อกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาและจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา					
33	ผู้บริหารใช้หลักการบริหารงานตามวงจรคุณภาพ PDCA โดยมีการร่วมคิดร่วมวางแผน (Plan) ร่วมปฏิบัติ ร่วมดำเนินการ (Do) ร่วมประเมินตรวจสอบ (Check) และร่วมกันนำผลที่ได้จากการประเมินตรวจสอบไปปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงาน (Act)					
34	ผู้บริหารนำผลการประเมินการใช้หลักสูตรสถานศึกษามาปรับปรุงและพัฒนา ให้สนองต่อความต้องการของผู้เรียน เพื่อพัฒนาผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศ					
35	ผู้บริหารจัดโครงการ/ อบรม เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ ให้กับครูและบุคลากรในโรงเรียน ให้เห็นความสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษา					
36	ผู้บริหารมีการทบทวนการดำเนินงานตามแผนการประกันคุณภาพ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและแก้ไขการปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้					
37	ผู้บริหารประชุมชี้แจง สร้างความเข้าใจให้มีความสำคัญกับกระบวนการ เพื่อการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ					

ตาราง (ต่อ)

ที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
38	ผู้บริหารใช้กระบวนการการทำงานที่เป็นมาตรฐาน และมีแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน					
39	ผู้บริหารเน้นย้ำให้บุคลากรปฏิบัติงานตามจรรยาบรรณวิชาชีพ					
40	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้					
41	ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนตามระเบียบและกฎหมาย					
42	ผู้บริหารเน้นการทำงานเป็นทีมเพื่อการเรียนรู้ และพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง					
43	ผู้บริหารใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ					
44	ผู้บริหารนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) มาใช้ในการบริหารจัดการ ครอบคลุมภารกิจทุกด้านของโรงเรียน					
45	ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า					
46	ผู้บริหารมีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้บรรยากาศไม่เครียด รู้สึกเป็นมิตรและเป็นกันเอง					
47	ผู้บริหารมีการนำปรัชญาและความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง					
48	ผู้บริหารวิเคราะห์แนวโน้มผู้รับบริการ สภาพสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองที่เปลี่ยนแปลง					
49	ผู้บริหารจัดเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง					
50	ผู้บริหารกำหนดนโยบายให้ครูและบุคลากรปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักขององค์กร					
51	ผู้บริหารจัดให้มีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการพัฒนามุคลากร					
52	ผู้บริหารจัดทำคู่มือและหลักเกณฑ์การประเมิน กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรในโรงเรียน					



ตาราง (ต่อ)

ที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
53	ผู้บริหารแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร อย่างน้อยภาคเรียนละหนึ่งครั้ง					
54	ผู้บริหารมีระบบติดตามเป็นรายบุคคล กลุ่มสาระการเรียนรู้หรือกลุ่มงาน					
55	ผู้บริหารวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน โดยจัดให้มีการประชุม เพื่อนำเสนอผลงานของแต่ละกลุ่มงาน					
56	ผู้บริหารนำผลการทบทวนการปฏิบัติงาน มาจัดลำดับความสำคัญในการพัฒนา ปรับปรุง เพื่อวางแผนการพัฒนาบุคลากรในอนาคต					
57	ผู้บริหารมีการประชุมสรุปผลการปฏิบัติงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งการประชุมฝ่ายบริหาร กลุ่มงานและการประชุมทั่วไป เพื่อปรับปรุงพัฒนาให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น					
58	ผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยมอบโล่เกียรติบัตรและรางวัล แก่ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยมและมีการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ อยู่เสมอ					
59	ผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมในการสอนงาน การเรียนรู้ระหว่างการปฏิบัติงานให้เกิดกับผู้ปฏิบัติงาน					
60	ผู้บริหารแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในด้านการดำเนินการ และเทคนิคการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best practice) ให้แก่ครูและบุคลากร					
61	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พัฒนาทักษะของครู และบุคลากรด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
62	ผู้บริหารเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร ปีที่ผ่านมากับปีปัจจุบัน เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาครูและบุคลากรอย่างเป็นระบบ					
63	ผู้บริหารพัฒนาผู้ปฏิบัติงานโดยการประชุมสัมมนา มีผู้เชี่ยวชาญให้ความรู้ การศึกษาดูงาน					

