

## \*รูปแบบการบริหารโรงเรียนคุณภาพ

สุทัศน์ ชันแก้ว<sup>1\*</sup> สุวดี อุปปีนใจ<sup>2</sup> ไพโรภ รัตนชูวงศ์<sup>3</sup> ประเวศ เวชชะ<sup>3</sup>

<sup>1</sup>คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

<sup>2</sup>คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

<sup>3</sup>คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

<sup>4</sup>คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

Corresponding author e-mail: james\_jj898@hotmail.com

### บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวทางในการบริหารโรงเรียนคุณภาพระดับมัธยมศึกษา ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีคำอธิบายลำดับขั้นตอนของแต่ละองค์ประกอบ หรือกิจกรรมที่มีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ให้สามารถเข้าใจง่าย เพื่อใช้ในการบริหารโรงเรียนคุณภาพระดับมัธยมศึกษา เพื่อให้การบริหารโรงเรียนคุณภาพระดับมัธยมศึกษาเป็นระบบ ที่ส่งผลให้เกิดโรงเรียนคุณภาพระดับมัธยมศึกษาต้นแบบและบรรลุความมุ่งหมายของกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อผลักดันให้เกิดโรงเรียนคุณภาพระดับมัธยมศึกษาได้สำเร็จ เป็นมิติใหม่แห่งการพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพ และสร้างความเสมอภาคทางการศึกษาตั้งแต่ระดับพื้นฐานของการจัดการศึกษาในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังสามารถตอบสนองความต้องการของชุมชน มีความเหมาะสมในการรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยรูปแบบการบริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 ความหมายของโรงเรียนคุณภาพระดับมัธยมศึกษา องค์ประกอบที่ 2 หลักการบริหารคุณภาพโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา องค์ประกอบที่ 3 วัตถุประสงค์ของการบริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการบริหารโรงเรียนคุณภาพระดับมัธยมศึกษา องค์ประกอบที่ 5 แนวทางการประเมินผลการบริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา และองค์ประกอบที่ 6 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

**คำสำคัญ:** รูปแบบ; การบริหารโรงเรียนคุณภาพ; ระดับมัธยมศึกษา; รูปแบบการบริหารโรงเรียนคุณภาพระดับมัธยมศึกษา

\* Received: 2025-03-20, Revised: 2025-06-10, Accepted: 2025-06-12

## A Model of Quality School Administration

Sutat Khankaew<sup>1</sup> Suwadee Opjain<sup>2</sup> Pairop Rattanchuwong<sup>3</sup> Prawet Wetcha<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Faculty of Education, Chiangrai Rajabhat University

<sup>2</sup>Faculty of Education, Chiangrai Rajabhat University

<sup>3</sup>Faculty of Education, Chiangrai Rajabhat University

<sup>4</sup>Faculty of Education, Chiangrai Rajabhat University

\*Corresponding author e-mail: james\_jj898@hotmail.com

### ABSTRACT

This academic article aims to present a framework for managing quality secondary schools. The framework comprises various components that describe the step-by-step processes and systematically interconnected activities, making it easy to understand and applicable for effective secondary school management. The objective is to establish a systematic approach to managing quality secondary schools, which will lead to the development of model quality secondary schools. To achieve the goals set by the Ministry of Education. This initiative represents a new dimension in enhancing educational quality and promoting equity in education at the foundational level. It aims to efficiently meet community needs and adapt effectively to future changes. The management model for secondary education consists of six components: 1. Definition of a Quality Secondary School. 2. Principles of Quality Management in Secondary Schools. 3. Objectives of Secondary School Management. 4. Management Process of a Quality Secondary School. 5. Evaluation Guidelines for Secondary School Management 6. Factors Contributing to Successful Secondary School Management.

**Keywords:** Model; Quality Secondary School Management; High Quality Secondary School Administration Model

### บทนำ

นโยบายของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ที่ต้องการยกระดับรายได้ของทุกจังหวัดทั่วประเทศ ด้วยการยกระดับการศึกษาโดยบริหารจัดการโรงเรียนใน 3 รูปแบบ คือ โรงเรียนคุณภาพระดับประถมศึกษา โรงเรียนคุณภาพระดับมัธยมศึกษา และโรงเรียน Stand Alone สำหรับความจำเป็นในการสร้างโรงเรียนคุณภาพระดับมัธยมศึกษา เนื่องจากสถานการณ์ปัจจุบันมีจำนวนเด็กนักเรียนลดลง แต่มีจำนวนโรงเรียนขนาดเล็กเพิ่มมากขึ้น ทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาและเด็กขาดโอกาสทางการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2563)

โรงเรียนคุณภาพระดับมัธยมศึกษา โดยนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการที่สำคัญในแก้ไขปัญหาคือ การลดการกระจุกตัวในโรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่ ให้นักเรียนได้เรียนในโรงเรียนมัธยมคุณภาพใกล้บ้านมุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนตามความถนัดเฉพาะทาง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานตระหนักถึงความสำคัญในการแก้ไขปัญหา และการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ตลอดจนปัญหาอุปสรรคในการกระจายทรัพยากรให้แก่โรงเรียนในสังกัด จึงกำหนดแนวทางการสร้างโรงเรียนคุณภาพให้ชุมชน ทั้งในระดับประถมศึกษาและระดับ

มัธยมศึกษา ตามคำสั่งกระทรวงศึกษาธิการที่ สพฐ.11/2564 เรื่อง การบูรณาการด้านการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ สั่ง ณ วันที่ 7 มกราคม พ.ศ. 2564 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2564)

โรงเรียนคุณภาพพระระดับมัธยมศึกษา เป็นสถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามโครงการโรงเรียนคุณภาพ ได้กำหนดนโยบายบริหารจัดการโรงเรียนคุณภาพพระระดับมัธยมศึกษา เพื่อรองรับนักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนขยายโอกาส และเพื่อสกัดนักเรียนไม่ให้ไปเรียนที่โรงเรียนในอำเภอ หรือโรงเรียนในจังหวัด หรือโรงเรียนที่มีอัตราแข่งขันสูงมากเกินไป อีกทั้งเพื่อให้ให้นักเรียนได้เรียนโรงเรียนคุณภาพที่อยู่ใกล้บ้าน ตลอดจนแบ่งเบาภาระจากโรงเรียนประจำจังหวัด ไม่ให้มีนักเรียนเกิน 3,000 คน โดยไม่ให้มีนักเรียนในโรงเรียนประจำจังหวัดมากเกินไป ตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อลดความเหลื่อมล้ำและเพิ่มโอกาสทางการศึกษาของนักเรียนให้บรรลุตามเป้าหมายความสำเร็จของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2563) เป็น “โรงเรียนคุณภาพพระระดับมัธยมศึกษา” ให้มีคุณภาพทัดเทียมกับโรงเรียนประจำจังหวัดต่อไปในการ “ปลดล็อก ปรับเปลี่ยน เปิดกว้าง” เพื่อลดความเหลื่อมล้ำด้านการศึกษา การขับเคลื่อนโรงเรียนคุณภาพพระระดับมัธยมศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมาย คือ มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษา 3 ด้าน คือ ด้านคุณภาพ ด้านโอกาส และด้านส่งเสริมการมีส่วนร่วม ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา การพัฒนาสื่อวัสดุอุปกรณ์และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยอาศัยหลักการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเพื่อให้ได้ผลผลิต คือ ผู้เรียนมีคุณภาพด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามมาตรฐานที่กำหนด (กระทรวงศึกษาธิการ, 2564)

การจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา เป็นการลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาโดยเฉพาะครอบครัวที่มีรายได้น้อย ขาดความพร้อมในการดูแลเด็ก ทำให้สถานการณ์ความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาของประเทศมีแนวโน้มสูงขึ้น เช่น ปัญหาเด็กในช่วงอายุก่อนวัยเรียนที่ไม่ได้เข้าไปอยู่ในระบบการศึกษาปฐมวัยมีสัดส่วนสูงกว่าร้อยละ 10 ซึ่งโดยส่วนใหญ่เป็นเด็กจากครอบครัวที่มีรายได้น้อย ส่งผลต่อการอ่านออกเขียนได้ ทักษะการเรียนรู้ และมีความเสี่ยงต่อการออกจากระบบการศึกษาก่อนการสำเร็จการศึกษาภาคบังคับ ไม่ได้รับการพัฒนาทักษะอาชีพ จึงเป็นอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างยิ่ง ต่อเนื่องไปจนถึงการขาดโอกาสทางการศึกษาและความเสมอภาคทางการศึกษา (Inequality Education)

## แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนคุณภาพพระระดับมัธยมศึกษา

### 1. ความหมายของการบริหารโรงเรียนคุณภาพ

ความหมายของการบริหารโรงเรียน ตามความหมายของการบริหาร (Administration) นักการศึกษาและนักการบริหาร ได้ให้ความหมายของการบริหารตามทัศนะของแต่ละท่าน ดังนี้

Koontz and Weihrich (1968) ให้ความหมายว่า การบริหาร คือ การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยการอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ อุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน

พัฒนาชีวิตา กนกพงศ์เสถียร (2564) ให้ความหมายว่า มีหลักการบริหารมากมายที่เกิดขึ้นเริ่มจากแนวคิดทฤษฎี ตั้งแต่ยุคเก่าไปจนถึงยุคใหม่ ที่เป็นรากฐานนำมาใช้อย่างได้ผลดีถึงในปัจจุบัน และมีการสร้างสรรค์พัฒนาแนวคิด หลักการที่มีความเฉพาะตัว ผสมผสานหลักการต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ เพื่อนำมาใช้ให้องค์กรมีคุณภาพบรรลุผลสำเร็จ

ขวัญจิรา จำปา (2565) ให้ความหมายว่า การบริหารโรงเรียนคุณภาพ หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกับผู้อื่น อย่างมีศาสตร์ และศิลป์ ในการใช้คน และทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ตามสถานการณ์และบริบทที่แปรเปลี่ยน อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สรุปได้ว่า การบริหารคุณภาพ หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกับผู้อื่น ตามแนวคิดทฤษฎี หลักการของนักทฤษฎีตั้งแต่ยุคเก่าไปจนถึงยุคใหม่ เพื่อมุ่งหวังให้ผลการดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

## 2. หลักการบริหารโรงเรียนคุณภาพ

จากการศึกษาแนวคิดของนักการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ เกี่ยวกับหลักการบริหารจัดการสถานศึกษาคุณภาพ โดยผู้วิจัยได้สังเคราะห์จากแนวคิดของ Deming (1986) Tenner and Detoro (1992) กล่าวถึง หลักการบริหารจัดการสถานศึกษาคุณภาพเป็นการนำแนวคิด ทฤษฎีมาใช้ในการเริ่มต้นปรับปรุงพัฒนาคุณภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษาเชิงคุณภาพสู่ชุมชนที่มีมาตรฐาน ประกอบด้วย

1) หลักการใช้พื้นที่เป็นฐาน เป็นความเชื่อมั่นในศักยภาพของคนในองค์กรว่ามีความสามารถที่แตกต่างกันในแต่ละงานแต่ละพื้นที่ สร้างความภาคภูมิใจให้เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญ โดยมอบรางวัลหรือยกย่องเชิดชูเกียรติ และ ส่งเสริมสนับสนุนให้ได้รับการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ให้ข้อเสนอแนะถ่ายทอดประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อ การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร เพราะความรู้และ ความก้าวหน้าทางนวัตกรรม เทคโนโลยีและดิจิทัล มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

2) หลักการนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ การที่ผู้มาเป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์กรและสร้างการมุ่งเน้นลูกค้า การมีค่านิยมที่ชัดเจน มีความคาดหวังที่สูง มุ่งสร้างความมั่นใจ ในเรื่องของกลยุทธ์ ระบบ และวิธีการเพื่อการ บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ กระตุ้นการสร้างนวัตกรรม สร้างความรู้และสมรรถนะและความยั่งยืนขององค์กร สร้างแรงจูงใจและให้กำลังใจกับบุคลากร เพื่อบุคลากรให้ความร่วมมือ พัฒนา เรียนรู้ สร้างนวัตกรรม และส่งเสริม การเปลี่ยนแปลง ตามระบบธรรมาภิบาลเป็นแบบอย่างที่ดี

3) หลักการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นการปรับปรุงระบบการผลิตและการให้บริการอย่างต่อเนื่อง เปลี่ยนแปลงทีละน้อย ตามขั้นตอนวงจรของ Deming ซึ่งเรียกว่า Plan Do Check Act หรือ PDCA อย่างต่อเนื่อง ให้ สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการได้ดียิ่งขึ้นโดยยืนยันจากการประเมินคุณภาพและกำหนดให้เป็นวัตถุประสงค์ถาวรขององค์กร

4) หลักการใช้นวัตกรรมขับเคลื่อนเป็นการใช้นวัตกรรม (Innovation) การใช้การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) การบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (Preventive Maintenance) ในการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการและกระบวนการพัฒนาคุณภาพองค์กรและคุณภาพการให้บริการ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวอย่างชัดเจน

5) หลักการมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นมีส่วนได้ส่วนเสียเป็น สำคัญ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าหรือผู้ใช้บริการทั้ง “ภายนอก” และ “ภายใน” และทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้าทั้งปัจจุบันและอนาคต

