

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การดำเนินการศึกษาในครั้งนี้ เป็นการศึกษาดำเนินการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนพณิชยการจันทน์ สังกัดคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อให้ทราบแนวทางการพัฒนาการดำเนินการประกันคุณภาพของโรงเรียน ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยได้รวบรวมและเสนอเพื่อเป็นพื้นฐาน และแนวทางการทำวิจัย โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็นหัวข้อ ดังนี้

- ตอนที่ 1 แนวคิดทฤษฎีการมีส่วนร่วม
- ตอนที่ 2 แนวคิดทฤษฎีการประกันคุณภาพการศึกษา
- ตอนที่ 3 การดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
- ตอนที่ 4 ยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จในการประกันคุณภาพภายใน
- ตอนที่ 5 การเตรียมรับการประเมินภายนอกจาก สำนักงานงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.)
- ตอนที่ 6 แนวทางการบริหารและพัฒนาสถานศึกษา
- ตอนที่ 7 บริบทโรงเรียนพณิชยการจันทน์
- ตอนที่ 8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ตอนที่ 1 แนวคิดทฤษฎีการมีส่วนร่วม

##### ความหมายของการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคคลกระทำการในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือในประเด็นที่บุคคลนั้นสนใจ ไม่ว่าจะเขาจะได้ปฏิบัติการเพื่อแสดงถึงความสนใจอย่างจริงจังหรือไม่ก็ตาม และไม่จำเป็นที่บุคคลนั้นจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับกิจกรรมนั้นโดยตรงก็ได้ แต่การมีทัศนคติ ความคิดเห็น ความสนใจ ห่วงใย ก็เพียงพอแล้วที่จะเรียกว่าเป็นการมีส่วนร่วมได้

อดิน รพีพัฒนา (2527, หน้า 5 อ้างอิงใน ธรรมรส โชติคุณุชร, 2546, หน้า 10) ได้แบ่งลักษณะของการมีส่วนร่วมของคนในชุมชนที่เข้ามาร่วมในกิจกรรมการพัฒนาออกเป็น 4 ลักษณะด้วยกัน คือ

1. ร่วมในการค้นหาสาเหตุของปัญหา ตลอดจนแนวทางแก้ไขปัญหา
2. ร่วมในการตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ไขและการวางแผนเพื่อแก้ไขปัญหา

3. ร่วมในการปฏิบัติในกิจกรรมการพัฒนาตามแผนที่กำหนด
4. ร่วมในการประเมินผลงานกิจกรรมการพัฒนา

ปรัชญา เวสารัชช์ (2528, หน้า 5 อ้างอิงใน ธรรมรส โชติกฤษฺร, 2546, หน้า 10) ได้  
นิยามความหมายของการมีส่วนร่วมว่าเป็นการที่ประชาชนเข้ามาเกี่ยวข้อง โดยการใช้ความ  
พยายามหรือใช้ทรัพยากรในส่วนของตนต่อกิจกรรมซึ่งมุ่งสู่การพัฒนาชุมชน โดยการมีส่วนร่วม  
ต้องมียุทธศาสตร์ประกอบดังนี้

1. มีประชาชนเข้าเกี่ยวข้องในกิจกรรมการพัฒนา
2. ผู้เข้าร่วมได้ใช้ความพยายามบางอย่างส่วนตัว เช่น ความคิด ความรู้ ความสามารถ  
แรงงาน หรือ ทรัพยากรบางอย่าง เช่น เงิน และวัสดุในกิจกรรมการพัฒนา

ทวิทอง หงษ์วิวัฒน์ (2527, หน้า 12 อ้างอิงใน ธรรมรส โชติกฤษฺร, 2546, หน้า 10) ให้  
ความหมายของการมีส่วนร่วมของประชาชนหมายถึงการที่ประชาชนหรือชุมชนพัฒนาขีด  
ความสามารถของตนในการจัดการและควบคุมการใช้และกระจายทรัพยากรและปัจจัยการผลิตที่มี  
อยู่ในสังคม เพื่อประโยชน์ต่อการดำรงชีพทางเศรษฐกิจ และสังคมตามความจำเป็นอย่างสมศักดิ์  
ศรี ในฐานะสมาชิกของสังคมและได้พัฒนาการรับรู้และภูมิปัญญา ซึ่งแสดงออกในรูปของการ  
ตัดสินใจในการกำหนดชะตาชีวิตของตนเองอย่างเป็นทางการ

#### วิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ธรรมรส โชติกฤษฺร (2546, หน้า 247 – 248) สรุปว่า วิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่รู้จัก  
กันดีมี 2 วิธี คือ

1. การบริหาร
2. กลุ่มสร้างคุณภาพ

เมตต์ เมตต์การุณจิต (2547, หน้า 24 – 27) สรุปว่า ในเชิงปฏิบัติการ การบริหารแบบมี  
ส่วนร่วมมีวิธีการ ดังนี้

1. การให้คำปรึกษา การให้คำปรึกษาเป็นการที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มี  
ส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะก่อนที่จะวินิจฉัยในภารกิจนั้น ๆ อาจจะเป็น  
ปัญหาเฉพาะหน้าเป็นการชั่วคราวหรือตั้งเป็นกรรมการที่ปรึกษาก็ได้ ส่วนความคิดเห็นหรือ  
ข้อเสนอแนะนั้น ผู้บริหารจะเห็นด้วยหรือไม่ก็ได้

2. การทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นทีมเป็นกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมกัน  
ทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งในการทำงานนั้นทุกคนจะต้องมีการวางแผน การกำหนด  
วัตถุประสงค์ และมีการตัดสินใจร่วมกัน ทุกคนในทีมงานจะต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของทีมงาน มี

การประสานงานกัน รวมทั้งสามารถทำหน้าที่แทนกันได้อย่างราบรื่น ทั้งนี้เพื่อความสำเร็จของทีมงาน

3. กลุ่มคุณภาพงาน กลุ่มคุณภาพงานเป็นการทำงานของกลุ่มเล็ก ๆ ประมาณ 3 – 15 คน จากแผนงานเดียวกัน มาพบปะกันเป็นประจำเพื่อควบคุมคุณภาพการปฏิบัติงาน ปรับปรุงวิธีการทำงานโดยร่วมกันหาสาเหตุของปัญหา วิเคราะห์จนได้ข้อสรุปของปัญหา จากนั้นจึงเสนอแนวทางแก้ปัญหา

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมคือ การให้ประชาชนเป็นผู้คิดค้นปัญหาสาเหตุของปัญหา กำหนดวิธีแก้ไขปัญหา วางแผนแก้ไขปัญหา และดำเนินการแก้ไขปัญหาและดำเนินการแก้ไขด้วยตัวประชาชนเอง ไม่ใช่เป็นการกำหนดจากภายนอกแล้วให้ประชาชนเข้าร่วมในเรื่องใด เรื่องหนึ่ง ซึ่งจะเป็นสิ่งทำให้เขาสามารถมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาอย่างแท้จริง เป็นการสร้างสมรรถภาพและความเชื่อมั่นในตนเองในการที่จะแก้ปัญหาของตนเอง

#### **ทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม**

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการโดยตรงนั้นยังไม่ปรากฏชัดเจน มีแต่ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เช่น

ทฤษฎีวิถีทางเป้าหมายของ เฮาส์ (House, 1971, อ้างอิงใน ธรรมรส โชติบุญชร, 2546, หน้า 14) ถือว่าพฤติกรรมผู้นำ และความหมายของสถานการณ์เป็นตัวกำหนดประสิทธิผลขององค์การ ตามทฤษฎีนี้ พฤติกรรมผู้นำ มีแบบพื้นฐานอยู่ 4 แบบ ประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำ แบบสั่งการ
2. ภาวะผู้นำ แบบสนับสนุน
3. ภาวะผู้นำ แบบมุ่งความสำเร็จของงาน
4. ภาวะผู้นำ แบบให้มีส่วนร่วม

โดยที่ภาวะผู้นำ แบบให้มีส่วนร่วม เป็นพฤติกรรมที่มุ่งปรึกษาหารือกันกับผู้เกี่ยวข้องใช้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เกี่ยวข้องประกอบการตัดสินใจทำนองเดียวกัน

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ของ เฮอร์เชย์ และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1988, อ้างอิงใน ธรรมรส โชติบุญชร, 2546, หน้า 15) ได้แบ่งภาวะผู้นำเป็น 4 แบบคือ

1. แบบสั่งการ
2. แบบแนะนำ
3. แบบการมีส่วนร่วม
4. แบบการมอบอำนาจ

สรุปได้ว่า ทฤษฎีการมีส่วนร่วมเป็นส่วนที่สำคัญที่สามารถช่วยในการบริหารจัดการ ไม่ว่าจะ เป็นในเรื่องการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ และการนำทฤษฎีภาวะผู้นำมาเป็นทฤษฎีเพื่อช่วยในการมีส่วนร่วม เช่น แบบสั่งการ แบบแนะนำ แบบการมีส่วนร่วม แบบการมอบอำนาจ โดยขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของผู้ปฏิบัติงาน

## ตอนที่ 2 แนวคิดทฤษฎีการประกันคุณภาพการศึกษา

สำหรับด้านการศึกษาริเริ่มนำการประกันคุณภาพมาใช้ในปี ค.ศ. 1990 โดยไม่ได้เน้นเฉพาะผลผลิตเพียงมิติเดียว แต่ให้ความสนใจกับปัจจัยอื่น ๆ ในเชิงบริหารด้วย คือ เป้าหมายและกระบวนการ ดำเนินงาน เพื่อตอบคำถามแก่ผู้เกี่ยวข้องให้ได้ว่า การจัดการศึกษามีคุณภาพคุ้มค่าเพียงใด ทำให้หน่วยงานทางการศึกษาสามารถจะทราบจุดเด่นและจุดด้อย เพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งในประเทศเห็นความสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษา และบัญญัติไว้เป็นกฎหมายดังกล่าว โดยเริ่มดำเนินการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2542 จนถึงปัจจุบัน ซึ่งคงจะมีการปรับปรุงและดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดไป

กรมสามัญศึกษา (2542, หน้า 14) ให้ความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษาว่า หมายถึง การดำเนินการต่าง ๆ ในกระบวนการจัดการศึกษา ตั้งแต่การวางแผนไว้ตั้งแต่ต้นเพื่อให้เกิดการปฏิบัติอย่างเป็นระบบเพื่อสร้างความมั่นใจ และเป็นหลักประกันชุมชนและสังคมว่า สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้เรียนที่จบการศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาและเป็นที่ยอมรับของสังคม

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544, หน้า 7) ให้ความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง การบริหารจัดการและดำเนินกิจกรรมตามภารกิจปกติของสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการสร้างความมั่นใจให้ผู้รับบริการทางการศึกษาทั้งผู้รับบริการโดยตรง ได้แก่ ผู้เรียนและผู้ปกครองและผู้รับบริการทางอ้อม ได้แก่ สถานประกอบการ ประชาชนและสังคมโดยรวมว่า การดำเนินงานของสถานศึกษาจะมีประสิทธิภาพและทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพหรือคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนด

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2544, หน้า 2) กล่าวว่า “การประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง การดำเนินกิจกรรมใด ๆ เพื่อสร้างความมั่นใจต่อผู้ปกครอง ชุมชน สังคมว่าการดำเนินงานของสถานศึกษาตามพันธกิจที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้ นั้นจะให้ผลผลิตของการศึกษาที่มีคุณภาพอันพึงประสงค์ตามความคาดหวังของผู้ปกครอง ชุมชน และสังคม”

การประกันคุณภาพเป็นการดำเนินกิจกรรมและภารกิจต่าง ๆ ทั้งด้านวิชาการ การบริการ การบริหาร และการจัดการ เพื่อสร้างความมั่นใจให้ผู้รับบริการทางการศึกษาทั้งผู้รับบริการโดยตรง คือ ผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้รับบริการทางอ้อม คือ สถานประกอบการ ประชาชน และสังคมโดยรวม คือ การดำเนินงานของสถานศึกษาจะมีประสิทธิภาพและทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพ หรือมีคุณลักษณะที่ถึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดไว้ การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ การบริหารงานของสถานศึกษาที่กำหนดไว้ การประกันคุณภาพ การศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ การบริหารงานของสถานศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องในการที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้มี คุณภาพเพื่อให้ประชาชนชาวไทยมีความมั่นใจที่จะส่ง ลูกหลานเข้าเรียนในสถานศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาที่ต้องการ (สมคิด พรหมจ้อย และสุพัทธ์ พิบูลย์, 2544, หน้า 41)

#### Edwards Deming

Deming (1950, อ้างอิงใน วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, 2543 หน้า 123) ศาสตราจารย์แห่ง มหาวิทยาลัยเยล ได้นำหลักการทางสถิติมาใช้ในการควบคุมด้านคุณภาพ (Principle of Statistic Control of Quality) เพื่อที่จะให้สินค้าญี่ปุ่นได้รับการยอมรับคุณภาพและมาตรฐานจึงได้เริ่มผลิตสินค้าได้แก่สินค้านครยนต์ สินค้าเครื่องเหล็ก สินค้าอิเล็กทรอนิกส์ เครื่องใช้ไฟฟ้าและสินค้ากล้องถ่ายรูป เป็นต้น จนสินค้าของบริษัทญี่ปุ่นประสบความสำเร็จ ชาวญี่ปุ่นจึงให้การเคารพและยกย่อง ดร. เดมมิ่ง และตั้งรางวัล Deming Price ขึ้นในปี ค.ศ. 1965 เพื่อให้เป็นเกียรติและให้รางวัลประจำปีแก่องค์กร และบริษัทที่ประสบความสำเร็จสูงสุดของประเทศ ทั้งด้านคุณภาพ บริการ ผลกำไรประกอบการและการตลาด

ดร. เดมมิ่ง ทำให้วงการธุรกิจและอุตสาหกรรมญี่ปุ่นประสบความสำเร็จ จึงได้กลับสู่บ้านเกิด และในปี ค.ศ. 1980 มีชื่อเสียงโด่งดังจากการออกรายการโทรทัศน์เรื่อง If Japan can, Why can't we? และได้รับการยกย่องกันในเชิงปรัชญาด้านการจัดการเชิงคุณภาพ ทำให้มีชื่อเสียงไปทั่วโลก ตัวอย่างที่มีการตั้งสมาคมต่าง ๆ เช่น The British Deming Association. Deming Institute of New Zealand. MANS ในฮอลแลนด์ และส่งผลทำให้เกิดรางวัลแห่งคุณภาพขึ้นในหลายประเทศ เช่น The MBNQA (Malcombrigde National Quality Award) The EQA (European Quality Award) SQA (Singapore Quality Award) เป็นต้น ซึ่งก็ได้รับสมญานามว่าเป็นบิดาแห่งการจัดการเชิงคุณภาพ หรือนักปฏิวัติอุตสาหกรรมในยุคที่ 3

Deming (1986, pp. 45, 92 อ้างอิงใน วีระยุทธ ชาตะกาญจน์, 2552, หน้า 68) กล่าวถึง คุณภาพว่าเป็นคำที่สามารถให้คำจำกัดความได้หลายลักษณะขึ้นอยู่กับว่าใครจะเป็นผู้

ตัดสินใจว่าจะมองคุณภาพในแง่มุมใด แต่โดยสรุปแล้ว คุณภาพน่าจะหมายถึง การบรรลุข้อตกลงในการผลิตสินค้า หรือการทำให้ได้ตามข้อกำหนด

วงจร PDCA นับได้ว่าเป็นหลักการที่มีชื่อเสียงอย่างยิ่งของ Shewhart และ Deming หลักการสำคัญของแนวคิดนี้อยู่บนพื้นฐานของการทำงานที่มีความคงเส้นคงวา (Stable) และสามารถทำนายได้ (Predictable) เมื่อใช้หลักการดังกล่าวในการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องแล้วจะส่งผลให้งานที่กระทำอยู่นั้นมีคุณภาพตลอดไป ภารกิจหลักของการปรับปรุงคุณภาพโดยการใช้วงจร PDCA มีดังต่อไปนี้ คือ

1. การวางแผน (Plan – P) หมายถึง ขั้นตอนการศึกษาปัญหาการกำหนดเป้าหมาย การแก้ปัญหา และการวางแผนแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน การวางแผนจะช่วยพัฒนาความคิดต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่รูปแบบที่เป็นจริงขึ้นมา ทำให้เกิดรายละเอียดที่พร้อมจะนำไปสู่การปฏิบัติ
2. การปฏิบัติตามแผน (Do –D) หมายถึง ขั้นตอนการดำเนินการแก้ปัญหา หรือการนำวิธีการแก้ปัญหาไปปฏิบัติ
3. การตรวจสอบ (Check – C) หมายถึง ขั้นตอนการเปรียบเทียบผลการแก้ปัญหาที่ได้จากการตรวจสอบแล้ว ว่าได้ผลการกำหนดเป็นมาตรฐานการทำงานเพื่อยึดถือเป็นแนวปฏิบัติต่อไป หากพบว่าเกิดข้อบกพร่องขึ้น ให้ปฏิบัติตามการแก้ไขตามลักษณะของปัญหาที่ค้นพบ
4. การพัฒนาและแก้ไข ปรับปรุง (Act – A) หมายถึง ขั้นตอนการแก้ไข ปรับปรุง หรือการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นข้อบกพร่องให้เป็นไปตามมาตรฐาน ซึ่งอาจจะจำเป็นต้องมีการวางแผนดำเนินงานใหม่ก็ได้

สรุปได้ว่า วงจร PDCA คือ วิธีการที่เป็นขั้นตอนในการทำงานให้สำเร็จอย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ และเชื่อถือวางใจได้โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อการปรับปรุงคุณภาพ และพัฒนาการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

#### Total Quality Management (TQM)

แนวทางการดำเนินงานเพื่อประยุกต์ใช้ระบบ TQM ในองค์กรหรือหน่วยงาน สามารถสรุปเป็นขั้นตอนได้ดังต่อไปนี้ (สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์, 2539, อ้างอิงใน วีระยุทธ ชาตะกาญจน์, 2552, หน้า 49 – 50)

1. ศึกษาหลักการบริหารคุณภาพให้เกิดความเข้าใจ ผู้บริหารและคณะครูในสถานศึกษาจะต้องศึกษาให้เข้าใจในหลักการของ TQM เช่น การมีส่วนร่วมและรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งเป็นหน้าที่ของทุกคนที่จะต้องปรับปรุงวิธีการทำงานให้เกิดคุณภาพ แสวงหาแนวทางหรือวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด เป็นต้น

2. กำหนดนโยบายด้านคุณภาพ นโยบายคุณภาพซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา เป็นการแสดงถึงความมุ่งมั่นและแนวทางการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานทางด้านคุณภาพทั้งหมดของสถานศึกษา

3. จัดองค์การเพื่อการดำเนินการตามนโยบายคุณภาพ เมื่อสถานศึกษาได้กำหนดนโยบายคุณภาพแล้วจะต้องประกาศให้ทุกคนได้รับรู้ และเข้าใจตรงกัน จากนั้นก็จะมอบหมายหน้าที่ให้แต่ละคนแต่ละฝ่ายรับผิดชอบแต่งตั้งคณะกรรมการฝ่ายต่าง ๆ เช่น ฝ่ายตรวจสอบติดตามฝ่ายจัดการด้านกิจกรรมการควบคุมคุณภาพ เป็นต้น โดยที่ผู้บริหารจะต้องจัดสรรทรัพยากรให้พร้อมและเพียงพอ

4. วางแผนและออกแบบเกี่ยวกับทรัพยากร ระบบงาน และวิธีการทำงาน เมื่อฝ่ายงานหรือแผนกต่าง ๆ ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในส่วนใด ฝ่ายงานนั้นจะต้องวางแผนและออกแบบเกี่ยวกับทรัพยากรที่จะต้องใช้ในการระบบการทำงานของฝ่ายตนเอง รวมทั้งต้องกำหนดวิธีการทำงานในส่วนที่รับผิดชอบให้ชัดเจน

5. จัดระบบคุณภาพ การจัดระบบการทำงานจะต้องมีการอธิบายวิธีการทำงานในแต่ละด้านให้ชัดเจน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้เข้าใจวิธีการทำงาน บุคคลที่เกี่ยวข้องสามารถติดต่อสื่อสารได้สะดวก และเป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ ทำให้การปฏิบัติไม่เกิดความซ้ำซ้อน และการทำงานเกิดความรวดเร็ว การอธิบายจะจัดทำเป็นเอกสารซึ่งมีอยู่ 4 ประเภท คือ 1) คู่มือคุณภาพ (Quality Manual) 2) คู่มือแนวทางการดำเนินงาน (Procedures) 3) คู่มือวิธีการทำงาน (Work Instruction) และ 4) เอกสารบันทึกการทำงาน (Form and Records)

6. กำหนดมาตรการการควบคุมของการทำงานแต่ละด้าน เมื่อมีระบบการทำงานที่ชัดเจนในแต่ละขั้นตอนของการทำงาน จะสามารถกำหนดมาตรการควบคุมการทำงานในแต่ละด้านได้ เช่น การควบคุมเกี่ยวกับคุณภาพการจัดการเรียนการสอน การทำงานเสร็จทันตามเวลา เป็นต้น

7. การทำงานเป็นทีม ในการทำงานแต่ละฝ่ายหรือแต่ละงานจำเป็นต้องทำงานเป็นทีม โดยเฉพาะงานที่เกี่ยวข้องกับหลายฝ่ายหลายหน่วยงาน เพราะจะทำให้มีการประสานงานกันและร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุตามเป้าหมายได้ เป็นช่องทางในการติดต่อสื่อสารระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายปฏิบัติ หรือฝ่ายปฏิบัติกับฝ่ายปฏิบัติด้วยกัน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

