

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับสถานศึกษาที่ไม่ผ่านการรับรองมาตรฐานการศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหาร
2. แนวคิด ทฤษฎี การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร
3. การประกันคุณภาพ (Quality Assurance หรือ QA)
4. ทฤษฎีระบบ
5. รูปแบบและการพัฒนา รูปแบบ
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. กรอบแนวคิดการวิจัย

#### แนวคิด ทฤษฎี ทางการบริหาร

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎีทางการบริหาร ผู้วิจัยขอเสนอ ดังต่อไปนี้

##### 1. ทฤษฎีทางการบริหาร

จันทนา จันทรบรรจง (2545, หน้า 53) ได้สรุปทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของนักวิชาการต่างประเทศไว้ดังนี้

Abraham Harold Maslow ได้นำเสนอทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ 5 ชั้น โดยได้อธิบายว่ามนุษย์ถูกกระตุ้นจากความปรารถนาที่จะได้รับการตอบสนองตามลำดับขั้น เมื่อความปรารถนาในขั้นต้นยังไม่ได้รับการตอบสนองก็จะมีค่าสำคัญสูงสุด แต่เมื่อได้รับการตอบสนองแล้วก็จะลดความสำคัญลง แล้วความต้องการในขั้นถัดไปก็จะมีค่าสำคัญมากขึ้น แต่ถ้าไม่ได้รับการตอบสนองก็จะกลายเป็นสิ่งจูงใจในพฤติกรรมของบุคคลนั้น ความต้องการของมนุษย์จะเป็นลำดับขั้นไป มาสโลว์เป็นผู้วางรากฐานจิตวิทยามนุษยนิยม เขาได้พัฒนาทฤษฎีแรงจูงใจ ซึ่งมีอิทธิพลต่อระบบการศึกษาของอเมริกันเป็นอันมาก ทฤษฎีของมาสโลว์มีพื้นฐานอยู่บนความคิดที่ว่า การตอบสนองแรงขับเป็นหลักการเพียงอันเดียวที่มีความสำคัญที่สุดซึ่งอยู่เบื้องหลังพฤติกรรมของมนุษย์ มาสโลว์มีความเชื่อว่า มนุษย์มีแนวโน้มที่จะมีความต้องการอันใหม่ที่สูงขึ้น แรงจูงใจ

ของคนเรามาจากความต้องการ พฤติกรรมของคนเรามุ่งไปสู่การตอบสนองความพอใจ มาสโลว์แบ่งความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ออกเป็น 5 ระดับด้วยกัน ได้แก่

1. ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) หมายถึงความต้องการพื้นฐานของร่างกายซึ่งจำเป็นในการดำรงชีวิต ได้แก่ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ เสื้อผ้า
2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) หมายถึง ความต้องการมั่นคงปลอดภัยทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ
3. ความต้องการทางสังคม (Social Needs) หมายถึง ความต้องการที่จะเป็นที่รักของผู้อื่น และต้องการมีสัมพันธ์ภาพที่ดีกับบุคคลอื่น
4. ความต้องการยกย่องชื่อเสียง (Esteem Needs) หมายถึง ความปรารถนาที่จะมองตนเองว่ามีคุณค่าสูง เป็นที่น่าเคารพยกย่องจากทั้งตนเอง และผู้อื่น ต้องการที่จะให้ผู้อื่นเห็นตนมีความสามารถ มีคุณค่า มีเกียรติ มีตำแหน่งฐานะ บุคคลที่มีความต้องการประเภทนี้จะเป็นผู้ที่มีความมั่นใจในตนเอง
5. ความต้องการที่จะรู้จักตนเองตามสภาพที่แท้จริง และความสำเร็จของชีวิต (Self-Actualization Needs) หมายถึง ความต้องการที่จะรู้จักและเข้าใจตนเองตามสภาพที่แท้จริงเพื่อพัฒนาชีวิตของตนเองให้สมบูรณ์ (Self-fulfillment) รู้จักค่านิยม

Henry Fayol (1841-1925) (<http://www.kroobannok.com/category23.data>) บิดาทฤษฎีการบริหารจัดการสมัยใหม่ เจ้าของทฤษฎีการจัดการการปฏิบัติการ (Operational management theory) หรือบางทีก็ถือกันว่าเป็นบิดาของการบริหารจัดการสมัยใหม่เขาเชื่อว่าการบริหารนั้นเป็นเรื่องของทักษะ และเขาสนใจที่จะศึกษาองค์การโดยรวม และมุ่งเน้นที่กิจกรรมการจัดการ (Managerial activities) ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมห้าอย่างคือ

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การบังคับบัญชา หรือการสั่งการ (Commanding)
4. การประสานงาน (Coordinating)
5. การควบคุม (Controlling)

อ็ริ ฟาโยล เป็นนักอุตสาหกรรม ชาวฝรั่งเศส มีประสบการณ์ด้านการบริหารองค์การของรัฐขนาดใหญ่ ได้นำเสนอหลักการที่เขาเรียกว่า หลักการจัดการ 14 ประการ (Fayol's Fourteen Principles of Management) ซึ่งมีดังต่อไปนี้ คือ



1. การจัดแบ่งงาน (division of work) หลักการก็คือการทำให้คนจำนวนมากที่ต้องมาทำงานร่วมกัน ได้มีการจัดแบ่งหน้าที่ตามความสามารถ หรือความเชี่ยวชาญพิเศษของแต่ละคน เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
2. การมีอำนาจหน้าที่ (authority) ผู้จัดการต้องสามารถออกคำสั่งได้สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ทำให้คำสั่งที่ออกไปนั้นมีความถูกต้อง และเกิดความรับผิดชอบควบคู่กันไป เมื่อใดที่มีการใช้อำนาจหน้าที่ เมื่อนั้นความรับผิดชอบก็จะต้องติดตามไปด้วย
3. ความมีวินัย (discipline) ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือพนักงานต้องเชื่อฟัง และเคารพกฎเกณฑ์ขององค์การ การที่คนจะมีวินัยที่ดึ้นนั้นเกิดจากความเป็นผู้หน้าที่มีประสิทธิภาพ มีความเข้าใจที่ชัดเจนระหว่างฝ่ายจัดการและคนทำงาน ทั้งนี้ เมื่อมีการทำผิดกฎระเบียบขององค์การ ก็จะมีผลทำให้ได้รับโทษ
4. เอกภาพของสายบังคับบัญชา (unity of command) พนักงานหรือลูกจ้างทุกคนจะได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว สายบังคับบัญชาจะมีลักษณะเป็นทอด ๆ ไป แต่ละคนจะรู้ว่าใครคือเจ้านายของตน
5. เอกภาพในทิศทาง (unity of direction) แต่ละคนในกลุ่มกิจกรรมขององค์การจะมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน รับแผนเดียว และจากหัวหน้าเดียว
6. ผลประโยชน์ของหมู่คณะจะต้องเหนือผลประโยชน์ส่วนตัว (Subordination of Individual Interests to the General Interests) คนที่เข้ามาทำงานในองค์การนั้นจะต้องยอมรับว่าผลประโยชน์ขององค์การจะต้องมาเหนือผลประโยชน์ส่วนตัว
7. มีระบบค่าตอบแทนที่ยุติธรรม (remuneration) คนทำงานแม้จะต้องเห็นผลประโยชน์ขององค์การเหนือผลประโยชน์ส่วนตัว แต่องค์การก็จะต้องทำหน้าที่จัดระบบค่าตอบแทนให้เหมาะสมแก่ความสามารถและเป็นไปอย่างยุติธรรม
8. ระบบการรวมศูนย์ (centralization) การรวมศูนย์ในที่นี้หมายถึงระดับของการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีส่วนในการตัดสินใจอย่างไร การจะกระจายอำนาจ หรือรวมอำนาจเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม ประเด็นจะอยู่ที่ว่าทำอะไรจึงจะรวมศูนย์ได้ในแต่ละกรณี แนวคิดนี้มองเห็นความจำเป็นขององค์การที่ต้องมีศูนย์รวมอำนาจ
9. สายบังคับบัญชา (scalar chain) หมายถึงสายบังคับบัญชาจากระดับสูงลงมาสู่ระดับต่ำสุด สายการสื่อสารติดต่อก็จะเป็นไปตามนี้ คือจะเป็นไปตามระดับชั้น อย่างไรก็ตาม ถ้าสายการบังคับบัญชาก่อให้เกิดการเสียเวลาล่าช้า ก็ให้มีการข้ามชั้นตอนได้ และทั้งนี้ต้องเป็นข้อตกลงระหว่างส่วนงานที่เกี่ยวข้อง

10. ความเป็นระบบระเบียบ (order) หมายความว่า คนก็ดี หรือวัสดุอุปกรณ์ทั้งหลายก็ดี จะอยู่ในที่อันเหมาะสมในเวลาอันเหมาะสม ความเป็นระบบระเบียบนี้ในบางส่วนหมายความว่าถ้าเกิดการเปลี่ยนแปลง เช่นคนป่วยงาน ลางาน ก็สามารถมีคนทดแทนได้ เพราะมีความเป็นระบบทำให้รู้งานกัน

11. ความเท่าเทียมกัน (equity) ในที่นี้ ผู้เป็นหัวหน้าจะต้องมีการตอบสนองต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีเมตตา และยุติธรรม การใช้อำนาจของผู้บริหารจะเป็นไปด้วยหลักการ มิใช่จะทำอะไรได้ตามใจ

12. ความมั่นคง และสามัญฐานะของบุคลากร (stability of tenure of personnel) ทั้งนี้โดยมองว่า การที่มีคนเปลี่ยนงานบ่อย ๆ นั้นจะทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพ ฝ่ายบริหารควรวางแผนงานให้สามารถมีการทดแทนกำลังคนกันได้ เมื่อมีตำแหน่งว่างลง

13. การริเริ่มสร้างสรรค์ (initiative) ผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ที่จะทำงานออกมาได้ในระดับที่สูง

14. วิญญาณแห่งหมู่คณะ (esprit de corps) การสร้างขวัญ และกำลังใจในการทำงาน มีความราบรื่น และความเป็นปึกแผ่นใน

Max Weber ผู้ค้นคิดทฤษฎีการจัดการตามระบบราชการ (Bureaucratic Management) แมกซ์ เวเบอร์ เป็นนักสังคมวิทยา ชาวเยอรมัน ได้นำเสนอแนวคิดการจัดการที่เรียกว่า bureaucracy เขาเห็นว่าเป็นลักษณะองค์การที่เป็นอุดมคติที่องค์การทั้งหลายควรจะเป็น หากได้รับการพัฒนาในระดับที่เหมาะสม โดยสรุปแล้วแนวคิดการจัดการองค์การของเวเบอร์มี 6 ประการมีดังนี้ คือ

1. องค์การต้องมีการจัดแบ่งงานออกเป็นส่วน ๆ เพื่อให้แต่ละส่วนงานได้มีโอกาสทำงานในส่วนที่ถนัดพอ และมีการกำหนดงานนั้น ๆ ให้ชัดเจนและไม่สับสน (Division of labor)

2. องค์การนั้นต้องมีสายบังคับบัญชาตามลำดับชั้น (Authority Hierarchy) โดยสำนักงานหรือตำแหน่งต่าง ๆ ถูกจัดให้เป็นลำดับชั้น โดยสำนักงาน และตำแหน่งงานที่อยู่ได้หน่วยงาน หรือตำแหน่งงานนั้นจะอยู่ภายใต้การดูแลในระดับสูงขึ้นไป

3. ระบบการคัดเลือกคนนั้นต้องกระทำอย่างเป็นทางการ (Formal Selection) ทุกคนที่เข้าร่วมในหน่วยงานนั้นจะถูกคัดเลือกมาตามความสามารถ และคุณสมบัติซึ่งแสดงให้เห็นได้ด้วยการฝึกอบรม การศึกษาที่ได้รับ และการจัดให้มีระบบการคัดเลือกหรือสอบคัดเลือกอย่างเป็นทางการ

4. องค์กรต้องมีระเบียบ และกฎเกณฑ์ (Formal Rules and Regulations) ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถประกันความเป็นเอกภาพในการดำเนินการ และการกำกับการทำงานของพนักงาน ผู้ทำหน้าที่ด้านการจัดการจึงต้องมีกฎเกณฑ์เอาไว้เพื่อเป็นการกำกับการพฤติกรรมของทั้งสองฝ่าย

5. ความไม่เลือกที่รักมักที่ชัง (Impersonality) ความจริงคำว่า impersonality หมายถึงการไม่มีอะไรเป็นพิเศษเป็นการส่วนตัว ไม่มีการถือเอาสายสัมพันธ์ในครอบครัวเป็นใหญ่ ไม่มีการให้สิทธิพิเศษแก่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง ถ้าจะทำอะไรก็ต้องให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่ได้มีการ กำหนดเอาไว้

6. การแยกระบบการทำงานออกเป็นสายอาชีพ (Career Orientation) โดยฝ่าย บริหารเองก็ไม่ใช่เจ้าขององค์กร แต่เป็นนักบริหารหรือนักจัดการที่เข้าสู่ตำแหน่งตาม ความสามารถของตน โดยแยกความผูกพันและความเป็นเจ้าของออกจากกัน คนทำงานแต่ละ ระดับก็ได้รับอัตราค่าตอบแทนอย่างเป็นระบบ มีเลื่อนขั้น และการเติบโตภายในหน่วยงานได้ ตามลำดับ

Luther Gulick เป็นผู้คิดรูปแบบการบริหารจัดการโดยมีกิจกรรม 7 ประการมาใช้ในการ บริหารจัดการ ในวงการบริหารจะรู้จักกิจกรรมทั้ง 7 ประการนี้เป็นอย่างดี มีคำย่อว่า POSDCoRB (Co คือคำเดียวกัน) มีการนำรูปแบบการบริหารจัดการของ Luther Gulick ไปใช้ในการ บริหารองค์กรสมัยใหม่อย่างกว้างขวาง แนวความคิดที่นำเอามุมมองทั้ง 7 ด้านมาใช้นั้น สอดคล้องกับทฤษฎีการบริหารจัดการของ Henri Fayol, Frederick W. Taylor and Max Weber Luther Gulick ให้ความสำคัญของการควบคุม การสั่งการ การประสานงาน จะต้องสร้างขอบข่าย การควบคุม (span of control) ให้มีประสิทธิภาพ ต้องพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ประกอบ เช่นจำนวน คนที่เป็นหัวหน้า จำนวนคนที่เป็นลูกน้อง ความสามารถเฉพาะตัวของหัวหน้า ลักษณะเฉพาะของ งานที่ทำ และเสถียรภาพขององค์กร อีกสิ่งหนึ่งที่ต้องคำนึงถึงในการบริหารจัดการองค์กรคือ เอกภาพการควบคุม (unity of command) องค์กรที่ดีต้องสามารถสร้างโครงสร้างอำนาจภายใน องค์กรในลักษณะที่มีหัวหน้าฝ่ายบริหารควบคุมและประสานงานต่าง ๆ แต่เพียงผู้เดียวขององค์กร เกิดขึ้นมา เพราะมนุษย์ที่มาอยู่ร่วมกันได้ช่วยกันแบ่งงานกันทำตามความชำนาญพิเศษของแต่ละ คนซึ่งเป็นการประหยัดเวลา และแรงงานในการทำงานอย่างยิ่ง เมื่อสังคมขยายตัวขึ้นลักษณะการ แบ่งงานกันทำจะสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้นจนในที่สุดจำเป็นต้องสร้างกลไกหรือโครงสร้างบางประการ เพื่อผูกโยงประสานหน่วยงานแต่ละหน่วย (work unit) เข้าด้วยกัน ดังนั้นหัวใจทฤษฎีเกี่ยวกับ องค์กรจึงเป็นเรื่องของความพยายามจัดโครงสร้าง การประสานงานระหว่างหน่วยงานย่อยให้มี ประสิทธิภาพหลักในการประสานงานหน่วยงานย่อยมีอยู่สองวิธีที่ต้องใช้ควบคู่กันไป คือ วิธีแรก