6) หลักการมีส่วนร่วม เป็นการให้ความร่วมมือในการทำงานร่วมกันอย่างเต็มที่ และเต็มความสามารถของ บุคคลภายในและภายนอก มีความสัมพันธ์ ด้วยความเต็มใจ ที่ต้องการเห็นสิ่งที่ดีขึ้นกว่าเดิม และมีความสุขที่สามารถ สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าหรือผู้ใช้บริการได้ ย่อมก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรร่วมกัน สรุปว่า หลักการบริหารจัดการสถานศึกษาคุณภาพที่มีมาตรฐาน พบมีดังนี้ 1) หลักการใช้พื้นที่เป็นฐาน 2) หลักการนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ 3) หลักการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง 4) หลักการใช้นวัตกรรมขับเคลื่อน 5) หลักการมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 6) หลักการมีส่วนร่วมของเครือข่าย

สรุปได้ว่า หลักการบริหารโรงเรียนคุณภาพ ประกอบด้วย 6 หลักการ ได้แก่ 1) หลักการใช้พื้นที่เป็นฐาน 2) หลักการนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ 3) หลักการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 4) หลักการใช้นวัตกรรมขับเคลื่อนเป็นการใช้นวัตกรรม (Innovation) 5) หลักการมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 6) หลักการมีส่วนร่วม เพื่อยกระดับการศึกษาให้มีคุณภาพและตอบสนองต่อความต้องการในระดับท้องถิ่นและระดับโลก

### 3.วัตถุประสงค์ของการบริหารโรงเรียนคุณภาพ

วัตถุประสงค์ของการบริหารโรงเรียนคุณภาพมัธยมศึกษา ผู้วิจัยสรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการบริหารโรงเรียนคุณภาพระดับมัธยมศึกษา หมายถึง การกำหนดเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถพัฒนาบุคลากร พัฒนาระบบการปฏิบัติงานที่เป็นลายลักษณ์อักษร พัฒนาผู้เรียนในระดับมัธยมศึกษาให้เกิดประสิทธิผล สามารถควบคุมกระบวนการดำเนินการได้ครบวงจรตั้งแต่ต้นจนจบของโรงเรียนมัธยมศึกษา ตลอดจนบรรลุผลตามขอบข่าย ภารกิจและแนวทางการดำเนินการบริหารจัดการและยกระดับโรงเรียนคุณภาพระดับมัธยมศึกษาของโรงเรียนคุณภาพระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในโครงการโรงเรียนคุณภาพระดับมัธยมศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ของการบริหารโรงเรียนคุณภาพระดับมัธยมศึกษา ประกอบด้วย

1) ส่งเสริมการพัฒนาและใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัล มุ่งเน้นให้การสนับสนุนครูและบุคลากรทางการศึกษาในการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการเรียนการสอน เพื่อให้เหมาะสมกับผู้เรียนและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในโลกอนาคต.

2) พัฒนาคุณภาพผู้เรียน มุ่งมั่นในการพัฒนาความสามารถของผู้เรียนให้ตรงตามความต้องการใน  
อนาคต และรองรับการเปลี่ยนแปลงของสังคม โดยคำนึงถึงความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน.

3) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหาร ส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการบริหาร  
โรงเรียน เพื่อให้การดำเนินการมีความเหมาะสมกับบริบทของพื้นที่และตอบสนองต่อสถานการณ์ที่  
เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการบริหารโรงเรียนคุณภาพระดับมัธยมศึกษา หมายถึง การกำหนด  
เป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถพัฒนาบุคลากร พัฒนาระบบการปฏิบัติงานที่เป็นลาย  
ลักษณ์อักษร พัฒนาผู้เรียนในระดับมัธยมศึกษาให้เกิดประสิทธิผล สามารถควบคุมกระบวนการดำเนินการ  
ได้ครบวงจรตั้งแต่ต้นจนจบของโรงเรียนมัธยมศึกษา ตลอดจนบรรลุผลตามขอบข่าย ภารกิจและแนว  
ทางการดำเนินการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 4. กระบวนการบริหารโรงเรียนคุณภาพ

การบริหารโรงเรียนคุณภาพระดับมัศึกษามีกระบวนการที่สำคัญ จากการศึกษาแนวคิดของ  
William Edwards Deming (1989, p. 64) บิดาแห่งการควบคุมคุณภาพสมัยใหม่ ได้เสนอแนวคิดขึ้นมาช่วงปี  
1950's โดยพัฒนามาจากปรมาจารย์ของเขาคือ Walter Andrew Shewhart ทำให้วงจรนี้มีชื่อเรียกอื่นว่า  
Deming Cycle หรือ Shewhart Cycle คือ วงจรบริหารงานคุณภาพ ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน Plan-Do-  
Check-Act (PDCA) เป็นกระบวนการที่ใช้ปรับปรุงการทำงานขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดยมีเป้าหมายเพื่อ  
แก้ปัญหาและเกิดการพัฒนาย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) จุดเด่นคือเป็นกระบวนการที่ทำซ้ำได้  
เรื่อย ๆ จนกลายเป็นวงจร (Cycle) วนลูปผ่านความเชื่อที่ว่า “คุณภาพสามารถปรับปรุงพัฒนาได้” โดยสามารถ  
ประยุกต์กับองค์กรทุกประเภทธุรกิจทุกรูปแบบ หรือแม้กระทั่งชีวิตประจำวัน จนกลายเป็นเครื่องมือเรียบง่ายที่  
ได้รับความนิยมมาถึงทุกวันนี้

Tenner และ Detoro (1992, p. 31) ได้กล่าวถึงการนำหลักการแนวคิดเกี่ยวกับ TQM มาใช้ให้เกิด  
ประสิทธิภาพ การบริหารคุณภาพแบบองค์รวม (Total Quality Management: TQM) หรือที่เรานิยมเรียกว่า  
TQM หมายถึง การบริหารคุณภาพโดยรวมที่เน้นลูกค้าเป็นหลัก โดยอาศัยความร่วมมือจากบุคคลในองค์กร ซึ่ง  
จะต้องมีการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้นองค์กรที่ดำเนินงานตามปรัชญาของ TQM จะต้องปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงตนเองให้ก้าวไป  
ข้างหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง โดยดำเนินงานตามวงจร PDCA (Plan, Do, Check, Act) เพื่อเป็นหลักในการเริ่มต้นการ  
ปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ส่วนประกอบทั้ง 4 ด้าน สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. การวางแผน (Plan) ขั้นตอนการวางแผนถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด โดยจุดเริ่มต้นจะต้องมีการ  
ตระหนักถึงปัญหาและกำหนดปัญหาที่จะแก้ไข มีการเก็บรวบรวมข้อมูล เลือกลงเลือก และวิเคราะห์ทางเลือก  
เพื่อเลือกวิธีที่จะใช้ในการแก้ไขปัญหา

2. การปฏิบัติ (Do) นำทางเลือกที่ตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติโดยมั่นใจว่าผู้รับผิดชอบได้ตระหนักถึง  
วัตถุประสงค์ และความจำเป็นอย่างถ่องแท้แล้ว และให้ผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบดำเนินงานตามแผน รู้ถึง

รายละเอียดและขั้นตอนต่างๆ มีการจัดอบรม เพื่อดำเนินงานตามแผน และมีการจัดทรัพยากรที่จำเป็น