8. การฝึกอบรมบุคลากรทุกระดับ การฝึกอบรมเป็นเทคนิคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่จะทำให้เกิดความเข้าใจในการทำงาน เข้าใจหลักการของ TQM และสามารถกระตุ้นให้

การทำงานของแต่ละบุคคลให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพได้ ขั้นตอนนี้จึงเป็นขั้นตอนสำคัญสำหรับการนำแนวคิด TQM มาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา

9. การนำไปปฏิบัติ เมื่อทุกฝ่ายมีความพร้อมและสถานศึกษาสามารถดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ ได้ ก็จะนำไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาต่อไป ซึ่งผู้บริหารจะต้องประกาศนโยบายคุณภาพให้ชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร ให้ทุกคนเข้าใจและถือเป็นแนวปฏิบัติ นโยบายคุณภาพนั้นจะต้องสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา จากนั้นจึงจัดให้มี ระบบงานโดยกำหนดกิจกรรมที่มุ่งคุณภาพงาน โดยจะใช้คำอธิบายในข้อกำหนดของระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO 9000 มาเป็นแนวทางในการจัดระบบงาน และทุกกิจกรรมจะต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานอยู่เสมอ

สรุปได้ว่า TQM เป็นระบบการบริหารงานที่เน้นคุณภาพในทุก ๆ ด้าน และทุก ๆ กิจกรรมขององค์กร โดยที่ทุกคนจะต้องให้ความร่วมมือและร่วมกันรับผิดชอบ เป็นระบบการปรับปรุงการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มตั้งแต่การทำให้ถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรก ทั้งนี้เพื่อลดความจำเป็นในการตรวจสอบ ป้องกันข้อผิดพลาดไม่ให้เกิดขึ้น โดยประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา ดังนี้ การมุ่งให้ความสำคัญกับนักเรียน การปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง การเข้ามามีส่วนร่วมของทุกคนทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

### Balanced Scorecard (BSC)

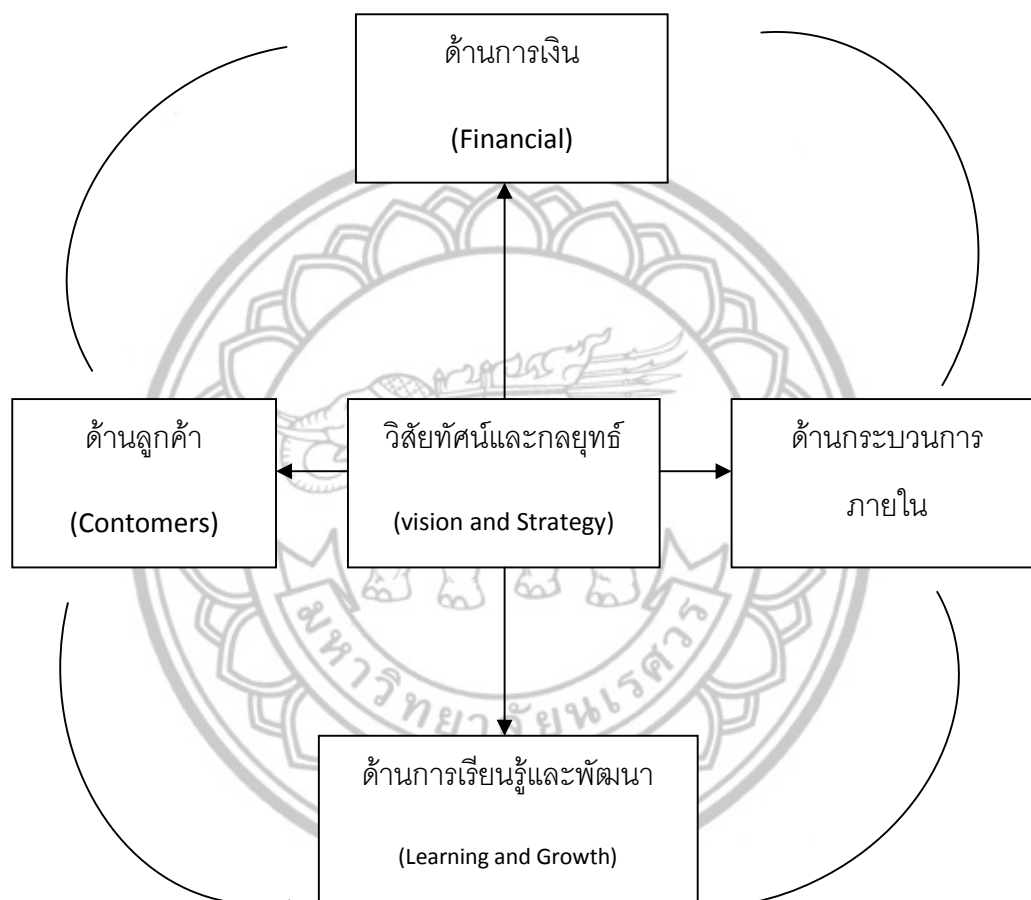
ดัชนีความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard (BSC), 1996, อ้างอิงใน วีระยุทธ ชาติตะกานัญจน์, 2552, หน้า 159 -159) ในปัจจุบันนักบริหาร และนักวางแผน กำลังให้ความสนใจโดยนำแนวความคิดนี้ไปประยุกต์ใช้เพื่อการบริหารจัดการให้องค์กรของตนเองได้พัฒนาสู่ความเป็นเลิศกันอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะการช่วยในการผลักดันให้มีการนำนโยบาย หรือกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปสู่การนำไปปฏิบัติของผู้บริหารทุกระดับ

แนวคิดเรื่องการประเมินผลองค์กรถือได้ว่าเป็นหนึ่งในหน้าที่ทางการจัดการของผู้บริหาร โดยหน้าที่ทางการจัดการทั้ง 4 จะประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการและชี้แนะ และการประเมินผลและควบคุม แต่ในอดีตผู้บริหารส่วนใหญ่ได้เน้นหนัก เฉพาะด้านการวางแผน การปรับองค์กรและภาวะผู้นำมากกว่า จนกระทั่งเมื่อไม่กี่ปีที่ผ่านมา จึงได้เกิดกระแสความนิยมด้านการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร โดยเริ่มขึ้นจากในสหรัฐอเมริกา ก่อน จนมาถึงในประเทศไทยในปัจจุบันนี้

การประเมินผลความสำเร็จขององค์กรในปัจจุบัน จะไม่สามารถใช้แต่ตัวชี้วัดด้านการเงินได้เพียงอย่างเดียว ผู้บริหารจะต้องพิจารณามุมมองอื่น ๆ ประกอบด้วย ซึ่งประเด็นนี้คือ



จุดเริ่มต้นหรือที่มาของดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุลที่ Kaplan and Naorton, 1996 ได้พัฒนาขึ้นมาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กร โดยถ้าพิจารณาจากภาพ 2 ซึ่งเป็นพื้นฐานแรก ๆ ของระบบดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุลจะเห็นได้ว่าประกอบด้วยมุมมอง ต่าง ๆ (Perspectives) ใน 4 มุมมอง ได้แก่



ภาพ 2 แสดงมุมมองพื้นฐานของดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล

ที่มา : ปรับปรุงจาก Kaplan and Norton. The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action, 1996, pp. 9 อ้างอิงใน วีระยุทธ ชาตะกาญจน์, 2552, หน้า 161

องค์ประกอบในแต่ละมุมมองของดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุลจะประกอบด้วย

1. วัตถุประสงค์ (Objective) คือ สิ่งที่ต้องการมุ่งหวังที่จะบรรลุในด้านต่าง ๆ
2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) ได้แก่ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน
3. เป้าหมาย (Target) ได้แก่ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดในแต่ละประการ
4. แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม (Initiatives) ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการ ซึ่งจะเป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

สรุปได้ว่า Balanced Scorecard : BSC ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล เป็นเครื่องมือทางด้านการบริหารจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยอาศัยแนวคิดของการสร้างปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ และตัวบ่งชี้ โดยดัชนีวัดความสำเร็จจะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้อง เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ตามแนวคิดที่ประกอบด้วยมุมมอง 4 ด้าน คือ การเงิน ความพึงพอใจของลูกค้า กระบวนการบริหารภายในองค์กร และการเรียนรู้และพัฒนา โดยมีความสัมพันธ์กัน

#### Quality Control (QC)

การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) QC (1996, อ้างอิงใน วีระยุทธ ชาตะกาญจน์, 2552, หน้า 106 - 107) กลุ่มควบคุมคุณภาพ เป็นกลุ่มขนาดเล็กในสายงานเดียวกันรวมตัวกันอย่างอิสระ เพื่อทำกิจกรรมในด้านการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรของตน โดยไม่มีใครบังคับและไม่ขัดต่อนโยบายของหน่วยงานและองค์กรนั้น ๆ คนกลุ่มเล็ก ๆ นี้ จะต้องปฏิบัติกิจกรรมโดยยึดหลักปฏิบัติ 4 ประการ ดังนี้

1. จะต้องไม่ขัดต่อนโยบายของบริษัทหรือหน่วยงาน
2. จะต้องทำกันเองได้
3. จะต้องทำกันเป็นกลุ่ม
4. จะต้องทำอย่างต่อเนื่อง

การนำ QC มาใช้ในการพัฒนาโรงเรียนนั้น ผู้บริหารโรงเรียนพึงระลึกลักษณะที่สอดคล้องกันต่อไป

1. การให้ความรู้ความเข้าใจ เรื่องระบบ QC แก่ฝ่ายบริหารทุกระดับในโรงเรียนโดยตรง

2. ให้ฝ่ายบริหารโรงเรียนพิจารณาว่า จะนำระบบนี้มาใช้ในโรงเรียนหรือไม่ มีความเหมาะสมกับโรงเรียนหรือไม่ มีความเป็นไปได้ และเกิดประโยชน์มากน้อยเพียงใด ฝ่ายบริหารจะต้องตัดสินใจให้เกิดความแน่นอนชัดเจนเนื่องจากการดำเนินงานในระบบนี้จะผูกพันกับฝ่ายบริหารโดยตรง

3. ถ้าผู้บริหารตกลงใจแน่นอนแล้วว่าจะนำระบบนี้มาใช้ในโรงเรียนจึงควรวางแผนดำเนินงาน โดยการเผยแพร่ความรู้เรื่อง QC แก่บุคลากรทั้งหมดของโรงเรียน โดยทำการฝึกอบรมบุคลากรของโรงเรียนทั้งหมดในเรื่องการทำงานเป็นทีม ฝึกภาวะผู้นำ ผู้ตาม ฝึกการวิเคราะห์ปัญหา เทคนิคการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

4. ทดลองใช้ โดยการทำเป็นโครงการทดลองในบางฝ่ายก่อนเพื่อให้เป็นตัวอย่าง และเพื่อหาแนวทางแก้ไขปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้เหมาะสมกับลักษณะงานและโรงเรียน

5. ประกาศใช้ทั่วโรงเรียน โดยประกาศเป็นนโยบาย กำกับแนวทางปฏิบัติงานของโรงเรียน จัดเวลาและสนับสนุนทรัพยากร ตลอดจนอำนวยความสะดวกในการประสานงานให้

6. ก่อจัดระบบส่งเสริมสนับสนุน โดยการใช้กลุ่ม QC เสนอผลงานการใช้ระบบดังกล่าวในโอกาสที่เหมาะสม และมีกรให้รางวัลเป็นการเสริมแรงจูงใจตามสมควร

สรุปได้ว่า Quality Control (QC) เป็นการควบคุมคุณภาพ มุ่งที่จะให้เกิดการพัฒนาคน การยกระดับคุณภาพของการทำงานอย่างสม่ำเสมอตลอดไป ผู้บริหารต้องค้นหาปัญหาในการปฏิบัติงาน และหาวิธีอย่างรอบคอบ เพื่อแก้ไขปัญหานั้น ๆ

### ตอนที่ 3 การดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

การประกันคุณภาพภายใน ถือว่าเป็นส่วนสำคัญในระบบการประกันคุณภาพการศึกษา เพราะคุณภาพมีได้เกิดขึ้นโดยความบังเอิญ แต่เกิดจากความพยายามอันชาญฉลาด (Quality is never accident, it always the result of intelligent effort) และใช้ความพยายามอันชาญฉลาดนั้นจะเกิดขึ้นจากภายในใจหรือความคิดก่อน รวมทั้งความรู้ดีที่ดี ที่เรียกว่ามีเจตคติที่ดี Deming เชื้อโนแนวคิดเช่นนี้เกี่ยวกับคุณภาพว่า “คุณภาพเกิดจากเนื้อใน (Quality comes from within)” การประกันคุณภาพภายในจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา คงไม่เพียงการประกันคุณภาพเพียงเพื่อรอตรวจประเมินคุณภาพเท่านั้น แต่เป็นการพัฒนาคุณภาพเนื้อในที่แท้จริงของการศึกษา

โดยค่านิยมศัพท์ในเอกสารระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กล่าวว่า การประกันคุณภาพภายใน หมายถึง การ

ประเมินผลและการติดตามตรวจสอบคุณภาพ และมาตรการศึกษาการศึกษาของสถานศึกษาจากภายใน โดยบุคลากรของสถานศึกษานั้นเอง หรือโดยหน่วยงานต้นสังกัดที่มีหน้าที่กำกับดูแลสถานศึกษานั้น

รุ่ง แก้วแดง (2544 อ้างอิงใน เทื่อน ทองแก้ว, 2552, หน้า 47) กล่าวว่า “การประกันคุณภาพภายใน คือ กระบวนการบริหารจัดการที่มีการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ ซึ่งเป็นภารกิจที่สถานศึกษาจะต้องทำอยู่แล้ว”

กมล ภูประเสริฐ (2547 อ้างอิงใน เทื่อน ทองแก้ว, 2552, หน้า 48) กล่าวว่า “การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการวางแผนไว้อย่างเป็นระบบในการพัฒนางานอันเป็นภารกิจปกติของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องและมีการปฏิบัติ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดจนสามารถสร้างความพึงพอใจ และความมั่นใจให้แก่ ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคมได้ ทั้งนี้ได้อาศัยความร่วมมือจากบุคคลทุกฝ่ายเกี่ยวข้องโดยมีแนวทางการดำเนินการที่สอดคล้องกับการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา”

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544, อ้างอิงใน วีระยุทธ ชาตะกาญจน์, 2552, หน้า 80) กล่าวถึง หลักการสำคัญ ของการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา มีดังนี้

1. จุดมุ่งหมายของการประกันคุณภาพภายใน คือ การที่สถานศึกษาร่วมกันพัฒนาปรับปรุงคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษา ไม่ใช่การจับผิด หรือทำให้บุคลากรเสียหน้า โดยเป้าหมายที่สำคัญอยู่ที่การพัฒนาคุณภาพให้เกิดกับผู้เรียน

2. การที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามข้อ 1 ต้องทำให้การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารจัดการ และการทำงานของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา ไม่ใช่เป็นกระบวนการที่แยกส่วนมาจากการดำเนินงานตามปกติของสถานศึกษา โดยสถานศึกษาจะต้องวางแผนพัฒนา และแผนปฏิบัติการที่มีเป้าหมายชัดเจนตามแผนตรวจสอบประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบที่มีความโปร่งใส และมีจิตสำนึกในการพัฒนาคุณภาพการทำงาน

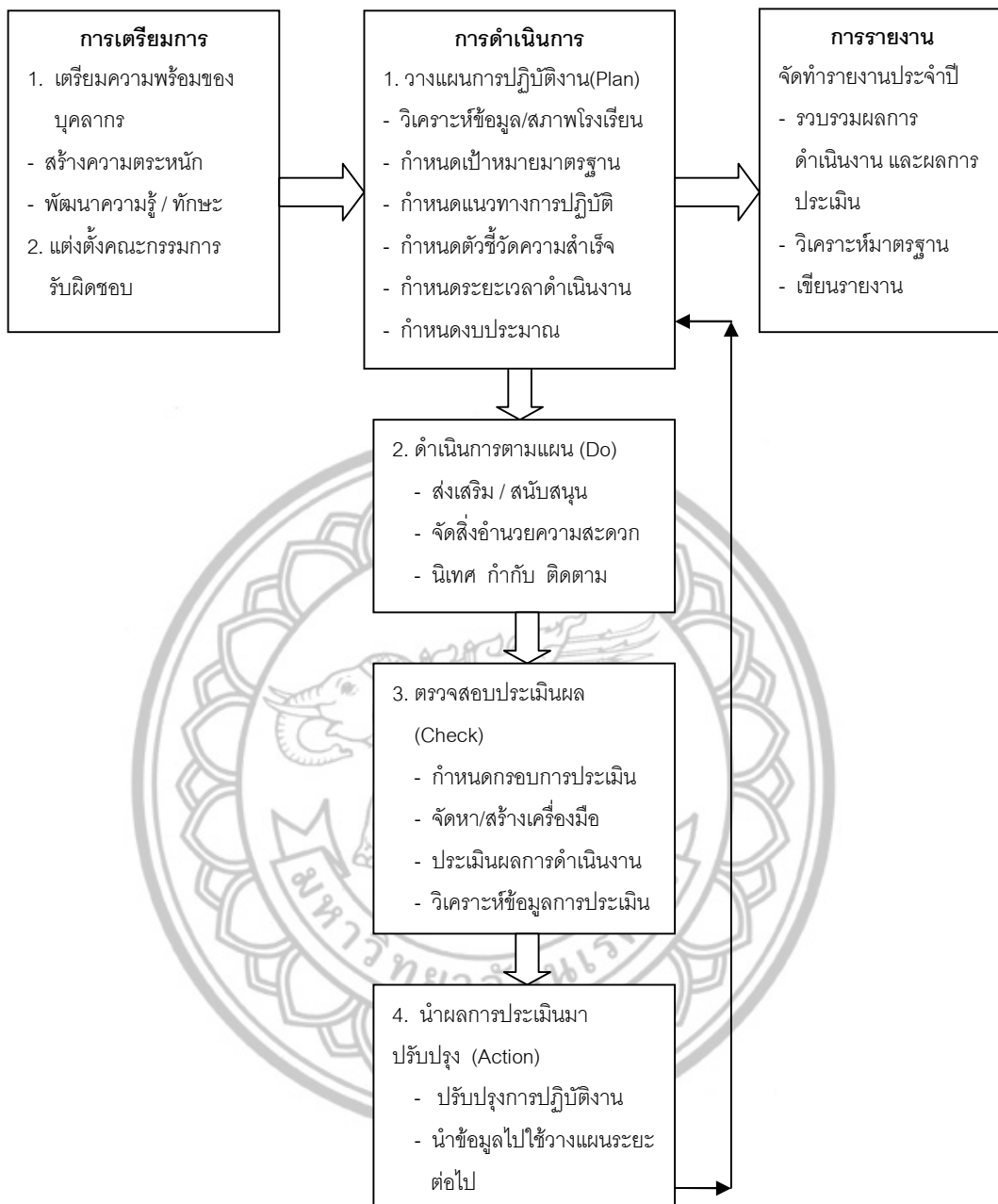
3. การประกันคุณภาพเป็นหน้าที่ของบุคลากรในสถานศึกษาไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ครู อาจารย์ และบุคลากรอื่น ๆ ในสถานศึกษา โดยการดำเนินงานจะต้องให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้เรียน ชุมชน เขตพื้นที่ที่กำกับดูแลเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วางแผน ติดตามประเมินผล พัฒนาปรับปรุง ช่วยกันคิด ช่วยกันทำ ช่วยกันผลักดันให้สถานศึกษามีคุณภาพ เพื่อให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาที่ดีที่สุด มีคุณภาพเป็นไปตามความต้องการของผู้ปกครอง สังคม และประเทศชาติ

ส่วนกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กล่าวถึง หลักการสำคัญของการประกันคุณภาพ ภายในสถานศึกษามี 2 ประเด็นคือ

1. การประกันคุณภาพต้องเป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2544 รวมทั้งวิสัยทัศน์การจัดการศึกษาท้องถิ่น และ มาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย

2. ยึดแนวนโยบายการพัฒนาการศึกษาของชาติ สอดคล้องกับนโยบายของ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสนองนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด โดยการพัฒนาคุณภาพงาน วิชาการให้มีมาตรฐานสูงขึ้นไปที่ยอมรับของประชาชน ชุมชน และท้องถิ่น การติดตามผลการ ประเมินเพื่อดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นไปอย่างมีระบบ และป้องกันปัญหาที่ อาจเกิดขึ้นจึงมีมาตรการกำหนดช่วงเวลาในการประเมินแต่ละเรื่อง โดยมีปฏิทินปฏิบัติงาน ตารางการประเมินอย่างชัดเจน กรรมการผู้ประเมินมีหลักฐานการดำเนินการในฐานะผู้รับผิดชอบ ทุกระดับ

การดำเนินการประกันคุณภาพภายใน เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร และการ ทำงานนั้น จะต้องคำนึงถึงเงื่อนไขสำคัญที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน ซึ่งผลที่ได้จาก การวิจัยในสถานศึกษานำร่อง ได้แก่ ผู้บริหารจะต้องมีความตระหนัก เข้ามามีส่วนส่งเสริม สนับสนุนและร่วมคิดร่วมทำ รวมทั้งจะต้องมีการทำงานเป็นทีมโดยบุคลากรในสถานศึกษาต้อง ได้รับการเตรียมความพร้อมให้มองเห็นคุณค่า มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันคุณภาพ ภายในและดำเนินการอย่างต่อเนื่องร่วมกันทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา โดยมีการติดตาม กำกับดูแลการดำเนินการประกันคุณภาพภายในอย่างเป็นระบบ (สำนักงาน คณะกรรมการศึกษาแห่งชาติ, 2544, หน้า 2) สำหรับขั้นตอนการดำเนินการประกันคุณภาพ ภายในมี 6 ขั้นตอน ดังนี้