เรียนว่า การประสานงานโดยการสร้างกลไกในความควบคุมภายในองค์กร หมายถึงการจัดตั้งโครงสร้างอำนาจ (structure of authority) ซึ่งประกอบด้วยสายการบังคับบัญชาระหว่างหัวหน้าและลูกน้องเป็นลำดับขั้น เชื่อมโยงจากยอดถึงฐานของโครงสร้างอำนาจ โดยให้คนในแต่ละชั้นของโครงสร้างดังกล่าวแบ่งงานกันทำเป็นหน่วยงาน วิธีที่สอง เรียกว่า การประสานงานโดยการผูกมัดทางใจ ทำให้คนที่มาร่วมกันทำงานมีพลังจิตตั้งใจประกอบกรงานเต็มความสามารถและทำด้วยความกระตือรือร้น บรรยากาศในการทำงานดังกล่าวจะสร้างขึ้นมาได้ต้องอาศัยความสามารถของผู้นำ (leadership) กิจกรรม 7 ประการมีดังนี้

P คือการวางแผน (planning) หมายถึงการกำหนดเป้าหมายขององค์กรว่าควรทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อะไร และจะดำเนินการอย่างไร

O คือการจัดองค์กร (organizing) หมายถึงการจัดตั้งโครงสร้างอำนาจอย่างเป็นทางการภายในองค์กรเพื่อประสานงานหน่วยทำงานย่อยต่าง ๆ ให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

D คือการสั่งการ (directing) หมายถึง การที่หัวหน้าฝ่ายบริหารมีหน้าที่ต้องตัดสินใจอยู่ตลอดเวลาโดยพยายามนำเอาการตัดสินใจดังกล่าวมาเปลี่ยนเป็นคำสั่ง และคำแนะนำ นอกจากนี้ ยังหมายถึงการที่หัวหน้าฝ่ายบริหารต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำขององค์กร

S คือการบรรจุ (staffing) หมายถึง หน้าที่ด้านบริหารงานบุคคลเพื่อฝึกอบรมเจ้าหน้าที่และจัดเตรียมบรรยากาศในการทำงานที่ดีไว้

Co คือการประสานงาน (co-ordinating) หมายถึง หน้าที่สำคัญต่าง ๆ ในการประสานส่วนต่าง ๆ ของงานให้เข้าด้วยกันอย่างดี

R คือการรายงาน (reporting) หมายถึง การรายงานความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ในองค์กรให้ทุกฝ่ายทราบ ทั้งนี้อาจใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การวิจัยและการตรวจสอบ

B คือการงบประมาณ (budgeting) หมายถึง หน้าที่ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณในรูปของการวางแผนและการควบคุมด้านการเงินการบัญชี

Frederick W. Taylor เจ้าของแนวคิดทฤษฎีการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์

เทย์เลอร์ ได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ ปรัชญาการบริหารของเทย์เลอร์ได้แก่

1. ทำการศึกษางานแต่ละส่วนด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ และพัฒนาวิธีการที่ดีที่สุดสำหรับการทำงานแต่ละอย่าง

2. ใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์ในการคัดเลือก และการฝึกอบรมพนักงานและมอบหมายความรับผิดชอบให้ทำงานที่เหมาะสมที่สุดสำหรับแต่ละคน
3. มีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บริหาร และพนักงาน
4. แบ่งงานและความรับผิดชอบในงานเป็นส่วนต่าง ๆ

Frank B. and Lillian M. Gilbreths แนวคิดของ Gilbreth เน้นการกำจัดความสิ้นเปลือง และความไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน โดยการหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดอย่างหนึ่ง (the one best way to do work) การศึกษาที่สำคัญคือลักษณะการเคลื่อนไหวของร่างกายในการทำงาน (Motion Study) ผังกระบวนการทำงาน (Work Flow Process Chart) พวกเขาได้นำกล้องเพื่อทำการถ่ายรูปเก็บข้อมูล นำมาใช้ศึกษาลักษณะการทำงานของมนุษย์ ศึกษาในเรื่องของเวลา และการเคลื่อนไหวเราจะเห็นได้ว่าบุคคลทั้งสองข้างเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ในยุคปัจจุบันการลดรอบการทำงาน หรือการลดระยะเวลาการทำงานเพื่อให้ได้งานเท่าเดิมหรือมากกว่าเดิมคือสิ่งจำเป็นที่หลายหน่วยงานจะต้องทำ ถือว่าเป็นเรื่องของการลดปัจจัยเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากการทำงาน สำคัญถึงขนาดจะต้องทำสัญญาต่อกันเลยว่าจะต้องปฏิบัติให้ได้ ถ้าทำไม่ถึงเกณฑ์ก็จะลดโบนัส หรือได้น้อยลงไป

จากการศึกษาจากกล่าวโดยสรุปได้ว่า ในการนำแนวคิด ทฤษฎีการบริหารต่าง ๆ นั้น มาปรับใช้ให้ประสบความสำเร็จ ย่อมขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต่าง ๆ อีกทั้งการสื่อสารในองค์การที่มีประสิทธิภาพ ความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรทุกคนในองค์การเป็นสำคัญ นอกจากนี้ การนำสิ่งใหม่มาใช้ในองค์การจำเป็นต้องสร้างความเข้าใจ และดำเนินการแบบค่อยเป็นค่อยไป จะทำให้บุคลากรยอมรับและให้ความร่วมมือมากกว่าการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันทันที

## 2. แนวคิดของการบริหารสถานศึกษา

พระครูอนุกูลวรการ ฝาสุกกาโม (2551, หน้า 10) ได้สรุปว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การจัดการ ควบคุม และอำนวยความสะดวกในการดำเนินภารกิจของโรงเรียนทุกอย่าง เช่น การเรียนการสอน และงานธุรการต่าง ๆ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่จะช่วยให้การบริการศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์

วิรัตน์ สายสุด (2549, หน้า 10) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การควบคุม และการบริหารโรงเรียนโดยอาศัยกิจกรรมที่มีบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป เพื่อพัฒนาเด็ก เยาวชน ประชาชนในด้านบุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรมในการเป็นสมาชิกที่ดี ภายใต้อาณาเขตทางสังคม การเมือง เศรษฐกิจ การปกครองที่เป็นอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ

ฉลอง กัลปพฤกษ์ (2548, หน้า 10) ได้สรุปว่า การบริหารโรงเรียน ก็คือ การดำเนินงานของกลุ่มบุคคล เพื่อบริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคม เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของ สังคมนั่นเอง

ปราณี วงศ์พูนทรัพย์ (2548, หน้า 8) ได้สรุปว่า การบริหาร หมายถึง การร่วมมือกันของ คนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ตั้งเป้าหมาย มีวัตถุประสงค์ตามภาระงาน ผู้เป็นหัวหน้านำหลักการ ทฤษฎี ศาสตร์และศิลป์มาประยุกต์ใช้ ให้เข้ากับสังคมขององค์กร โดยอาศัยทรัพยากรทางการบริหาร ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการที่เหมาะสมในการดำเนินงานให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย

บุญเชิด ขำขุ่ม (2547 หน้า 13) ได้สรุปว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การดำเนินงานของโรงเรียนที่แสดงให้เห็นถึงกระบวนการที่ปฏิบัติในองค์การที่เน้นคุณภาพ และการปรับปรุงคุณภาพของการทำงานโดยผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญ เพื่อให้การทำงานบรรลุ วัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพ

จากความหมายต่าง ๆ ที่กล่าวมาพอจะสรุปได้ว่าการบริหารสถานศึกษา หมายถึง การร่วมมือกันตามภาระงานของกลุ่มบุคคล โดยผู้เป็นหัวหน้านำหลักการ ทฤษฎี ศาสตร์ และศิลป์ มาประยุกต์ใช้ ให้เข้ากับสังคมขององค์กร อาศัยทรัพยากรทางการบริหาร ได้แก่ คน เงินวัสดุ อุปกรณ์ และวิธีการ เพื่อบริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคมในด้านบุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม และคุณธรรม เป็นสมาชิกที่ดี โดยใช้กระบวนการที่มีแบบแผนทั้งภายใน และภายนอกโรงเรียนในการจัดการ ควบคุม และอำนวยความสะดวก การเรียนการสอน และงาน อื่นๆ ต่าง ๆ ให้การศึกษารับรู้วัตถุประสงค์

#### แนวคิด ทฤษฎี การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

##### 1. ความเป็นมาของการบริหารคุณภาพ

หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 (ค.ศ.1950) สมาพันธ์วิทยาศาสตร์ และวิศวกรแห่งประเทศ ญี่ปุ่น (JUSE) ได้เชิญ ดร.เดมมิ่ง ผู้เชี่ยวชาญ SQC มาให้ความรู้แก่ผู้บริหารของบริษัท อุตสาหกรรมในญี่ปุ่น ญี่ปุ่นจึงรับ QC แบบอเมริกัน (SQC) ไปใช้อย่างจริงจัง แต่ไม่แพร่หลาย จำกัดในวงแคบ ๆ ของผู้เชี่ยวชาญ หรือวิศวกร เพราะมีผู้รู้เรื่องสถิติ น้อยมาก ประเทศญี่ปุ่นได้รับความเสียหายจากสงครามค่อนข้างมาก จึงต้องเร่งฟื้นฟูเศรษฐกิจของชาติอย่างเต็มที่ หลักการการบริหารจัดการองค์กรต่าง ๆ ได้ถูกคิดค้นและนำมาประยุกต์ใช้ โดยเฉพาะหลักการที่มุ่งปรับปรุงคุณภาพสินค้าและให้บริการเพื่อให้สามารถส่งออกได้เป็นกอบเป็นกำ

การควบคุมคุณภาพหรือการบริหารคุณภาพ (Quality Control; QC) เกิดครั้งแรกในอเมริกา (ค.ศ.1931) โดย ดร.ชีวฮาร์ท (Dr. W.A. Schewhart) พัฒนา Control Chart โดยใช้วิธีการทางสถิติ จึงเรียกว่า การควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ (Statistical Quality Control; SQC)

ปี ค.ศ.1957 ดร.ไฟเกนบาวน์ (Dr. A.V. Feigenbaum) จากบริษัท GE ได้เขียนหนังสือเรื่อง Total Quality Control (TQC) เสนอแนวคิดที่ว่า TQC เป็นระบบที่มีประสิทธิผลในการพัฒนาคุณภาพ รักษาคุณภาพ และปรับปรุงคุณภาพโดยกลุ่มคนภายในองค์กร สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าด้วยต้นทุนที่ต่ำ และย้ำว่า ต้องทำทุกหน่วยงาน ทั้งทั้งองค์กร

ญี่ปุ่นได้พัฒนา SQC ให้เป็นแบบญี่ปุ่น โดย TQC ของญี่ปุ่นมีแนวทางปฏิบัติแตกต่างจาก TQC ของ ดร.ไฟเกนบาวน์ คือ จะต้องทำโดยพนักงานงานทั่วทั้งองค์กร จึงเรียกใหม่ว่า Company-wide Quality Control (CWQC) จากตรงนี้ ญี่ปุ่นสามารถพัฒนาสินค้าและบริการ เพื่อส่งสินค้าแข่งขันในตลาดโลกในช่วงทศวรรษ 1970 ทำให้ทั่วโลก รวมถึงอเมริกา (ต้นคิด QC) ต้องเสียดุลการค้าให้กับญี่ปุ่น

ค.ศ.1980 สถานี NBC ในอเมริกา จัดรายการชื่อ "If Japan can, why can't we" เพื่อปลุกระดมภาคอุตสาหกรรมให้พัฒนาคุณภาพมาแข่งกับญี่ปุ่น ซึ่งจุดประกายให้กับผู้บริหารระดับสูงที่มี Leadership นำ TQC ของญี่ปุ่นที่เห็นว่าดี กลับไปใช้ในอเมริกา โดยตั้งชื่อใหม่ว่า Total Quality Management (TQM)

จนกลางทศวรรษ 1980 หลายบริษัทในอเมริกาภายใต้การนำของผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ ได้พัฒนาคุณภาพจนได้รับรางวัล Deming Prize ในญี่ปุ่น ซึ่งเป็นรางวัลสูงสุดทางด้านคุณภาพ

ความรู้ด้าน TQM แพร่หลายมากเพราะผู้มีความรู้ทางตะวันตกเขียนตำราออกมามาก ในขณะที่ตำรา TQC ของญี่ปุ่นเป็นภาษาญี่ปุ่น ดังนั้น TQM จึงเป็นที่รู้จักทั่วโลก ต่อมาปี 1995 JUSE ได้เปลี่ยนชื่อจาก TQC เป็น TQM

TQM เป็นแนวทางการบริหารธุรกิจที่ยึดปรัชญาว่า "วิธีการที่ดีที่สุดในการเพิ่มยอดขายและทำกำไรให้แก่บริษัท คือ การทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการสามารถสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าได้" และขอให้ทำความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายของคำว่า QC ด้วย การควบคุมคุณภาพ คือ การตั้งเป้าหมายในเรื่องคุณภาพ เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า

## 2. แนวคิดการบริหารคุณภาพ

คำว่าการบริหารคุณภาพผู้วิจัยได้นำหลักการการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM : Total Quality Management) มาประยุกต์ใช้ในงานวิจัยฉบับนี้มีนักวิชาการหลาย ๆ ท่านได้ให้อธิบายความหมายในลักษณะต่าง ๆ กัน ดังนี้

โทบิน (Tobin อ้างอิงใน วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2550 หน้า 76) ให้นิยาม TQM (Total Quality Management) หมายถึง ความพยายามร่วมกันทั้งหมด เพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้วยการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในทุกรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร

ไฟเทนบาม (Feigenbaum อ้างอิงใน วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2550, หน้า 76) ให้ความหมายของ TQM (Total Quality Management) ว่าเป็นการควบคุมคุณภาพทั้งองค์กร (ซึ่งมีผลกระทบกว้างขวางทั่วทั้งองค์กร)