3. การตรวจสอบ (Check) มีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยประเมินการดำเนินงานขององค์กรว่าสามารถดำเนินงานได้ตามแผนหรือไม่ และเนื้อหาของแผนมีความครบถ้วนหรือไม่ หากการประเมินพบว่า ผลงานออกมาได้ถูกต้องตรงตามเป้าหมาย ก็สามารถนำไปจัดทำเป็นมาตรฐานสำหรับการดำเนินงานในครั้งต่อไปได้

4. การปรับปรุงแก้ไข (Act) ในการปฏิบัติงานมีการกำหนดมาตรฐานจากผลการดำเนินงานเพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติในอนาคต และทำการแก้ไขในส่วนที่ทำให้ผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เมื่อผลลัพธ์ที่ได้ ได้รับการยอมรับจากทุกฝ่าย แล้วจึงจัดทำเป็นรายงานเพื่อให้ผู้บริหารและหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรทราบ สิ่งสำคัญถ้าหากพบว่าที่ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้นั้นเกิดจากการวางแผนที่ไม่ดีตั้งแต่ต้น องค์กรจะต้องหาสาเหตุของการวางแผนที่ไม่ดีก่อน แล้วจึงทำการปรับปรุงคุณภาพการวางแผนและปรับปรุงเนื้อหาของแผนด้วย

จากผลการวิจัยของสุวดี อุปปินใจ และคณะ (2564, น. 328-329) ได้ศึกษาเกี่ยวกับระบบและกลไก การบริหารคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในโลกอนาคต พบว่า ระบบการบริหารจัดการคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอนาคต ผ่านการประเมินประสิทธิภาพโดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า ด้านความถูกต้องและด้านความเป็นไปได้ ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ชื่อ ระบบ PIMECI โดยมีรายละเอียดของระบบ PIMECI มีดังนี้

1) P คือ Quality Planning การวางแผนคุณภาพ 2) I คือ Implementation นำแผนคุณภาพสู่ การปฏิบัติ 3) M&E คือ Monitoring and Evaluation การกำกับติดตามและการประเมินคุณภาพ 4) CI : Continuous Improvement การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และกลไกการ บริหารจัดการ 4 กลไก คือ 1) กลไกการวางแผนคุณภาพ 2) กลไกการนำแผนคุณภาพสู่การปฏิบัติ 3) กลไกการกำกับติดตามและการ ประเมินคุณภาพ 4) กลไกการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารคุณภาพ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานร่วมกับผู้อื่น กระบวนการที่ใช้ปรับปรุงการทำงานขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดยมีเป้าหมายเพื่อแก้ปัญหาและเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 5. แนวทางการประเมินผลโรงเรียนคุณภาพ

กระทรวงศึกษาธิการ กำหนดเกณฑ์การประเมินคัดเลือกสถานศึกษาเพื่อรับรางวัล พระราชทาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, 2549) กล่าวถึง โรงเรียนที่ ได้รับการยกย่องว่าเป็นโรงเรียนที่มีมาตรฐานและคุณภาพ ประสบผลสำเร็จในการบริหาร สมควรเป็นแบบอย่าง ได้ประเภทหนึ่ง โดยเน้นการพิจารณาอย่างรอบด้าน การประเมินครอบคลุมการบริหารงานทั้งองค์การ เพิ่มความ ดีเด่นของสถานศึกษาที่จะต้องแสดงเด่นชัดสมควรต่อการได้รับรางวัลพระราชทาน ซึ่งนักเรียน นักศึกษา และ สถานศึกษา ที่ผ่านการตัดสินต้องมีสิ่งแสดงให้เห็นถึงความยอดเยี่ยมดีเด่นได้อย่างชัดเจนและดีจริงทุกคนต้อง ตระหนักไว้เสมอว่ารางวัลพระราชทานเป็นสิ่งที่ทรงคุณค่าและเป็นเกียรติประวัติต่อผู้รับอย่างสูงสุด คุณความ

ดีจะถูกประกาศและเผยแพร่ไปยังสาธารณชนทั่วไป สมควรที่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องกระทำอย่างรอบคอบ และผู้ที่ได้รับรางวัลไปแล้วจะต้องดำรงรักษาคุณความดีนั้นให้ยาวนานสืบไป

เกณฑ์การประเมินคัดเลือกสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน  
แบ่งออกเป็น 2 ประเภทดังนี้

1. สถานศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา การประเมินจะพิจารณาคุณภาพของการบริหาร จัดการของสถานศึกษา ประกอบด้วย ด้านที่ 1 ผลการพัฒนาเด็ก ด้านที่ 2 การบริหารงานวิชาการ ด้านที่ 3 การบริหารการจัดการ ด้านที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชน และด้านที่ 5 บุคลากรและการบริหารบุคลากร ทั้งนี้เกณฑ์การประเมินระดับก่อนประถมศึกษาจะมี 5 ด้าน 20 องค์กรประกอบ 80 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ (สำนักงานวิชาการและมาตรฐานการศึกษา, 2550)

ด้านที่ 1 ผลการพัฒนาเด็ก ประกอบด้วย พัฒนาการด้านร่างกาย พัฒนาการด้านอารมณ์ จิตใจ พัฒนาการด้านสังคม และพัฒนาการด้านสติปัญญา

ด้านที่ 2 การบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดทำแผน และการจัดประสบการณ์ การประเมินพัฒนาการของเด็ก การจัดสิ่งแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ และการจัดกิจกรรมส่งเสริมหลักสูตร

ด้านที่ 3 การบริหารการจัดการ ประกอบด้วย การพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา งานธุรการการเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่ และการให้บริการแก่เด็ก

ด้านที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชน ประกอบด้วย การบริการแก่ผู้ปกครองและชุมชน และความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชน

ด้านที่ 5 บุคลากรและการบริหารบุคลากร ประกอบด้วย คุณลักษณะของผู้บริหารคุณลักษณะของครูและผู้ดูแลเด็ก คุณลักษณะของบุคลากรอื่น และการบริหารงานบุคคล

2. สถานศึกษาระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษาการประเมินจะพิจารณาคุณภาพของการบริหารจัดการของสถานศึกษา 6 ด้าน ได้แก่ ด้านที่คุณภาพนักเรียน ด้านที่ 2 การบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ ด้านที่ 3 การบริหารการจัดการ ด้านที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชน ด้านที่ 5 บุคลากรและการบริหารงานบุคลากร ด้านที่ 6 ความดีเด่นของสถานศึกษา ทั้งนี้ เกณฑ์การประเมินระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา มี 6 ด้าน 21 องค์กรประกอบ 84 ตัวบ่งชี้