ตาราง (ต่อ)

ที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
64	ผู้บริหารสร้างความผูกพันให้แก่ครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง					
65	ผู้บริหารมีกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างนักเรียน ผู้ปกครองและโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ					
66	ผู้บริหารกำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของครูและบุคลากร					
67	ผู้บริหารกำหนดวิธีการและเครื่องมือในการวัดความพึงพอใจและความผูกพันต่อโรงเรียน					
68	ผู้บริหารพัฒนาขีดความสามารถของครู พัฒนาครูผู้ช่วย ครูบรรจุใหม่ โดยจัดปฐมนิเทศ ให้พลังเสริมความรู้จากครูอาวุโสและเครือข่ายพัฒนาอย่างต่อเนื่อง					
69	ผู้บริหารประเมินความผูกพันของบุคลากรโดยใช้แบบสอบถามให้บุคลากรประเมินตนเอง สืบเนื่องจากการปฏิบัติงาน ความตั้งใจ ความเสียสละ การลา การเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน					
70	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูและบุคลากรมีศักยภาพในการทำงาน โดยการควบคุม นิเทศ ติดตามงานจากหัวหน้างาน และมีการรายงานต่อผู้บริหารสถานศึกษาอยู่เสมอ					
71	ผู้บริหารใช้วิธีการสื่อสารแบบสองทาง และมีระบบการดำเนินงานไปทิศทางเดียวกัน					
72	ผู้บริหารจัดระบบพี่เลี้ยงในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บรรลุแผนการเลื่อนตำแหน่ง หรือมีวิทยฐานะที่สูงขึ้น					
73	ผู้บริหารให้ความสำคัญและแสดงความชื่นชมต่อความสำเร็จของการทำงานเป็นทีม					
74	ผู้บริหารมีการวัดผลการดำเนินงาน โดยครูและบุคลากรต้องรายงานผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติการ					

ตาราง (ต่อ)

ที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
75	ผู้บริหารกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จและวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานของทุกระบบ					
76	ผู้บริหารกำหนดการวัดผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว					
77	ผู้บริหารมีความประนีประนอมแก่ครูและบุคลากร เพื่อลดความขัดแย้งระหว่างบุคคลและประสานประโยชน์ให้เกิดขึ้นกับองค์กรได้					
78	ผู้บริหารเน้นความสำคัญของการใช้ข้อมูลจริงที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ เพื่อสร้างความมั่นใจต่อข้อเรียกร้องผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
79	ผู้บริหารจัดทำข้อมูลสารสนเทศของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเขตพื้นที่บริการทั้งหมด					
80	ผู้บริหารมีการใช้ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อติดตามงานและสนับสนุนการตัดสินใจในระดับต่าง ๆ					
81	ผู้บริหารมีการจัดระบบการบริการ การเข้าถึงข้อมูล สารสนเทศ ข่าวสารที่เป็นปัจจุบัน เชื่อถือได้ ง่ายต่อการเข้าถึงและมีความปลอดภัยของข้อมูล					
82	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการจัดการเรียนรู้					
83	ผู้บริหารมีการประเมินและปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้					
84	ผู้บริหารใช้ข้อมูลและสารสนเทศในการบริหารจัดการ และประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ					
85	ผู้บริหารมีระบบติดตาม ตรวจสอบการใช้สารสนเทศ และรายงานผลการดำเนินการเพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง					
86	ผู้บริหารนำสารสนเทศมาใช้ในการตัดสินใจในระดับการปฏิบัติการ และระดับกลยุทธ์ เพื่อสร้างนวัตกรรม					

ตาราง (ต่อ)