ณัฏฐพันธ์ เจริญนันทน์ (2546) กล่าวว่า TQM : Total Quality Management หมายถึง การประกันคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่เป็นการเปลี่ยนแปลงจากการบริหารแบบเก่าที่เน้นการตรวจจับนั้น ซึ่งเปลี่ยนมาใช้ระบบการวางแผนป้องกันอย่างเป็นระบบเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาด เป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องว่าผลผลิตที่ออกมานั้นมีคุณภาพตามที่ลูกค้าต้องการ และที่สำคัญการประกันคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นวิวัฒนาการที่ต่อเนื่องมาจากการ TQM ตรวจสอบ และการควบคุมเชิงคุณภาพ ที่เน้นความสำคัญของคุณภาพและประสิทธิภาพของเครื่องมือวัดเทคนิค วิธีการวัด ทำให้เกิดความมั่นใจ ทั้งนี้เพราะว่าได้ผ่านกระบวนการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม เป็นการจัดระบบ และวินัยในการทำงานเพื่อป้องกันความผิดพลาดเสียหาย และมุ่งสร้างคุณค่าในกระบวนการทำงานทุก ๆ ขั้นตอน โดยที่ทุกคนในองค์กรต้องมีส่วนร่วม ซึ่งจะทำให้เป็นปัจจัยสำคัญในการก้าวไปสู่ความเป็นเลิศ ทั้งในด้านการบริหารองค์การ การบริหารการผลิต การบริหารการตลาด การบริหารลูกค้า การบริหารบุคคล และการบริหารการเงิน เป็นต้น

Duncan and William L. กล่าวว่า TQM เป็นระบบที่ทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของกระบวนการเพิ่มมูลค่าทุกระบวนที่ดำเนินอยู่ในองค์กร ลูกค้าจะเป็นผู้ตัดสินบนพื้นฐานแห่งความพึงพอใจของพวกเขาว่า มูลค่าเพิ่มนั้นมีจริงหรือไม่ ความมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในองค์กร ในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ กระบวนการ การบริการ และวัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่ขาดเสียมิได้ใน TQM วิธีการทั้งหลายที่ใช้ใน TQM ได้รับการพัฒนาโดยผู้นำด้านการบริหารคุณภาพรุ่นแรก อาทิ เดมิ่ง, ไฟเกนบาม, อิชิคาวะ และจูรัน

ศาสตราจารย์ ดร.คะโอรุ อิชิคาวะ บิดาแห่งการบริหารคุณภาพของญี่ปุ่น กล่าวไว้ว่า

"ที่คิวซี คือ การปฏิบัติทางความคิดในการบริหาร"

"ที่คิวซี คือ กิจกรรมกลุ่ม ซึ่งไม่สามารถทำได้โดยปัจเจกบุคคล"

"ที่คิวซี มิใช่ยาวิเศษ แต่มีสรรพคุณคล้ายกับยาสมุนไพร"

"ที่คิวซี คือ การบริหารด้วยด้วยข้อเท็จจริง"

"ที่คิวซี คือ การบริหารด้วยการหมุนกงล้อ PDCA"



"ที่คิวิซี คือ การบริหารที่วางอยู่บนพื้นฐานแห่งมนุษยธรรม"

"ที่คิวิซี คือ วินัยที่เชื่อมโยงความรู้เข้ากับการปฏิบัติ

"ที่คิวิซี เริ่มต้นที่การศึกษาและสิ้นสุดที่การศึกษา"

ทวี บุตรสุนทร (อ้างอิงใน รุ่งรัชชดาพร เวหะชาติ, 2548) กล่าวว่า "TQM คือ กิจกรรมที่พนักงานทุกคน ทุกระดับ และทุกหน่วยงานทำหรือช่วยกันทำเป็นกิจวัตรประจำ เพื่อปรับปรุงงานอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง โดยทำอย่างมีระบบ ทำอย่างเชิงวิชาการ อิงข้อมูลและมีหลักการที่สมเหตุสมผล เพื่อจุดมุ่งหมายที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจในคุณภาพของสินค้าและบริการ"

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (อ้างอิงใน รุ่งรัชชดาพร เวหะชาติ : 2548) กล่าวว่า "TQM คือ ชุดของปรัชญา ความรู้ เทคนิค วิธีการ สำหรับบริหารธุรกิจ เพื่อผลิตสินค้า และบริการที่ช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของมนุษย์ให้ดียิ่งขึ้นเรื่อย ๆ โดยพนักงานทุก ๆ คนมีความพึงพอใจในการมีส่วนร่วม"

อุทุมพร จามรมาน (2531, หน้า15) กล่าวว่า TQM เป็นระบบที่ปรับปรุงการวางแผน การจัดองค์กร และการทำความเข้าใจในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับแต่ละบุคคลในแต่ละระดับเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ มีความยืดหยุ่นเพื่อที่จะสามารถแข่งขันได้ TQM เป็นระบบที่สามารถนำไปใช้ได้ทุกองค์กร ประสิทธิภาพของการจัดองค์กรในระบบนี้ขึ้นอยู่กับปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของทุกคนในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย

TQM (Total Quality Management) หรือการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และการบริหารคุณภาพแบบองค์รวม เป็นต้น ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า TQM หมายถึง การบริหารคุณภาพโดยรวม ความหมายของ TQM มีความหมายเป็นพลวัตมีพัฒนาการ เป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่สมาชิกทุกคนต่างให้ความสำคัญ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรอย่างต่อเนื่องโดยมุ่งที่จะตอบสนองความต้องการ และสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า ซึ่งจะสร้างโอกาสทางธุรกิจ ความได้เปรียบในการแข่งขัน และพัฒนาการที่ยั่งยืนขององค์กร TQM เป็นระบบการจัดการที่เน้นมนุษย์ (a people-focused management system) กล่าวคือเป็นกระบวนการทางวัฒนธรรมที่มุ่งเปลี่ยนแปลงคนทั้งหมดในองค์กร เพื่อให้หันมาสนใจปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายสูงสุด คือการสร้างความเป็นเลิศในระดับโลก TQM มีความหมายหลายอย่างในตัวเอง กล่าวคือเป็นทั้งกลยุทธ์ เทคนิค ระบบการจัดการ รวมไปถึงปรัชญาและเครื่องมือในการแก้ปัญหาขององค์กร สาเหตุที่ TQM มีความสำคัญก็เพราะการเปลี่ยนแปลงทางด้านการผลิตการตลาด และการเงิน เนื่องจากองค์กรต้องการพัฒนาประสิทธิภาพเพื่อต่อสู้กับการแข่งขัน โดยมีกระแสโลกาภิวัตน์เป็นตัวเร่งตลาด และการแข่งขันเปิด

กว้างออกอย่างไร้พรมแดน องค์การต้องหาทางลดต้นทุนและเพิ่มคุณภาพ เพื่อเอาตัวรอดและสร้างความเจริญก้าวหน้า ประกอบกับมีตัวอย่างความสำเร็จของ TQM จากกิจการต่าง ๆ ทั้งในประเทศญี่ปุ่น ประเทศตะวันตก และประเทศอื่น ๆ ทั่วโลก

วัตถุประสงค์ทั่วไปของ TQM

1. เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า
2. เพื่อพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในกิจกรรมทุกด้าน
3. เพื่อความอยู่รอดขององค์กร และสามารถเจริญเติบโตอย่างไม่หยุดยั้ง ภายใต้ภาวะการแข่งขันที่รุนแรง

4. เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของพนักงานทุกคน
5. เพื่อรักษาผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น
6. เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

แนวคิด TQM ถูกคิดค้นในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 โดย W.Edwards Deming เพื่อปรับปรุงคุณภาพการผลิตสินค้าและบริการ แต่ชาวอเมริกายังไม่ได้มีการนำมาใช้อย่างจริงจัง สำหรับการนำแนวคิดการบริหารงานโดยใช้ TQM มาใช้ในการบริหารงานอย่างจริงจังนั้น ได้เริ่มตั้งแต่ปลายปี 1940 โดยความพยายามของบุคคลที่มีบทบาทในการบริหารคุณภาพ เช่น Juran, Feigenbaum and Deming ในปี 1951 Feigenbaum ได้แต่งหนังสือ เรื่อง Total Quality Control และในปีเดียวกัน Joseph M. Juran เขียนหนังสือ เรื่อง Juran's Quality Control Handbook TQM ได้รับความนิยม และมีผลในทางปฏิบัติมากในประเทศญี่ปุ่นซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับชาติที่เน้นการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพดี

TQM เป็น ยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุงสมรรถนะอย่างต่อเนื่องในทุกระดับ และทุก ๆ จุด ที่อยู่ในความรับผิดชอบ มันประกอบด้วยเทคนิคการบริหารขั้นพื้นฐาน จิตใจมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงและเครื่องมือเชิงวิชาการ ภายใต้โครงสร้างที่มีวินัย โดยพุ่งเป้าไปที่ทุก ๆ กระบวนการ ประสิทธิภาพแห่งการปรับปรุงนั้น เพื่อสนองตอบเป้าหมายในมุมมองกว้าง อาทิ การลดต้นทุน เพิ่มคุณภาพที่กำหนด และสอดคล้องกับภารกิจที่ต้องการ การเพิ่มความพึงพอใจของผู้ใช้ เป็นวัตถุประสงค์ที่อยู่เหนือสิ่งอื่นใด"

Juran, Joseph M. TQM มาจากคำว่า TQC (Total Quality Control) ของญี่ปุ่น หรือบางที่ญี่ปุ่นก็เรียกว่า "CWQC"(Company-Wide Quality Control) หรืออาจแปลว่า "การควบคุมคุณภาพทั่วบริษัท" TQM ได้รับการนิยามว่าเป็น "กิจกรรมที่เป็นระบบ เป็นวิทยาศาสตร์ และครอบคลุมทุกส่วนขององค์กรโดยให้ความสำคัญที่ลูกค้า"

กล่าวโดยสรุปภาพรวมความหมายของ TQM (Total Quality management)

T (Total) : การยินยอมให้ทุกคนปฏิบัติงานอยู่ภายในองค์การได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดตั้งและบริหารงานระบบคุณภาพ ซึ่งเกี่ยวกับทั้งลูกค้าภายนอก (external customer) และลูกค้าภายใน (internal customer) โดยตรง

Q (Quality) : การสร้างความพึงพอใจของลูกค้าต่อการให้บริการใช้ประโยชน์จากสินค้าและบริการเป็นหลัก นอกจากนี้คุณภาพยังมีส่วนเกี่ยวข้องกับแนวความคิดเชิงระบบของการจัดการ (systematic approach of management) กล่าวคือ การกระทำสิ่งใด ๆ อย่างเป็นระบบที่ต่อเนื่องและตรงตามแนวความคิดดั้งเดิมของวงจรคุณภาพที่เรียกว่า PDCA cycle ซึ่งเสนอรายละเอียดโดย W.Edwards Deming ฉะนั้นถ้าหมุนวงจรคุณภาพเช่นนี้อย่างต่อเนื่องขึ้นภายในแต่ละหน่วยงานย่อยขององค์การหนึ่ง ๆ ก็ย่อมจะเกิดระบบคุณภาพโดยรวมทั้งหมดที่เรียกว่า TQM ขึ้นมาได้ในการสุดท้าย

M (Management) : ระบบของการจัดการหรือบริหารคุณภาพขององค์การ ซึ่งดำเนินการและควบคุมด้วยระดับผู้บริหารสูงสุด ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (vision) การประกาศพันธกิจหลัก (mission statement) และกลยุทธ์ของการบริหาร (strategic management) รวมถึงการแสดงสภาวะของความเป็นผู้นำ (leadership) ที่จะมุ่งมั่นปรับปรุง และพัฒนาระบบคุณภาพขององค์การอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องตลอดระยะเวลา (continuous quality improvement)

### 3. หลักการการบริหารคุณภาพ

วรภัทร์ ภูเจริญ (2549, หน้า 82-83) กล่าวถึงหลักการของ TQM 6 ประการ พอจะสรุปสาระสำคัญได้ว่า

1. ผู้บริหารต้องมุ่งมั่นเอาจริง
2. มีคะแนนเพื่อวัดผลงาน
3. ทุกคนต้องมีส่วนร่วม
4. เป้าหมายคือลูกค้าต้องพอใจ
5. มีกิจกรรมกลุ่มย่อย
6. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

เดมมิง (Deming) กล่าวถึงหลักการจัดการคุณภาพ 14 ประการพอจะสรุปสาระสำคัญ (Sallis, 2002, pp.34-35) ดังนี้

1. มุ่งมั่นในการปรับปรุงสินค้า และบริการต่อเนื่อง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ ดำเนินอยู่ในธุรกิจและเพื่อการสร้างงาน
2. ปรับเปลี่ยนปรัชญาการทำงานใหม่ให้ทันสมัย

3. สร้างคุณภาพตั้งแต่เริ่มต้น มิใช่อาศัยการตรวจสอบขั้นสุดท้ายเมื่อสินค้าผลิตเสร็จเรียบร้อยแล้ว (ทำให้เกิดการสูญเสียเพราะสินค้าที่บกพร่องต้องถูกตัดทิ้ง)

4. ราคาขายเพียงประการเดียวมิใช่ผลตอบแทนของธุรกิจ

5. มุ่งมั่นปรับปรุงระบบการผลิตและการให้บริการ

6. จัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับงานที่ทำ

7. สร้างภาวะผู้นำ

8. ขจัดความกลัว เช่น กลัวองค์ความรู้ใหม่ ๆ กลัวการเปลี่ยนแปลงตลอดจนไม่ใช้ความกลัวในการบริหารจัดการ

9. ขจัดอุปสรรคระหว่างแผนก กลุ่ม ฝ่าย

10. ขจัดการตั้งค่าขวัญที่มุ่งเน้นเป้าหมายเชิงปริมาณ แต่ให้ตั้งค่าขวัญที่มุ่งแก้ไขข้อบกพร่องจากกระบวนการแทน เช่น "ข้อบกพร่องเป็นศูนย์" "ยกระดับผลผลิต" "ลดความซ้ำซ้อน"

11. ขจัดการตั้งเป้าหมายเชิงปริมาณ

12. ขจัดอุปสรรคที่บั่นทอนความภาคภูมิใจในงาน

13. จัดให้มีโครงการอย่างหลากหลายเพื่อให้เกิดการศึกษา และพัฒนาบุคลากร

14. จัดให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพราะการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเป็นหน้าที่ของทุกคน

Juran กล่าวถึงหลักการจัดการคุณภาพ 10 ประการ สรุปสาระสำคัญ (Silis, 2002, pp.40-41) ได้ดังนี้

1. สร้างความตระหนัก ความจำเป็น และโอกาสในการปรับปรุง

2. จัดเป้าหมายในการปรับปรุง

3. ไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (แต่งตั้งทีมงาน, คณะกรรมการควบคุม,

จำแนกปัญหา, คัดเลือกโครงการ)

4. จัดให้มีการฝึกอบรม

5. ทำโครงการให้เสร็จเป็นการแก้ปัญหา

6. รายงานความก้าวหน้า

7. ให้การยอมรับ

8. ให้ความรู้บอกแจ้งผลที่ได้

9. รักษาคะแนน

10. ให้แรงกระตุ้นจากการปรับปรุงที่ผ่านมาอย่างเป็นระบบ และเป็นกระบวนการ

Crosby ได้กล่าว หลักการจัดการคุณภาพโครงการลดความสูญเสีย (Zero Defects) โดยเน้นการทำงานเป็นทีม 14 ขั้นตอน (Sallis, 2002, pp.42-46) ได้ดังนี้