รางวัลโรงเรียนพระราชทานเป็นรางวัลที่มอบให้แก่โรงเรียนที่จัดการศึกษาได้มีคุณภาพ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้กับทุกฝ่าย ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างไม่หยุดยั้ง ทุกฝ่ายร่วมกันพัฒนาโรงเรียนให้เกิดคุณภาพสูงสุดในทุกด้าน ซึ่งการประเมินจะพิจารณาคุณภาพจากการดำเนินการบริหารจัดการของสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน 2) การบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ 3) การบริหารการจัดการ 4) ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชน 5) บุคลากรและการบริหารงานบุคลากร 6) ความดีเด่นของสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2561) กำหนดมาตรฐาน เพื่อประกันคุณภาพ การศึกษา ประกอบด้วย

1. มาตรฐานด้านคุณภาพของผู้เรียน โดยได้กำหนดมาตรฐานการศึกษาย่อย จำนวน 2 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และ 2) ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน
2. มาตรฐานด้านกระบวนการบริหารและการจัดการจัดการศึกษาของสถานศึกษา มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารคุณภาพของสถานศึกษา ด้านการบริหารหลักสูตรและ งานวิชาการของสถานศึกษา ด้านการพัฒนาครูและบุคลากร และด้านการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการ ด้านการบริหารคุณภาพของสถานศึกษาเน้นที่การบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม
3. มาตรฐานด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การจัดการเรียน การสอนเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ซึ่งจะบ่งบอกถึงคุณภาพการจัดการศึกษา

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (2560) ได้พัฒนากรอบ แนวทางการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสี่ (พ.ศ. 2559 -2563) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงกำหนด เป้าหมายการประเมินโดยมุ่งเน้นประเมินผลลัพธ์ของการประกันคุณภาพของสถานศึกษาและมีการวิเคราะห์ กระบวนการ ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการดำเนินการ เพื่อนำไปสู่การให้ข้อเสนอแนะ เพื่อการพัฒนาที่มีคุณค่า ต่อสถานศึกษา และเป็นการยืนยันการตรวจประเมินคุณภาพเพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา และคุณภาพการศึกษาของประเทศ สอดคล้องกับความจำเป็นและยุทธศาสตร์ของประเทศ นำไปสู่การสร้าง ความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและสังคม และส่งเสริมให้คนในสังคมที่มีความหลากหลายแตกต่างอยู่ร่วมกันได้ อย่างมีความสุข ตามศักยภาพได้ดีขึ้น

การกำหนดเป้าหมายและเกณฑ์การประเมินตามสภาพบริบทของสถานศึกษา เพื่อตรวจสอบและ ประเมินผลการดำเนินงานตามภารกิจของสถานศึกษา โดยให้ยึดหลักการดำเนินงานเพื่อพัฒนาและสะท้อน คุณภาพการดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนดตามมาตรฐานของสถานศึกษา การประเมินคุณภาพภายนอก เป็นการประเมินตามหลักฐานเชิงประจักษ์ที่เกิดจากการปฏิบัติงานตามสภาพจริงของสถานศึกษาโดยเลือกใช้ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เหมาะสมและสะท้อนคุณภาพการดำเนินงานตามมาตรฐานของสถานศึกษาได้อย่าง ชัดเจน มีเป้าหมายการประเมินและสามารถตรวจสอบผลการประเมินได้ตามสภาพบริบทของสถานศึกษา

หลักการและแนวคิดที่สำคัญ

การประเมินคุณภาพภายนอกที่ห้า (พ.ศ. 2567-2571) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหลักการสำคัญ 4 ประการคือ

1. แนวทางการประกันคุณภาพภายนอก ใช้หลักการประเมินเพื่อพัฒนาคุณภาพซึ่งสอดคล้องกับ การประเมินคุณภาพสถานศึกษาตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 49วรรคสอง “ให้มีการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาทุกแห่งอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกห้าปีนับตั้งแต่ การประเมินครั้งสุดท้าย และเสนอผลการประเมินต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน”

2. สถานศึกษาที่จะได้รับการประกันคุณภาพภายนอก ต้องเป็นสถานศึกษาที่จัดให้มีระบบการประกัน คุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา มีการรายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา (SAR) ให้หน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่กำกับดูแลสถานศึกษา เพื่อพิจารณาจัดส่งรายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา (SAR) ให้กับสมศ. และมีการดำเนินการตามหลักเกณฑ์วิธีการที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561

3. สถานศึกษาที่จะได้รับการประกันคุณภาพภายนอกต้องเป็นสถานศึกษาที่ผ่านการรับรองหลักสูตรจากหน่วยงานต้นสังกัด

4. การตัดสินผลการประกันคุณภาพภายนอกสถานศึกษาการศึกษาปฐมวัย ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยและด้านการศึกษาให้เรียนไปตามหลักเกณฑ์

1. การประเมินคุณภาพภายนอก ต้องมีความเชื่อมโยงกับระบบประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัดที่จะต้องรับผิดชอบให้บรรลุถึงเป้าหมายในการจัดการศึกษาและร่วมรับผิดชอบต่อผลการจัดการศึกษาที่เกิดขึ้น (Accountability)

2. การประเมินคุณภาพภายนอกต้องมีความท้าทายและช่วยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาและยกระดับคุณภาพของสถานศึกษาสู่สากลให้เป็นไปตามนโยบายปฏิรูปการศึกษาของประเทศบรรลุเป้าหมายทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ (Empowerment)

กรอบแนวทางการประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่ห้า (พ.ศ. 2567 -2571) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พิจารณาจากผลการดำเนินงานของสถานศึกษาตามระบบประกันคุณภาพภายใน โดยประเมินผลจากการดำเนินงาน ดังนี้

1.1 ความเหมาะสมเป็นไปได้ พิจารณาจากการกำหนดเป้าหมายเกณฑ์ในการพัฒนาผู้เรียนที่สอดคล้องกับบริบทและสภาพจริงของผู้เรียน

1.2 ความเชื่อถือได้ พิจารณาจากกระบวนการและผลการประเมินคุณภาพผู้เรียนกับผลการตรวจสอบจากสภาพจริงหรือหลักฐานเชิงประจักษ์โดยใช้ข้อมูลหลายแหล่งในเชิงตรวจสอบยืนยัน

1.3 ประสิทธิภาพ พิจารณาจากผลการพัฒนาสมรรถนะของผู้เรียนด้านต่างๆ ตามเกณฑ์ของแต่ละระดับชั้นและบริบทของสถานศึกษา รวมถึงการมีนวัตกรรมเป็นแบบอย่างที่ดีโดยพิจารณาจากแนวคิดวิธีการหรือกิจกรรมที่สร้างสรรค์ใหม่ๆ สามารถนำไปใช้เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะสูงขึ้นเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่นได้

2. ด้านกระบวนการบริหารจัดการและจัดการ แนวทางการพิจารณา โดยพิจารณาจากคุณภาพของกระบวนการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพของผู้เรียนในประเด็น ดังต่อไปนี้

2.1 ความเป็นระบบ พิจารณาจากกระบวนการดำเนินงานของสถานศึกษาที่มีคุณภาพและมีความต่อเนื่องยั่งยืนโดยการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย มีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจนการกำกับติดตามตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง

2.2 ความเชื่อถือได้ พิจารณาจากกระบวนการและผลการประเมินที่สถานศึกษาประเมินตนเอง กับผลการตรวจสอบจากสภาพจริงหรือหลักฐานเชิงประจักษ์ โดยใช้ข้อมูลหลายแหล่งในเชิงตรวจสอบยืนยัน

2.3 ประสิทธิภาพ พิจารณาจากผลการบริหารและการจัดการสถานศึกษาที่ครอบคลุมในด้านการเป็นผู้นำการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ข้อมูลสารสนเทศ หลักสูตรสถานศึกษา ระบบการแนะแนวฯ ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่สถานศึกษากำหนด รวมถึงความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้เรียน ครู คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง รวมถึงการมีนวัตกรรมเป็นแบบอย่างที่ดีโดยพิจารณาจากแนวคิดวิธีการหรือกิจกรรมที่สร้างสรรค์ใหม่ๆ สามารถนำมาใช้ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในการแก้ไขปัญหาได้

3. ด้านการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ แนวทางการพิจารณา พิจารณาจากคุณภาพของกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่ส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพผู้เรียน ดังนี้

3.1 ความเป็นระบบ พิจารณาจากกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จัดการเรียนรู้และจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่สอดคล้องกับบริบทของท้องถิ่นและชุมชนตามความสนใจของผู้เรียนโดยผู้เรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดเนื้อหาสาระและกิจกรรมเสริมหลักสูตร สร้างโอกาสการเปลี่ยนแปลง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เรียนอย่างสร้างสรรค์ บริหารจัดการชั้นเรียนจัดบรรยากาศการเรียนรู้ในชั้นเรียน กำหนดวิธีการสอนและออกแบบเครื่องมือในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ มีการนำผลการประเมินไปใช้ในการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้ผู้เรียนสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาตนเอง รวมถึงครูมีการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง

3.2 ความเชื่อถือได้ พิจารณาจากกระบวนการและผลการประเมินการจัดการเรียนการสอนของครูกับผลการตรวจสอบจากสภาพจริงหรือหลักฐานเชิงประจักษ์ โดยใช้ข้อมูลหลายแหล่งในเชิงตรวจสอบยืนยันและพิจารณาความสอดคล้องของผลการตัดสินว่าสอดคล้องกันมากน้อยเพียงใดอันสะท้อนความเชื่อถือได้ของผลการประเมิน

3.3 ประสิทธิภาพ พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของครูที่ครอบคลุมในด้านการจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการชั้นเรียน การพัฒนาตนเองและการพัฒนาวิชาชีพตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่สถานศึกษากำหนด รวมถึงการมีนวัตกรรมเป็นแบบอย่างที่ดีโดยพิจารณาจากแนวคิดวิธีการหรือกิจกรรมที่สร้างสรรค์ใหม่ๆ สามารถนำมาใช้ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในการแก้ปัญหาหรือพัฒนาด้านการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงกว่าเดิม เป็นแบบอย่างที่ดีได้

สรุปว่า แนวทางการประเมินผลการบริหารโรงเรียนคุณภาพระดับมัธยมศึกษา หมายถึง การกำหนดประเด็นการประเมิน และวิธีการประเมินที่เป็นระบบ มีความน่าเชื่อถือ และมีประสิทธิภาพ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการบริหารตามวัตถุประสงค์ของการบริหารโรงเรียนคุณภาพระดับมัธยมศึกษา

## 6. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนคุณภาพ

Singapore : Ministry of Ministration (2000, p. 28) ได้ระบุว่า รูปแบบโรงเรียนเป็นเลิศ ประเทศสิงคโปร์ (SEM) คือ รูปแบบการประเมินตนเองของโรงเรียนซึ่งได้บูรณาการรูปแบบความ เป็นเลิศที่ชื่อเสียงต่างๆ เช่น รางวัลคุณภาพของยุโรป รางวัลคุณภาพประเทศสิงคโปร์ รางวัลคุณภาพประเทศสหรัฐอเมริกาเข้า

ด้วยกัน โดยโรงเรียนสามารถกำหนดทิศทางการดำเนินงานของตนเอง โดยการเทียบเคียงการจัดการศึกษาที่เป็นเลิศของชาติ รูปแบบโรงเรียนเป็นเลิศประเทศสิงคโปร์ (SEM) มีจุดประสงค์ เพื่อการพัฒนาด้านคุณภาพของโรงเรียน การวัดผลประเมินผลของโรงเรียนและการเทียบเคียงกับโรงเรียนเป็นเลิศต่างๆ ในการจัดการศึกษาของประเทศสิงคโปร์ รูปแบบโรงเรียนเป็นเลิศประเทศสิงคโปร์ (SEM) ให้ความสำคัญด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน การสรรหาบุคลากร การกำหนดนักเรียน ผลลัพธ์ของนักเรียนองค์รวม ในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ โดยมีการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง มีปัจจัยดังนี้

1.ด้านภาวะผู้นำ ผู้อำนวยการโรงเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา ต้องมีภาวะผู้นำค่านิยม ด้านการจัดการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผลของนักเรียน มุ่งสู่ความเป็นเลิศทางการศึกษา โดยการมีส่วนร่วมของชุมชนและสังคม

2.ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ผู้อำนวยการโรงเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องร่วมกันกำหนดโครงสร้าง การวางแผนกลยุทธ์ เป้าหมายการจัดการศึกษาที่ชัดเจน โปร่งใส โดยมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.ด้านการจัดการบุคลากร ผู้อำนวยการโรงเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษาต้องมีความรู้ มีความพร้อมในการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ

4.ด้านทรัพยากร ผู้อำนวยการโรงเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษาต้องให้การสนับสนุน ด้านทรัพยากร วัสดุ อุปกรณ์ในการจัดการศึกษาทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนอย่างเพียงพอ

5.ด้านเป้าหมายนักเรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษาต้องออกแบบกระบวนการจัดการศึกษา การนำไปใช้ การบริหารจัดการศึกษาและระบบการทำงาน ของครูและบุคลากร ตลอดจนด้านคุณภาพของนักเรียนสู่ความเป็นเลิศ

6.ด้านการบริหารและผลการปฏิบัติงาน ผู้อำนวยการโรงเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา

7.ด้านผลลัพธ์ของบุคลากร ผู้อำนวยการโรงเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา ต้องมีความตระหนัก ในด้านประสิทธิภาพของนักเรียนสู่ความเป็นเลิศ

8.ด้านการมีส่วนร่วมและสังคม ผู้อำนวยการโรงเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา ต้องมีความตระหนัก ด้านมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ปกครอง ชุมชน และสังคม

9.ด้านผลการประเมินการปฏิบัติงานผู้อำนวยการโรงเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา ต้องมีความตระหนัก ด้านผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร ทุกคนต้องมีความตั้งใจ ความร่วมมือและมีความปรารถนาดีในการจัดการศึกษา มุ่งสู่ความเป็นเลิศจากทุกฝ่าย