ภาพ 3 แสดงขั้นตอนการดำเนินการประกันคุณภาพภายใน

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการศึกษาแห่งชาติ 2544, หน้า 13

แนวทางและขั้นตอนการดำเนินการประกันคุณภาพภายใน ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2544, หน้า 14 – 49)

### **การเตรียมการก่อนการดำเนินการประกันคุณภาพภายใน**

การดำเนินการประกันคุณภาพภายในให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร และการจัดการเรียนการสอน ควรมีการเตรียมการในเรื่องต่าง ๆ โดยการเตรียมการที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ

#### **1. การเตรียมความพร้อมบุคลากร**

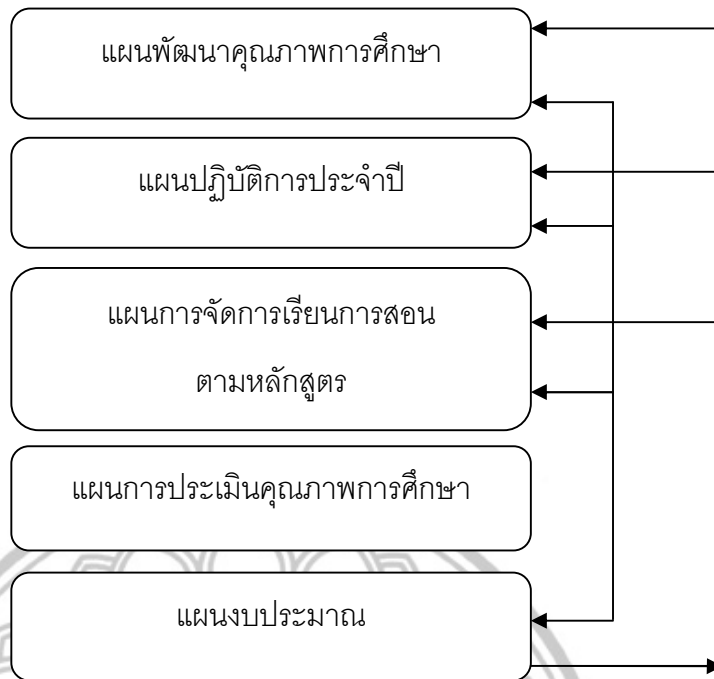
ปัญหาสำคัญในการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา คือ การที่บุคลากรในสถานศึกษายังไม่เข้าใจชัดเจนว่าการประกันคุณภาพภายใน ก็คือ การบริหารคุณภาพที่เป็นส่วนหนึ่งของการทำงานตามปกติและเป็นงานที่ต้องปฏิบัติอยู่แล้ว จึงทำให้รู้สึกว่าเป็นการเพิ่มภาระงานทำให้เกิดการต่อต้าน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องสร้างความตระหนักถึงคุณค่าของการประกันคุณภาพภายในและการทำงานเป็นทีม และพัฒนาความรู้และทักษะเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายในอย่างมีประสิทธิภาพ

#### **2. การแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงาน**

การประกันคุณภาพภายในเป็นภารกิจของทุกคนในสถานศึกษา การดำเนินงานจำเป็นต้องมีผู้รับผิดชอบในการประสานงาน กำกับ ติดตาม ช่วยเหลือ สนับสนุนให้ทุกฝ่ายทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบที่สำคัญที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งควรดำเนินการร่วมกับบุคลากรหลักที่ได้รับมอบหมายด้วย

#### **การวางแผน (Plan)**

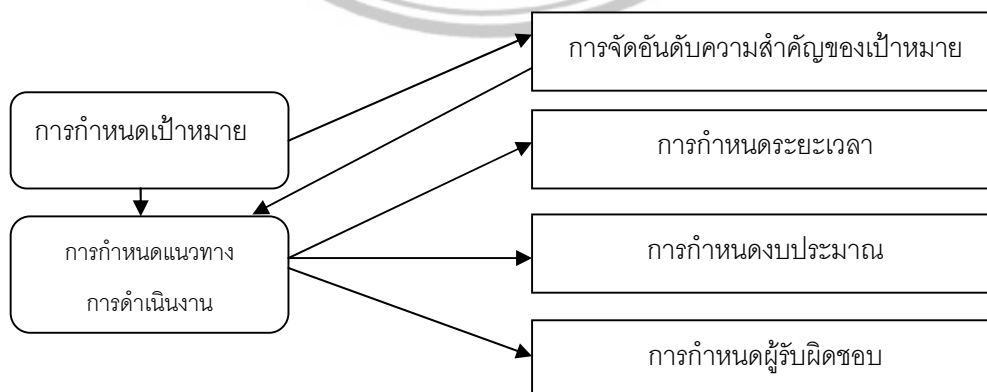
การวางแผนเป็นการเตรียมการไว้ล่วงหน้า เพื่อทำงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพในการวางแผนจะต้องมีการกำหนดเป้าหมาย แนวทางการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบระยะเวลาและทรัพยากรที่จะต้องใช้เพื่อให้ทำงานบรรลุเป้าหมายที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ สถานศึกษาควรมีการจัดทำแผนต่าง ๆ คือ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี แผนการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตร แผนการประเมินคุณภาพการศึกษา เป็นต้น



ภาพ 4 แสดงความเชื่อมโยงของแผนต่าง ๆ

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2544, หน้า 18

ขั้นตอนการวางแผน ในการวางแผนใด ๆ ก็ตามจะมีขั้นตอนการวางแผนที่สำคัญ คือ การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน การจัดอันดับความสำคัญของเป้าหมาย การกำหนดแนวทางการดำเนินงาน การกำหนดระยะเวลาการดำเนินงาน การกำหนดผู้ดำเนินการหรือผู้รับผิดชอบ และการกำหนดงบประมาณ



ภาพ 5 แสดงขั้นตอนของการวางแผน

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2544, หน้า 19

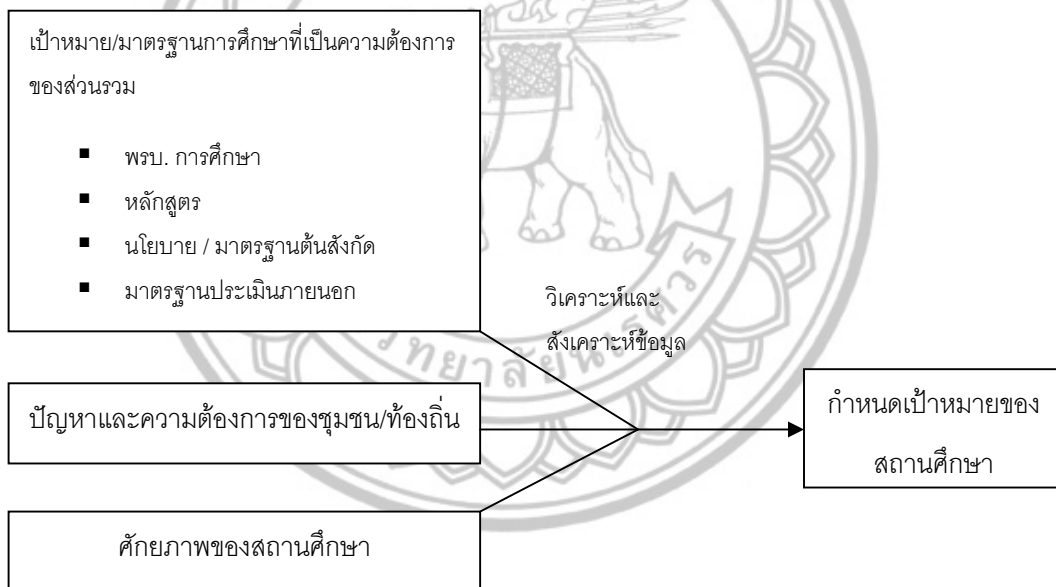


### 1. การกำหนดเป้าหมาย

การวางแผนที่ดีควรเริ่มต้นจากการกำหนดเป้าหมาย ที่แสดงถึงคุณลักษณะหรือคุณภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา ซึ่งควรระบุให้ชัดเจนในแผนพัฒนาการศึกษาและแผนปฏิบัติการให้เป็นไปตามเป้าหมายหรือมาตรฐานการศึกษา ซึ่งควรครอบคลุมคุณลักษณะ หรือคุณสมบัติของผู้เรียนที่พึงประสงค์ การบริหารจัดการ หลักสูตรการเรียนการสอน ทรัพยากร สภาพแวดล้อม การประเมินผล การกำกับติดตาม และรายงาน

### 2. การจัดอันดับความสำคัญของเป้าหมาย

การจัดอันดับความสำคัญของเป้าหมาย จะช่วยให้การวางแผนมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะสถานศึกษาจะได้ทราบว่าเป้าหมายต่าง ๆ ที่ต้องการนั้น เป้าหมายใดสำคัญมากน้อยกว่ากัน เพียงใด เพื่อกำหนดกิจกรรมในการพัฒนาให้เหมาะสมกับสถานศึกษาและมาตรฐานการศึกษาของต้นสังกัด



ภาพ 6 แสดงกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2544, หน้า 22

### 3. การกำหนดแนวทางการดำเนินงานหรือวิธีปฏิบัติงาน

การกำหนดแนวทางการดำเนินงานหรือวิธีปฏิบัติงาน คือ การนำเป้าหมายที่มีลักษณะเป็นความคิดเชิงนามธรรมมาทำให้เป็นรูปธรรมในทางปฏิบัติ โดยกำหนดโครงการหรือกิจกรรมที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ รวมทั้งกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จหรือตัวบ่งชี้ที่มีความชัดเจนด้วย

### 4. การกำหนดระยะเวลา

การจัดทำแผนต่าง ๆ ควรกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินงานของโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ในแผนด้วย จะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพราะผู้ปฏิบัติจะได้ทราบว่างานใดควรจะต้องดำเนินงานให้แล้วเสร็จเมื่อใด และยังเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารหรือผู้ทำหน้าที่กำกับดูแลในการติดตามงานอีกด้วย

### 5. การกำหนดงบประมาณ

ควรคิดงบประมาณที่ต้องใช้ในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ ค่าตอบแทนใช้สอยและค่าอื่น ๆ ที่จำเป็นในการดำเนินโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ อย่างรอบคอบและให้เป็นประโยชน์ต่อผู้เรียนมากที่สุด โดยคำนึงถึงความพอเพียงและความเหมาะสมเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย และใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า

### 6. การกำหนดผู้รับผิดชอบ

การกำหนดผู้รับผิดชอบที่เหมาะสมในการดำเนินงานเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้แผนงานดังกล่าวสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงควรกำหนดผู้รับผิดชอบให้มีความชัดเจน

#### การดำเนินการ (Do)

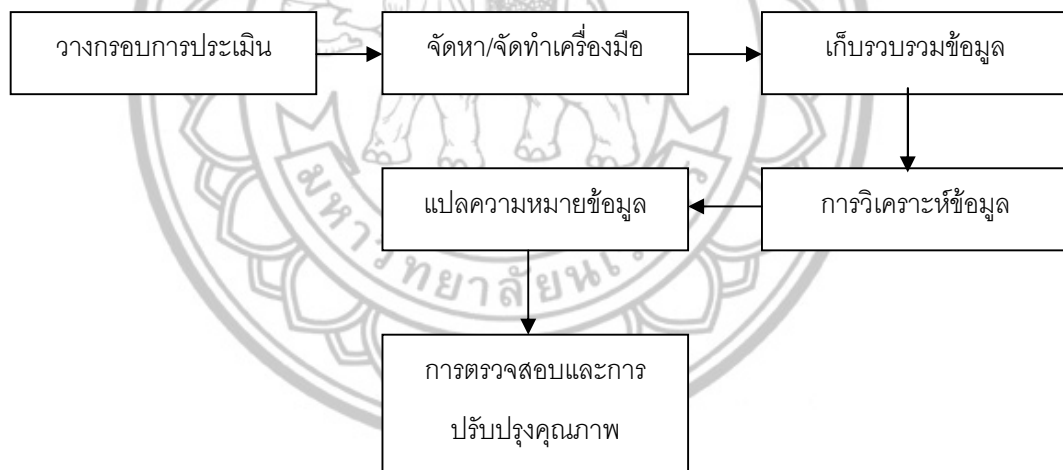
ในเมื่อสถานศึกษา ได้ดำเนินการวางแผนการปฏิบัติงานเสร็จเรียบร้อยแล้ว บุคลากรก็ร่วมกันดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ โดยในระหว่างการดำเนินงานต้องมีการเรียนรู้เพิ่มเติมตลอดเวลา และควรมุ่งเน้นประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับผู้เรียนเป็นสำคัญ นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาควรดำเนินการ ดังนี้

1. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนทำงานอย่างมีความสุข
2. จัดส่งอำนวยความสะดวก สนับสนุนทรัพยากรเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
3. กำกับและติดตาม (Monitoring) ทั้งระดับรายบุคคล รายกลุ่ม รายหมวด / ฝ่าย เพื่อกระตุ้นและส่งเสริมการดำเนินงานตามแผน

4. ผู้บริหารควรมีการนิเทศ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในเรื่องการจัดการเรียนการสอน การประเมินตนเอง และทักษะในด้านต่าง ๆ โดยผู้บริหารอาจให้การนิเทศเองหรือเชิญวิทยากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญมาทำการนิเทศ หรือส่งบุคลากรในโรงเรียนไปฝึกอบรม เป็นต้น

#### การตรวจสอบการประเมินผล (Check)

การประเมินผลเป็นกลไกสำคัญที่จะกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา เพราะจะทำให้ได้ข้อมูลย้อนกลับที่จะสะท้อนให้เห็นถึงการดำเนินงานที่ผ่านมาว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้เพียงใด ต้องปรับปรุงแก้ไขในเรื่องใดบ้าง ผู้บริหารและครูที่เข้าใจระบบการประกันคุณภาพอย่างถูกต้องจะตระหนักถึงความสำคัญของการประเมินผลเป็นอย่างดี จากการสรุปการตรวจสอบการประเมินผลภายในตามพื้นฐานแนวคิดของการประเมินที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่า กิจกรรมที่ต้องดำเนินการประกอบด้วย การวางกรอบการประเมิน การจัดหา/จัดทำเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การแปลความหมาย และการตรวจสอบ/ปรับปรุงคุณภาพ



ภาพ 7 แสดงกิจกรรมการตรวจสอบประเมินคุณภาพภายใน

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2544, หน้า 30

#### 1. การวางกรอบการประเมิน

คณะกรรมการดำเนินงาน ควรมีการประชุมร่วมกับผู้เกี่ยวข้องในการวางกรอบการประเมิน เพื่อกำหนดแนวทางในการประเมินว่า จะประเมินอะไร ใครเป็นผู้ประเมิน และมีรูปแบบ

ในการประเมินอย่างไร โดยในการกำหนดกรอบการประเมินอาจพิจารณาประเด็น ต่าง ๆ เป็นตัวประกอบด้วย

### ตาราง 1 แสดงการกำหนดกรอบประเมิน

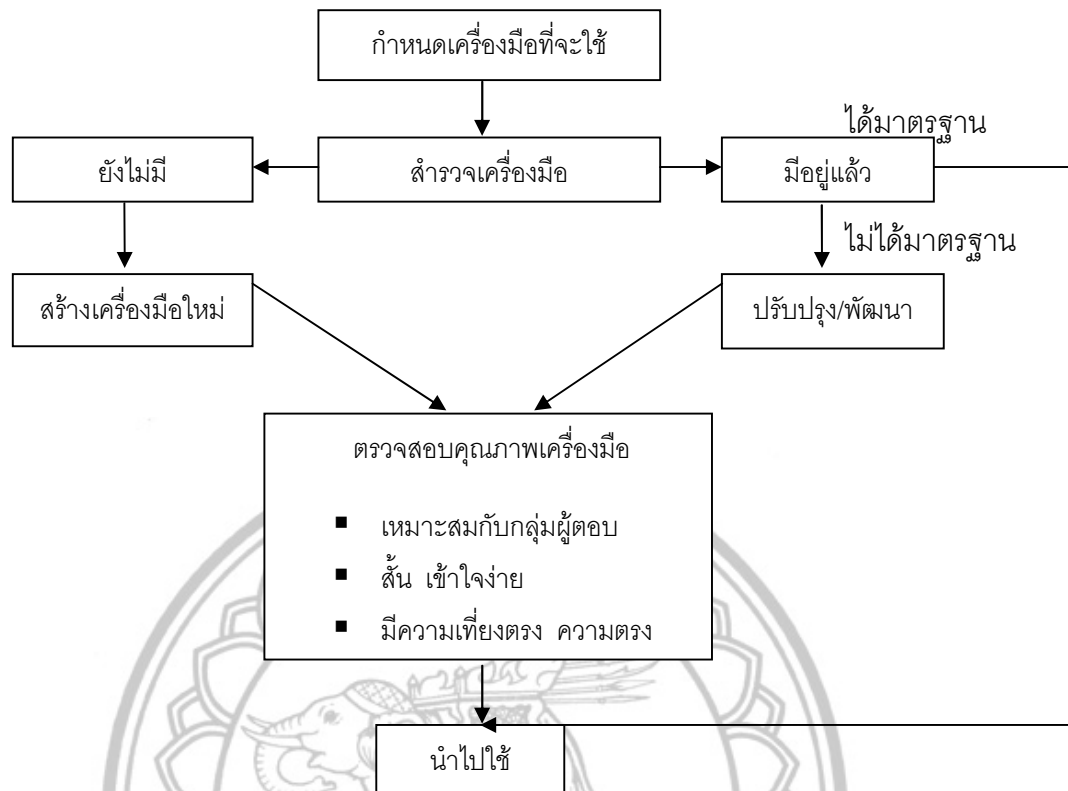
เป้าหมาย/ ตัวบ่งชี้ มาตรฐาน	เครื่องมือ	แหล่งข้อมูล/ผู้ให้ ข้อมูล	การวิเคราะห์ ข้อมูล	เกณฑ์การ ประเมิน	ช่วงเวลา ประเมิน	ผู้รับผิดชอบ การประเมิน
.....						
.....						

**ที่มา :** สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2544, หน้า 31

กรอบการประเมิน จะต้องเชื่อมโยงกับเป้าหมายคุณภาพ หรือมาตรฐานการศึกษาที่ระบุในแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการ เพื่อกำหนดว่าจะประเมินอะไรเมื่อใด มีอะไรเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการดำเนินงานตามเป้าหมาย หลังจากนั้นจึงพิจารณาว่าตัวบ่งชี้เหล่านั้นจะต้องใช้ข้อมูลอะไรแล้วสำรวจดูว่าสถานศึกษามีข้อมูลนั้นแล้วหรือยังจะนำมาใช้ได้หรือไม่ถ้ายังไม่มีข้อมูลหรือมี แต่เป็นข้อมูลที่ล้าสมัยก็ต้องเก็บใหม่ พิจารณาว่าข้อมูลที่ต้องการนั้นจะใช้เครื่องมือชนิดใดเก็บ ข้อมูลจากใคร และวิเคราะห์ข้อมูลอย่างไร รวมทั้งกำหนดเกณฑ์การประเมิน ช่วงเวลา และผู้รับผิดชอบในการประเมิน เพื่อสะดวกในการกำกับ ติดตามงานของคณะกรรมการและผู้บริหาร

#### 2. การจัดหา/จัดทำเครื่องมือ

คณะกรรมการดำเนินงานควรจะประชุมร่วมกับผู้เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดเครื่องมือที่จะใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และจัดหา/จัดทำเครื่องมือ โดยมีขั้นตอนดังนี้



ภาพ 8 แสดงการจัดการ / จัดทำเครื่องมือการประเมินผล

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2544, หน้า 32

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลอาจพิจารณาจากประเด็นและแนวทางการเก็บข้อมูล ดังตัวอย่างต่อไปนี้

## ตาราง 2 แสดงตัวอย่างแนวทางการเก็บรวบรวมข้อมูล

การรวบรวมข้อมูล	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ใช้ข้อมูลที่สถานศึกษามีอยู่แล้ว</li> <li>2. เก็บข้อมูลใหม่ (ถ้ายังไม่มีข้อมูลที่ต้องการ)</li> <li>3. เก็บจากหลาย ๆ แหล่งเพื่อตรวจสอบความน่าเชื่อถือ</li> </ol>
ช่วงระยะเวลาในการเก็บข้อมูล	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เก็บตามเวลาที่สอดคล้องกับการทำงานปกติ               <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 ข้อมูลที่เก็บได้ตลอดเวลา เช่น พฤติกรรมของผู้เรียน</li> <li>1.2 ข้อมูลที่เก็บเป็นระยะ ๆ เช่น อาชีพและรายได้ของผู้ปกครองควรเก็บปีการศึกษาละครั้ง เป็นต้น</li> </ol> </li> <li>2. ในช่วงเวลาเดียวกันไม่ควรระดับเก็บข้อมูลทุกอย่างพร้อมกันเป็นจำนวนมาก</li> </ol>
ความครอบคลุมของกลุ่มเป้าหมาย	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ข้อมูลเพื่อพัฒนาปรับปรุงเป็นรายบุคคล ต้องเก็บข้อมูลทุกคน</li> <li>2. ข้อมูลภาพรวมของสถานศึกษาหรือข้อมูลจากผู้ปกครอง/ชุมชน ควรเก็บจากกลุ่มตัวอย่าง</li> </ol>