1. การสร้างความรับผิดชอบด้านการบริหาร (Management Conomitment)
2. การปรับปรุงคุณภาพทีมงาน (Quality Improvement Team)
3. การวัดคุณภาพ (Quality Measurement)
4. การประเมินค่าของคุณภาพ (Cost of Quality Evaluation)
5. การตระหนักถึงคุณภาพ (Quality Awareness)
6. การแก้ไขให้ถูกต้อง (Corrective Action)
7. การร่วมกันทำโครงการ (Zero Defects)
8. การฝึกอบรม (Supervisor Training)
9. การจัดวันคุณภาพงาน (Zero Defects Day)
10. การกำหนดเป้าหมาย (Goal-Setting)
11. การขจัดความผิดพลาด (Error Cause Removal)
12. การสร้างจิตสำนึก (Recognition)
13. การร่วมกันสร้างคุณภาพ (Quality Councils)
14. การตรวจสอบเพื่อความมั่นใจ

ไฟเกนบาม (Feigenbaum) ได้กล่าวถึง หลักการจัดการคุณภาพ 10 ข้อไว้ดังนี้

1. คุณภาพเป็นกระบวนการขยายบริษัท
2. ลูกค้าพูดอะไรเกี่ยวกับคุณภาพ
3. คุณภาพ และยอดของต้นทุน
4. ความต้องการคุณภาพแต่ละคน และทีมที่มีความกระตือรือร้น
5. คุณภาพเป็นวิถีทางของการจัดการ
6. คุณภาพ และวิธีการใหม่เป็นสิ่งที่พึ่งพาซึ่งกัน และกัน
7. คุณภาพเป็นหลักจริยธรรม
8. ปรับปรุงคุณภาพความต้องการอย่างต่อเนื่อง
9. คุณภาพเป็นสิ่งที่มากกว่าต้นทุน
10. คุณภาพเป็นวิธีการระบบเชื่อมต่อโดยรวมของลูกค้า และผู้จัดหา

Peter ได้กล่าวถึงหลักการบริหารคุณภาพไว้ 12 ประเด็น (Sallis, 2002, pp.46-47)

สรุปได้ดังนี้

1. การจัดการคุณภาพที่ยากลำบาก การฝึกปฏิบัติที่เป็นตัวแทนของความรู้สึกร่วมกัน
2. ความโกรธเป็นความล้มเหลวที่เกิดขึ้นที่ปราศจากระบบ
3. การวัดคุณภาพเป็นลักษณะของการเริ่มต้นการประกาศผลที่ได้
4. คุณภาพเป็นสิ่งที่ยอมรับคุณภาพความสำเร็จเป็นสิ่งกระตุ้นในการพัฒนาทัศนคติ
5. การฝึกอบรมคุณภาพในบริษัทการวิเคราะห์เหตุ และผลกระบวนการควบคุม และกลุ่มสัมพันธ์
6. ทีมที่มีความหลากหลายหน้าที่โครงสร้าง วงจรคุณภาพการเสนอแนะความผิดพลาดหรือการแก้ไขกิจกรรมของทีม
7. ความสำคัญของทุกสิ่งที่ไม่เปลี่ยนแปลงไม่ใช่สิ่งที่ปรับปรุงเพียงเล็กน้อย
8. ความคิดสร้างสรรค์ที่ไม่มีขอบเขตเหตุการณ์ใหม่เหมือนกับยาต้านพิษความเฉื่อยชาความเอาใจใส่ในคุณภาพ
9. การปรับปรุงคุณภาพเป็นความใส่ใจในโครงสร้างขององค์กร
10. กระบวนการคุณภาพเป็นการรวบรวมการหยั่งรู้ของผู้จัดหาหรือผู้ขาย
11. การปรับปรุงคุณภาพเป็นสิ่งแรกที่ทำให้ต้นทุนลดลง
12. การปรับปรุงคุณภาพเป็นสิ่งที่ไม่มีจบสิ้นเพราะคุณภาพเป็นสิ่งที่สัมพันธ์กันทั้งหมด

หลักการสำคัญของ TQM 3 ประการ ได้แก่ (วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2542, หน้า 61-64)

1. การมุ่งเน้นที่คุณภาพ (Quality Oriented) องค์กร TQM จะต้องยึดหลัก"คุณภาพ" เป็นแกนหลักในการบริหารจัดการ เป็นคุณภาพของสินค้าหรือบริการที่สร้างความพอใจให้แก่ลูกค้าได้ หรือเป็นไปตามที่ลูกค้าต้องการ การมีคุณภาพหรือไม่จึงถูกตัดสินโดย "ลูกค้าภายนอก" เป็นหลัก ดังนั้นการมุ่งเน้นคุณภาพ ก็คือ การยึดความต้องการของลูกค้าเป็นศูนย์กลางในการบริหารและดำเนินการ (Customer Focus)
2. การปรับปรุงกระบวนการ (Process improvement) การที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าภายนอกได้นั้น ผู้บริหารและพนักงานจะต้องจะต้องมองการทำงานการผลิต อย่างเป็นกระบวนการต่อเนื่องกันไปตั้งแต่จุดเริ่มต้นที่วัตถุดิบจนถึงจุดสุดท้าย
3. ทุกคนในองค์กรต้องมีส่วนร่วม (Total involvement) เป็นองค์กรที่ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินการ เพื่อการพัฒนา และปรับปรุงสู่องค์กรคุณภาพ การให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วม โดยถือว่าผู้ปฏิบัติงานจะรู้ปัญหาและสามารถปรับปรุงแก้ไขได้ดีที่สุด

ณัฐพรพันธ์ เขจรนันท์ (2546) กล่าวว่า เป็นหลักการจัดการระบบคุณภาพโดยทุกคนที่เกี่ยวข้องทั้งภายใน และภายนอกองค์กรรับผิดชอบต่องานที่ตนเองกระทำอย่างเต็มที่เพื่อให้สินค้าและบริการเป็นไปตามต้องการของลูกค้า เช่น การใช้ระบบการบริหารคุณภาพสมบูรณแบบ (Total Quality Management หรือ TQM)

วัตถุประสงค์หลักของการบริหารคุณภาพคือ การผลิตสินค้าหรือบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งความต้องการของลูกค้าจะเป็นกรอบกำหนดระบบคุณภาพขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม ดังนั้นการบริหารคุณภาพจะมุ่งสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าเป็นสำคัญ การปฏิบัติการ (Operations) ในการปฏิบัติการ (Production/Operations Management) เป็นการบริหารกระบวนการแปรสภาพปัจจัยนำเข้าให้กลายเป็นผลผลิตที่มีมูลค่ามากกว่าผลรวมของปัจจัยนำเข้าโดยใช้ระบบการบริหารการผลิต โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ อันได้แก่ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการแปลงสภาพ (Conversion Process) และผลผลิต (Output) โดยมีรายละเอียด

1. ปัจจัยนำเข้า (Input) คือ ทรัพยากรขององค์กรที่ใช้ผลิตทั้งที่เป็นสินทรัพย์ที่มีตัวตน (Tangible Assets) เช่น วัตถุดิบ เครื่องจักร อุปกรณ์ และสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน (Intangible Assets) เช่น แรงงาน ระบบการจัดการ ขาวสารทรัพยากรที่ใช้จะต้องมีคุณสมบัติ และประโยชน์ใช้สอยที่เหมาะสม และมีต้นทุนการผลิตที่ต่ำ เพื่อให้สินค้าสำเร็จรูปสามารถแข่งขันทางด้านราคาได้ในท้องตลาด

2. กระบวนการแปลงสภาพ (Conversion Process) เป็นขั้นตอนที่ทำให้ปัจจัยนำเข้าที่ผ่านเข้ามามีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ได้แก่ รูปลักษณะ (Physical) โดยการผ่านกระบวนการผลิตในโรงงานสถานที่ (Location) โดยการขนส่ง การเก็บเข้าคลังสินค้า การแลกเปลี่ยน (Exchange) โดยการค้าปลีก การค้าส่งการให้ข้อมูล (Informational) โดยการติดต่อสื่อสารจิตวิทยา (Psychological) โดยการนันทนาการ ฯลฯ

3. ผลผลิต (Output) เป็นผลได้จากกระบวนการผลิตที่มีมูลค่าสูงกว่าปัจจัยนำเข้าที่รวมกันอันเนื่องมาจากที่ได้ผ่านกระบวนการแปลงสภาพ ผลผลิตแบ่งเป็นสินค้า (Goods) และบริการ (Service) ซึ่งมีลักษณะแตกต่างกันไป

#### 4. องค์ประกอบการบริหารคุณภาพ

องค์ประกอบของการบริหารคุณภาพ หมายถึง สิ่งสำคัญที่เป็นตัวแปรหรือเกณฑ์ในการพิจารณาเกี่ยวกับ TQM ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ไว้ดังนี้

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2539, หน้า 33) สรุปว่าองค์ประกอบของ TQM ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ การศึกษา และการฝึกอบรม โครงสร้างที่สนับสนุน การติดต่อสื่อสาร การพิจารณาความชอบ การใช้กระบวนการทางสถิติหรือการวัดผลปฏิบัติงาน และการทำงานเป็นต้น

วีรวิธ มาฆะศิริวานนท์ (2541, หน้า 95-116) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของ TQM ไว้ดังนี้ เน้นความสำคัญของผู้รับบริการ มีการบริหารที่เหมาะสม มีระบบการพัฒนาบุคลากรที่ดี มีระบบการพัฒนาบุคลากรที่ดี มีการประกาศเกียรติคุณ และให้รางวัล การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล ความเอาใจใส่ต่อผู้รับบริการ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และบริการ การบริหารกระบวนการวงงานคุณภาพของซัพพลายเออร์ การเก็บและรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลการวิเคราะห์เปรียบเทียบ-แข่งขัน การมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคม และประเทศชาติ และมีการประเมินผลระบบอยู่เสมอ

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2542, หน้า 50) กล่าวถึงองค์ประกอบของ TQM ไว้ดังนี้ องค์ประกอบของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ การศึกษา และการฝึกอบรม โครงสร้างขององค์กร การติดต่อสื่อสาร การให้รางวัล และการยอมรับ และการวัดผลงาน

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2543, หน้า 33) กล่าวถึงองค์ประกอบของ TQM ไว้ดังนี้ องค์ประกอบของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ประกอบด้วย ระบบการนำ วิถีธรรมแห่ง TQM แนวคิดแบบ TQM ระบบบริหารคุณภาพ เครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยี

สมจิตตรา เทพไทย (2546, หน้า 10) กล่าวว่าองค์ประกอบบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรทั้ง 7 องค์ประกอบคือ 1) ระบบการทำงาน 2) การที่นำการประพฤติปฏิบัติ 3) หลักการปฏิบัติงานในโรงเรียน 4) ระบบบริหารคุณภาพ 5) เครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ 6) การพัฒนา และการบริหารทรัพยากรมนุษย์และ 7) การส่งเสริมให้มีการวิจัย และนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาโรงเรียน

อนันต์ เตียวต่อย (2547, หน้า 34) กล่าวว่าองค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลมี 7 องค์ประกอบคือ 1) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพนักงาน 2) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการนำองค์กร 3) เทคนิคและเครื่องมือการบริหารคุณภาพ 4) ธรรมชาติของผู้บริหาร 5) การใช้องค์เป็นคู่เทียบเคียง 6) การสร้างคุณภาพชีวิตบุคลากร 7) การบริหารงานอย่างต่อเนื่อง

กล่าวโดยสรุปว่าองค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบ TQM (Total Quality management) คือ “การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง” (Continuous improvement) ทั่วทั้งองค์กร

องค์ประกอบสำคัญของ TQM มีนักวิชาการกล่าวถึงไว้แตกต่างกันไป แต่บางส่วนก็มีแนวคิดตรงกัน โดยเฉพาะแนวทางในการบริหารองค์กรที่มุ่งเน้นคุณภาพ โดยสมาชิกทุกคนขององค์กรมีส่วนร่วม และมุ่งหมายผลกำไรในระยะยาว การสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า รวมทั้งการสร้างผลประโยชน์ตอบแทนสมาชิกขององค์กร และสังคมระบบการทำงานที่เป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่สมาชิกทุกคนต้องให้ความสำคัญ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ดังสรุปผลการศึกษาเป็นตารางได้ดังนี้

## ตาราง 1 แสดงสรุปผลการสังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารคุณภาพของนักวิชาการต่าง ๆ

สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี	อนันต์ เตียวต้อย	วิพรรณ สิทธิประเสริฐสกุล	วิฑูรย์ สิมะโชติคัตติ	Crosby	Feigenbaum	Juran	PMQA
1. ระบบการทำงาน	1. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพนักงาน	1. ระบบการนำ	1. ภาวะผู้นำ	1. การสร้างความรับผิดชอบต่อด้านการบริหาร	1. คุณภาพเป็นกระบวนการ	1. สร้างความตระหนักความจำเป็น และโอกาสในการปรับปรุง	1. การนำองค์กร
2. การขึ้นนำการปฏิบัติ	2. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการนำองค์กร	2. วัฒนธรรมแห่ง TQM	2. การศึกษาและการฝึกอบรม	2. การปรับปรุงคุณภาพทีมงาน	2. ถูกคำพูดอะไรเกี่ยวกับคุณภาพ	2. จัดเป้าหมายในการปรับปรุง	2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
3. หลักการปฏิบัติงานในโรงเรียน	3. เครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ	3. แนวคิดแบบ TQM	3. การติดต่อสื่อสาร	3. การวัดคุณภาพ	3. คุณภาพและยอดของต้นทุน	3. ไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ	3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. ระบบบริหารคุณภาพ	4. เครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ	4. ระบบบริหารคุณภาพ	4. การให้รางวัลและการยอมรับ	4. การประเมินค่าของคุณภาพ	4. ความต้องการคุณภาพแต่ละคน	4. การวัด การมีประสิทธิภาพ	4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
5. เครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ	5. เทคนิคและเครื่องมือการบริหารคุณภาพ	5. เครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ	5. การวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยี	5. การตระหนักถึงคุณภาพ	5. คุณภาพเป็นวิถีทางของการจัดการ	5. ทำให้มีการฝึกอบรม	5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
6. การพัฒนาและการบริหารทรัพยากรมนุษย์	6. การพัฒนาและการบริหารคุณภาพ	6. การบริหารทรัพยากรมนุษย์	6. การวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยี	6. การแก้ไขให้ถูกต้อง	6. คุณภาพและวิธีการใหม่เป็นสิ่งที่พึงพากซึ่งกันและกัน	6. ให้ความสำคัญ	6. การจัดการกระบวนการ
7. การส่งเสริมให้มีการวิจัยและนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาโรงเรียน	7. การส่งเสริมให้มีการวิจัยและนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาโรงเรียน	7. การวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยี	7. การวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยี	7. การร่วมกันทำโครงการ	7. คุณภาพเป็นหลักจริยธรรม	7. ให้การยอมรับ	7. ผลลัพธ์การดำเนินงาน