กันตพัฒน์ มณฑา (2561) ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา หมายถึง ปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ประกอบด้วย ด้านผู้บริหาร ด้านครู ด้านการบริหารการศึกษา ด้านการจัดการเรียนรู้และการวิจัย และด้านความสัมพันธ์และความร่วมมือของชุมชน ปัจจัยที่นำไปสู่การเป็นโรงเรียนความเป็นเลิศมาตรฐานสากล จากการศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่นำไปสู่การเป็นโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศมาตรฐานสากล สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ครู และผู้เรียน
2. ปัจจัยด้านองค์การ ได้แก่ โครงสร้างองค์การ งาน บรรยากาศและวัฒนธรรม
3. ปัจจัยด้านความรู้ นวัตกรรม และเทคโนโลยี ได้แก่ หลักสูตร นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการบริหารงานและจัดการเรียนการสอน
4. ปัจจัยด้านระบบการบริหารและการจัดการ

สมใจ ยอดปราง (2561) สรุปว่าปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ดังนี้ 1) ปัจจัยด้านผู้บริหาร ประกอบด้วยภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ และการสื่อสารในองค์การ 2) ปัจจัยด้านวิชาการ ประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี 3) ปัจจัยด้านครู ประกอบด้วย การจัดการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผล และการแนะแนว 4) ปัจจัยด้านบุคคล ประกอบด้วย การทำงานเป็นทีม การพัฒนาบุคลากร และการสร้างขวัญและกำลังใจการทำงาน และ 5) ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมด้านกายภาพ สภาพแวดล้อมด้านการจัดการเรียนรู้ และสภาพแวดล้อมในองค์การ

สานอนาคตการศึกษาคอนเน็กซ์อีดี (2566) ได้กำหนด คุณภาพด้านต่างๆ ของโรงเรียนให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ได้จัดทำเกณฑ์การประเมินคุณภาพโรงเรียนหรือตัวชี้วัด (KPIs) ขึ้น เพื่อวัดระดับคุณภาพของโรงเรียนและใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตามแนวทางการยกระดับคุณภาพโรงเรียนตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพโรงเรียน ประกอบด้วย 5 ด้านหลัก จัดหมวดเป็น 12 หมวด 53 ตัวชี้วัดย่อย ตัวชี้วัดที่เป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จ จำนวน 53 ข้อ แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านผู้เรียน 2) ด้านการมีส่วนร่วม 3) ด้านผู้สอนและผู้บริหารสถานศึกษา 4) ด้านหลักสูตรและการสอน 5) ด้านโครงสร้างพื้นฐาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2564) กล่าวถึง ความสำเร็จของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล คือ เป็นโรงเรียนที่ให้โอกาสทางการศึกษาที่เท่าเทียมกันอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาเข้มแข็งทั้งด้านวิชาการ สมรรถนะสำคัญและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ดนตรี กีฬา ศิลปะ และจิตสาธารณะตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความพร้อมด้านกายภาพ สิ่งอำนวยความสะดวก วัสดุครุภัณฑ์ สะอาด ร่มรื่น ปลอดภัย เป็นโรงเรียนที่เน้นการพัฒนาพื้นฐานด้านอาชีพ และการเป็นโรงเรียนคุณภาพระดับมัธยมศึกษา ที่มีความร่วมมือกับท้องถิ่นและบริการโรงเรียนเครือข่ายและชุมชนอย่างเข้มแข็ง มีปัจจัยต่อความสำเร็จของโรงเรียน ดังนี้

1. นักเรียน เข้าถึงการบริการและสวัสดิการทางการศึกษาที่มีคุณภาพและเป็นธรรม มีสติปัญญา (Intelligence Quotient) สามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Quotient) ทักษะที่ดี (Attitude) พัฒนาการด้านร่างกายสมวัย (Physical) ทักษะชีวิตตามกระบวนการลูกเสือ และปฏิบัติตามค่านิยม 12 ประการ เพื่อปลูกฝังความเป็นพลเมืองที่ดีของประเทศไทย (Moral Quotient) มีทักษะด้านเทคโนโลยี การคิดวิเคราะห์ มีทักษะด้านภาษา 4 ภาษา มีสมรรถนะที่สำคัญ มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ และทักษะอาชีพมุ่งสู่การมีงานทำ อย่างมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

2.ครูและบุคลากร มีความพร้อมในทุกด้าน ทั้งสมรรถนะ ศักยภาพ และความสามารถในการบริหารจัดการ มีความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมการบริหารจัดการเรียนการสอน คลังนวัตกรรมการเรียนการสอน มีจรรยาบรรณ มีทักษะวิชาชีพในการพัฒนาหลักสูตร และการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ มีการใช้วัสดุ สื่ออุปกรณ์ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทันสมัย มีการพัฒนาตนเองแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) อย่างต่อเนื่อง

3.ผู้บริหารสถานศึกษา มีความพร้อมในทุกด้าน ทั้งสมรรถนะ ศักยภาพ และความสามารถในการบริหารจัดการ มีภาวะผู้นำ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีทักษะการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถแก้ปัญหาการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพสูงสุดต่อคุณภาพผู้เรียน

4.โรงเรียนมีโครงสร้างพื้นฐานด้านกายภาพ สิ่งอำนวยความสะดวก มีคุณภาพด้านสภาพแวดล้อม แหล่งเรียนรู้ มีบรรยากาศอบอุ่น ปลอดภัย ทันสมัย และมีมาตรการอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อมเอื้อต่อการเรียนรู้ สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ สามารถให้บริการการศึกษาแก่นักเรียนและชุมชน มีความโดดเด่นในการเป็นโรงเรียนหลักที่สามารถในการให้บริการโรงเรียนในบริเวณใกล้เคียง มีความเข้มแข็งทางวิชาการและมีความพร้อมในการพัฒนาด้านคุณธรรม จริยธรรม งานอาชีพ และสุขภาพอนามัย เป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพ ผ่านการมีส่วนร่วม ทั้งร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมพัฒนา ร่วมสนับสนุนจากทุกภาคส่วน

5.การมีส่วนร่วมในการพัฒนา ทุกภาคส่วนทั้งเอกชน บ้าน วัด/ศาสนสถานอื่นๆ รัฐ และโรงเรียน ให้การยอมรับ เชื่อถือต่อคุณภาพของโรงเรียน ครู และผู้บริหาร และมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนและพัฒนาโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล ให้ความสนใจต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนมีความต้องการให้บุตรหลานเข้ารับการศึกษาและให้ความร่วมมือในการสนับสนุนการดำเนินงานการจัดการศึกษาเสมือนเป็นเจ้าของโรงเรียน

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จต่อการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ ด้านผู้เรียน ด้านผู้บริหารสถานศึกษา ด้านครูและบุคลากร ด้านการบริหารการศึกษา และด้านความสัมพันธ์และความร่วมมือของชุมชน