ที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
87	ผู้บริหารนำเสนอข้อมูลสารสนเทศผ่านสื่อสังคมอย่างเหมาะสม เข้าถึงได้สะดวก					
88	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้เรียนได้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร (ICT) เพื่อการเรียนรู้ โดยจัดให้มีห้องสมุด ห้องปฏิบัติการ ห้องเรียนอิเล็กทรอนิกส์ มัลติมีเดีย ศูนย์วิทย บริการ และแหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัย มีคุณภาพ เอื้อต่อการเรียนรู้					
89	ผู้บริหารส่งเสริมให้นักเรียนแสวงหา สังเคราะห์ และใช้ข้อมูล ข่าวสารอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการ ดำเนินการให้สำเร็จ					
90	ผู้บริหารส่งเสริมให้นักเรียนสามารถใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ ออกแบบ สร้างสรรค์งาน ทั้งด้านวิชาการและอาชีพ					
91	ผู้บริหารปลูกฝังให้นักเรียนสามารถวางแผน ตัดสินใจและประเมิน ทางเลือกในการประกอบอาชีพตามศักยภาพและความต้องการ ของตนเอง/สังคม					
92	ผู้บริหารจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียได้สืบค้นและเข้าถึงได้ง่าย					
93	ผู้บริหารใช้ระบบการวัดและประเมินผลแบบมาตรฐานสากล โดยประเมินจากการสอบข้อเขียน สอบปากเปล่า สอบสัมภาษณ์ การลงมือปฏิบัติ และสามารถเทียบโอนผลการเรียนกับสถานศึกษา ระดับต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ					
94	ผู้บริหารส่งเสริมความสามารถของนักเรียนอย่างรอบด้าน ทั้งด้านวิชาการ ดนตรี กีฬา ภาษาและวัฒนธรรม					
95	ผู้บริหารเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ให้รางวัล ยกย่อง ชมเชย แก่ผู้เรียนที่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย มีผลงานระดับดีเยี่ยม หรือเป็นตัวแทนในการแข่งขันในระดับต่าง ๆ					

ตาราง (ต่อ)

ที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
96	ผู้บริหารนำข้อเสนอแนะจากผู้ปกครอง และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ด้านผลการเรียนของผู้เรียนมาวางแผน เพื่อยกระดับคุณภาพให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง					
97	ผู้บริหารส่งเสริมให้นักเรียนทำกิจกรรมเพื่อสังคม ชุมชนและสาธารณประโยชน์ ทุกระดับชั้น					
98	ผู้บริหารส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ศึกษาภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยวิทยากรในชุมชน					
99	ผู้บริหารมีนโยบายให้ครูจัดการเรียนรู้ โดยทำโครงการ กิจกรรม ร่วมกับชุมชน					
100	ผู้บริหารสร้างความตระหนัก ความเข้าใจต่อการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลกระทบต่อชุมชนและสังคมรอบข้าง					
101	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน มีส่วนร่วมในการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน					
102	ผู้บริหารมีเครือข่ายสนับสนุนในประเทศจากสถาบัน อุดมศึกษา และองค์กรอื่น ๆ ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ทั้งภาครัฐ และเอกชน					
103	ผู้บริหารจัดโครงการ/ อบรมปลูกฝังจิตสำนึกให้นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม รับผิดชอบต่อสังคมและเป็นพลเมืองในสังคมประชาธิปไตย					
104	ผู้บริหารมีการสำรวจความพึงพอใจ ความต้องการของผู้เรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาของโรงเรียน					
105	ผู้บริหารส่งเสริมให้หน่วยงานอื่นในชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา					
106	ผู้บริหารมีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของโรงเรียน					

ตาราง (ต่อ)

ที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
107	ผู้บริหารมีการจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมให้เป็นระบบระเบียบในการทำงาน และเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้ของนักเรียน					
108	ผู้บริหารนำแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนมาพัฒนาบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของโรงเรียน					
109	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้มีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่สะอาด สวยงาม น่าอยู่ น่าเรียน					
110	ผู้บริหารมีระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนเป็นรายบุคคล โดยใช้บทบาทเชิงรุกในการดูแลช่วยเหลือ					
111	ผู้บริหารดำเนินการจัดทำวิจัยและพัฒนาการจัดการศึกษาด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง และใช้ผลการวิจัยเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาเทียบเคียงมาตรฐานสากล					

ผู้ตอบแบบสอบถาม

ลงชื่อ.....