ตาราง 1 (ต่อ)

สมเด็จพระเทพไทย	อนันต์ เตียว้อย	วีรพจน์ สือประสิทธิ์สกุล	วิฑูรย์ สิมะโชติคค์	Crosby	Feigenbaum	Juran	PMQA
	6. การสร้างคุณภาพชีวิตบุคลากร			10. การกำหนดเป้าหมาย	8. ปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	8. ให้ความรู้ ออกแจ้งผลที่ได้	
	7. การบริหารงานอย่างต่อเนื่อง			11. การจัดการผิดพลาด	9. คุณภาพเป็นสิ่งที่มากกว่าต้นทุน	9. รักษาคะแนน	
				12. การสร้างจิตสำนึก	10. คุณภาพเป็นวิธีการระบบเชื่อมต่อ	10. ให้แรงกระตุ้นจากการปรับปรุงที่ผ่านมา	
				13. การร่วมกันสร้างคุณภาพ		อย่างเป็นระบบและเป็นกระบวนการ	
				14. การตรวจสอบเพื่อความมั่นใจ			

ตาราง 2 แสดงการสังเคราะห์ความสัมพันธ์องค์ประกอบของการบริหารคุณภาพ

องค์ประกอบ	สมจิตตรา เทพไทย	อนันต์ เดี่ยว ต้อย	วิรพจน์ ลือ ประสิทธิ์ สกุล	วิฑูรย์ สิมะ โชคดี	Crosby	Feigen baum	Juran	PMQA
1.ระบบ การนำ	- /	/	/	/		/	/	/
2.วิถีธรรม บริหาร คุณภาพ	/	/	/	/	/	/	/	
3.แนวคิด แบบบริหาร คุณภาพ	/	/	/	/	/	/	/	/
4.ระบบ บริหาร คุณภาพ	/	/	/	/	/		/	/
5.เครื่องมือ และเทคนิค ต่าง ๆ			/		/	/		/
6.การบริหาร ทรัพยากร มนุษย์	/		/	/	/	/	/	/
7.การวิจัย และพัฒนา เทคโนโลยี		/	/	/	/	/		/

## 5. การนำการบริหารคุณภาพสู่สถานศึกษา

เทคนิคและวิธีการนำ TQM สู่การปฏิบัติในโรงเรียน (อำรุง จันทวานิช, 2547) ได้สรุปรายละเอียดไว้ดังนี้

1. วางแผนการบริหารจัดการ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่จะต้องมีการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน ของการจัดการบริหารภายใน และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก หาโอกาส และอุปสรรคด้วยหลักการวิเคราะห์ด้วย SWOT (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค)

2. จัดองค์กร และการจัดสร้างระบบคุณภาพของโรงเรียน

3. ดำเนินโครงการ TQM ในโรงเรียน

4. ใช้เทคนิคการควบคุมกระบวนการตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุด

5. ติดตามความก้าวหน้า และการประเมินผล

6. ทบทวนผลลัพธ์และระดับความสำเร็จเพื่อการปรับปรุง

7. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุก ๆ คน อย่างต่อเนื่องและจริงจัง

เทคนิควิธีการนำ TQM สู่การปฏิบัติในโรงเรียน มีรายละเอียดดังนี้

1. การวางแผนบริหารจัดการ

1.1 ประชุมปรึกษาบุคลากรทุกคน

1.2 กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และการประกันคุณภาพอย่างชัดเจน

1.3 การกำหนดกลยุทธ์/ยุทธศาสตร์ นโยบายคุณภาพ

1.4 การจัดทำแผนงาน/งาน/โครงการ เพื่อสนองตามกลยุทธ์/ยุทธศาสตร์

1.5 กำหนดแผนงาน/งาน/โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ ให้ชัดเจนของทุกระดับ

2. จัดองค์กร และการจัดสร้างระบบคุณภาพ

2.1 การจัดทำมาตรฐานของโรงเรียน

2.2 การจัดวางรูปแบบการทำงานของบุคลากรให้มีขั้นตอนชัดเจน

2.3 จัดทำคู่มือคุณภาพที่ชัดเจนที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง

2.4 การปรับปรุงกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาให้ดีขึ้นเสมอ

3. ดำเนินโครงการ TQM ในโรงเรียน

3.1 แจ้งหรือประชุมเพื่อชี้แจงให้บุคลากรทุกคนในโรงเรียนได้ทราบ และเข้าใจ

3.2 การดำเนินโครงการ TQM ในโรงเรียน

3.3 แจ้งนโยบายประกันคุณภาพว่ามีสาระอย่างไร บุคลากรจะต้องร่วมกันปฏิบัติ

อย่างไร

3.4 แจ้งผู้รับผิดชอบโครงการ TQM

3.5 ประสาน และประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

4. ใช้เทคนิคการควบคุมกระบวนการ

4.1 กำหนดเครื่องมือในการควบคุมกระบวนการจัดการศึกษาให้เหมาะสม

4.2 กำหนดระยะเวลาการควบคุมเป็นระยะ ๆ

5. ติดตามความก้าวหน้า

5.1 ติดตามความก้าวหน้าของงาน/โครงการ เป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอตาม

5.2 กำหนดเวลาที่ต่อเนื่องแน่นอน ด้วยการประชุมเพื่อนำเสนอและแก้ไข

5.3 ประเมินผลจากข้อมูล สรุป เพื่อพัฒนาปรับปรุงการจัดการศึกษาเป็นระยะ ๆ

5.4 ดำเนินการแก้ไข/ปรับปรุง (Corrective Action) ป้องกัน (Preventive Action)

อย่างเป็นระบบ

6. ทบทวนผลงาน และระดับความสำเร็จ

6.1 ตรวจสอบผลงานที่เกิดขึ้นเป็นระยะโดยเทียบกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่วางไว้วัดระดับความสำเร็จที่พึงพอใจ

6.2 ทบทวนผลงานที่เกิดขึ้นที่สร้างความไม่พึงพอใจ เพื่อกำหนดกิจกรรมเพิ่มเติมอันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

7. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุก ๆ คนในโรงเรียน

7.1 การกระตุ้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียน

7.2 การสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีมงานทั้งโรงเรียน

7.3 การนำระบบเสนอแนะมาใช้

7.4 การให้ขวัญกำลังใจ

7.5 การสร้างแรงจูงใจ

7.6 การให้ความสำคัญ “จิตสำนึกแห่งการปรับปรุงคุณภาพงานตามบทบาทหน้าที่ของตน”

7.7 การสร้าง “วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง”

เพื่อที่จะให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จในการนำการบริหารทั่วทั้งองค์กรไปใช้นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติ ดังนี้

1. การเอาจริงเอาจังของผู้บริหารต่องานการจัดการศึกษาในโรงเรียน ข้อนี้นับเป็นข้อที่สำคัญที่สุด ถ้าผู้บริหารไม่เอาจริงเอาจังต่องานวิชาการแล้ว เป้าหมายของโรงเรียน และคุณภาพของนักเรียน ย่อมไม่เป็นที่พึงพอใจหรือไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์ได้

2. การเรียนรู้ของบุคลากรในโรงเรียน บุคลากรทุกคนต้องได้รับการศึกษา ค้นคว้า ฝึกอบรม และเข้าใจระบบการบริหารแบบทีควเอ็ม ที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนา การปรับปรุงคุณภาพของงานที่ตนรับผิดชอบ

3. สร้างกระบวนการคิด และวิธีปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ โดยต้องเป็นกระบวนการที่ไม่ซ้ำซ้อนกัน

4. ประสานสัมพันธ์กับทุกฝ่ายทั้งแนวดิ่ง และแนวราบ

5. การให้รางวัล และการยอมรับที่ทีมงานหรือบุคลากรที่ควรได้รับการยกย่อง หรือบุคลากรที่ตั้งใจปรับปรุงงานให้ดีขึ้นมีคุณภาพอยู่เสมอ

6. การวัดผลงานที่ชัดเจนตามเกณฑ์ที่วัด

7. การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ไม่ส่งเสริมการแข่งขันกันเอง

เครื่องมือคุณภาพในโรงเรียน ที่จะช่วยให้การบริหารจัดการคุณภาพมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1. การเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Collection)
2. กระบวนการแก้ปัญหา (Problem-Solving Process)
3. วงจรเดมมิง (Deming Cycle)
4. กิจกรรม QCC. (Quality Control cycle)
5. การระดมสมอง (Brainstorming)
6. ข้อเท็จจริงการบริหาร (Management by Facts)
7. แผนผัง “ทำไม-ทำไม” (Why-Why Diagrams)
8. แผนผัง “อย่างไร-อย่างไร” (How-How Diagrams)
9. แผนผังเคลื่อนไหล (Work Flow Diagrams)
10. หลักการ 5 W 2 H (5W 2H Principles)
11. การปรับปรุงงาน (Work-Improvement)
12. การปรับปรุงกระบวนการ (Process Improvement)
13. การตรวจสอบของออสบอร์น (Osborne's Check List)
14. เครื่องมือ 6 แบบของ QC (6 QC Tool)
15. การแปรรนโยบาย (Policy Deployment)
16. แผนผังทำหลักสูตรของโรงเรียน
17. อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

การนำเครื่องมือคุณภาพ (Quality Tool) มีแนวทางการปฏิบัติดังนี้

### 1. การเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Collection)

การเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นส่วนหนึ่งในการบริหารงานของผู้บริหารที่ควรดำเนิน

ดังนี้

#### 1.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ

#### 1.2 การอธิบายถึงวัตถุประสงค์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างชัดเจนให้ทุกฝ่ายได้

ทราบและเข้าใจตรงกัน

1.3 จำแนกข้อมูลตามลักษณะ ประเภท หมวดของข้อมูล เพื่อใช้เป็นคำอธิบายถึงสาเหตุของปัญหา และการตัดสินใจแก้ไขปรับปรุงได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์และโอกาส

1.4 ทำเครื่องหมาย จุดบันทึกประวัติข้อมูลให้ชัดเจน เป็นต้นว่า เก็บข้อมูลมาจากที่ใดบ้างเมื่อใด ใครเป็นผู้เก็บ เจ้าของเรื่องคือใคร จำนวนที่เก็บ เก็บรวบรวมโดยวิธีใด ใช้เครื่องมือใดบ้างในการเก็บ ฯลฯ

1.5 มีแบบฟอร์มหรือรูปแบบการรายงานที่เป็นมาตรฐานของการเก็บรวบรวมข้อมูลการแปรผลการสรุป และการรายงาน

1.6 มีการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องรู้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล การใช้เครื่องมือ วิธีการบันทึกข้อมูลเพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือมากที่สุด

### 2. กระบวนการแก้ปัญหา (Problem-Solving Process)

#### 2.1 ระบุปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน

#### 2.2 วิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ

#### 2.3 กำหนดทางเลือกและวิธีการแก้ปัญหาแบบต่าง ๆ

#### 2.4 เลือกวิธีการแก้ปัญหาที่เหมาะสมที่สุด

#### 2.5 วางแผนแก้ไขปัญหา

#### 2.6 ดำเนินการแก้ไขปัญหตามวิธีที่เลือกในขั้นตอนที่ 4

#### 2.7 ทำการประเมินผล และปรับปรุงแก้ไข

#### 2.8 สรุปผล และรายงาน

### 3. วงจรเดมมิง (Deming Cycle)

วงจรเดมมิง (PDCA) เป็นวงจรของการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) จากประวัติการบริหารจัดการ

พบว่าวงจรคุณภาพนี้ ชิวฮาร์ท (Shewhart) เป็นผู้คิดขึ้นมา แต่เดมมิ่ง (Deming) เป็นผู้นำมาเผยแพร่และพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

วงจรคุณภาพประกอบด้วย

- P = Plan (วางแผน)
- D = Do (ดำเนินการ)
- C = Check (ตรวจสอบ)
- A = Act (ปรับปรุง แก้ไข)

#### 4. กิจกรรม QCC (Quality Control Circle)

กิจกรรมวงจรการควบคุมคุณภาพ (QCC) เหมาะสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ที่มีบุคลากรจำนวน 3-10 คน เพื่อการทำงานที่มีคุณภาพโดยการปรับปรุงแก้ไขงานได้ดียิ่งขึ้น และทุกคนมีส่วนร่วมกันทุกขั้นตอน วัตถุประสงค์เพื่อ

- 4.1 ส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงงาน
- 4.2 ส่งเสริมให้ทุกคนสามารถแก้ปัญหาในการทำงานของตน และของโรงเรียน
- 4.3 ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม
- 4.4 ส่งเสริมคุณลักษณะนิสัยในการทำงานให้ดีขึ้น

หลักการของวงจรควบคุมคุณภาพ

1. ร่วมกันศึกษาปัญหา อุปสรรค ในการทำงานประจำวัน
2. ร่วมกันคิด ร่วมกันเสนอแนะถึงปัญหา แก้ไขปัญหาร่วมกัน โดยใช้เทคนิควงจรเดมมิ่ง หรือกระบวนการแก้ปัญหามาใช้

#### 5. การระดมสมอง (Brainstorming)

เทคนิคการระดมสมอง เป็นเทคนิคกระตุ้นที่จะทำให้ทุกคนเกิดความคิดใหม่ ๆ จากการประชุม เพื่อให้เสนอความคิดเห็นออกมาให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ทั้งนี้เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาก็หรือการกำหนดแนวทางปฏิบัติสำหรับการจัดการศึกษาในโรงเรียนหรือเรื่องอื่น ๆ

การระดมสมอง คือ การรวบรวมความคิดจากผู้ร่วมประชุมให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ภายในเวลาอันจำกัด โดยกระตุ้นให้ทุกคนได้แสดงออกทางความคิดเห็นอย่างเสรี และสร้างสรรค์

สิ่งสำคัญในการดำเนินการวงจรคุณภาพ คือ

1. ต้องไม่มีการวิพากษ์วิจารณ์ความคิดเห็นของครูด้วยกัน
2. ต้องไม่ประเมินคุณค่าของความคิดเห็นของครูด้วยกันว่าถูกหรือผิด

3. ต้องให้คณะครูได้คิดอย่างอิสระ และเต็มใจที่จะคิด
4. ต้องสร้างบรรยากาศอย่างเป็นกันเองในระหว่างการประชุม
5. ต้องมุ่งที่ทุกคนคิดได้มาก ๆ และเป็นความคิดที่หลากหลาย
6. ต้องกระตุ้นให้ทุกคนพยายามคิดต่อยอดความคิดของผู้อื่น

ข้อควรคำนึงของผู้บริหาร

ผู้บริหารจะต้องหลีกเลี่ยงการใช้ความรู้สึกหรือความคิดเห็นส่วนตัวเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจในแต่ละเรื่อง แต่ผู้บริหารจะต้องอาศัยข้อมูลตัวเลขและสถิติต่าง ๆ เป็นหลัก และผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการใช้ข้อมูล ตัวเลขและสถิติต่าง ๆ แปรเปลี่ยนเป็นสารสนเทศ (Information) เพื่อใช้ในการพิจารณาและตัดสินใจเพื่อพัฒนา แก้ไข ปรับปรุงคุณภาพการจัดการศึกษาภายในโรงเรียนอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