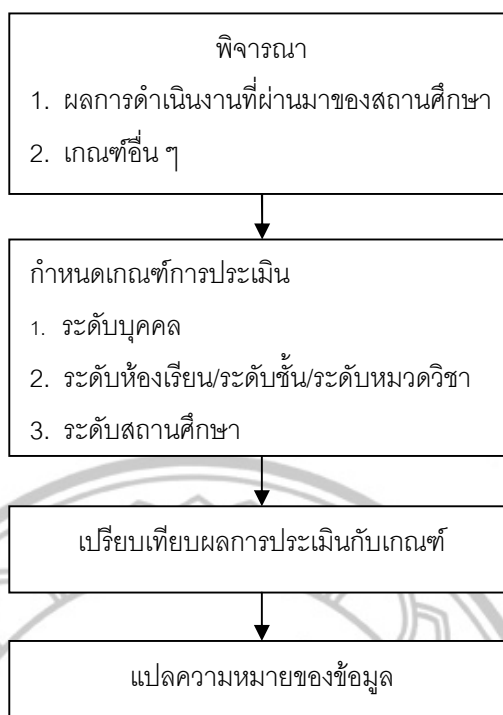
ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2544, หน้า 36

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลของสถานศึกษา ผู้รับผิดชอบควรช่วยกันพิจารณากรอบการวิเคราะห์แต่ละประเด็น จะวิเคราะห์ในระดับบุคคล ระดับห้องเรียน หรือระดับภาพรวมของสถานศึกษานั้น ใครเป็นผู้วิเคราะห์ วิเคราะห์ในช่วงเวลาใด เพื่อจะได้นำผลของการวิเคราะห์มาใช้ให้เกิดประโยชน์

#### 5. การแปลความหมาย

ข้อมูลที่ได้รับจากการวิเคราะห์ จะนำมาใช้ประโยชน์ได้ก็ต่อเมื่อสถานศึกษาได้แปลความหมายของข้อมูล โดยมีการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้ว



ภาพ 9 แสดงขั้นตอนการแปลความหมาย

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2544, หน้า 43

ก่อนที่คณะกรรมการจะแปลความหมายของผลการประเมิน จะต้องกำหนดเกณฑ์ในการตัดสินใจโดยคณะกรรมการจะต้องร่วมกัน กำหนดให้เหมาะสมกับสภาพบริบทของสถานศึกษาด้วยการพิจารณาข้อมูลผลการดำเนินการที่ผ่านมาของสถานศึกษาประกอบกับเกณฑ์อื่น ๆ ว่าเป็นอย่างไร เพื่อกำหนดเกณฑ์ในการตัดสิน เนื่องจากการประเมินตนเองเป็นการประเมินเพื่อการพัฒนา ดังนั้นการประเมินควรจะดูพัฒนาการของสถานศึกษาไปด้วย ในช่วงแรกอาจกำหนดเกณฑ์ที่คิดว่าสถานศึกษาสามารถทำได้เพื่อให้กำลังใจในการทำงานแล้วจึงค่อยปรับเกณฑ์ให้สูงขึ้นภายหลัง

#### 6. การตรวจสอบ/ปรับปรุงคุณภาพการประเมิน

เมื่อสถานศึกษาดำเนินการประเมินตามแผนที่กำหนดไว้แล้ว ต้องมีการตรวจสอบกระบวนการ และผลการประเมินว่า มีความเหมาะสม ถูกต้อง และน่าเชื่อถือเพียงใดผู้เกี่ยวข้องควรมีการประชุมร่วมกันเป็นระยะ ๆ โดยผู้บริหารควรมีการติดตามตรวจสอบในระหว่าง

การนิเทศและประชุมร่วมกับคณะกรรมการ เพื่อให้คำปรึกษาแนะนำในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการประเมินคุณภาพให้มีประสิทธิภาพ มีความถูกต้องและเชื่อถือได้

### **การนำผลการประเมินปรับปรุง (Act)**

เมื่อมีการประเมินผลเสร็จเรียบร้อยแล้วส่งผลให้คณะกรรมการที่รับผิดชอบซึ่งจะต้องรวบรวมผลการประเมินมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ แปลผลในภาพรวมทั้งหมด แล้วนำผลมาประเมินเสนอต่อผู้เกี่ยวข้อง เช่น ครูประจำชั้น ครูประจำวิชา หัวหน้าหมวด และผู้บริหาร เพื่อนำผลไปใช้ในการพัฒนางานของตนเอง รวมทั้งการเผยแพร่ผลการประเมินซึ่งอาจใช้วิธีจัดประชุมครูภายในสถานศึกษาเพื่อจัดทำรายงานประจำปีต่อไป ผลการประเมินสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้บริหารและบุคลากร และใช้ในการวางแผน รวมทั้งจัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้

#### **1. การปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้บริหารและบุคลากร**

ระหว่างการดำเนินงาน และการตรวจสอบประเมินผลทั้งในระดับชั้น ระดับรายบุคคล หรือระดับหมวดวิชา โดยผู้บริหารและบุคลากรสามารถนำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงการทำงานของตนเองและปรับปรุงแผนการดำเนินงานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้

#### **2. การจัดทำข้อมูลสารสนเทศ**

ถ้าสถานศึกษามีการนำผลที่ได้จากการประเมินคุณภาพ มาพัฒนาเป็นข้อมูลสารสนเทศที่สามารถใช้ได้สะดวก รวดเร็ว และเป็นปัจจุบัน จะเป็นประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารงานและประกอบการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ รวมทั้งเมื่อหน่วยงานภายนอกเข้ามาประเมินสถานศึกษาก็พร้อมที่จะนำเสนอข้อมูลสารสนเทศที่ผู้ประเมินต้องการได้ง่ายขึ้นอีกด้วย

### **การรายงานคุณภาพประจำปี**

เมื่อสถานศึกษาดำเนินงานตามแผน และมีการประเมินผลภายในเสร็จเรียบร้อยแล้วช่วงปลายปีการศึกษา จะต้องจัดทำรายงานการประเมินตนเองหรือรายงานประจำปี เพื่อทำการเผยแพร่ให้ผู้เกี่ยวข้องทุกกลุ่มได้รับทราบ ได้แก่ บุคลากรภายในสถานศึกษา ชุมชน ผู้ปกครอง หน่วยงานต้นสังกัด ผู้ประเมินภายนอก เพื่อแสดงความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาและพร้อมที่จะรับการประเมินจากภายนอก โดยดำเนินการรวบรวมผลการดำเนินงานและผลการประเมินวิเคราะห์สังเคราะห์ จำแนกมาตรฐานการศึกษา และเขียนรายงาน เป็นต้น

เนื้อหาสาระที่นำเสนอในรายงานประเมินตนเอง หรือรายงานประจำปี ควรมีหัวข้อ ดังนี้

1. ข้อมูลสภาพทั่วไปของสถานศึกษา เช่น สถานศึกษาที่ตั้ง ประวัติและความ เป็นมาของสถานศึกษา สังกัด รูปแบบ / หลักสูตรการจัดการเรียนการสอน โครงสร้างการ



บริหารงาน ข้อมูลผู้บริหารและบุคลากร จำนวนนักเรียน งบประมาณ รวมทั้งข้อมูลสภาพชุมชน อาชีพ และรายได้ของผู้ปกครองนักเรียน

2. วิสัยทัศน์ เป้าหมายหรือมาตรฐาน และแผนงานของสถานศึกษา

3. ผลการประเมินมาตรฐานและตัวบ่งชี้ โดยแต่ละตัวบ่งชี้ควรรายงานเกี่ยวกับเป้าหมายการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและของผลการดำเนินงาน อาจนำเสนอข้อมูลหลักฐานสนับสนุนผลการดำเนินงานนั้น ๆ และในแต่ละมาตรฐานควรนำเสนอจุดเด่น จุดที่ต้องปรับปรุง และแนวทางการแก้ไขด้วย

4. สรุปผลการประเมินของมาตรฐานในแต่ละด้าน คือ ด้านผู้เรียน ด้านปัจจัย และด้านกระบวนการโดยควรบ่งบอกถึงจุดเด่น เงื่อนไขที่ทำให้สำเร็จ จุดที่ต้องปรับปรุง และแนวทางการแก้ไขด้วย

5. ภาคผนวก ซึ่งอาจมีรายงานเกี่ยวกับวิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินหากเป็นที่ต้องการของหน่วยงานต้นสังกัด

คณะผู้จัดทำรายงานประเมินตนเองหรือรายงานประจำปี ควรเป็นแกนนำหรือเป็นผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับวิธีการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลพอสมควร ซึ่งจะทำให้สามารถสรุปของการประเมินได้ถูกต้อง การจัดทำรายงานควรดำเนินการในส่วนที่สามารถทำได้ไปเรื่อย ๆ ก่อนสิ้นปีการศึกษา โดยไม่จำเป็นต้องรอให้ถึงสิ้นปีการศึกษาเพราะจะทำให้การจัดทำรายงานไม่ทันตามกำหนดที่จะต้องส่งหน่วยงานต้นสังกัด และเผยแพร่แก่ผู้เกี่ยวข้องทราบ

สรุปได้ว่า การดำเนินการประกันคุณภาพภายในต้องอาศัยกระบวนการทั้ง 6 ขั้นตอน โดยอาศัยการสร้างควมตระหนักให้กับบุคลากร เพื่อให้เกิดการเตรียมความพร้อม โดยมีการกำหนดเป้าหมายเพื่อวางแผน และเป็นแนวทางในการดำเนินการปฏิบัติตามแผนที่สำคัญคือ ต้องมีการกำกับติดตาม ดูแล เพื่อใช้เป็นการตรวจสอบประเมินผล และจัดทำรายงานประเมินตนเอง หรือรายงานประจำปีของทุกปี

#### ตอนที่ 4 ยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จในการประกันคุณภาพภายใน

การประกันคุณภาพเป็นสิ่งที่อยู่ในกระบวนการบริหาร และกระบวนการทำงานปกติ แต่ในสภาพปัจจุบันยังมีสถานศึกษาอีกจำนวนมากที่ยังไม่ได้ทำจึงจำเป็นที่จะต้องพัฒนาระบบดังกล่าวให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาเสมือนกับเป็นการปฏิรูปกระบวนการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษาโดยจะต้องมียุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2544, หน้า 53)

### 1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นแกนหลักในการบริหาร และการดำเนินการร่วมกับแกนนำอื่น ๆ เพื่อช่วยผลักดัน ส่งเสริมสนับสนุนและประสานให้บุคลากรในสถานศึกษาและบุคลากรที่เกี่ยวข้องของภายนอก ร่วมกันทำงานเป็นทีม เพื่อพัฒนาระบบการประเมินตนเองของสถานศึกษาให้ผสมผสานกับการวางแผน การดำเนินงานและการปรับปรุงเพื่อพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาให้เป็นระบบครบวงจร รวมทั้งกำกับดูแลให้มีการดำเนินการดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง

ภาวะผู้นำและความตระหนักของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบและเงื่อนไขสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ไม่ว่าจะใช้ระบบประกันคุณภาพภายในแบบใดก็ตาม ถ้าจะทำให้สำเร็จผู้บริหารจะต้องเห็นความสำคัญเข้ามาบริหารจัดการและมีส่วนร่วมตั้งแต่ต้นและคอยติดตามกำกับดูแล ส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินงานให้มีความต่อเนื่อง

### 2. การทำงานเป็นทีม

การประกันคุณภาพภายใน เป็นเรื่องของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา มิใช่เป็นเรื่องของคนใดคนหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ และมีใช่เป็นการดำเนินงานแบบต่างคน ต่างทำ แต่เป็นเรื่องที่ทุกคนจะต้องทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง และมีความเชื่อมโยงระหว่างภารกิจต่าง ๆ ของสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นด้านวิชาการ ด้านบริหาร กิจกรรมนักเรียน ฯลฯ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือมาตรฐานการศึกษาที่ต้องการ โดยจะต้องร่วมกันกำหนดเป้าหมาย วางแผนการทำงาน ออกแบบการประเมินตนเอง โดยทำงานแบบมีส่วนร่วม ซึ่งถ้าสถานศึกษามีการทำงานเป็นทีมที่เข้มแข็งจะทำให้การประกันคุณภาพภายในมีความเชื่อมโยงและยั่งยืนแม้มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารหรือบุคลากรบางคนก็ยังดำเนินการต่อไปได้ เพราะมีทีมงานที่เข้มแข็ง

### 3. การสร้างความตระหนักและความรู้ความเข้าใจ

การที่สถานศึกษามีการทำงานเป็นทีมที่เข้มแข็งได้นั้น ทุกคนในทีมต้องมีความตระหนักและมองเห็นความสำคัญของการประเมินตนเองว่าเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพการทำงาน คุณภาพสถานศึกษา คุณภาพผู้เรียน ซึ่งจะต้องมีความสำคัญต่ออนาคตของสถานศึกษาและประเทศชาติ รวมทั้งจะต้องมีความรู้ความเข้าใจมีการประเมินตนเองก็คือ งานในหน้าที่ ไม่ใช่งานที่เป็นภาระที่เพิ่มเติม นอกจากนี้ จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการประกันคุณภาพภายใน จึงจำเป็นต้องสร้างความตระหนักและความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากรของสถานศึกษา โดยการจัดประชุมชี้แจงและฝึกอบรมการเรียนรู้จากเอกสารและคู่มือต่าง ๆ โดยผู้บริหารต้องแสดงความตระหนักให้ผู้อื่นเป็นแบบอย่าง และเข้ามามีส่วนร่วมจาก

เอกสารและคู่มือต่าง ๆ โดยผู้บริหารต้องแสดงความตระหนักให้ผู้อื่นเห็นเป็นแบบอย่างและเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน

#### 4. การกำหนดผู้รับผิดชอบในการประกันคุณภาพภายใน

การดำเนินการประกันคุณภาพภายในโดยบุคลากรของสถานศึกษาที่ร่วมกันทำงานเป็นทีม จำเป็นจะต้องมีผู้รับผิดชอบในการประสานและกำกับติดตามการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความมั่นใจในการดำเนินงาน จึงควรมอบหมายให้มีคณะกรรมการหรือคณะทำงานเพื่อเป็นเป็นผู้ประสานงาน กำกับ ดูแลให้มีการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในและการดำเนินงานให้เชื่อมโยงกันโดยคณะกรรมการดังกล่าวอาจจะใช้คณะกรรมการสถานศึกษามีอยู่แล้วหรือคณะกรรมการที่ตั้งขึ้นมาใหม่ โดยพิจารณาตามโครงสร้างการบริหารของสถานศึกษา เพื่อรับผิดชอบการประกันคุณภาพภายในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ เป็นต้นว่า ฝ่ายวิชาการรับผิดชอบเกี่ยวกับคุณภาพของครู กระบวนการเรียน การสอน และผู้เรียน ฝ่ายบริหาร รับผิดชอบเกี่ยวกับคุณภาพของบุคลากรฝ่ายบริหารและกระบวนการบริหารในขณะเดียว ก็มีคณะกรรมการกลางประสานการดำเนินงานในภาพรวม ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารและผู้บริหารและผู้แทนของคณะกรรมการชุดต่าง ๆ

#### 5. การวางแผนและการกำกับดูแล

การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในจำเป็นต้องมีการวางแผนและการกำกับดูแลที่เป็นระบบ เพื่อให้การดำเนินที่มีประสิทธิภาพโดยมีการวางแผนการกำกับดูแลและจัดให้มีการประชุมตามระยะเวลาที่กำหนดอย่างสม่ำเสมอ เพื่อรายงานความก้าวหน้าของงานที่ทำไปแล้ว และช่วยกันพัฒนางานที่จะทำต่อไป

#### 6. การมีส่วนร่วมและการปรึกษากับผู้เกี่ยวข้อง

การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษานอกจากจะต้องทำงานเป็นทีมระหว่างบุคลากรในสถานศึกษาแล้วควรต้องทำงานร่วมกับบุคลากรและองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงานที่กำกับดูแลในส่วนกลางเพื่อให้ตอบสนองความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง และเป็น การระดมการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายเพื่อช่วยกันพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ

โรงเรียนมีการประชุมกับสถานศึกษาอื่น ๆ ในเขตพื้นที่ใกล้เคียงกัน ซึ่งจะเป็นผลดีต่อการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา เพราะทำให้เกิดการเรียนรู้แลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดแนวความคิดและแนวทางที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับตนเอง นอกจากนี้ยังเป็น กลไกในการกระตุ้นให้สถานศึกษาต้องพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าต่อไป

สรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์หรือเงื่อนไข ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารต้องตระหนักและเป็นแกนหลักในการบริหาร และดำเนินการประกันคุณภาพภายในร่วมกับบุคลากรอื่น ๆ ยุทธศาสตร์การทำงานเป็นทีมที่บุคลากรทุกคนในสถานศึกษา ต้องทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือมาตรฐานการศึกษาที่ต้องการ ยุทธศาสตร์การสร้างวัฒนธรรมและความรู้ความเข้าใจเพื่อให้บุคลากรทุกคนในสถานศึกษาตระหนัก และมองเห็นความสำคัญว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นสิ่งจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพการทำงาน คุณภาพของสถานศึกษาและคุณภาพของผู้เรียน รวมทั้งมีความรู้ความเข้าใจว่าการประเมินตนเองคือ งานในหน้าที่ไม่ใช่งานที่เป็นภาระเพิ่มเติม ยุทธศาสตร์ กำหนดผู้รับผิดชอบ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นต้องมีผู้รับผิดชอบในการประสาน กำกับ ติดตาม และดำเนินงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด และยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วม และการปรึกษากับผู้เกี่ยวข้อง เป็นการระดมการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายเพื่อช่วยกันพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาให้เป็นที่น่าพอใจตามเป้าหมายที่ต้องการการปรึกษาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้เกี่ยวข้อง และสถานศึกษาอื่น จะก่อให้เกิดแนวคิด แนวทางในการพัฒนาตนเองต่อไป

#### **ตอนที่ 5 การเตรียมรับการประเมินภายนอก จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.)**

การประกันคุณภาพภายนอก ตามมาตรา 49 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ปรับปรุงแก้ไข (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดให้มีสำนักงานมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา มีฐานะเป็นองค์การมหาชน ทำหน้าที่มีประเมินผลการจัดการศึกษา เพื่อให้มีการตรวจสอบ คุณภาพสถานศึกษาโดยคำนึงถึงความมุ่งหมายและหลักการ และแนวทางการจัดการศึกษาในแต่ละระดับ ซึ่งให้มีการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษา อย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุก 5 ปี นับแต่การประเมินครั้งสุดท้าย และเสนอผลการประเมินต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และสาธารณชน

จากมาตรา 49 ดังกล่าวข้างต้น สถานศึกษาทุกแห่งจึงต้องเตรียมการรองรับการประเมินคุณภาพภายนอกในทุก 5 ปี ตามเกณฑ์และวิธีการที่สำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) กำหนด ดังนั้น เพื่อให้เกิดผลดีและนำไปสู่การปฏิบัติที่ถูกต้องและเป็นไปตามเจตนารมณ์ตามมาตรา 49 จึงควรได้ทำความเข้าใจระบบประกันคุณภาพภายนอก เพื่อเตรียมรองรับการตรวจประเมินคุณภาพภายนอก

การประกันคุณภาพภายนอก หมายถึง การประเมินผลและการติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาจากภายนอก โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา หรือบุคคล หรือหน่วยงานภายนอกที่สำนักงานดังกล่าวรับรอง เพื่อเป็นการประกันคุณภาพและให้มีการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2547, หน้า 70)

จากความหมายของการประกันคุณภาพภายนอก จะเห็นว่ามีกระบวนการสำคัญอยู่ 3 ประการ คือ การติดตามตรวจสอบ ประเมินผล และการรับรองคุณภาพ ดังนั้น เมื่อนำมาวิเคราะห์ความสัมพันธ์และเปรียบเทียบความแตกต่างกันระหว่างการประกันคุณภาพภายใน และภายนอกมีดังนี้

1. การประกันคุณภาพภายใน มีกระบวนการ ควบคุมคุณภาพ การตรวจสอบคุณภาพ และการประเมินคุณภาพ

2. การประกันคุณภาพภายนอก มีกระบวนการ ตรวจสอบคุณภาพ การประเมินคุณภาพและการรับรองคุณภาพ

ดังนั้น จึงเห็นได้ว่ามีความแตกต่างกัน คือ การประกันคุณภาพภายในมี การควบคุมคุณภาพ ซึ่งประกันคุณภาพภายนอกไม่มี เช่นเดียวกัน การประกันคุณภาพภายนอกมีการรับรองคุณภาพ ซึ่งประกันคุณภาพภายในไม่มี

สำหรับ ผลจากการประเมินภายในและภายนอก ถ้าผลการประเมินไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด จะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพต่อไป

สรุปได้ว่า การเตรียมรับการประเมินภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) สถานศึกษาต้องจัดเตรียมความพร้อมดังนี้

1. แต่งตั้งคณะกรรมการฯ
2. ประชุมครูทำความเข้าใจมาตรฐานการศึกษาที่ใช้ประเมิน
3. วิเคราะห์ผลการประเมินรอบสอง
4. รวบรวมข้อมูลเอกสารต่าง ๆ ที่ใช้ประเมิน
5. ประเมินตนเองตามมาตรฐานการศึกษาที่ใช้ประเมิน
6. จัดทำรายงานการประเมินตนเอง
7. ประชุมครู คณะกรรมการสถานศึกษาเตรียมรับการประเมิน
8. จัดเตรียม VCD เอกสาร ร่องรอย ผลงานต่าง ๆ
9. รับการประเมินตามกำหนด

## ตอนที่ 6 แนวทางการบริหารและการพัฒนาสถานศึกษา

มิติแนวคิด “โรงเรียนคุณภาพ” (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2547, หน้า 13 – 14)

1. สภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนดี มีสังคมบรรยากาศ สิ่งแวดล้อมเอื้ออำนวยต่อการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ
2. ครู ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษามีอาชีพ และจำนวนเพียงพอ
3. ลักษณะทางกายภาพของโรงเรียนได้มาตรฐาน
4. หลักสูตรเหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น
5. สื่อ / อุปกรณ์เทคโนโลยีทันสมัย
6. แหล่งการเรียนรู้ในโรงเรียนหลากหลาย
7. งบประมาณมุ่งเน้นผลงาน
8. การจัดกระบวนการเรียนรู้เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด
9. การจัดบรรยากาศการเรียนรู้เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน
10. การบริหารจัดการดี ใช้โรงเรียนเป็นฐาน เน้นการมีส่วนร่วม
11. การประกันคุณภาพการศึกษามีประสิทธิภาพ เป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารโรงเรียน
12. ผู้เรียนมีคุณภาพมาตรฐาน มีพัฒนาการทุกด้านเป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข เรียนต่อและประกอบอาชีพได้
13. โรงเรียนเป็นที่ชื่นชมของชุมชน
14. โรงเรียนเป็นแบบอย่างและให้ความช่วยเหลือ

### แนวทางการพัฒนา โรงเรียนสู่ความเป็นโรงเรียนคุณภาพ

การพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นโรงเรียนคุณภาพ เป็นยุทธศาสตร์หนึ่งที่ต้องการยกระดับคุณภาพการศึกษาควบคู่ไปกับความเสมอภาคทางการศึกษา โดยกำหนดรูปแบบจากผลการวิเคราะห์เชิงระบบ (CIPP Model) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 14 องค์ประกอบ จำแนกเป็น องค์ประกอบด้านผลผลิต / ผลลัพธ์ 3 องค์ประกอบ ด้านกระบวนการ 4 องค์ประกอบ ด้านปัจจัย 6 องค์ประกอบ และด้านบริบท 1 องค์ประกอบ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2547, หน้า 31 – 34)

จากการกำหนดกรอบแนวคิด และกำหนดความเป็นโรงเรียนคุณภาพตามการวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงระบบจากผลการศึกษาวิจัย และได้รูปแบบของโรงเรียนคุณภาพที่มีมิติแนวคิด ประกอบด้วย 14 องค์ประกอบดังได้กล่าวมาแล้ว รูปแบบจากการวิเคราะห์เชิงระบบ

(CIPP Model) เป็นแนวทางที่สำคัญในการพัฒนาให้เป็นโรงเรียนคุณภาพ โดยทุกหน่วยงานสามารถส่งเสริมสนับสนุนให้โรงเรียนพัฒนาตนเองตามองค์กำหนดความเป็นโรงเรียนคุณภาพได้ ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายของผลิต / ผลลัพธ์ ของโรงเรียนคุณภาพที่ต้องพัฒนาผู้เรียนและโรงเรียนคือ

1.1 ผู้เรียน มีคุณภาพ มาตรฐาน มีพัฒนาการทุกด้าน เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุขศึกษาต่อ และประกอบอาชีพได้

1.2 โรงเรียน เป็นที่ชื่นชมของชุมชนเป็นแบบอย่างและให้ความช่วยเหลือแก่ชุมชนและโรงเรียนอื่นได้

2. การดำเนินไปสู่เป้าหมาย โดยมีกระบวนการใน 3 เรื่อง

2.1 กระบวนการเรียนรู้ ได้แก่ จัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด และจัดบรรยากาศการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

2.2 การบริหารจัดการดี ใช้โรงเรียนเป็นฐาน เน้นการมีส่วนร่วม

2.3 การประกันคุณภาพการศึกษา มีประสิทธิภาพเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารโรงเรียน

3. การจัดการให้มีปัจจัย เพื่อความสำเร็จในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ ปัจจัยหลัก 2 ปัจจัย ต่อไปนี้

3.1 ทรัพยากรบุคคล คือ ครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษามีอาชีพ และจำนวนเพียงพอ

3.2 ทรัพยากรวัสดุ เทคโนโลยีและงบประมาณ ได้แก่ ลักษณะทางกายภาพของโรงเรียนได้มาตรฐาน หลักสูตรเหมาะสมกับผู้เรียนท้องถิ่นสื่อ/อุปกรณ์เทคโนโลยี ทันสมัย แหล่งการเรียนรู้ในโรงเรียนหลากหลาย และงบประมาณมุ่งผลงาน

4. บริหารจัดการด้านบริบท ให้เอื้อต่อการดำเนินการสู่เป้าหมาย คือ สภาพแวดล้อมภายนอก โรงเรียนดี มีสังคม บรรยากาศสิ่งแวดล้อมเอื้ออำนวยการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ

ในการบรรลุความสำเร็จตามแนวทางขององค์ประกอบเชิงระบบ หน่วยงานที่มีสถานศึกษาจำเป็นต้องกำหนดเกณฑ์ของดัชนีชี้วัดเฉพาะของตนเองตามกรอบปัจจัยหลักความสำเร็จ และดัชนีวัดโรงเรียนคุณภาพ ซึ่งเป็นเกณฑ์กลางที่ครอบคลุมองค์ประกอบทั้ง 14 องค์ประกอบ

โรงเรียน ซึ่งเป็นผู้พัฒนาตนเองสู่ความเป็นโรงเรียนคุณภาพ จำเป็นต้องศึกษากรอบแนวคิด และดัชนีชี้วัด รวมทั้งต้องศึกษาเกณฑ์ของดัชนีชี้วัดเฉพาะสังกัดของตนเองเพื่อประเมินตนเองว่าเป็นโรงเรียนคุณภาพ ในองค์กำหนดความเป็นโรงเรียนคุณภาพในบริบท ปัจจัยกระบวนการ และผลผลิต / ผลลัพธ์ใดบ้างแล้ว จะได้พัฒนาให้ถึงจุดสำเร็จของโรงเรียนคุณภาพ ทั้ง 14 องค์ประกอบ คือโรงเรียนได้พัฒนาตนเองให้มีคุณภาพตามมาตรฐานด้วยกระบวนการที่หลากหลายตามทรัพยากรและศักยภาพของตนเอง และเป็นไปอย่างต่อเนื่องให้เกิดความยั่งยืนในการเป็นโรงเรียนคุณภาพ

การดำเนินการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นโรงเรียนคุณภาพ ต้องให้ทุกกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการยกระดับเป็นโรงเรียนคุณภาพ ซึ่งผู้บริหาร และครูผู้สอนต้องเป็นผู้นำดำเนินการร่วมกันอย่างกัลยาณมิตร และในทิศทางตามมติแนวคิดของโรงเรียนคุณภาพ และตามยุทธศาสตร์ที่ร่วมกันจัดทำไว้ หากคณะกรรมการการศึกษาของโรงเรียน คณะผู้บริหาร คณะศิษย์เก่า รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการจัดการศึกษาของโรงเรียนไม่ได้รับรู้หรือเห็นชอบในการพัฒนาสู่ความเป็นโรงเรียนคุณภาพ

#### **ขั้นตอนการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นโรงเรียนคุณภาพ**

เพื่อให้แนวคิดโรงเรียนบังเกิดผลตามหลักการกำหนด เปิดโอกาสให้ โรงเรียนทุกแห่งได้พัฒนาตนเองสู่ความเป็นโรงเรียนคุณภาพตามศักยภาพ สามารถทำหน้าที่ของโรงเรียนได้อย่างสมบูรณ์ ครบถ้วน ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับและชื่นชมของชุมชนและสังคมทั่วไปการดำเนินการในระดับโรงเรียนย่อมแตกต่างกันไปมากน้อยตามศักยภาพ ความพร้อมและความเป็นไปได้ของโรงเรียนเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตามเพื่อให้โรงเรียนคุณภาพ จึงเสนอแนะขั้นตอนในการดำเนินการในระดับโรงเรียน 7 ขั้นตอน ดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2547, หน้า 36 – 43)

1. **ขั้นเตรียมการและสร้างความเข้าใจ**
2. **ขั้นตรวจสอบสถานภาพโรงเรียน**
3. **ขั้นกำหนดเป้าประสงค์ของการพัฒนา**
4. **ขั้นกำหนดแผนปฏิบัติการยกระดับ**
5. **ขั้นดำเนินการยกระดับสู่ความเป็นโรงเรียนคุณภาพ**
6. **ขั้นประเมินความเป็นโรงเรียนคุณภาพ**
7. **ขั้นสร้างความยั่งยืนในการเป็นโรงเรียนคุณภาพ**

#### **ขั้นเตรียมการและสร้างความเข้าใจ**

เป็นขั้นของการเตรียมการ และสร้างความเข้าใจของโรงเรียน ก่อนเริ่มดำเนินการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นโรงเรียนคุณภาพ โดยดำเนินการเตรียมการ และสร้างความเข้าใจ ดังนี้



1. ผู้บริหาร ต้องศึกษาแนวคิดโรงเรียนคุณภาพอย่างลึกซึ้ง สร้างความเชื่อมโยงกับแนวคิดการพัฒนาด้านอื่น ๆ ที่โรงเรียนกำลังดำเนินการโดยเฉพาะการปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้เกิดแนวคิดในการพัฒนาแบบองค์รวม รับฟังความคิดเห็นเบื้องต้นของคณะกรรมการสถานศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษารวมทั้งพิจารณาตัดสินใจและประกาศนโยบายในการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นโรงเรียนคุณภาพ

2. ครู บุคลากรทางการศึกษา และผู้เกี่ยวข้อง ผู้บริหารจะต้อง ดำเนินการให้ครู บุคลากรทางการศึกษาและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในโรงเรียนได้ศึกษา และสร้างความเข้าใจในแนวคิดโรงเรียนคุณภาพ ตระหนักถึงความจำเป็นของการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นโรงเรียนคุณภาพ เปิดโอกาสให้ครูในโรงเรียนได้แสดงความคิดเห็น และสร้างค่านิยมร่วมในการพัฒนา

3. ผู้รับผิดชอบดำเนินการ ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ ซึ่งอาจจัดตั้งในรูปคณะกรรมการ หรือคณะทำงานหรือทั้งคณะกรรมการและคณะทำงานเพื่อรับผิดชอบในการกำหนดแนวทาง ประสานการพัฒนา ตรวจสอบติดตามประเมินผลการดำเนินการพัฒนา โรงเรียนสู่ความเป็นโรงเรียนคุณภาพ รวมทั้งสร้างความเข้าใจและมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบมีการเตรียมการเพื่อดำเนินการพัฒนา

4. 3. ข้อมูล ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการเตรียมข้อมูลในภาพรวมของโรงเรียน โดยเฉพาะข้อมูลตามดัชนีชี้วัด (Key Performance Indicators : KPI) ของโรงเรียนคุณภาพ รวมทั้งจัดให้มีการเตรียมการนำเสนอข้อมูลเพื่อการตัดสินใจอย่างเป็นรูปธรรม

#### **ขั้นตรวจสอบสถานภาพโรงเรียน**

การตรวจสอบสถานภาพเป็นการประเมินตนเองของโรงเรียนว่า อยู่ ณ จุดใดของการเป็นโรงเรียนคุณภาพ ซึ่งมี 14 องค์ประกอบ โดยตรวจสอบว่าแต่ละองค์ประกอบ มีสถานภาพในระดับใด แล้วตรวจสอบว่าภาพรวมโรงเรียนอยู่ในระดับใดของการเป็นโรงเรียนคุณภาพ

การรู้ระดับสถานภาพของแต่ละองค์ประกอบของโรงเรียนคุณภาพ จะทำให้โรงเรียนรู้ว่า จะเน้นยกระดับองค์ประกอบใดก่อน – หลัง ตามความพร้อมและสมรรถนะของตนเอง รวมทั้งรู้ว่าการบรรลุผลสำเร็จของปัจจัยหลักความสำเร็จจะต้องดำเนินการพัฒนาในปัจจุบันบ้าง และก่อน – หลัง อย่างไร

ในการตรวจสอบสถานภาพของโรงเรียนเพื่อนำผลการตรวจสอบไปใช้การพัฒนาตนเองสู่ความเป็นโรงเรียนคุณภาพจำเป็นต้องมีเครื่องมือและวิธีการรวบรวมข้อมูล ซึ่งเอกสารนี้ได้นำเสนอไว้ภาคผนวก โดยเป็นเครื่องมือที่ประเมินตามองค์ประกอบปัจจัยหลักความสำเร็จ และดัชนีชี้วัดของโรงเรียนคุณภาพ แต่ละปัจจัยหลักความสำเร็จจะกำหนดระดับผลการประเมินไว้ 3 ระดับ

เป็นไปตามที่ระบุไว้ในดัชนีชี้วัด โรงเรียนสามารถนำเกณฑ์ที่กำหนดไว้เป็นแนวทางในการพัฒนา เลื่อนระดับสถานภาพได้

ระดับผลการประเมินในเครื่องมือตรวจสอบสถานภาพการเป็นโรงเรียนคุณภาพ กำหนดไว้ 3 ระดับ คือ ระดับ 1 ระดับ 2 ระดับ 3 ซึ่งนำมาซึ่งระดับสถานภาพของตนเองว่าอยู่ ณ จุดใดของ ระดับการเป็นโรงเรียนคุณภาพ ด้วยการพิจารณาจากเกณฑ์ค่าเฉลี่ย ดังนี้

ระดับสถานภาพการเป็นโรงเรียนคุณภาพ	ระดับผลการประเมิน
สูง (เกณฑ์ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.00)	3
ปานกลาง (เกณฑ์ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49)	2
ต่ำ (เกณฑ์ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49)	1

การตรวจสอบสถานภาพโรงเรียนเพื่อพัฒนาสู่การเป็นโรงเรียนคุณภาพ ต้องเริ่ม ตรวจสอบแต่ละองค์ประกอบ ให้ครบทั้ง 14 องค์ประกอบของการเป็นโรงเรียนคุณภาพ ว่าด้วยใน ระดับ (สูง ปานกลาง ต่ำ) เมื่อตรวจสอบแต่ละองค์ประกอบมีระดับสถานภาพสูง ปานกลาง ต่ำ การพิจารณาผลการตรวจสอบทั้ง 14 องค์ประกอบจะนำไปสู่การรับรู้สถานภาพการเป็นโรงเรียน คุณภาพของตนเอง

การดำเนินการตรวจสอบสถานภาพของโรงเรียนมี 2 ขั้นตอน

1. ตรวจสอบสถานภาพตนเองในแต่ละองค์ประกอบของการเป็นโรงเรียนคุณภาพ
2. สรุปการตรวจสอบสถานภาพการเป็นโรงเรียนคุณภาพ

สำหรับการตรวจสอบตามข้อ 1 โรงเรียนสามารถดำเนินการได้ 2 ทางเลือกคือ

ทางเลือกที่ 1 ตรวจสอบโดยกำหนดให้ทุกปัจจัยหลักความสำเร็จมีความสำคัญเท่ากัน คือ ไม่กำหนดน้ำหนักของปัจจัยหลักสำเร็จ ถ้าโรงเรียนเลือกแนวทางนี้ โรงเรียนจะดำเนินการ ยกระดับคุณภาพโดยให้ความสำคัญของแต่ละปัจจัยหลักความสำเร็จเท่ากัน และเลือกยกระดับ ตามความพร้อมของตนเอง

ทางเลือกที่ 2 ตรวจสอบโดยกำหนดให้แต่ละปัจจัยหลักความสำเร็จมีความสำคัญไม่ เท่ากัน ด้วยการกำหนดน้ำหนักความสำเร็จมีความสำคัญไม่เท่ากัน ด้วยการกำหนดน้ำหนัก ความสำเร็จตามที่กรมต้นสังกัด หรือสถานศึกษาเป็นผู้กำหนด ทางเลือกนี้ใช้ได้กับองค์ประกอบที่ มีมากกว่า 1 ปัจจัยหลักความสำเร็จ การให้ความสำคัญไม่เท่ากันนี้เพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้ ยกระดับคุณภาพว่าควรยกระดับปัจจัยหลักความสำเร็จใดก่อน – หลังตามค่าน้ำหนักที่กำหนด

หลักเกณฑ์ในการตรวจสอบสถานภาพ ถ้าองค์ประกอบใดมี 1 ปัจจัยหลักความสำเร็จ มีดัชนีชี้วัดมากกว่า 1 ตัวให้ตรวจสอบ 1 ปัจจัยหลักความสำเร็จ และคำนวณหาค่าเฉลี่ยระดับผล การประเมินของดัชนีชี้วัด แล้วสรุปผลการประเมินเป็นระดับสถานภาพองค์ประกอบ ถ้า

องค์ประกอบใดมีตั้งแต่ 2 ปัจจัยหลักความสำเร็จขึ้นไป ให้ดำเนินการตรวจสอบทุกปัจจัยหลัก ความสำเร็จ และคำนวณหาค่าเฉลี่ยระดับผลการประเมินของปัจจัยหลักสำเร็จ แล้วแปลความหมายตามเกณฑ์ ได้ผลการประเมินเป็นระดับสถานภาพองค์ประกอบนั้น ๆ เมื่อได้ระดับสถานภาพของแต่ละองค์ประกอบแล้ว ให้สรุปผลการตรวจสอบทั้ง 14 องค์ประกอบเป็นสถานภาพการเป็นโรงเรียนคุณภาพ

แนวทางที่ควรพิจารณากำหนดระยะเวลาของการยกระดับเป็นโรงเรียนคุณภาพ คือ

1. มีลักษณะความเป็นโรงเรียนคุณภาพระดับสูง ควรใช้เวลาพัฒนาไม่เกิน 1 ปี
2. มีลักษณะความเป็นโรงเรียนคุณภาพระดับปานกลาง ควรใช้เวลาพัฒนา

ไม่เกิน 3 ปี

3. มีลักษณะความเป็นโรงเรียนคุณภาพ ระดับต่ำ ควรใช้เวลาพัฒนาไม่เกิน 5 ปี

#### **ขั้นกำหนดเป้าประสงค์ของการพัฒนา**

เป้าประสงค์ หมายถึงจุดหมายปลายทาง (Goal) สภาพความสำเร็จของการพัฒนาและระดับความสำเร็จอันเป็นเป้าหมาย (Target) ของการพัฒนา การกำหนดเป้าประสงค์ของการพัฒนาจึงเป็นการกำหนดจุดหมาย วัตถุประสงค์ และระดับความสำเร็จที่เป็นเป้าหมายของการพัฒนาร่วมกันการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นโรงเรียนคุณภาพ มีสภาพความสำเร็จที่พึงประสงค์ของโรงเรียนคุณภาพ (ทุกองค์ประกอบ) เป็นจุดหมายของการพัฒนา มีปัจจัยหลักความสำเร็จ (CSFs) ซึ่งเป็นความสำเร็จที่ต้องทำให้บรรลุในแต่ละองค์ประกอบ และเป็นวัตถุประสงค์ของการพัฒนา และมีดัชนีวัดเป็นสิ่งบ่งบอกความสำเร็จ การกำหนดเป้าประสงค์การพัฒนาโรงเรียนคุณภาพ ได้อย่างไร จะเน้นพัฒนาองค์ประกอบใดก่อน – หลัง เมื่อใด และจะกำหนดระดับความสำเร็จในแต่ละปัจจัยหลักความสำเร็จตามดัชนีชี้วัดที่เป็นเป้าหมายของการพัฒนาแต่ละองค์ประกอบในระดับใด

ทั้งนี้ การกำหนดเป้าประสงค์ของการเป็นโรงเรียนคุณภาพต้องอาศัยข้อมูลการตรวจสอบสถานภาพของโรงเรียนตาม ข้อ 2 รวมทั้งเงื่อนไขเวลาการพัฒนาทุกองค์ประกอบของโรงเรียนคุณภาพ และเน้นองค์ประกอบที่โรงเรียนต้องการยกระดับก่อน – หลัง ตามสภาพความพร้อมของโรงเรียน

**ขั้นกำหนดแผนปฏิบัติการยกระดับ** (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2547, หน้า 51 – 66)

การจัดทำแผนปฏิบัติการยกระดับโรงเรียนสู่ความเป็นโรงเรียนคุณภาพ มุ่งให้โรงเรียนสามารถพัฒนาตนเองตามศักยภาพความพร้อม และความเป็นไปได้ในบริบทของโรงเรียนที่แตกต่างกัน เพื่อนำไปสู่ความเป็นโรงเรียนคุณภาพ ในวิธีการที่โรงเรียนสามารถปฏิบัติได้ โดยอาจ

กำหนดเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาโรงเรียนที่ดำเนินการตามปกติ หรือแยกเป็นแผนพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นโรงเรียนคุณภาพต่างหาก ซึ่งขึ้นอยู่กับดุลพินิจของโรงเรียน โดยมีแนวดำเนินการดังนี้

1. ศึกษา และวิเคราะห์องค์ประกอบ โรงเรียนศึกษาและวิเคราะห์ องค์ประกอบ 14 องค์ประกอบ และปัจจัยหลักความสำเร็จของโรงเรียนคุณภาพ แล้วนำผลการศึกษา วิเคราะห์ ผลการตรวจสอบสถานภาพของโรงเรียน ตลอดจนเป็นประสงค์ของการพัฒนาโรงเรียนมา พิจารณากำหนดยุทธศาสตร์

2. กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนา โรงเรียนกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนา โรงเรียนสู่ความเป็นโรงเรียนคุณภาพ 6 ด้าน ซึ่งเป็นกลุ่มขององค์ประกอบด้านปัจจัย กระบวนการ และ บริบท ประกอบด้วย

- 2.1 การพัฒนาบุคลากร
- 2.2 การจัดการทรัพยากร เทคโนโลยีและงบประมาณ
- 2.3 การจัดกระบวนการเรียนรู้
- 2.4 การประกันคุณภาพการศึกษา
- 2.5 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร
- 2.6 การปรับปรุงสภาพแวดล้อมของโรงเรียน