ตำแหน่ง.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นางสาววิจิตรา สอนทะ

เบอร์โทร 0955853295

ภาคผนวก ซ  
หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิยื่นข้อประกอบการบริหารคุณภาพ  
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิยื่นข้อประกอบการบริหารคุณภาพ





ที่ อว 8612.2/420

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

5 มิถุนายน 2563

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันรูปแบบงานวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สำเร็จ อ่อนสัมพันธุ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบยืนยัน จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวจิตรา สอนทะ รหัสนักศึกษา 59252914 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้  
ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันรูปแบบการบริหารคุณภาพใน  
โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามแบบยืนยันที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของ  
ท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา  
ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455



### รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ยินยอมองค์ประกอบการบริหารคุณภาพ

1. ผศ. ดร. สำเร็จ อ่อนสัมพันธุ์ ตำแหน่ง ข้าราชการบำนาญ  
อดีตอาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศิลปากร
2. ดร. ณัฐตะวัน ลิ้มประสงค์ ตำแหน่ง อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
3. ดร. อาคม มากมีทรัพย์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา  
โรงเรียนศรีวิชัยวิทยา
4. ดร. กรชนก สุตะพาหะ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา  
โรงเรียนราษฎร์นิยม
5. ดร. แฉ่งน้อย เฟื่องพันธ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา  
โรงเรียนโพธิ์นิมิตวิทยาคม





ภาคผนวก ฅ

แบบสอบถามเพื่อยืนยันองค์ประกอบการบริหารคุณภาพ



## แบบสอบถามเพื่อยืนยันการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา

### คำชี้แจง

วิทยานิพนธ์ เรื่อง การบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา และ 2) เพื่อทราบผลยืนยันองค์ประกอบการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. แบบสอบถามฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อยืนยันองค์ประกอบการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นแบบแสดงความคิดเห็นที่มีผลต่อการสรุปงานวิจัย กล่าวคือ เป็นขั้นตอนของการยืนยันองค์ประกอบการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งผู้วิจัยกำหนดการยืนยันไว้ 4 ด้าน คือ ความถูกต้อง ความเหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์

2. เมื่อท่านได้ศึกษารายละเอียดองค์ประกอบการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษาประกอบการพิจารณาแล้ว ขอความกรุณาให้ท่านแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะตามความคิดของท่านจะเป็นประโยชน์ต่อการนำผลวิจัยไปใช้

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ให้ความกรุณาในการตอบแบบสอบถามงานวิจัยในครั้งนี้

นางสาววิจิตรา สอนทะ

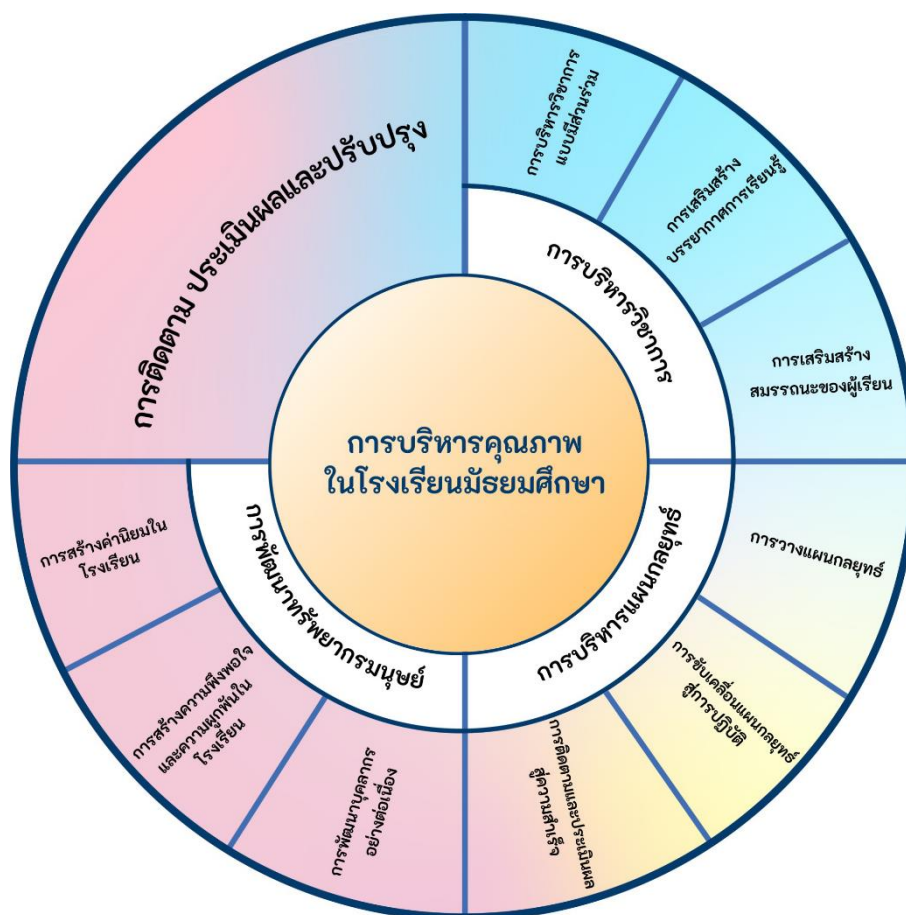
นักศึกษาระดับปริญญาเอก

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยศิลปากร

รายละเอียดของแผนภาพองค์ประกอบการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา ดังนี้