## บทสรุป

การบริหารจัดการโรงเรียนคุณภาพระดับมัธยมศึกษา คือ การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนต้องมีความเข้าใจถึงความต้องการของพื้นที่ ผู้ปกครอง ชุมชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสังคมนั้น ๆ เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ และมุ่งการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ การจัดการศึกษาจึงต้องอาศัยกระบวนการบริหารจัดการคุณภาพ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมภายใน สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อจัดการเรียนรู้ให้มีความเหมาะสมกับสภาพบริบท ดังนั้น สถานศึกษาที่จัดการศึกษาทุกระดับ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปฏิบัติตาม และถือเป็นนโยบายหนึ่งที่สำคัญในการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียในพื้นที่ เข้ามามีส่วนร่วม ในการจัดการศึกษา สนับสนุนทรัพยากรการศึกษา และให้สถานศึกษามีส่วนร่วม ในการพัฒนาพื้นที่ โดยที่โรงเรียนจะมีคุณภาพหรือไม่นั้นต้องมองถึงกระบวนการบริหารจัดการคุณภาพและการ พัฒนาขับเคลื่อน

สถานศึกษาคุณภาพอย่างรอบด้าน ว่ามีความเหมาะสมตามสภาพบริบทและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของโลกอนาคตหรือไม่ หากเน้นเพียงขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพไม่มีความชัดเจน ไม่เป็นระบบ ขาดเพียงหลักการบริหารคุณภาพ และกระบวนการบริหารคุณภาพ อาจส่งผลให้การบริหารโรงเรียนขาดคุณภาพ ย่อมเป็นไปได้

สรุปได้ว่าการจะบริหารจัดการโรงเรียนคุณภาพระดับมัธยมศึกษา นั้น ควรมีหลักการบริหารคุณภาพที่มีความสอดคล้องและเหมาะสมในการบริหารโรงเรียนคุณภาพระดับมัธยมศึกษา จำเป็นต้องใช้กระบวนการบริหารโรงเรียนคุณภาพทั้ง 8 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความปลอดภัย 2) ระบบประกันคุณภาพ 3) หลักสูตรฐานสมรรถนะ 4) การพัฒนาครู 5) การเรียนการสอน 6) การวัดและประเมินผล 7) การนิเทศ กำกับและติดตาม 8) Big Data เพื่อลดความเหลื่อมล้ำและเพิ่มโอกาสทางการศึกษาของนักเรียนให้บรรลุตามเป้าหมายความสำเร็จของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นโรงเรียนในความคาดหวังของชุมชนที่จะมีโรงเรียนที่ดีมีคุณภาพอยู่ใกล้บ้าน เพื่อมุ่งเน้นพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ สร้างโอกาส และส่งเสริมการมีส่วนร่วมทุกเครือข่าย ที่จะทำให้ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความพึงพอใจ ย่อมต้องมีกระบวนการบริหารที่มีความเหมาะสมในการขับเคลื่อนคุณภาพการจัดการศึกษาในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาที่ยึดหลักการบริหารคุณภาพและใช้กระบวนการบริหารคุณภาพ มาขับเคลื่อนพัฒนาได้อย่างเหมาะสมกับสภาพบริบทและสอดคล้องสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

### องค์ความรู้ใหม่

จากการศึกษาและสังเคราะห์เอกสารทำให้เกิดองค์ความรู้ ซึ่งเป็นแนวทางการบริหารโรงเรียนคุณภาพระดับมัธยมศึกษา เพื่อนำไปเป็นแนวทางการบริหารจัดการขับเคลื่อนโรงเรียนคุณภาพระดับมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 5 หลักการ ดังต่อไปนี้ 1) หลักการบริหารโรงเรียนคุณภาพระดับมัธยมศึกษา 2) วัตถุประสงค์ของการบริหารโรงเรียนคุณภาพระดับมัธยมศึกษา 3) กระบวนการบริหารโรงเรียนคุณภาพระดับมัธยมศึกษา 4) แนวทางการประเมินผลการบริหารโรงเรียนคุณภาพระดับมัธยมศึกษา และ 5) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนคุณภาพระดับมัธยมศึกษา อธิบายได้ดังรูปภาพ ดังต่อไปนี้



### เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2564). น.1 สพฐ.11/2564 เรื่อง การบูรณาการด้านการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ. กระทรวงศึกษาธิการ.
- กันตพัฒน์ มณฑา. (2561). ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร. ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยสยาม.
- ขวัญจิรา จำปา. (2565). การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนคุณภาพของชุมชน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- พัฒนจิตดา กนกพงศ์เสถียร.(2564) โมเดลสมรรถนะการบริหารคุณภาพของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการประกันคุณภาพการศึกษา. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สมใจ ยอดปราง. (2561). ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- सानอนาคตการศึกษาคอนเน็กซ์อีดี. (2566). การประเมินคุณภาพโรงเรียน. มูลนิธิสานอนาคตการศึกษา คอนเน็กซ์อีดี.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2563). ร่างโรงเรียนคุณภาพของชุมชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. สำนักงานฯ.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). (2567). กรอบแนวทางการประเมินคุณภาพภายนอกรอบห้า (พ.ศ. 2557-2571). สำนักงานฯ.

- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (2562). *เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2561-2562. TQA Criteria for Performance Excellence Framework 2561-2562*. บริษัทโรงพิมพ์ ตะวันออก จำกัด.
- สุกัญญา แซ่มซ้อย และคณะ. (2564). *การออกแบบนโยบายการพลิกโฉมระบบการเรียนรู้ที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของโลกอนาคตในปี 2040*. อีเลฟเล่น สตาร์ อินเทอร์เน็ต.
- สุวดี อุปปินใจ และคณะ. (2564). *ระบบและกลไกการบริหารคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ชั้นพื้นฐานที่สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในโลกอนาคต*. *วารสารศิลปการจัดการ*, 6(3), 1369-1391.
- อร่าม วัฒนนะ. (2561). *รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์. นครสวรรค์.
- อัจฉรา นิยมภา. (2561). *ภาวะผู้นำทางวิชาการ ศักยภาพผู้บริหารยุคใหม่*. วิสต้า อินเทอร์เน็ต.
- Deming, W. E.. (1989). *Out of The Crisis*. Boston: The Massachusetts Institute of Technology Center for Advanced Engineering Study.
- Koontz, H. and Wehrich, H. (1968). *Essentials of Management*. (5th ed.). Singapore: McGraw-Hill.
- Singapore. Ministry of Ministration. (2000). *The school excellence model: A guide Singapore*. Singapore: The School Appraisal Branch, Schools Division, Ministry of Ministration.
- Tenner, A. R., & Detoro, L. J. (1992). *Total quality management: Three steps to continuous improvement*. Addison-Wesley.
- Turner, J. Rodney. (1993). *The Handbook of Project –based Management : Improving the Process for Achieving Strategic Objectives*. McGraw – Hill Book Co.