การเน้นยุทธศาสตร์ด้านใดก่อน – หลัง ในช่วงปีใดให้เป็นที่ไปตามผลการตรวจสอบ สถานภาพความเป็นโรงเรียนคุณภาพ ที่ได้ดำเนินการมาแล้วข้างต้น โดยมีกลยุทธ์การดำเนินใน แต่ละยุทธศาสตร์ กล่าวคือ

**การพัฒนาบุคลากร** มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนให้มีความรู้ ความสามารถตามมาตรฐานวิชาชีพ มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งจัดให้มีจำนวนเพียงพอ เหมาะสมกับภารกิจของโรงเรียน โดยกำหนดกลยุทธ์ ดำเนินการ ดังนี้

1. สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพ
2. เสริมสร้างคุณธรรมและจรรยาบรรณของวิชาชีพ
3. กำหนดความรับผิดชอบ และภาระงานที่เหมาะสมเป็นธรรม
4. จัดสวัสดิการและกิจกรรมสร้างเสริมขวัญและกำลังใจของบุคลากร
5. จัดตั้งกองทุนพัฒนาบุคลากรและส่งเสริมการพัฒนารูปแบบที่หลากหลาย
6. จัดหา/จัดสรรครูให้มีเพียงพอและเป็นไปตามอัตราส่วนครูต่อนักเรียนที่กำหนด

7. กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เน้นคุณภาพผู้เรียน

8. กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ ความศรัทธา ความชื่นชม และการเป็นแบบอย่างแก่ชุมชน และโรงเรียน

**การจัดการทรัพยากร เทคโนโลยีและงบประมาณ** มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงลักษณะทางกายภาพของโรงเรียนให้ได้มาตรฐาน พัฒนาสาระหลักสูตรโรงเรียนให้เหมาะสมกับผู้เรียนและสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น จัดซื้อ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย จัดแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนให้หลากหลาย และจัดงบประมาณด้วยระบบงบประมาณมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting : PBB) โดยกำหนดกลยุทธ์ดำเนินการ ดังนี้

1. ปรับปรุงบริเวณพื้นที่โรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้การพักผ่อนและการจัดกิจกรรมกีฬาและนันทนาการต่าง ๆ
2. จัดโครงสร้างพื้นฐานให้เหมาะสมต่อประโยชน์ใช้สอย ทั้งอาคารและสถานที่ต่าง ๆ ภายในโรงเรียน
3. จัดกระบวนการพัฒนาหลักสูตรโรงเรียนที่เน้นการมีส่วนร่วมเพื่อให้ได้หลักสูตรที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นและเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นและเหมาะสมกับศักยภาพของโรงเรียน (จากการตรวจสอบสถานภาพโรงเรียน)
4. จัดหา พัฒนา ปรับปรุงสื่อ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย และมีประสิทธิภาพเหมาะสมกับการใช้งาน
5. ออกแบบการจัดแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนที่สามารถดึงดูดความสนใจของผู้เรียนให้เข้าไปแสวงหาความรู้
6. ปรับระบบการบริหารงบประมาณให้เป็นระบบงบประมาณมุ่งเน้นผลงานพร้อมทั้งพัฒนาบุคลากรที่มีหน้าที่ด้านงบประมาณของโรงเรียน
7. ระดมทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรอื่นในชุมชนเพื่อการศึกษาด้วยรูปแบบหลากหลาย และเหมาะสมกับสภาพของท้องถิ่น

**การจัดกระบวนการเรียนรู้** มีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของโรงเรียนให้สามารถจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และจัดบรรยากาศการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้ตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ โดยกำหนดกลยุทธ์ดำเนินการ ดังนี้

1. เสริมสร้างความรู้และทักษะการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุดให้กับครูทุกคนในโรงเรียน

2. สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแนวการจัดกระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนให้กับนักเรียน ผู้ปกครอง คณะกรรมการโรงเรียนให้มีความเข้าใจตรงกันและสนับสนุนแนวการจัดกระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียน
3. จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เปิดโอกาสให้ ผู้ปกครอง ภูมิปัญญาท้องถิ่น และชุมชนมีส่วนร่วมดำเนินการ
4. พัฒนาอาคารสถานที่ บริเวณโรงเรียนให้มีความร่มรื่น สวยงาม และมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน
5. ส่งเสริมการจัดกิจกรรมชมรมและกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเพื่อการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ของผู้เรียน

#### 6. จัดเครือข่ายแหล่งเรียนรู้และกระบวนการเรียนรู้ร่วมกับชุมชน

**การประกันคุณภาพการศึกษา** มีวัตถุประสงค์เพื่อให้โรงเรียนมีระบบประกันคุณภาพ การศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยเน้นให้มีการประกันคุณภาพ ภายในเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารโรงเรียนเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษา และรองรับ การประกันคุณภาพภายนอก โดยกำหนดกลยุทธ์ดำเนินการ ดังนี้

1. ก. จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
2. จัดระบบควบคุม ตรวจสอบคุณภาพ และประเมินคุณภาพตามขั้นตอนของการประกันคุณภาพทางการศึกษา
3. เตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอก
4. จัดทำรายงานการประเมินตนเอง (SSR & SAR)
5. รายงานและประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานของโรงเรียน

**การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ** มีวัตถุประสงค์เพื่อให้การบริหารโรงเรียนมี ประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถระดมทรัพยากรในชุมชนทั้งทรัพยากรที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นและ ทรัพยากรอื่นมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการจัดการศึกษา รวมทั้งการสร้าง ความเข้มแข็งให้กับ คณะกรรมการการศึกษา รวมทั้งการสร้าง ความเข้มแข็งให้กับคณะกรรมการสถานศึกษา และ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในทุกรูปแบบโดยกำหนดกลยุทธ์ดำเนินการ ดังนี้

1. บริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
2. เพิ่มบทบาทคณะกรรมการโรงเรียนให้มีส่วนร่วมและรับผิดชอบผลที่เกิดจากการจัดการศึกษาของโรงเรียนมากขึ้น

3. จัดระบบเครือข่ายแหล่งเรียนรู้และการเทียบโอนผลการเรียน
4. จัดระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ
5. บริหารจัดการโดยยึดหลักธรรมาภิบาล

**การปรับปรุงสภาพแวดล้อมของโรงเรียน** มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้สภาพแวดล้อมบริเวณรอบโรงเรียนมีบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรม ประเพณีท้องถิ่น ความร่วมมือของชุมชน การปลอดจากมลภาวะและแหล่งอบายมุข และมีแหล่งเรียนรู้ในชุมชนหลากหลาย โดยกำหนดกลยุทธ์ดำเนินการ

1. จัดกิจกรรมชุมชนสัมพันธ์และร่วมงานประเพณีท้องถิ่น
2. จัดเครือข่ายความร่วมมือชุมชนเพื่อป้องกันปัญหาอบายมุขและมลภาวะ
3. จัดจรรยาอาสาเพื่อความปลอดภัยจากการจลาจลของนักเรียน
4. จัดหน่วยเฝ้าระวังการมั่วสุมของนักเรียน โดยชุมชนอาสา
5. ก่อจัดค่ายเยาวชนเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรมโดยประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นและองค์กรชุมชน

3. ก. จัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ โรงเรียนจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ตามสถานภาพของโรงเรียนและความต้องการ จำเป็นเร่งด่วนที่โรงเรียนจะต้องได้รับการพัฒนา (ความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง)

4. วิเคราะห์เป้าประสงค์ของการพัฒนา และกำหนดเป้าหมายรายปี โรงเรียนวิเคราะห์เป้าประสงค์ของการพัฒนาและนำมากำหนดเป้าหมายรายปีตามสถานภาพของโรงเรียนและความต้องการที่จะยกระดับในแต่ละองค์ประกอบโดยพิจารณาความเป็นไปได้ของการดำเนินงานทั้งในด้านบุคลากร งบประมาณ และปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

5. กำหนดแนวทางดำเนินการยกระดับโรงเรียนกำหนดแนวทางดำเนินการยกระดับ (แผนงาน/งาน/โครงการ และดัชนีชี้วัดความสำเร็จ) โดยพิจารณาจากผลการตรวจสอบสถานภาพของโรงเรียนในขั้นตรวจสอบภาพโรงเรียน

5.1 โรงเรียนที่มีลักษณะความเป็นโรงเรียนคุณภาพระดับสูง ควรดำเนินการพัฒนาทุกองค์ประกอบเพื่อให้เป็นโรงเรียนคุณภาพ ภายใน 1 ปี และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

5.2 โรงเรียนที่มีลักษณะความเป็นโรงเรียนคุณภาพ ระดับปานกลาง ควรดำเนินการพัฒนาทุกองค์ประกอบ และเน้นองค์ประกอบที่โรงเรียนต้องยกระดับเพื่อให้เป็นโรงเรียนคุณภาพภายใน 3 ปี และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

5.3 โรงเรียนที่มีลักษณะความเป็นโรงเรียนคุณภาพ ระดับต่ำ ควรดำเนินการพัฒนาทุกองค์ประกอบ และเน้นองค์ประกอบที่โรงเรียนต้องการยกระดับเพื่อให้เป็นโรงเรียนคุณภาพภายใน 5 ปี และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การจัดทำแผนต้องให้ครู บุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหาร นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการจัดทำตั้งแต่ต้น เพื่อจะได้รับรู้และเข้าใจ ตลอดจนเห็นความสำคัญ ยอมรับและดำเนินการตามแผนด้วยจิตสำนึกของตนเอง

### **ขั้นดำเนินการยกระดับสู่ความเป็นโรงเรียนคุณภาพ**

การยกระดับโรงเรียนสู่ความเป็นโรงเรียนคุณภาพ มีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

1. ประชาสัมพันธ์ โรงเรียนประชาสัมพันธ์แผนปฏิบัติการเพื่อให้ครู บุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหาร นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบภารกิจที่โรงเรียนจะดำเนินการ มีความเข้าใจ ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (วิถีคิด วิถีทำงาน และวิถีบริหารจัดการ) ของตนเอง และมีส่วนร่วมในการดำเนินการยกระดับ โรงเรียนให้เป็นโรงเรียนคุณภาพ

2. กำหนดกลไกและภารกิจ โรงเรียนกำหนดองค์คณะบุคคลรับผิดชอบในการดำเนินการ ติดตาม ประเมินผล และจัดทำรายงาน โดยเน้นการระดมสรรพกำลัง และสร้างจิตสำนึกของการเป็นเจ้าของ กำหนดพันธกิจที่ชัดเจน มอบหมายงานต่าง ๆ ให้ผู้เกี่ยวข้องทุกคน ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งโรงเรียนในระยะเวลาที่รวดเร็ว

3. ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ โรงเรียนดำเนินการตามยุทธศาสตร์พัฒนาโรงเรียนคุณภาพ ทั้ง 6 ด้าน ครอบคลุมมิติองค์ประกอบของโรงเรียนคุณภาพ ทั้ง 14 องค์ประกอบ โดยดำเนินการตามสถานภาพของโรงเรียนและช่วงระยะเวลาที่โรงเรียนกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการรวมทั้ง กระตุ้น และเสริมแรงให้ครู บุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกัน ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ

### **ขั้นประเมินความเป็นโรงเรียนคุณภาพ**

การประเมินความเป็นโรงเรียนคุณภาพ มุ่งหวังให้นำผลการประเมินมาพัฒนา โรงเรียนสู่ความเป็นโรงเรียนคุณภาพยิ่งขึ้น การประเมินขั้นนี้แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. โรงเรียนประเมินตนเอง เมื่อโรงเรียนได้ดำเนินการพัฒนาตามแนวทางในขั้นตอนที่ผ่านมาระยะหนึ่งแล้ว โรงเรียนจะต้องประเมินความเป็นโรงเรียนคุณภาพแบบของตนเอง เพื่อ ทบทวนหรือตรวจสอบการพัฒนาที่ผ่านมาว่ามีการพัฒนาตามองค์ประกอบ และปัจจัยหลัก ความสำเร็จของความเป็นโรงเรียนคุณภาพมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินอาจเป็นเครื่องมือเดียวกันกับการประเมินตรวจสอบสถานภาพในช่วงแรกซึ่งอาจจะเป็น เครื่องมือ



มาตรฐานของกระทรวงศึกษาธิการหรือของต้นสังกัดหรือโรงเรียนอาจจะพัฒนาเครื่องมือของโรงเรียนเอง

การประเมินตนเอง เป็นการประเมินภายในโรงเรียน มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อทราบผลการพัฒนาของตนเอง แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น กำหนดเป้าหมายการพัฒนา และเตรียมการพัฒนาในปีต่อ ๆ ไป ซึ่งจะทำให้โรงเรียนพัฒนาตนเองให้มีคุณภาพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดย

โรงเรียนที่มีสถานภาพเป็นโรงเรียนคุณภาพระดับสูงสามารถพัฒนาตนเองให้เป็นโรงเรียนคุณภาพได้อย่างรวดเร็วภายใน 1 ปี ควรประเมินภาพรวมในปีที่ 1

โรงเรียนที่มีสถานภาพการเป็นโรงเรียนคุณภาพระดับปานกลางอาจใช้เวลา 3 ปี จึงจะสามารถพัฒนาตนเองเป็นโรงเรียนคุณภาพ ควรประเมินภาพรวมในปีที่ 3

โรงเรียนที่มีสถานภาพการเป็นโรงเรียนคุณภาพระดับต่ำ อาจจำเป็นต้องนานถึง 5 ปี จึงจะสามารถพัฒนาตนเองเป็นโรงเรียนคุณภาพ ควรประเมินภาพรวมในปีที่ 5

อนึ่ง ตลอดช่วงเวลาของการพัฒนา โรงเรียนต้องประเมินภาพรวมของตนเองอย่างต่อเนื่องไปด้วยทุกปี เพื่อแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ทันการณ์

2. เขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้ประเมิน การประเมินในขั้นนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อผลการประเมินมาใช้ประกาศยกย่องโรงเรียนที่มีผลการพัฒนาตามเกณฑ์ที่กำหนดเพื่อเป็นกรณีตัวอย่างเรียนรู้ (Show Case) โดยใช้เครื่องมือมาตรฐานที่กรมต้นสังกัด/เขตพื้นที่การศึกษา กำหนด และให้การช่วยเหลือโรงเรียนที่มีผลการพัฒนาน้อย หรือมีปัญหาต้องการความช่วยเหลือ ตลอดจนสนับสนุนให้โรงเรียนที่สามารถพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจนมีผลสำเร็จเป็นที่ปรากฏได้รับการพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ และรวบรวมข้อมูลผลการประเมินไว้เป็นฐานข้อมูล

3. กระทรวง / องค์กรหลักเป็นผู้ประเมิน การประเมินในขั้นนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อยกย่อง โรงเรียนที่สามารถพัฒนาเป็นโรงเรียนคุณภาพ เป็นที่ปรากฏชัดเจน โดยกระทรวงอาจสุ่มประเมินโรงเรียนที่เขตพื้นที่การศึกษา เสนอทุกปี การประเมินในขั้นนี้ใช้เครื่องมือมาตรฐานที่กระทรวง / องค์กรหลักกำหนด และประกาศยกย่องเป็นโรงเรียนคุณภาพระดับกระทรวง / องค์กรหลักจัดทำฐานข้อมูลโรงเรียนคุณภาพระดับกระทรวง / องค์กรหลัก และเผยแพร่สู่สาธารณชนต่อไป

กระบวนการประเมิน เกณฑ์ เครื่องมือ และข้อมูล มีแนวคิดของการพิจารณา เพื่อให้เห็นพัฒนาการของโรงเรียนที่มีกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ใช้ข้อมูลสภาพจริง และประโยชน์ที่ส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ และผลการประเมินจะสะท้อนให้โรงเรียน ผู้เกี่ยวข้อง และสาธารณชนรับทราบผลการพัฒนาสู่ความเป็นโรงเรียนคุณภาพ ตามเจตนารมณ์

### ขั้นสร้างความยั่งยืนในการเป็นโรงเรียนคุณภาพ

ขั้นนี้เป็นขั้นท้ายของกระบวนการพัฒนา แต่ไม่ใช่ขั้นสุดท้ายแล้วจบการพัฒนา เพราะขั้นนี้จะเป็นจุดเชื่อมสู่การพัฒนารอบใหม่ หรือสู่การพัฒนาต่อเนื่องไปอย่างเหมาะสมและในตอนนี้โรงเรียน ต้นสังกัด เขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะมีบทบาทเสริมกันและกันที่จะผดุงการพัฒนาให้เกิดความต่อเนื่องและยั่งยืนต่อไป กล่าวคือ

1. โรงเรียนประเมินความเป็นโรงเรียนคุณภาพ แล้วนำผลการประเมินมาร่วมกัน ทบทวนสรุปจุดสำเร็จ จุดที่ต้องปรับปรุง แก้ไขและร่วมกับบุคลากรหรือผู้เกี่ยวข้องชื่นชมผลงานที่ได้ทำ นำประสบการณ์การผลงานสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับโรงเรียนอื่น ๆ หรือหน่วยงานอื่น ๆ และมีการกำหนดจุดเด่น จุดที่จะปรับปรุง แล้วกำหนดแผนผดุงพัฒนาที่จะดำเนินการต่อไป

2. เขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ / องค์กรหลักยกย่องและประกาศรับรอง เขตพื้นที่การศึกษา และกระทรวงศึกษาธิการ / องค์กรหลักรวบรวมข้อมูลความสำเร็จ และผลงานการพัฒนาที่น่าชื่นชมแล้วจัดยกย่องประกาศรับรอง และอาจจัดเวลาที่น่าเสนอผลงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับโรงเรียนอื่น ผู้เกี่ยวข้องและสาธารณชน เพื่อเปิดมิติการพัฒนาให้กว้างขวางยิ่งขึ้นและให้ทุกฝ่ายได้รับทราบผลการพัฒนาที่เกิดขึ้น ซึ่งแต่ละระดับสามารถดำเนินกิจกรรมได้ตามความเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่

ทั้งนี้ กรมต้นสังกัดจะต้องรวบรวมข้อมูลทั้งความสำเร็จและสิ่งที่ต้องปรับปรุงแก้ไข กำหนดแนวทางการพัฒนา หรือสนับสนุนต่อเนื่องให้เหมาะสม และหลากหลายลักษณะ สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน เพื่อที่จะผดุงให้การพัฒนาโรงเรียนมีความต่อเนื่องและยั่งยืนต่อไป

เมื่อทุกโรงเรียน เขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการองค์กรหลัก มีความตระหนัก ร่วมกันที่จะสร้างวัฒนธรรมพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบ และสร้างสรรค์ จัดกิจกรรมสนับสนุนเพื่อ ผดุงการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ย่อมเชื่อมั่นได้ว่าทุกโรงเรียนสามารถพัฒนาสู่ความเป็นโรงเรียนคุณภาพ และจะดำรงอยู่ต่อไปได้อย่างยั่งยืน พร้อมทั้งจะรับการประเมินภายนอก ตามมาตรา 49 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งกำหนดให้มีการประเมินคุณภาพภายนอก ของสถานศึกษาทุกแห่ง อย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกห้าปีนับตั้งแต่การประเมินครั้งสุดท้าย และเสนอผลการประเมินต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และสาธารณชน

สรุปได้ว่า แนวทางการบริหารและพัฒนาสถานศึกษา ต้องอาศัยการบริหารจัดการ โดยผู้บริหาร ครู ที่เป็นมืออาชีพ โดยเริ่มตั้งแต่ หลักสูตรการสอน กระบวนการเรียนการสอน งบประมาณ การบริหาร และการประกันคุณภาพการศึกษา โดยมีการดำเนินการพัฒนาโรงเรียน ไปสู่โรงเรียนคุณภาพ โรงเรียนจะต้องมีความพร้อม และความเป็นไปได้ เพราะต้องดำเนิน

กระบวนการตามขั้นตอนทั้ง 7 ขั้นตอนอย่างเคร่งครัด จึงจะพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพได้

## ตอนที่ 7 บริบทของโรงเรียนพณิชยการจันทน์

โรงเรียนพณิชยการจันทน์ เป็นโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ ได้รับการอนุญาตจัดตั้งเมื่อวันที่ 16 พฤษภาคม 2524 โดยนายจันทน์ สุวรรณपाल เป็นผู้รับใบอนุญาตและผู้จัดการ เปิดทำการสอนในระดับ ปวช. ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ กลุ่มวิชาการบัญชี การขาย และการเลขานุการ หลักสูตรของกรมอาชีวศึกษา ในปีการศึกษา 2527 ได้ขอเพิ่มหลักสูตร ปวท. ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ วิชาการบัญชี และสาขาวิชาการตลาด หลักสูตรของกรมอาชีวศึกษา โรงเรียนพณิชยการจันทน์ ตั้งอยู่ที่ เลขที่ 1 ซอยสมปราวรณา ถนนประชาสงเคราะห์ แขวงดินแดง เขตดินแดง กรุงเทพมหานคร บนพื้นที่ 2,720 ตารางวา

เปิดทำการสอนระดับ : ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) สาขาวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการบัญชี และสาขาวิชาการขาย หลักสูตรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) สาขาวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการบัญชี และสาขาวิชาการตลาด หลักสูตรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

โดยปัจจุบันนายอานนท์ สุวรรณपाल เป็นผู้รับใบอนุญาต และนายสุเทพ หลักเพ็ชร เป็นผู้อำนวยการโรงเรียน

### วิสัยทัศน์ (Vision)

โรงเรียนพณิชยการจันทน์ จัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของชุมชน โดยมุ่งเน้นให้นักศึกษาใฝ่รู้ มีทักษะในการประกอบอาชีพ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักและแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล มีคุณธรรม จริยธรรม มีความซื่อสัตย์ มีระเบียบวินัย มีสุขภาพอนามัยที่ดี ส่งเสริมเอกลักษณ์ของชาติไทย มีความเป็นประชาธิปไตยและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมสามารถใช้ชีวิตอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข

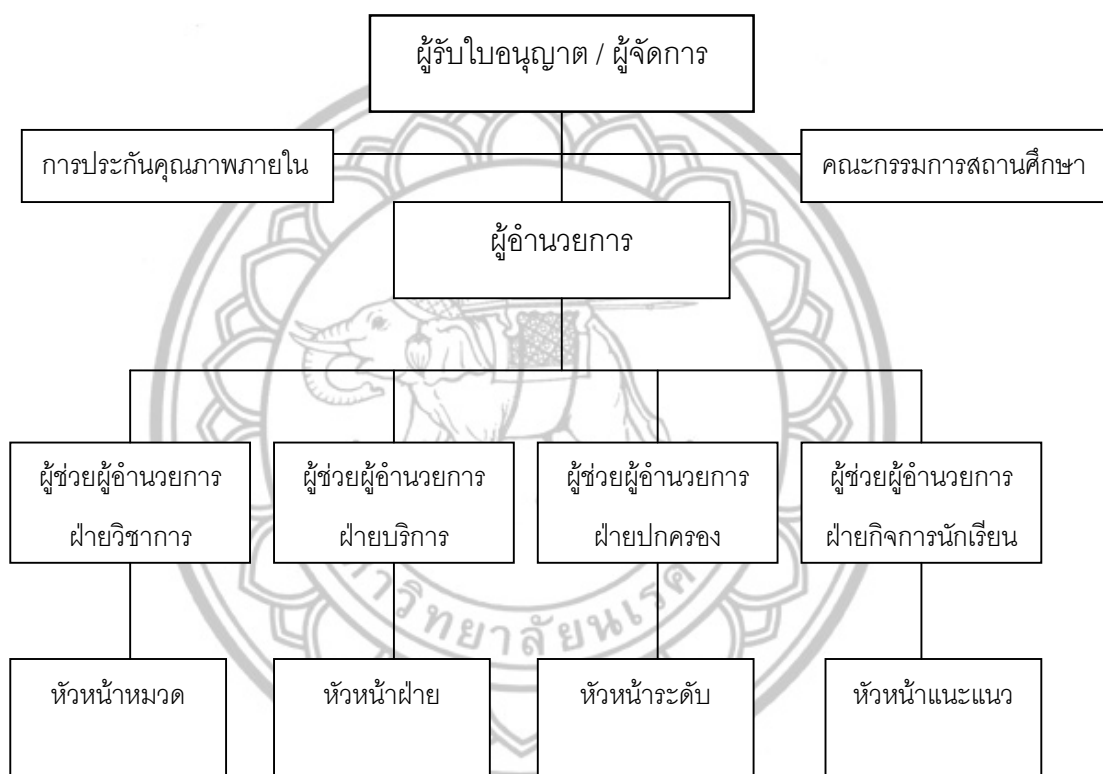
### พันธกิจ (Mission)

1. จัดการศึกษาให้มีคุณภาพ และมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของสังคม
2. ให้นักเรียนใฝ่เรียนรู้
3. มีความคิดสร้างสรรค์แก้ไขปัญหาอย่างมีเหตุผล
4. มีคุณธรรม จริยธรรม มีความซื่อสัตย์และมีระเบียบวินัย

5. ความเป็นประชาธิปไตยและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

เป้าหมาย (Goal)

โรงเรียนพณิชยการจันทน์ จะปลูกฝังให้นักเรียนเป็นผู้มีระเบียบวินัย ยึดมั่นในระบบประชาธิปไตย อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมซึ่งขนบธรรมเนียมประเพณีไทย ฝึกให้นักเรียนมีความสามารถ รู้จัก คิด เป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น เสริมสร้างพละนาถมายให้สมบูรณ์ พร้อมทั้งปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ให้สามารถดำรงตนอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข



ภาพ 10 แสดงโครงสร้างการบริหารโรงเรียนพณิชยการจันทน์

ที่มา : แผนปฏิบัติการโรงเรียนพณิชยการจันทน์ 2553, หน้า 5

## กลไกการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

### 1. การเตรียมความพร้อมด้านการประกันคุณภาพการศึกษา

การประกันคุณภาพการศึกษาทั้งการประกันคุณภาพภายใน และการประกันคุณภาพภายนอก โดยเฉพาะการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการในสถานศึกษาที่บุคลากรทุกคนจะต้องปฏิบัติอยู่แล้ว โดยการมอบหมายความรับผิดชอบ สถานศึกษาได้แต่งตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการการประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษา คณะกรรมการดำเนินงาน คณะกรรมการตรวจสอบและติดตามการดำเนินงานประกันคุณภาพสถานศึกษา

### 2. การดำเนินการประกันคุณภาพภายใน

การดำเนินการถือว่าเป็นความสำคัญมาก หลังจากการเตรียมความพร้อมของบุคลากรแล้วต้องดำเนินการต่อไป ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ วางแผน (Plan) การปฏิบัติตามแผน (Do) การตรวจสอบติดตามประเมินผล (Check) และการพัฒนาปรับปรุง (Act) รายละเอียดขั้นตอนมีดังนี้

**การวางแผน (Plan)** เป็นการเริ่มต้นจากความร่วมมือกันระหว่างบุคลากรภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อกำหนดเป้าหมาย มาตรฐาน และตัวบ่งชี้สำหรับการประกันคุณภาพภายใน แนวทางการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา งบประมาณ และทรัพยากรที่ต้องใช้ สถานศึกษามีการจัดทำแผนพัฒนาระยะสั้น และระยะยาว แผนระยะยาวได้แก่ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนยุทธศาสตร์ เป็นแผนที่ครอบคลุมการดำเนินงานทั้งหมดของสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นแผนในการกำหนดทิศทางการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายภายในระยะเวลาที่กำหนด เช่น 3-5 ปี จากแผนระยะยาวดังกล่าวนำมากำหนดเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งเป็นแผนระยะสั้นใน 1 ปี จากแผนปฏิบัติการประจำปี มีการจัดทำแผนย่อย ๆ เพื่อความสะดวกในการบริหารจัดการ ได้แก่ แผนการจัดการเรียนการสอน แผนพัฒนาอาคารสถานที่ แผนการประเมินคุณภาพการศึกษา แผนงบประมาณ เป็นต้น เมื่อกำหนดเป้าหมาย หรือมาตรฐานของการดำเนินประกันคุณภาพภายในแล้ว ก็นำมาตราฐานที่กำหนดมาจัดเรียงความสำคัญตามความจำเป็น เพื่อกำหนดกิจกรรม บุคลากร ทรัพยากร และระยะเวลาดำเนินการได้อย่างเหมาะสม ต่อจากนั้นเป็นขั้นของการกำหนดวิธีปฏิบัติงาน หรือกิจกรรมที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ตัวบ่งชี้ที่บ่งบอกถึงความสำเร็จของกิจกรรมนั้น กิจกรรมทั้งหลายได้มีการกำหนดให้เหมาะสมสอดคล้องกับงบประมาณ บุคคล ช่วงเวลา และลักษณะงาน โดยเฉพาะกิจกรรมการเรียนการสอนกับกิจกรรม เสริมคุณธรรม จริยธรรม และอื่น ๆ อีกทั้งก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดสำหรับผู้เรียน

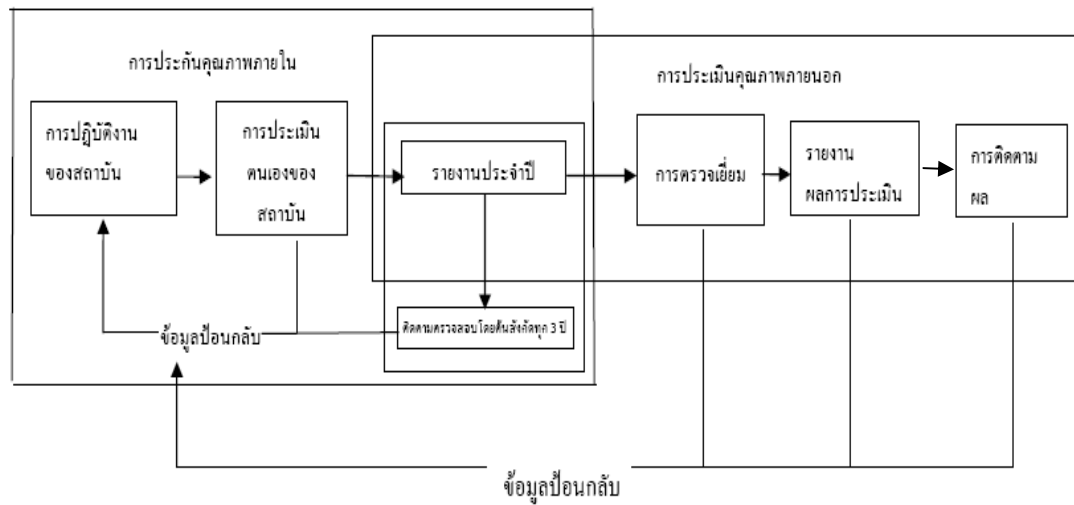
**การปฏิบัติตามแผน (Do)** เป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาจะให้การส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรทำงาน มีการจัดสิ่งอำนวยความสะดวก หรือทรัพยากร โดยได้มีการกำกับ ติดตาม ให้ขวัญ กำลังใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในระดับรายบุคคล หรือระดับกลุ่ม นอกจากนี้ ในกรณีที่ผู้บริหารสามารถให้การนิเทศกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้งานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะงานการเรียนการสอนในสถานศึกษาได้ดำเนินไปอย่างเหมาะสมที่สุด การนิเทศได้ด้วยตนเอง และเชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้การนิเทศแทน หรือส่งบุคลากร ของสถานศึกษาไปรับการอบรม ในเรื่องที่ยังไม่มีความรู้ หรือไม่เชี่ยวชาญพอ

**การตรวจสอบประเมินผล (Check)** การประเมินได้กำหนดกรอบการประเมินว่าจะ ประเมินอย่างไร ใครเป็นผู้ประเมิน ระยะเวลาการประเมิน เครื่องมือที่ใช้การวิเคราะห์ การเขียน รายงาน ทั้งนี้ จะต้องสอดคล้องกับมาตรฐานการอาชีวศึกษาที่สถานศึกษากำหนดไว้เป็นกรอบ สำหรับการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โดยเฉพาะเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล จะต้องมีการสำรวจเป็นเบื้องต้นก่อนว่ามีใครจัดทำไว้แล้วบ้างหรือไม่ สอดคล้องกับบริบทการ ประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษามากน้อยแค่ไหน สามารถนำมาใช้จริง แต่หากไม่มี เครื่องมือรวบรวมข้อมูลที่เหมาะสมกับข้อมูลที่ต้องการเก็บใช้ได้สะดวก และบุคลากรส่วนใหญ่ สามารถทำความเข้าใจได้ง่าย ตัวอย่างของเครื่องมือใช้ ได้แก่ แบบทดสอบ แบบสอบถาม แบบ สัมภาษณ์ แบบสำรวจ แบบสังเกต แบบตรวจสอบรายการ หรือแบบประเมิน เป็นต้น การสร้าง เครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูลได้อย่างเหมาะสม และมีระบบการวางแผนการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ดี ย่อมจะทำให้ได้ข้อมูลที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประเมินตามตัวบ่งชี้ แต่ละมาตรฐาน และนำมาวิเคราะห์ทั้งระดับรายละเอียด ย่อย ๆ เป็นรายบุคคล รายกิจกรรม หรือโครงการกับการ วิเคราะห์ในภาพรวมแต่ละมาตรฐานทั้งหมดรวมเป็นภาพของสถาบัน หรือสถานศึกษา ทำการ ประเมินผลการดำเนินงานในแต่ละตัวบ่งชี้ตามเกณฑ์ที่กำหนด ประเมินผลในแต่ละมาตรฐานจาก ค่าฐานนิยมของผลการประเมินตามตัวบ่งชี้ของแต่ละมาตรฐาน และสรุปผลในภาพรวมของการ ดำเนินการประกันคุณภาพของสถานศึกษาจากมาตรฐานทั้งหมด ตามลำดับ

**การนำผลการประเมินมาปรับปรุงงาน (Act)** หลังจากประเมินผลการดำเนินงาน ตามกรอบมาตรฐานการประเมินของสถานศึกษาแล้วสถานศึกษาได้นำผลการประเมินมาวิเคราะห์ หาจุดเด่น จุดด้อยของตนเองในแต่ละมาตรฐาน และพิจารณาว่าเกี่ยวข้องกับบุคลากรที่ รับผิดชอบกลุ่มใดหรือคนใดบ้าง จัดการประชุมบุคลากรของสถานศึกษาแล้วแจ้งผลการวิเคราะห์ รายงานการประเมินให้ทราบ แจ้งผลในภาพรวมแล้วเรียกพบเป็นกลุ่มเฉพาะเพื่อชี้แจงใน รายละเอียดอีกครั้ง และย้ำให้บุคลากรทุกคนได้ทราบว่า การดำเนินการประกันคุณภาพต้องทำ

อย่างต่อเนื่อง จะต้องวางแผนปรับปรุงแก้ไข ส่วนมาตรฐานตัวบ่งชี้ที่สถานศึกษาดำเนินการได้อยู่ในระดับพอใช้ ผู้รับผิดชอบคงต้องวางแผนพัฒนาปรับปรุงส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการให้ดีขึ้นในปีต่อไป สำหรับมาตรฐานตัวบ่งชี้ที่สถานศึกษายังทำได้ไม่ดี คือ ต้องปรับปรุงแก้ไขหรืออาจกล่าวว่าเป็น จุดอ่อนของสถานศึกษา ซึ่งจะต้องดำเนินการปรับปรุงเป็นอันดับแรก ส่วนจะดำเนินการมาตรฐานหรือตัวบ่งชี้ใดก่อนนั้นคงต้องวิเคราะห์ความจำเป็นเร่งด่วนเมื่อบุคลากรผู้รับผิดชอบ ได้ดำเนินการวางแผนพัฒนาปรับปรุงในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบแล้วก็ควรจะได้มีการนำแผนของแต่ละมาตรฐาน หรือแต่ละกลุ่มมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการในภาพรวมของสถานศึกษา ให้เหมาะสมกับช่วงเวลา บุคลากร งบประมาณ โครงการ หรือกิจกรรมใดที่สามารถบูรณาการกันได้ ก็นำมาปรับแผนจัดรวมกัน จะทำให้แนวทางการปฏิบัติตามแผนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และทุกฝ่ายได้รับรู้ร่วมกัน

3. **การรายงานการประเมินตนเองหรือรายงานประจำปี** หลังจากทีสถานศึกษา/แผนก ได้ประเมินผลการดำเนินการตามมาตรฐานและตัวบ่งชี้ที่กำหนดแล้ว สถานศึกษาต้องจัดทำรายงานการประเมินตนเอง (Self-Assessment Report : SAR) ตาม พ.ร.บ. การศึกษาเรียกว่า รายงานประจำปี ซึ่งสถานศึกษาจะต้องรวบรวมข้อมูลหลักฐานการดำเนินงาน ผลการดำเนินงาน และแนวทางการพัฒนาปรับปรุงแก้ไขต่อไป คณะกรรมการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาควรเป็นคณะผู้จัดทำรายงานการประเมินตนเองหรือรายงานประจำปี ดังนั้นจึงต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการสรุปผลข้อมูล การวิเคราะห์ การเขียนรายงาน การใช้ภาษาเหมาะสม และควรดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ไม่ต้องรอให้สิ้นสุดปีการศึกษา แต่จะรวบรวมข้อมูลและเขียนรายงานไว้เป็นระยะ มีการจัดทำบับร่างเพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์ หลังจากนั้นจึงเผยแพร่ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ และเสนอต้นสังกัดเป็นลำดับต่อไป



ภาพ 11 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการประกันคุณภาพการศึกษาภายในกับการประเมินคุณภาพภายนอก

ที่มา : คู่มือการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม 2554 - 2558, หน้า 4

จากภาพจะเห็นว่าเมื่อสถานศึกษามีการดำเนินการประกันคุณภาพภายในแล้ว จำเป็นต้องจัดทำรายงานประจำปีที่เป็นรายงานประเมินตนเองภายใน ซึ่งเป็นผลจากการประกันคุณภาพภายในหรือเรียกว่า รายงานการประเมินตนเอง เพื่อเสนอคณะกรรมการสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน เอกสารดังกล่าวจะเป็นเอกสารเชื่อมโยงระหว่างการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา การติดตามตรวจสอบของต้นสังกัด และการประเมินคุณภาพภายนอกโดย สมศ. ดังนั้น สถานศึกษาจำเป็นต้องจัดทำรายงานการประเมินตนเองที่มีความลุ่มลึก สะท้อนภาพที่แท้จริงของสถานศึกษาในทุกองค์ประกอบคุณภาพ



## ตอนที่ 8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทำเนียบ มหาพรหม (2543) ได้ศึกษาการติดตามมาตรฐาน การประกันคุณภาพโรงเรียน สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุตรดิตถ์ พบว่า ผลการวิจัยที่อยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับ คือ ด้านกระบวนการ ด้านปัจจัย และด้านผลผลิต การปฏิบัติงานบริการและการจัดการ ด้านหลักสูตร และการสอน ด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมและบุคลากร และยังพบว่า หากจะให้การปฏิบัติงาน ตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาดีขึ้น ควรดำเนินการดังนี้ ให้ครูตระหนักในบทบาทหน้าที่ ผู้บริหารจัดการกิจกรรมให้บุคลากรในสถานศึกษา มีความรักสามัคคีกัน รักในเกียรติยศและศักดิ์ศรีความเป็นครูมีจิตใจมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์การร่วมกัน สถานศึกษาจัดฝึกอบรมสัมมนา และประชุมชี้แจงเกี่ยวกับแนวทางในการปฏิบัติงาน ตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา สถานศึกษากำหนดการประกาศคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน ให้นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน ได้ทราบและร่วมกันปฏิบัติตามอย่างจริงจัง สถานศึกษาจัดประชุมวางแผนการปฏิบัติงาน ตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา

ดิเรก ทวยมีฤทธิ์ (2543) ได้ศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานตามมาตรฐานคุณภาพ การศึกษา และขั้นตอนการประกันคุณภาพการศึกษาโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษาระดับ ประถมศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา พบว่า ปัญหาในการปฏิบัติงานตามขั้นตอนการประกัน คุณภาพการศึกษาทั้ง 4 ขั้นตอนของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ระดับ ประถมศึกษา ในจังหวัดนครราชสีมา อาจสรุปได้ดังนี้ 1) ขั้นตอนการจัดทำธรรมนูญโรงเรียน/ แผนพัฒนาโรงเรียน พบปัญหาโดยเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ระดับ แรกดังนี้ การเขียนธรรมนูญ โรงเรียน/แผนพัฒนาโรงเรียน แนวปฏิบัติในการจัดทำ และการวิเคราะห์มาตรฐาน 2) ขั้นตอน ดำเนินงานตามธรรมนูญโรงเรียน/แผนพัฒนาโรงเรียน พบปัญหาโดยเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ระดับดังนี้ การปฏิบัติไม่เป็นไปตามแผนที่ตั้งไว้ ครูมีภาระงานมากไม่ค่อยมีเวลา และงบประมาณ ไม่เพียงพอ 3) ขั้นตอนติดตาม ตรวจสอบและปรับปรุง พบปัญหาโดยเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ระดับ แรก ดังนี้ ไม่ได้ประเมินผลการดำเนินงาน ความพร้อมของบุคลากร และการเก็บข้อมูลหลักฐาน 4) ขั้นตอนประเมินตนเองและรายงาน มีปัญหาโดยเรียงจากมากไปหาน้อย 3 ระดับ แรกดังนี้ การเขียน รายงานการประเมินตนเอง การรวบรวมงานแต่ละฝ่ายให้เป็นงานเดียวกัน และการวางแผนการ ประเมินที่ต่อเนื่อง

สมชาติ แก้วขาว (2545) ได้ศึกษาการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครปฐม พบว่า สภาพการดำเนินการ ประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญ จังหวัดนครปฐม

ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และบทบาทหน้าที่ที่ปฏิบัติแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการประกันคุณภาพแตกต่างกัน ส่วนขนาดโรงเรียน ระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการประกันคุณภาพไม่แตกต่างกัน นอกจากนี้บุคลากรในโรงเรียนยังได้เสนอให้โรงเรียนพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในให้ได้มาตรฐานชัดเจนขึ้น และเป็นกรให้บุคลากรทุกคนในโรงเรียน พร้อมทั้งบุคลากรอื่น ๆ เช่น คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง นักเรียน ได้มีส่วนในการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

อุมา ศรีชัย (2546) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดระยอง พบว่า 1) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยภาพรวมรายด้านและรายข้อส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านการปฏิบัติตามโครงการอยู่ในระดับมาก 2) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง ที่มีเพศและอายุต่างกันมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนคณะกรรมการที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันและมีสภาพต่างกันมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาแตกต่างกันที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ตามลำดับ 3) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง มีปัญหาการมีส่วนร่วมที่สำคัญ ได้แก่ คณะกรรมการขาดความรู้ ความเข้าใจ ไม่มีส่วนร่วมในการวางแผน ไม่มีเวลาเข้ามามีส่วนร่วม แผนงาน/โครงการไม่ชัดเจน ขาดแนวทางการปฏิบัติ ขาดการติดตามงานอย่างต่อเนื่อง คณะกรรมการไม่ทราบปัญหาที่แท้จริง สถานศึกษาไม่ทำรายงานผลการศึกษา และขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย

เสงี่ยม เป้าเล้ง (2546) ได้ศึกษาการศึกษาดำเนินการประกันคุณภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร พบว่า การดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก การดำเนินการตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาอยู่ในระดับสูงสุด ส่วนการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาอยู่ในระดับต่ำสุด สภาพแวดล้อม ด้านการได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงานและด้านการได้รับการฝึกอบรมการประกันคุณภาพการศึกษาแตกต่างกันมีการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาแตกต่างกัน ส่วนขนาดของสถานศึกษาตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากร และสภาพแวดล้อมด้านการได้รับการสนับสนุนจากเขตพื้นที่การศึกษาที่แตกต่างกันมีการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน

สุกิจ กลางสุข (2546) ได้ศึกษาการพัฒนาการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนหนองเป็ด สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด มีผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) สภาพการดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง การดำเนินกิจกรรมตามมาตรฐานการศึกษาและตัวชี้วัดส่วนใหญ่อยู่ในระดับพอใช้และปรับปรุง โรงเรียนมีปัญหาในการดำเนินงานเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายใน คือ บุคลากรบางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนขาดเป้าหมายในการพัฒนาที่ชัดเจน และสิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดกิจกรรมการพัฒนา เนื่องจากโรงเรียนมีงบประมาณน้อย ขาดการระดมทรัพยากรจากภาคเอกชนและท้องถิ่น โรงเรียนแก้ไขโดยการจัดประชุม อบรม สัมมนา และศึกษาดูงานให้แก่บุคลากร มีการกำหนดบุคลากรที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน รวมทั้งการขอรับบริจาคจากชุมชน 2) การดำเนินการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนที่ผ่านการประเมินภายนอก โรงเรียนมีการดำเนินกิจกรรมในการพัฒนาอย่างหลากหลายตามมาตรฐานการศึกษา โรงเรียนบ้านขามมีจุดเด่น คือ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแบบโครงงานเน้นการเรียนรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่น โรงเรียนบ้านทุ่งนางโกล (อ่อนอำนาจศิลป์) มีจุดเด่นในการสร้างความเข้าใจกันดีระหว่างสถานศึกษากับชุมชน และโรงเรียนบ้านห้วยสนุกสะพานทองมีจุดเด่น คือ โรงเรียนมีความพร้อมด้านปัจจัยและทรัพยากร มีแผนการสอนเพื่อปฏิบัติอย่างชัดเจน 3) การพัฒนาการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายใน ของโรงเรียนบ้านหนองเป็ด โรงเรียนมีการดำเนินการงานตลอดปีซึ่งถือว่าการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร การศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โรงเรียนได้ดำเนินการประกันคุณภาพภายในโดยการดำเนินการเป็นระบบครบวงจร PDCA ซึ่งประกอบด้วย การร่วมกันวางแผน (P) ร่วมกันปฏิบัติตามแผน (D) ร่วมกันตรวจสอบ (C) และร่วมกันปรับปรุง (A) โดยใช้กลยุทธ์ในการพัฒนา คือ การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการโดยใช้รูปแบบวิธีการวิจัยปฏิบัติการ พบว่า ครูมีความกระตือรือร้นที่จะดำเนินงานตามโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ เป็นอย่างดี และจากการที่ครูสามารถดำเนินการพัฒนาได้ผลเป็นที่น่าพอใจในวงจรปฏิบัติการในวงจรที่ 1 ผู้วิจัยจึงนำมาตราฐานการศึกษาทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านผู้เรียน ด้านกระบวนการ และด้านปัจจัยมาใช้โดยได้รวบรวมข้อมูลจากแบบสังเกตและแบบบันทึกกิจกรรม แล้วสรุปปัญหาผลการปฏิบัติการวิจัยในวงจรที่ 1 พบว่า การดำเนินการจัดกิจกรรมในแต่ละมาตรฐานทั้ง 3 ด้าน ได้ผลเป็นที่น่าพอใจ กล่าวคือ ผู้บริหาร ครูและนักเรียนให้ความสนใจในการดำเนินแต่ละกิจกรรม มีความกระตือรือร้น และมีบรรยากาศในการทำงานที่ดี ไม่แสดงออกถึงความเบื่อหน่ายและครูสามารถที่จะนำผลการแก้ไขปรับปรุงไปประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหา

พงษ์ศักดิ์ อันทรินทร์ (2546) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมของครูในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับการมีส่วนร่วมของครูในการวางแผนปฏิบัติการประจำปี ในโรงเรียนประถมศึกษา เป็นภาพรวม 4 ขั้นตอน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ ขั้นตอนการเตรียมการ ขั้นตอนการวางแผน ขั้นตอนการดำเนินงานตามแผน ขั้นตอนการดำเนินงานตามแผน และขั้นตอนติดตามประเมินผล 2) การมีส่วนร่วมของครูในการวางแผนปฏิบัติการประจำปี ในโรงเรียนประถมศึกษา ขนาดเล็ก กลาง และใหญ่ ระดับการมีส่วนร่วมไม่แตกต่างกัน 3) ปัญหาการมีส่วนร่วมที่มีความถี่มากที่สุด และแนวทางแก้ปัญหาการมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติการแต่ละขั้นตอน มีดังนี้ ขั้นตอนการเตรียมการมีปัญหา บุคคลากรไม่ทราบวิธีการทำงาน ขาดความรู้ความเข้าใจในงานขั้นเตรียมการ แนวทางการแก้ไขปัญหาคือ จัดอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรในโรงเรียน ขั้นตอนการวางแผน มีปัญหาคือ โรงเรียนขาดข้อมูลในการวางแผน แนวทางแก้ไขคือ จัดระบบสารสนเทศของโรงเรียน ส่วนปัญหาขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนคือ ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญในการปฏิบัติงานตามแผน แนวทางการแก้ไขคือ แต่งตั้งคณะทำงานให้รับผิดชอบอย่างชัดเจน และผู้บริหารต้องนิเทศ ควบคุม กำกับติดตามอย่างใกล้ชิดและขั้นตอนการประเมินผล มีปัญหาในเรื่องขาดการติดตามตรวจสอบผลงาน ไม่มีการประเมินผลงานหลังจากการปฏิบัติงานเสร็จสิ้นแล้ว แนวทางแก้ไขคือ แต่งตั้งคณะทำงานในการประเมินผล

เมฆินทร์ อินตะเสาว์ (2546) ได้ศึกษากระบวนการร่วมมือในการบริหารการศึกษา ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านดงขนุน อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย ผลของการศึกษาพบว่า กระบวนการร่วมมือในการบริหารการศึกษาระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ที่ให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และชุมชนพึงพอใจนั้น ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ 1) การสร้างความสัมพันธ์กับคนในชุมชน ผู้บริหารโรงเรียนและคณะครูต้องสร้างความสัมพันธ์กับคนในชุมชนก่อน เพื่อให้เกิดความสนิทสนม คั่นเคยกัน โรงเรียนขอความร่วมมือก็จะได้รับความร่วมมือโดยง่ายเพราะมีความเกรงใจกัน 2) การศึกษาข้อมูลพื้นฐานก่อนเริ่มดำเนินการ ข้อมูลที่ใช้ในการวางแผนการจัดการศึกษาต้องมีเพียงพอกับความต้องการ และเป็นข้อมูลที่ทุกฝ่ายได้ร่วมกันตรวจสอบความถูกต้องแล้ว ในการดำเนินงานที่ผ่านมา พบว่า ชาวบ้านที่มาร่วมประชุมไม่กล้าแสดงความคิดเห็นหรือตัดสินใจเนื่องจากเขาไม่มีข้อมูล ดังนั้นทางโรงเรียนต้องนำข้อมูลที่เกี่ยวข้องชี้แจงให้ผู้มาร่วมประชุมได้เข้าใจก่อนที่จะมีการวางแผนทุกครั้ง 3) การวางแผนร่วมกัน ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดเพื่อถ้าทุกฝ่ายในชุมชนได้มีส่วนร่วมในการคิดร่วมเสนอโครงการก็จะมีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันชาวบ้านก็ยินดีให้ความร่วมมือเต็มที่

4) ร่วมกันดำเนินการ เป็นขั้นตอนที่ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมช่วยเหลือในการดำเนินงานตามโครงการ เช่น เป็นผู้ดำเนินงานตามโครงการ เป็นวิทยากร สนับสนุนด้านแรงงาน วัสดุและอุปกรณ์ ตลอดจนการประสานงาน เป็นต้น 5) การร่วมกันประเมินผลการดำเนินการ การประเมินผลการดำเนินการส่วนใหญ่ใช้การสอบถามจากผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ จนสิ้นโครงการ เพื่อนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการ ตลอดจนการประเมินความสำเร็จของโครงการที่ดำเนินการมา พบว่าในส่วนของชุมชนขาดความรู้ความเข้าใจการประเมิน ทางโรงเรียนต้องใช้การอธิบายและการสอบถามด้วยตนเอง 6) การร่วมกันรับผลจากการดำเนินการ ในขั้นตอนนี้ทางโรงเรียนจำเป็นต้องจัดให้มีการประชาสัมพันธ์ให้ผู้มีส่วนร่วมทุกฝ่ายได้รับทราบผลประโยชน์ที่ได้จากการดำเนินการ โรงเรียนต้องประกาศเกียรติคุณ ยกย่องชมเชยผู้ที่มีอุปการคุณ และผู้ที่ให้ความร่วมมือกับโรงเรียน ชุมชนมีความพึงพอใจในขั้นตอนนี้อยู่ในระดับมาก

เจตน์สุดา ทศานนท์ (2547) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการจัดการศึกษาของโรงเรียนอนุบาลเชียงใหม่ พบว่า ด้านการกำกับตรวจสอบ ประเมินผล และปรับปรุงงาน ผู้ปกครองทุกอาชีพได้มีส่วนร่วมในระดับมาก กิจกรรมที่เข้าร่วมได้มาก คือ ร่วมประเมินผลนักเรียนตามสภาพที่แท้จริง กิจกรรมที่ร่วมได้ปานกลาง คือ ร่วมวิเคราะห์ประเมินคุณภาพการดำเนินงานตามมาตรฐานของโรงเรียนที่กำหนด จากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ด้านการตรวจสอบประเมินผลเพื่อปรับปรุงงานของโรงเรียน ควรจัดให้มีการประชุมผู้ปกครองเพื่อการแสดงความคิดเห็นร่วมกัน

ปริญญ์ งามสุทธิ (2547) ได้ศึกษาการพัฒนาการดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเทคโนโลยีคณาวิสต์ พบว่า 1) สภาพของโรงเรียนเทคโนโลยีคณาวิสต์ ก่อนการพัฒนาประกันคุณภาพการศึกษา พบว่า บุคลากรขาดความเข้าใจถึงรูปแบบและวิธีการการประกันคุณภาพการศึกษาทำให้ไม่ตระหนักและเห็นความสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษา รวมทั้งบุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการวางแผนงานประกันคุณภาพการศึกษา ทำให้ส่งผลการพัฒนางานการดำเนินงานอีกทั้งในการวางแผนงานประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนยังขาดวิสัยทัศน์ในการพัฒนางานการดำเนินงานและขาดทักษะในการสร้างทัศนคติที่ดีต่อบุคลากรในการร่วมพัฒนางานการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพ 2) การดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษา ของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน 3 แห่ง ที่ดำเนินการได้ดีนั้นมีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบงานอย่างชัดเจนโดยมีการมอบหมายความรับผิดชอบให้แก่หน่วยงาน อีกทั้งมีการประชุมความก้าวหน้าและร่วมกันแก้ไขปัญหาและจัดการประเมินคุณภาพภายในทุกปีการศึกษา และนำผลการประเมินมาใช้วางแผนพัฒนาโดยให้บุคลากร ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ในการกำหนดแนวทางการ

ดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา ทั้งนี้มีการจัดกิจกรรม เพื่อสร้างความเข้าใจด้านการประกันคุณภาพการศึกษาในหลายรูปแบบ โดยได้รับความร่วมมือจากบุคลากรเป็นอย่างดี 3) การพัฒนาการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา ของโรงเรียนเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ส่งผลให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน และได้รับการยอมรับจากผู้ปกครอง นักเรียน และนักศึกษา มากยิ่งขึ้น ทั้งนี้จากการนำรูปแบบ วิธีการ และข้อเสนอแนะที่ได้รับจากการศึกษาดูงานและการจัดอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง คือ (1) บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนางานการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษามากขึ้น (2) บุคลากรสามารถร่วมกันจัดทำรายงานการประเมินตนเองฉบับโรงเรียน และผ่านการประเมินภายในโดยบุคลากรสามารถร่วมกันจัดทำรายงานการประเมินตนเองฉบับโรงเรียน และผ่านการประเมินภายในโดยบุคลากรภายนอกแล้ว

การพัฒนางานการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา ส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกฝ่าย ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามขั้นตอน เกิดความตระหนัก และเห็นความสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษา ตลอดจนมีวิสัยทัศน์กว้างไกลขึ้นหากมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องจะส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานของทางโรงเรียน อันจะสะท้อนถึงคุณภาพของโรงเรียนให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป

นิยม ใจศิริ (2547) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมในการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหนองผือ อำเภอเทวา จังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า การดำเนินการตามวงจรที่ 1 พบว่า 1) กลุ่มผู้ร่วมศึกษาได้ร่วมกันวางแผนการดำเนินการพัฒนาการดำเนินงานที่ส่งเสริมการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนร่วมกัน มีการร่วมกำหนดปฏิทินการดำเนินงานที่ชัดเจน มีการสร้างทีมงานที่เกิดจากบุคคลที่ 2 ฝ่าย โดยใช้กลยุทธ์ของการมีส่วนร่วม 2) มีการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการร่วมกัน ส่งผลให้เกิดจิตสำนึกร่วมกัน โดยทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและกำหนดแผนงานร่วมกัน และมีผู้เข้าร่วมประชุมแต่ละครั้งไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 คณะครูและคณะกรรมการสถานศึกษาได้ร่วมกันวิเคราะห์ประเด็นปัญหาที่จะต้องแก้ไขร่วมกัน ปัญหาที่พบจากการดำเนินการตามวงจรที่ 1 คือ ปัญหากลุ่มผู้ร่วมศึกษาขาดการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานและขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการดำเนินงานเพื่อประกันคุณภาพภายใน 3) มีการพัฒนาทีมงานโดยให้ความรู้โดยวิธีประชุมปฏิบัติการ และให้ศึกษาเอกสารความรู้ด้วยตนเองเกี่ยวกับเรื่องของการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

เมื่อดำเนินการแล้วยังพบว่ากลุ่มผู้ร่วมศึกษายังไม่เข้าใจขั้นตอน และวิธีการดำเนินการจัดทำธรรมนูญโรงเรียน และการทำแผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา จึงได้ดำเนินการ

พัฒนาในวงจรถี 2 พบว่า จากปัญหาที่พบในการดำเนินงานตามวงจรถี 1 กลุ่มผู้ร่วมศึกษาได้ร่วมกันวางแผนแก้ไขความไม่เข้าใจวิธีการและขั้นตอนการจัดทำธรรมนูญโรงเรียน และแผนปฏิบัติการ จึงได้กำหนดให้มีการศึกษาดูงานและจัดประชุมปฏิบัติการ เพื่อจัดทำธรรมนูญโรงเรียนแบบมีส่วนร่วมผลปรากฏว่า กลุ่มผู้เข้าร่วมศึกษาได้รับความรู้และเข้าใจวิธีการและขั้นตอนจัดทำธรรมนูญโรงเรียนและวิธีการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในเพิ่มขึ้น และมีความพึงพอใจที่ได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการจัดทำธรรมนูญโรงเรียน และได้ร่วมวิเคราะห์พิจารณาอนุมัติแผนปฏิบัติการของโรงเรียนกลุ่มผู้ร่วมศึกษามีการอภิปรายซักถาม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ส่งผลให้เกิดการยอมรับความคิดเห็นตรงกัน และมีเป้าหมายร่วมกันในการทำงาน มีธรรมนูญโรงเรียนและแผนปฏิบัติการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของคณะครูและกรรมการสถานศึกษา ทุกคนจะมีส่วนร่วมในการสะท้อนผลการดำเนินงานให้สมาชิกทราบ หากผลการสะท้อนนั้นบ่งบอกไปในทางที่ไม่น่าพอใจ สมาชิกจะร่วมกันหาทางแก้ไขปรับปรุง แต่ถ้าผลสะท้อนเป็นที่น่าพอใจทุกคนจะมีความภาคภูมิใจในผลงานของตนเองและคณะนอกจากนี้แล้วยังมีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงานจะร่วมกันวิเคราะห์ผลการทำงาน แสดงความคิดเห็นตามบทบาทหน้าที่ของตน

นเรศ รณรงค์ฤทธิ์ (2547) ได้ศึกษาการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี พบว่า 1) ผลของการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี โดยรวมและรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบผลของการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาโดยรวมตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี จำแนกตามตำแหน่งพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อทำการเปรียบเทียบเป็นรายด้านพบว่า ด้านการดำเนินการตามแผนละด้านการนำผลการประเมินมาปรับปรุงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการวางแผนการปฏิบัติงานและด้านการตรวจสอบประเมินผลไม่แตกต่างกัน 3) การเปรียบเทียบผลของการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาโดยรวมและรายด้าน ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี จำแนกตามบุคลิกภาพความเป็นผู้นำและจำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า ไม่แตกต่างกัน

ประสาร แสงเพชร (2548) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมของครูในการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี พบว่า สภาพ

ปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหา การมีส่วนร่วมของครูในการดำเนินการประกันคุณภาพภายในที่พบมากที่สุดในแต่ละชั้นเรียงตามลำดับความถี่ 3 อันดับแรก ได้แก่ ปัญหาในชั้นการจัดทำรายงานประจำปี คือ ขาดข้อมูลสารสนเทศในการจัดทำรายงานประจำปี แก้ไขโดยการจัดให้มีการรวบรวมผลการประเมินคุณภาพการศึกษา ร่องลงมาเป็นปัญหาในชั้นการนำผลการประเมินมาปรับปรุงงาน คือ มักเป็นหน้าที่ของผู้บริหารและครูวิชาการเท่านั้น แก้ไขโดยส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการนำผลการประเมินมาปรับปรุงงาน และปัญหาที่ 3 เป็นปัญหาในชั้นการวางแผน คือ ขาดการวิเคราะห์ข้อมูลในการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แก้ไขโดยคณะครูร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศของสถานศึกษา

วุฒิพงษ์ สนธิมาสโกมล (2548) ได้ศึกษาปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาภายในด้านกระบวนการของโรงเรียนตลาดโพธิ์พิทยาคม อำเภอปลายมาศ จังหวัดบุรีรัมย์ พบว่า บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในด้านกระบวนการและการดำเนินงานที่ผ่านมาขาดประสิทธิภาพในการวางแผนปฏิบัติงาน การดำเนินการตามแผน การตรวจสอบประเมินผล และการนำผลการประเมินมาปรับปรุงงาน ทำให้การบริหารงานไม่เป็นระบบ ขาดความสัมพันธ์กับชุมชนและครูผู้สอนไม่ได้รับการพัฒนาด้านการสอน การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาภายในด้านกระบวนการของโรงเรียนตลาดโพธิ์พิทยาคม อำเภอปลายมาศ จังหวัดบุรีรัมย์ ตามกรอบการศึกษา 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน การปฏิบัติงาน การดำเนินการตามแผน การตรวจสอบประเมินผลและการนำผลการประเมินมาปรับปรุง มีวัตถุประสงค์ของการพัฒนาเพื่อให้มีการจัดโครงสร้างองค์กรในการบริหารงานอย่างมีระบบ มีการส่งเสริมความสัมพันธ์กับชุมชนและมีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ กลยุทธ์ในการพัฒนา ได้แก่ การอบรมปฏิบัติการและการนิเทศภายใน วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้าโดยใช้หลักการวิจัยปฏิบัติการ (Action research) จำนวน 2 วงรอบ แต่ละวงรอบประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การปฏิบัติ (Action) การสังเกต (Observation) และการสะท้อนผล (Reflection) กลุ่มผู้ร่วมศึกษาค้นคว้า จำนวน 3 คน ประกอบด้วย ผู้ศึกษาค้นคว้า รองผู้อำนวยการฝ่ายนโยบายและแผน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ครู – อาจารย์ จำนวน 28 คน และกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 5 คน ประกอบด้วย ศึกษานิเทศน์ จำนวน 3 คน และคณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 2 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง แบบสังเกต แบบบันทึกกิจกรรม และแบบประเมินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีพรรณนาวิเคราะห์ และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงบรรยาย



สรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย จากการศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา พอสรุปได้ว่า การดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารจัดการ ควรมีการเตรียมความพร้อมบุคลากร โดยการสร้างความตระหนักและพัฒนาความรู้และทักษะเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา มีการแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อร่วมมือกับผู้บริหารสถานศึกษาในการประสานงาน กระตุ้น กำกับ ดูแลให้บุคลากรในสถานศึกษาและบุคลากรที่เกี่ยวข้องเข้ามาร่วมดำเนินการ มีการวางแผนเพื่อกำหนดเป้าหมายหรือมาตรฐานการศึกษา การจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมาย กำหนดแนวทางการดำเนินงาน กำหนดระยะเวลา กำหนดงบประมาณและการกำหนดผู้รับผิดชอบ มีการดำเนินงานตามแผน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การนิเทศ กำกับ ติดตาม มีการตรวจสอบและการประเมินผล การนำผลการประเมินมาปรับปรุงงาน และรายงานคุณภาพประจำปี