#### 7. แผนผัง “ทำไม-ทำไม” (Why-Why Diagrams)

ผู้บริหารสามารถใช้แผนผัง “ทำไม - ทำไม” เป็นส่วนหนึ่งของการระดมสมองที่กระตุ้นให้ทุกคนได้คิดอย่างหลากหลาย โดยการใช้นิยามว่า “ทำไม” ซึ่งจะใช้นิยาม “ทำไม” ถึง 5 ครั้งด้วยกัน

#### 8. แผนผัง “อย่างไร-อย่างไร” (How-How Diagrams)

ผู้บริหารจะใช้แผนผัง “อย่างไร-อย่างไร” ต่อจากการใช้แผนผัง “ทำไม-ทำไม” เพื่อหาทางแก้ปัญหาเมื่อได้คำตอบให้บันทึกไว้ แล้วถามต่อไปเรื่อย ๆ

#### 9. แผนผังการเคลื่อนไหล (Work Flow Diagrams)

แผนผังการเคลื่อนไหล คือ แผนผังที่ใช้ในการวิเคราะห์ขั้นตอนการทำงานโดยแสดงเป็นแผนภาพการเคลื่อนไหลของขั้นตอนการทำงานตั้งแต่เริ่มต้นจนจบขั้นตอน เพื่อที่จะดูว่าเราจะลดขั้นตอนใดได้บ้าง เพื่อให้การทำงานเร็วขึ้น ดีขึ้น สะดวกขึ้น มีคุณภาพมากขึ้น และใช้เวลา น้อยที่สุด

#### 10. หลักการ 5W 2H (5W 2H Principles)

ผู้บริหารสามารถใช้การถาม 5 W และ 2 H เพื่อให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นได้

What	=	ทำอะไร
Who	=	ใครเป็น คนทำ
Where	=	ทำที่ไหน
When	=	ทำเมื่อใด



Why = ทำไมจึงทำ  
 How = ทำอย่างไร  
 How = ทำจำนวนแค่ไหน

#### 11. หลักการ E C R S

ผู้บริหารสามารถใช้หลักการ E C R S เพื่อปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน ประกอบด้วย

Eliminate : ขจัดขั้นตอนที่ไม่เป็นประโยชน์ ขั้นตอนที่สูงงเปล่านั้นขจัดออกไปให้หมด

Combile : รวมกิจกรรม ขั้นตอนที่ทำพร้อมกัน คล้ายกัน มาทำพร้อมกันในขั้นตอนเดียว

Rearrange : จัดลำดับ ปรับปรุง ขั้นตอนทำงานปฏิบัติงานใหม่เพื่อความสะดวก และควมมีประสิทธิภาพของงาน

Simplify : พยายามทำงาน หรือปรับขั้นตอนต่าง ๆ ให้ง่ายที่สุด

#### 12. การปรับปรุงงาน (Work Improvement)

การปรับปรุงงานเป็นขั้นตอนที่เกิดขึ้นในขณะที่ทำงาน หรือเมื่อได้ประเมินผลงาน แล้วเนื่องจากเกิดปัญหาในการปฏิบัติทำให้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติการควรดำเนินการดังนี้

1. ลดสิ่งที่ไม่ต้องการหรือไม่จำเป็นออกไปเสีย
2. ใช้เครื่องมือหรือเทคโนโลยีทันสมัยที่มีอยู่เข้าช่วยเหลือ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ
3. เปลี่ยนแปลงวัน เวลา สถานที่ใหม่
4. ปรับเปลี่ยนขั้นตอนใหม่
5. ประยุกต์ใช้สื่อ หรือเทคโนโลยีที่เหมาะสมใหม่
6. ปรับเปลี่ยนแนวคิดแบบใหม่

#### 13. การปรับปรุงกระบวนการ (Process Improvement) กระบวนการ (Process)



- |            |                     |                         |
|------------|---------------------|-------------------------|
| - ครู      | - การจัดการเรียนรู้ | - ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน |
| - วิธีการ  | - เทคนิคการเรียนรู้ | - คุณภาพผู้เรียน        |
| - อุปกรณ์  | - การวัดประเมิน ฯลฯ | - คุณภาพโรงเรียน ฯลฯ    |
| - งบประมาณ | - สภาพแวดล้อม ฯลฯ   |                         |

#### 14. การตรวจสอบของออสบอร์น (Osborne's Check List)

การตรวจสอบของออสบอร์น คือรายการตรวจสอบเพื่อการปรับปรุง โดยพิจารณาจากรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การพิจารณาว่าการนำวิธีการหนึ่ง/สิ่งหนึ่งไปใช้กับงานอื่นได้หรือไม่ เพื่อจัดการศึกษาในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ (Put to other Uses)
2. การนำวิธีการ สิ่งต่าง ๆ มาดัดแปลงใช้กับงาน เพื่อให้การจัดการศึกษามีคุณภาพยิ่งขึ้น
3. เปลี่ยนแปลง เปลี่ยนวิธีการทำงาน เพื่อให้การจัดการศึกษามีมาตรฐานขึ้น (Modify)
4. เพิ่มเติมขยาย ปรับปรุง การทำงานเพื่อให้การจัดการศึกษาเกิดประสิทธิผลขึ้น (Magnify)
5. สิ่งที่ควรลด ย่อลง ลดขนาดลง เพื่อให้การทำงานคล่องตัวยิ่งขึ้น (Minify)
6. หาสิ่งทดแทน ใช้วัสดุอย่างอื่น หรือใช้กระบวนการอื่น ๆ ในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (Substitute)
7. จัดวางตำแหน่งที่เหมาะสม เพื่อคุณภาพของงาน (Rearrange)
8. สลับหน้าที่ กลับหน้าที่ตำแหน่งเพื่อความเหมาะสมระหว่างงานกับคน (Reverse)
9. รวมทุกสิ่งทุกอย่างที่มีลักษณะคล้ายกัน เหมือนกันไว้ด้วยกัน เพื่อให้การทำงานคล่องตัว (Combine)

#### 15. เครื่องมือ 6 แบบ ของ Q.C (6 Q.C Tool)

เครื่องมือ 6 แบบของ Q.C เป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารสามารถมาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการในโรงเรียน เพื่อให้การจัดการศึกษามีข้อมูลเชิงปริมาณในการบริหาร

เครื่องมือ 6 แบบ ของ Q.C ประกอบด้วย

1. ใบตรวจสอบ/รายการตรวจสอบ (Check Sheets)
2. แผนผัง/ผังแสดงเหตุ และผล (Cause and Effect Diagrams)

3. ผังพาราไดต์ (Pareto Diagrams)
4. กราฟ (Graphs)
5. ฮิสโตแกรม (Histograms)
6. ผังการกระจาย (Sector Diagrams)

1. ใบตรวจสอบ/รายการตรวจสอบ (แบบประเมิน) (Check Sheets) คือ ตารางแผนผัง หรือ รายการที่ออกแบบไว้ เพื่อให้สะดวกในการประเมิน บันทึกข้อมูล ทั้งของโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง ผู้เรียน อื่น ๆ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถเก็บข้อมูลหรือข้อมูลตัวเลขได้ง่าย และถูกต้อง สามารถวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่ใช้ประกอบการตัดสินใจในการบริหารจัดการศึกษา หรือการแก้ไขปรับปรุงพัฒนางาน ใบตรวจสอบ/รายการตรวจสอบ (แบบประเมิน) ผู้บริหารควรจะต้องร่วมกันพิจารณากับคณะครูกำหนดขึ้นมา เพื่อตรวจสอบหรือนิเทศภายในโรงเรียนร่วมกัน และกำหนดรูปแบบการนิเทศในงานทุกงานของโรงเรียน

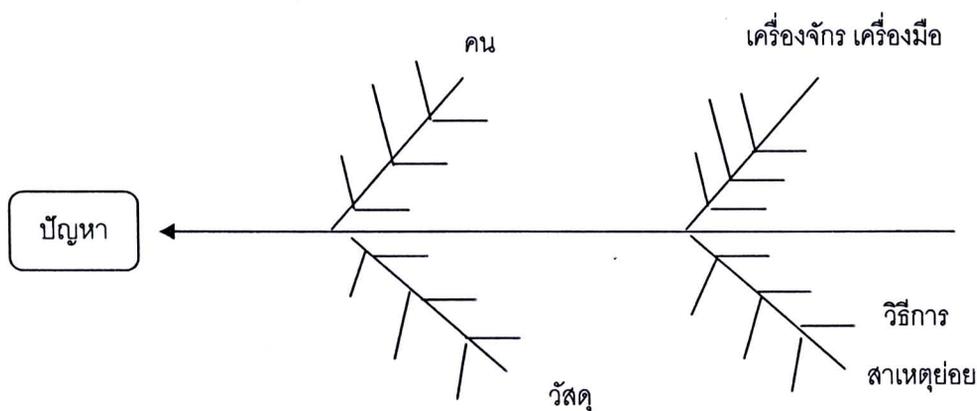
## 2. แผนผังแสดงเหตุและผล (Cause and Effect Diagrams)

แผนผังแสดงเหตุและผล มีลักษณะดังต่อไปนี้

2.1 แผนผังที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ (Effect) กับสาเหตุ (Causes)

2.2 แผนผังแสดงเหตุ และผลมีชื่อเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ผังก้างปลา (Fishbone Diagrams) หรือผังอิชิคาว่า (Ishikawa Diagrams)

องค์ประกอบที่เกี่ยวกับผังแสดงเหตุและผล คือ เครื่องมือ (Manual) เครื่องจักร (Machine) วัสดุ (Material) วิธีการ (Method) ใช้แผนผังแสดงเหตุและผลต้องระบุปัญหาที่ปลายสุดของลูกศร ระบุสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหา ระบุสาเหตุย่อยลงในกิ่งของสาเหตุหลักกำหนดความสำคัญของสาเหตุหลัก และหามาตรการแก้ไข



### 3. ผังพาเรโต (Pareto Diagrams)

ลักษณะของผังเพราโต้ ประกอบไปด้วย

แผนภาพที่ใช้ตรวจสอบปัญหาต่าง ๆ ซึ่งเกิดขึ้นในโรงเรียนโดยนำปัญหาเหล่านั้นมาเรียงลำดับ จัดหมวดหมู่ แบ่ง แยกประเภทตามความสำคัญแล้วแสดงด้วยกราฟแท่งหรือกราฟเส้น เพื่อแสดงให้เห็นลำดับความสำคัญของปัญหาต่าง ๆ ว่ามีมากน้อยเพียงใดเพื่อการเลือกแก้ปัญหา ก่อนหลังการดำเนินการ

3.1 ค้นหาสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาอย่างเป็นระบบ

3.2 เก็บข้อมูลของสาเหตุอย่างเป็นหมวดหมู่

3.3 คำนวณข้อมูลที่เก็บได้ ออกมาเป็นเปอร์เซ็นต์ โดยเทียบกับข้อมูลทั้งหมด ข้อมูลใดมีค่าเปอร์เซ็นต์สูง ถือว่ามีความสำคัญอันดับแรก

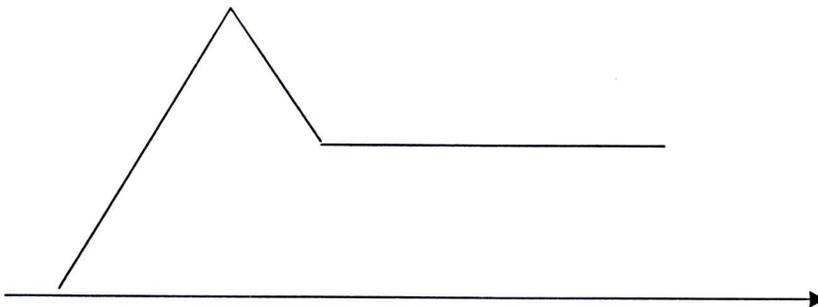
3.4 เขียนเป็นกราฟแท่งจากสาเหตุที่มีเปอร์เซ็นต์สูงก่อนแล้วลดหลั่นลงตามลำดับ

3.5 ลงมือแก้ปัญหา โดยดูจากกราฟแท่งที่เรียงลำดับแรก

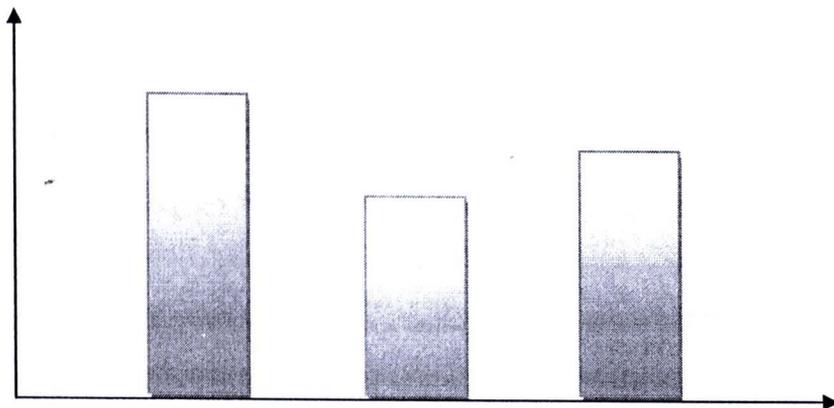
### 4. กราฟ (Graphs)

คือเครื่องมือที่ผู้บริหารใช้ในการเสนอ แสดงหรือแปลข้อมูลจากตัวเลขให้เป็นภาพที่เห็นได้ชัดเจนและเข้าใจง่าย เพื่อการนำเสนอหรือเก็บเป็นสารสนเทศของโรงเรียน เพื่ออธิบายผล เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ในการควบคุม และเพื่อการเก็บข้อมูลพื้นฐานกราฟสามารถแสดงได้เป็น

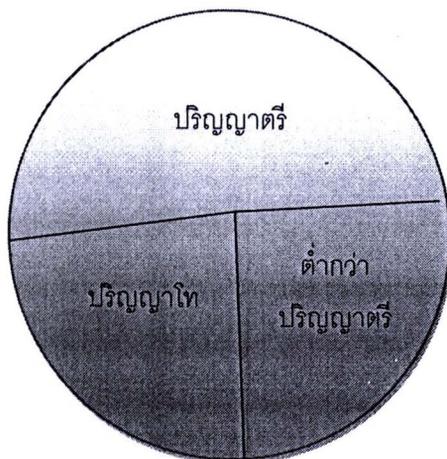
#### 1. กราฟเส้น (Line Graphs)



2. กราฟแท่ง (Bar Graphs)

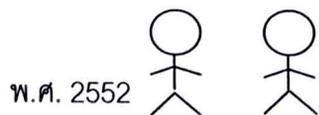
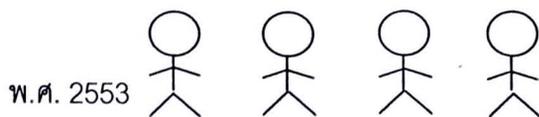


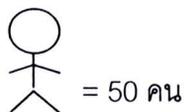
3. กราฟวงกลม (Pie Graphs)