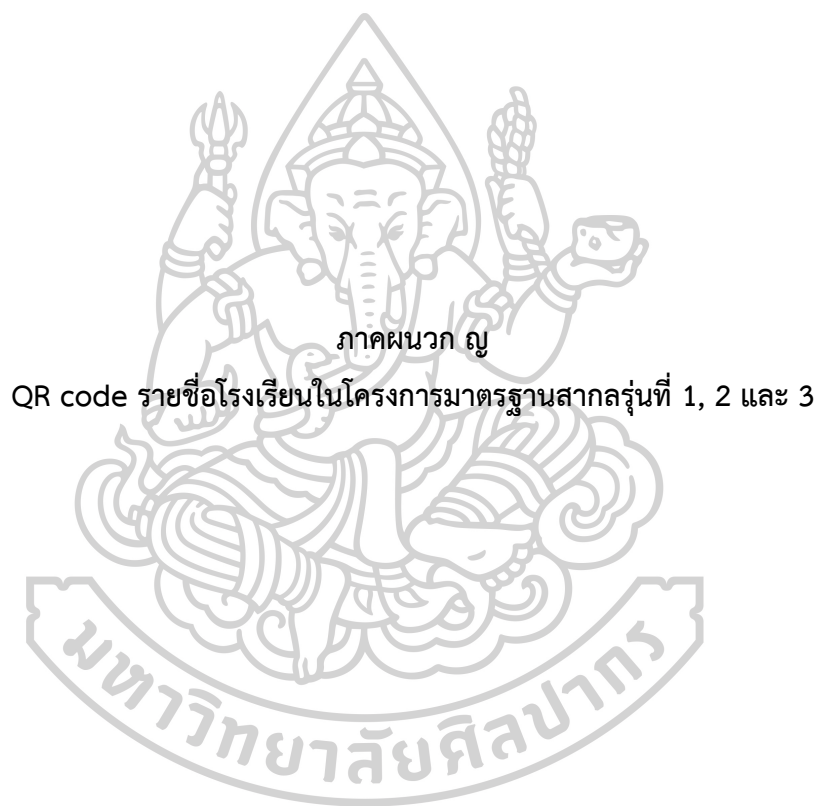


จากแผนภาพองค์ประกอบการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลักและ 9 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การบริหารวิชาการ 1.1) การบริหารวิชาการแบบมีส่วนร่วม 1.2) การเสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ 1.3) การเสริมสร้างสมรรถนะของผู้เรียน 2) การบริหารแผนกลยุทธ์ 2.1) การวางแผนกลยุทธ์ 2.2) การขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ 2.3) การติดตามและประเมินผลความสำเร็จ 3) การพัฒนามาตรฐานคุณมนุษย์ 3.1) การพัฒนามาตรฐานคุณมนุษย์อย่างต่อเนื่อง 3.2) การสร้างความพึงพอใจและความผูกพันในโรงเรียน 3.3) การสร้างค่านิยมในโรงเรียน และ 4) การติดตาม ประเมินผลและปรับปรุง

**แบบสอบถามเพื่อยืนยันการบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา**  
**ด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์**