4. จำนวนนักเรียน

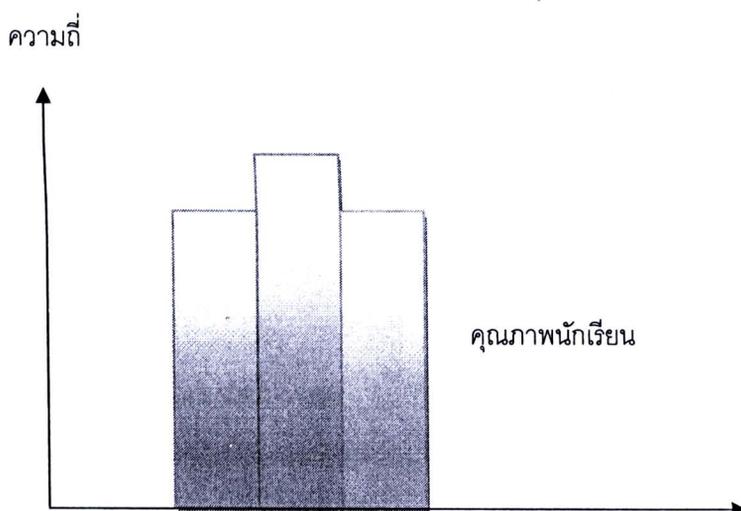
จำนวนนักเรียน





## 5. ฮิสโตแกรม (Histograms)

คุณลักษณะของฮิสโตแกรม คือ กราฟแท่งชนิดหนึ่งที่แสดงการกระจายความถี่ของข้อมูล ซึ่งมีแนวโน้มสู่ศูนย์กลางที่เป็นค่าสูงสุดแล้วกระจายลดหลั่นกันไปตามลำดับ ผู้บริหารสามารถใช้ฮิสโตแกรม เพื่อให้เข้าใจถึงรูปแบบการกระจายของข้อมูลและแนวโน้มที่เกิดขึ้นตามตัวแปรตัวหนึ่ง เพื่อที่จะใช้เปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ เก็บรวบรวมข้อมูลให้ได้มากที่สุด เรื่องใดเรื่องหนึ่ง ข้อมูลทั้งหมดเท่ากับ  $N$  หาค่ามากที่สุด ( $L$ ) และค่าน้อยที่สุด ( $S$ ) ของข้อมูลทั้งหมดแยกตามกลุ่ม และหาค่าพิสัย (Range)



## 6. ผังการกระจาย (Scatter Diagrams)

คือแผนที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัว ที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของผู้เรียนว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไรในเชิงสถิติซึ่งต้องหาความสัมพันธ์ (Correlation) ของตัวแปรทั้งสองเพื่อที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัว และใช้เป็นแนวทางในการควบคุมกระบวนการให้ได้มาซึ่งคุณภาพตามที่กำหนด

6.1 เก็บข้อมูลให้ได้ประมาณ 30 คู่

6.2 กำหนดค่าตัวแปรสำหรับแกน X และแกน Y

6.3 เขียนกราฟ โดยการพล็อตข้อมูลทั้ง 30 คู่ ลงไปบนกราฟ

6.4 เขียนรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องของลงบนกราฟ

6.5 อ่านการกระจายของข้อมูลบนกราฟ

## 16. การแปรนโยบายสู่การปฏิบัติ (Policy Deployment)

คือการกำหนดคุณภาพของผู้เรียน การประกันคุณภาพ กลยุทธ์ในการทำงาน เพื่อที่โรงเรียนจะได้รู้ทิศทางของการจัดการศึกษาว่ามีลักษณะเช่นไร มีการดำเนินงานไปในทิศทางใดสิ่งๆที่ผู้บริหารควรดำเนินการกำหนดคุณภาพผู้เรียนสู่การประกันคุณภาพเป็นวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร คณะครู ชุมชนผู้ปกครอง และของโรงเรียน วิสัยทัศน์ กำหนดเป็นนโยบาย/พันธกิจ ตั้งแผนภูมิ

กล่าวโดยสรุปการนำ TQM มาใช้ในสถานศึกษา เป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษาทั่วทั้งองค์กรทุก ๆ คน ซึ่งต้องมาร่วมแรงร่วมใจกันและมีส่วนร่วม โดยมีวิธีการตามขั้นตอนดังนี้

1. การวางแผน จัดประชุมบุคลากรในโรงเรียน ทั้งฝ่ายบริหาร บุคลากรครู ลูกจ้าง เพื่อวางแผนการทำงานและแจ้งวัตถุประสงค์ของการทำ TQM ทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้สมาชิกภายในองค์กรทุกคนได้เกิดความเข้าใจและมีความรู้ที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน

2. การดำเนินการตามแผน ดำเนินงานตามกลุ่มงานทั้งหมดมีอยู่ 4 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มงานงบประมาณ กลุ่มงานบุคลากร และกลุ่มบริหารงานทั่วไป พร้อมทั้งจัดเตรียมคนลงตามกลุ่มงานให้ถูกต้อง

3. การติดตาม ตรวจสอบ และประเมิน ในแต่ละเดือนหลังจากที่ประชุมชี้แจงและให้ลงมือทำแล้วต้องนัดมา ประชุมเพื่อรายงานความก้าวหน้าทุก ๆ เดือน (และต้องทำ SAR) ในงานของตนเองเพื่อเป็นเอกสารอ้างอิงว่าได้ปฏิบัติงานตามแผนงานจริง ๆ แจ้งระยะเวลาปฏิบัติงานพร้อมกัน และนัดรายงานผลการปฏิบัติงานทุกระยะในการประชุมประจำเดือนทุก ๆ ครั้ง ๆ

4. การแก้ไขปรับปรุง ผู้บริหารร่วมกับคณะกรรมการที่สถานศึกษาแต่งตั้งพิจารณาว่าแต่ละกลุ่มงานมีจุดเด่น และจุดที่ควรพัฒนาอย่างไร โดยแจ้งตามครั้งในการประชุมประจำเดือน เพื่อให้การรายงานที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

สรุปจากการที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าจากหลาย ๆ นักวิชาการ นักการศึกษาต่าง ๆ อาทิเช่น สมจิตตรา เทพไทย อนันต์ เตียวต้อย วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล วิฑูรย์ สิมะโชคดี และนักการศึกษาต่างประเทศ อาทิเช่น Crosby, Feigenbaum, Juran ผู้วิจัยนำมาสังเคราะห์ และพอจะสรุปเพื่อนำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้ว่า หลักการของการบริหารคุณภาพของ TQM (Total Quality management) เป็นกระบวนการบริหารของสถานศึกษาตามหลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้ง

องค์กร ได้แก่ การวางแผน การปฏิบัติ การกำกับ ติดตามและประเมินผล และการปรับปรุง โดยมี องค์ประกอบหลัก ๆ ได้ 7 ประการ และรายละเอียดย่อย ๆ ดังนี้

### ตาราง 3 สรุปผลการสังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารคุณภาพ

แนวคิด ทฤษฎี ที่ศึกษา	สาระสำคัญในองค์ประกอบย่อย
องค์ประกอบที่ 1 ระบบ การนำ	ประกอบด้วยกระบวนการบริหาร ดังนี้ 1) จัดประชุมบุคลากรของสถานศึกษา 2) วิเคราะห์บริบทของสถานศึกษา 3) บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย 4) สร้างกลยุทธ์ และการวางแผนปฏิบัติงานของสถานศึกษา 5) นำผลการวิเคราะห์มาวางแผนยุทธศาสตร์ 6) สร้างคู่มือปฏิบัติงานตามมาตรฐานในทุก ๆ หน้าที่
องค์ประกอบที่ 2 วิธีธรรม แห่งบริหาร คุณภาพ	ประกอบด้วยกระบวนการบริหาร ดังนี้ 1) บริหารงานให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา 2) สร้างความเข้าใจและความตระหนักในการปรับปรุงคุณภาพให้แก่บุคลากร 3) ผู้บริหารให้ความเป็นกันเองกับบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้อง 4) ประสานงาน และการสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรในสถานศึกษา 5) ควบคุม กำกับ ติดตามการให้บริการแก่บุคลากร 6) สรุปการประเมินผล รายงานฝ่ายต่าง ๆ สม่ำเสมอ 7) นำผลประเมินความพึงพอใจมาใช้เป็นแนวทางในการให้รางวัล

## ตาราง 3 (ต่อ)

แนวคิด ทฤษฎี ที่ศึกษา	สาระสำคัญในองค์ประกอบย่อย
องค์ประกอบที่ 3 แนวคิดการบริหาร คุณภาพ	<p>ประกอบด้วยกระบวนการบริหาร ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) วางแผนบริหารยุทธศาสตร์ที่มีการมองภาพอนาคต</li> <li>2) เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในสถานศึกษาได้มีส่วนร่วม</li> <li>3) การบริหารเน้นคุณภาพของงานมากกว่าปริมาณของงาน</li> <li>4) การบริหารงานด้วยวงจรคุณภาพ P-D-C-A</li> <li>5) ตรวจสอบและประเมินคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>6) ปรับปรุงกระบวนการทำงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง</li> <li>7) จัดสัมมนาเพื่อสรุปผลระหว่างการปรับปรุงคุณภาพ</li> </ol>
องค์ประกอบที่ 4 ระบบ บริหารคุณภาพ	<p>ประกอบด้วยกระบวนการบริหาร ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) วางแผนจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ</li> <li>2) จัดระบบการจัดการเกี่ยวกับข้อมูลสารสนเทศ</li> <li>3) จัดระบบบริหารงานชัดเจนคล่องตัว</li> <li>4) นำหลักบริหารงาน และพัฒนาเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการเรียนการสอนและงานด้านต่าง ๆ</li> <li>5) ร่วมกำกับ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการปฏิบัติงาน</li> <li>6) นำผลจากการนิเทศ กำกับ ติดตาม และมาปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง</li> </ol>
องค์ประกอบที่ 5 เครื่องมือและเทคนิค ต่าง ๆ	<p>ประกอบด้วยกระบวนการบริหาร ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) เครื่องมือบริหารคุณภาพ</li> <li>2) สร้างและนำนวัตกรรมเทคโนโลยีใหม่ ๆ</li> <li>3) เก็บข้อมูลสถิติต่าง ๆ ของสถานศึกษา</li> <li>4) เทคนิคการระดมสมอง</li> <li>5) เทคนิคการเสริมแรง</li> <li>6) มีกรอบการใช้เครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ ในการแก้ปัญหา</li> </ol>

## ตาราง 3 (ต่อ)

แนวคิด ทฤษฎี ที่ศึกษา	สาระสำคัญในองค์ประกอบย่อย
องค์ประกอบที่ 6 การ บริหารทรัพยากร มนุษย์	ประกอบด้วยกระบวนการบริหาร ดังนี้ 1) กำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรทุกคนได้อย่างเหมาะสม 2) เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมการปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น 3) สร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นกับบุคลากร 4) บุคลากรเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 5) เปิดโอกาสให้บุคลากรช่วยกันค้นหาวิธีการปรับปรุงแก้ไขปัญหาเพื่อพัฒนา คุณภาพงาน 6) การพัฒนาบุคลากรให้เข้าใจและมีความรู้เกี่ยวกับงาน 7) การจัดให้มีการประชุมแลกเปลี่ยนความรู้
องค์ประกอบที่ 7 การ วิจัยและพัฒน เทคโนโลยี	ประกอบด้วยกระบวนการบริหาร ดังนี้ 1) จัดสรรงบประมาณในการจัดทำวิจัย นวัตกรรม 2) ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน 3) ประชุม อบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ด้านการทำวิจัยในชั้นเรียน 4) ส่งเสริม บำรุงรักษาอุปกรณ์และพัฒนากการใช้สื่อการเรียนการสอน 5) ประเมินผลความก้าวหน้าของผู้ได้บังคับบัญชา 6) การปรับปรุงและพัฒนาให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

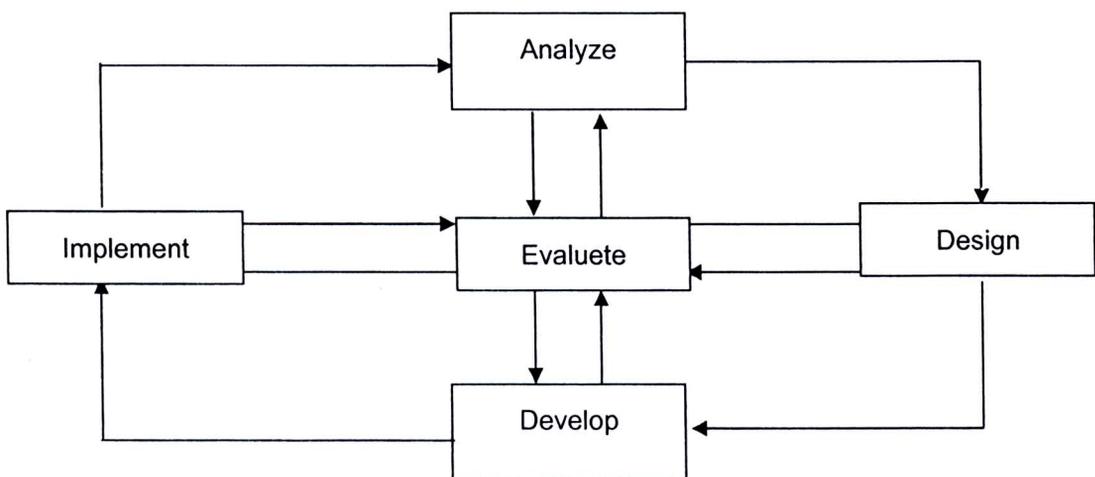
## 6. รูปแบบการบริหารคุณภาพ

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องการบริหารคุณภาพ ผู้วิจัยได้นำตัวอย่างรูปแบบการบริหารคุณภาพ ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางมีอยู่หลายรูปแบบด้วยกัน ซึ่งแต่ละรูปแบบมีรายละเอียด ดังนี้

6.1 รูปแบบ โมเดล ADDIE (Analysis, Design, Development, Implement, Evaluate) กระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่องมีหลายรูปแบบ โมเดลนี้มี 5 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นวิเคราะห์ (Analysis Phase) พยายามมองหาโอกาสที่เราสามารถทำได้สำเร็จ มองปัญหาเชิงเจาะลึกถึงกลุ่มเป้าหมาย ประเด็นปัญหาทั้งหลายต้องได้มาจากกระบวนการระดมความคิดของทีมงาน นิยามปัญหานั้น ๆ ให้ชัดเจน รวบรวมข้อสรุปข้อเสนอแนะไปยังทีมงานซึ่งก็มาจากสมาชิกขององค์กร รวมถึงใช้เทคนิคการวิเคราะห์ด้วยวิธีอื่น ๆ ประกอบขั้นออกแบบ (Design Phase) สะสางปัญหาโดยใช้วิธีระดมความคิด แบ่งกลุ่มแหล่งความรู้ที่จำเป็นสำหรับนำไปสู่การทำงานที่เลือกไว้แล้ว