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

รายการองค์ประกอบของ การบริหารคุณภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา	ระดับความคิดเห็น							
	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์	
	ถูกต้อง	ไม่ถูกต้อง	ความเหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปได้ไม่ได้	ใช้ประโยชน์ได้	ใช้ประโยชน์ไม่ได้
<b>องค์ประกอบที่ 1 การบริหารวิชาการ (Academic Management)</b>								
องค์ประกอบที่ 1.1 การบริหารวิชาการแบบมีส่วนร่วม								
องค์ประกอบที่ 1.2 การเสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้								
องค์ประกอบที่ 1.3 การเสริมสร้างสมรรถนะของผู้เรียน								
<b>องค์ประกอบที่ 2 การบริหารแผนกลยุทธ์ (Strategic Management)</b>								
องค์ประกอบที่ 2.1 การวางแผนกลยุทธ์								
องค์ประกอบที่ 2.2 การขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ								
องค์ประกอบที่ 2.3 การติดตามและประเมินผลความสำเร็จ								
<b>องค์ประกอบที่ 3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development)</b>								
องค์ประกอบที่ 3.1 การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง								
องค์ประกอบที่ 3.2 การสร้างความพึงพอใจและความผูกพันในโรงเรียน								
องค์ประกอบที่ 3.3 การสร้างค่านิยมในโรงเรียน								
องค์ประกอบที่ 4 การติดตาม ประเมินผลและปรับปรุง (Monitoring Evaluation and improvement)								



ภาคผนวก ญ

QR code รายชื่อโรงเรียนในโครงการมาตรฐานสากลรุ่นที่ 1, 2 และ 3

QR code รายชื่อโรงเรียนในโครงการมาตรฐานสากลรุ่นที่ 1, 2 และ 3



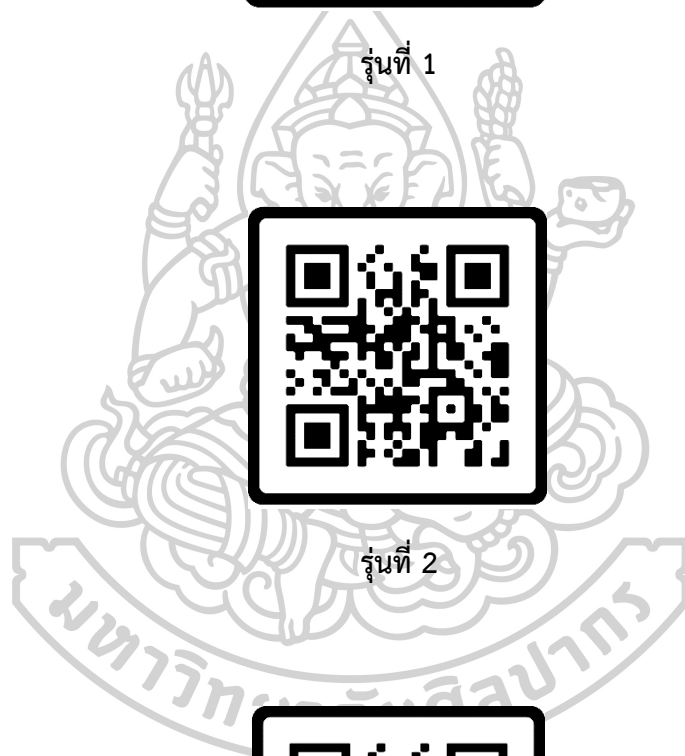
รุ่นที่ 1



รุ่นที่ 2



รุ่นที่ 3



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาววิจิตรา สอนทะ
วัน เดือน ปี เกิด	12 ธันวาคม 2529
สถานที่เกิด	จังหวัดน่าน
วุฒิการศึกษา	ประวัติการศึกษา พ.ศ. 2541 ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนบ้านซึ้ง ตำบลซึ้ง อำเภอเวียงสา จังหวัดน่าน พ.ศ. 2545 ระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น จากโรงเรียนสา จังหวัดน่าน พ.ศ. 2548 ระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย จากโรงเรียนสา จังหวัดน่าน พ.ศ. 2552 ปริญญาตรี วิทยาศาสตร์บัณฑิต (วท.บ.) วิชาเอกคณิตศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2554 ประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพครู มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต พ.ศ. 2557 ปริญญาโท ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต (ศษ.ม.) วิชาเอกการสอนคณิตศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2559 กำลังศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ จังหวัดนครปฐม
	ประวัติการทำงาน พ.ศ. 2554 ครูโรงเรียนอนุราชประสิทธิ์ จังหวัดนนทบุรี พ.ศ. 2556 – ปัจจุบัน ครูโรงเรียนรัตนธานีเบสร์ จังหวัดนนทบุรี
ที่อยู่ปัจจุบัน	272 บ้านศรีมงคล หมู่ 1 ถนนสา-น้ำมวบ ตำบลซึ้ง อำเภอเวียงสา จังหวัดน่าน 55110