และใช้ข้อมูลฐาน (baseline) เพื่อหาวิธีวัดผลที่เหมาะสมขั้นพัฒนา (Development Phase) คัดรายละเอียดภายใต้ระบบพัฒนาให้ชัดเจนจนมองเห็นว่าปฏิบัติได้จริง มองเห็นเป็นสูตรการแก้ปัญหาที่ทุกคนยอมรับขั้นนำไปใช้ (Implement Phase) ขั้นนี้ก็คือ ดำเนินการไปตามสูตรงาน ล่วงตามเป้าหมายขั้นประเมิน (Evaluate Phase) ขั้นนี้ทุกคนค่อนข้างคุ้นเคย นั่นคือการสร้างเครื่องมือวัดติดตามการนำไปปฏิบัติ และการประเมินการวัดตามข้อมูลฐานที่มี ฟังระลึกเสมอว่า ขั้นตอนนี้เริ่มทำตั้งแต่ขั้นตอนแรกของกระบวนการเลยทีเดียว ดังปรากฏในภาพ 1

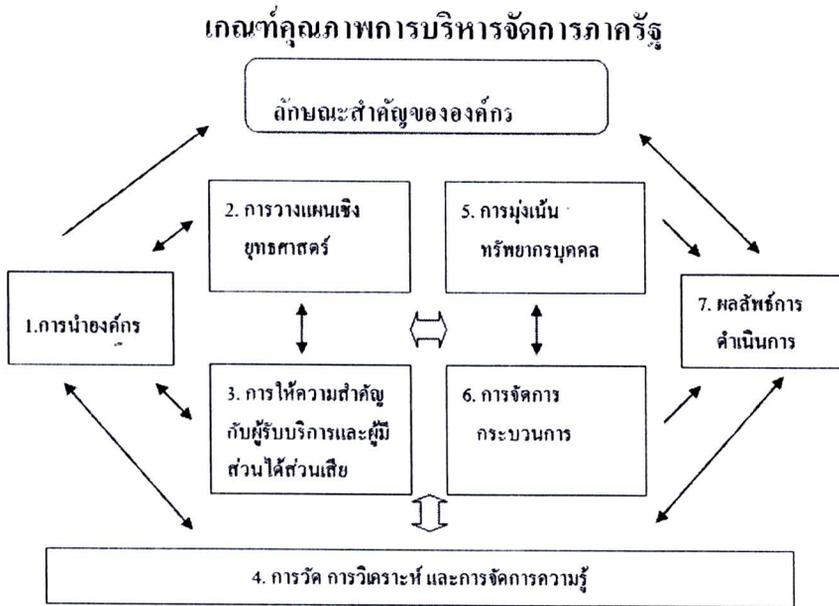
ISD : Instructional System Development Model



ภาพ 1 แสดงรูปแบบกระบวนการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

ที่มา: วารสารวิชาการ, หน้า 75-76.

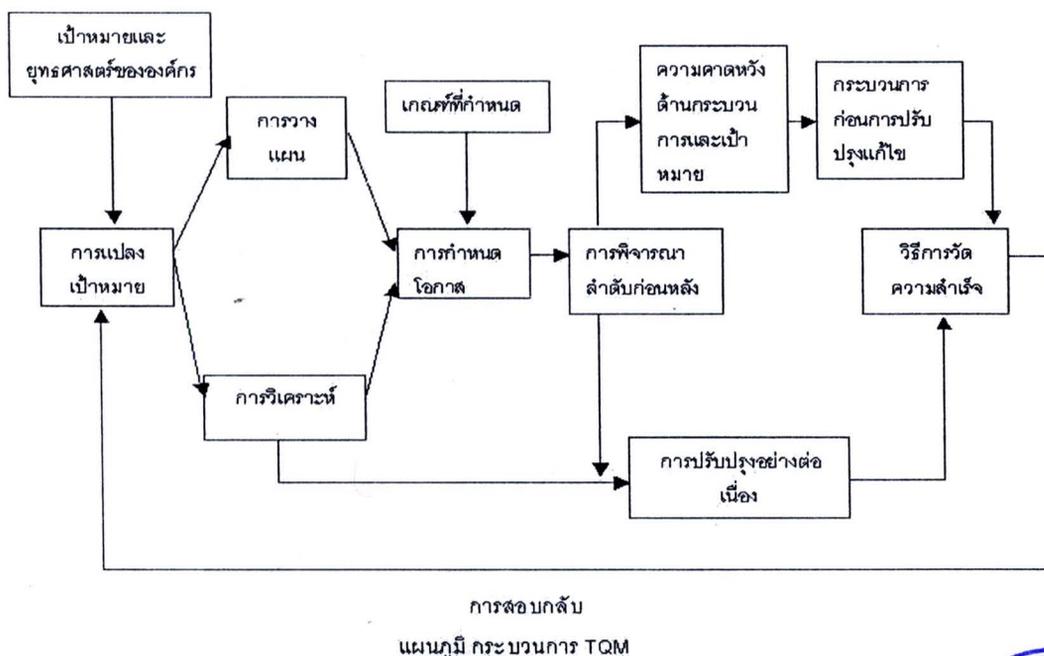
6.2 รูปแบบเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) (สำนักเลขาธิการ คณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2547) เป็นรูปแบบที่ภาครัฐนำมาใช้กับองค์กรที่เป็นของรัฐ เพื่อประเมินผลการปฏิบัติและให้รางวัลคุณภาพ สรุปได้ว่าเกณฑ์คุณภาพบริหารจัดการภาครัฐมี องค์ประกอบ 7 องค์ประกอบ ดังนี้การนำองค์กร การวางแผนยุทธศาสตร์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ และ ผลลัพธ์การดำเนินการ ดังปรากฏในภาพ 2



ภาพ 2 แสดงรูปแบบเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

ที่มา: สำนักเลขาธิการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2547.

6.3 รูปแบบกระบวนการบริหารคุณภาพแบบ TQM ของทบวงวิทยาลัย พ.ศ. 2540 มีองค์ประกอบ ดังนี้ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ขององค์กร การแปลความหมาย การวางแผน การวิเคราะห์ เกณฑ์ที่กำหนด การกำหนดโอกาส การพิจารณาลำดับก่อนหลัง ความคาดหวัง กระบวนการและเป้าหมาย การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง กระบวนการก่อนปรับปรุงแก้ไขวิธี และการวัดความสำเร็จ ดังปรากฏในภาพ 3



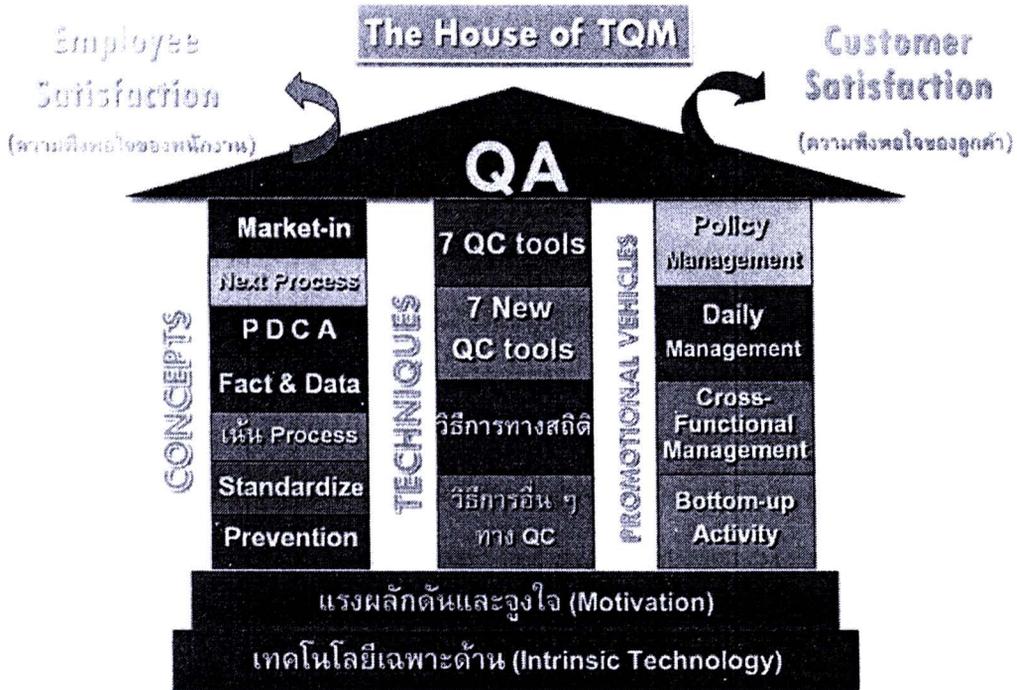
ภาพ 3 แสดงรูปแบบกระบวนการบริหารคุณภาพแบบ TQM



ที่มา: แนวทางการประกันคุณภาพการศึกษา ของทบวงมหาวิทยาลัย, 2540.

### 6.4 รูปแบบ TQM ของคะโน

โนริอะคิ คะโน (อ้างอิงใน วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, 2543, หน้า 129) ถือว่าเป็นปรมาจารย์ TQM ชาวต่างชาติคนแรกที่ได้มาเผยแพร่ความรู้ด้านนี้อย่างเป็นทางการและเป็นรูปธรรมมากที่สุดในประเทศไทย ท่านได้เสนอรูปแบบของ TQM ที่เรียกว่าบ้านแห่ง TQM โดยมุ่งให้ความสำคัญแก่คนอย่างเด่นชัด บ้านคุณภาพซึ่งได้แสดงโครงสร้างของ TQM นั้น เป็นการสรุปจากการสังเกตการณ์กระบวนการส่งเสริม TQM ของบริษัทต่าง ๆ ในหลายประเทศโดยศาสตราจารย์คาโน และกิจกรรมในการปฏิบัติเพื่อมุ่งสู่คุณภาพตามแนวคิดเหล่านี้จำเป็นต้องอาศัยเทคนิคหรือเสาหลักที่สองเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล เทคนิคเหล่านี้ได้แก่ 7 QC tools, 7 New QC Tools, QC Story และวิธีการต่าง ๆ ทางสถิติ โดยมีรายละเอียด ดังนี้ จุดประสงค์ วิธีการบำรุงและกระตุ้นขวัญกำลังใจ เทคโนโลยีพื้นฐาน โครงสร้างพื้นฐาน ดังปรากฏในภาพ 4



ภาพ 4 แสดงรูปแบบบ้านแห่ง TQM ของโนริอะคิ คะโน

ที่มา: วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, 2543, หน้า 129.

กล่าวโดยสรุปได้ว่า รูปแบบการบริหารคุณภาพที่กล่าวมาแล้วข้างต้น แม้จะมีหลายรูปแบบแต่ถ้าวิเคราะห์ในแต่ละรูปแบบก็จะมียอดประกอบย่อย ๆ คล้ายกันและแตกต่างกันบ้าง แต่ได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ แล้วจะพบว่า มีพื้นฐานหรือหลักการโดยรวมของการบริหารคุณภาพใกล้เคียงกันอาจจะแตกต่างกันบ้างเล็กน้อยในบางหัวข้อ

#### การประกันคุณภาพ (Quality Assurance)

##### 1. กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพ

การประกันคุณภาพการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กล่าวถึงมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษาไว้ว่า กำหนดให้มีการการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาให้มีการการบริหารคุณภาพ ที่สร้างความมั่นใจ ฟังพอใจต่อผู้ปกครอง ชุมชน สังคมว่าผู้จบการศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด โดยกำหนดให้มีการประกันคุณภาพภายในและการประกันคุณภาพภายนอก (วิชัย ต้นศิริ, 2542, หน้า 24–26) พอสรุปกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ดังนี้

มาตรา 47 ให้มีการการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน การศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วย การการประกันคุณภาพภายในและการประกันคุณภาพภายนอก

มาตรา 48 ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีการการประกันคุณภาพ ภายใน และให้ถือว่า การประกันคุณภาพภายใน เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการคุณภาพการศึกษา ที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน การศึกษา และเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอก

มาตรา 49 ให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา ฐานะเป็นองค์การมหาชน ทำหน้าที่พัฒนาเกณฑ์ วิธีการประเมินคุณภาพภายนอก และทำการ ประเมินการจัดการศึกษา เพื่อให้มีการตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงความมุ่ง หมายหลักการ และแนวการจัดการศึกษาแต่ละระดับตามที่กำหนดไว้ ในพระราชบัญญัติ ให้มีการ ประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาทุกแห่ง อย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกห้าปี

มาตรา 50 ให้สถานศึกษาให้ความร่วมมือในการจัดเตรียมเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ตลอดจนให้บุคลากร คณะกรรมการของสถานศึกษา รวมทั้งผู้ปกครอง และผู้ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาให้ข้อมูลเพิ่มเติม ในส่วนที่พิจารณาเห็นว่าเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ ภารกิจของสถานศึกษาตามคำขอร้องขอของสำนักรับรองมาตรฐาน และการประเมินคุณภาพ การศึกษาหรือบุคลากรหรือหน่วยงานภายนอกที่สำนักงานดังกล่าวร้องขอ

มาตรา 51 ในกรณีที่ผลการประเมินภายนอกของสถานศึกษาใด ไม่ได้มาตรฐานที่ กำหนด ให้สำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา จัดทำข้อเสนอแนะการปรับปรุง แก่ไขต่อหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อให้สถานศึกษาปรับปรุงแก้ไขภายในระยะเวลาที่กำหนด หากมิได้ ดำเนินการดังกล่าว สำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา รายงานต่อ คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือคณะกรรมการอุดมศึกษา เพื่อดำเนินการให้มีการปรับปรุง แก้ไข

จากสาระบัญญัติของกฎหมายข้างต้น สรุปได้ว่าสถานศึกษาทุกแห่ง ทุกสังกัดจะจัด ให้มีการการประกันคุณภาพภายใน ซึ่งเป็นกระบวนการของการดำเนินงานสู่คุณภาพ และ มาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาและเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอก พระราชบัญญัติ ฉบับนี้บังคับใช้ กระทรวงศึกษาธิการจัดให้มีการประเมินภายนอกครั้งแรกของสถานศึกษาทุกแห่ง

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับการประกันคุณภาพ

การประกันคุณภาพ (Quality Assurance) (สำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมิน คุณภาพการศึกษา, 2546, หน้า 8-9) หมายถึง การวางแผนและการปฏิบัติของหน่วยผลิต ที่มุ่งจะ

ผลิตสิ่งที่มีคุณภาพตรงกับความต้องการของผู้ใช้ผลผลิต ดังนั้นการประกันคุณภาพทางการศึกษา จึงเป็นกระบวนการวางแผนและกระบวนการจัดการของผู้ที่รับผิดชอบจัดการศึกษาเพื่อจะรับประกันให้สังคมเชื่อมั่นว่าจะพัฒนาผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้ได้ครบถ้วนตามมาตรฐานคุณภาพที่ระบุไว้ในหลักสูตรและตรงกับความมุ่งหวังของสังคม การประกันคุณภาพการศึกษา เป็นความรับผิดชอบต่อสังคม (Accountability) ของสถานศึกษาที่จะผลิตผู้จบการศึกษาให้มีคุณภาพได้มาตรฐานทุกคน เป็นการคุ้มครองผู้บริโภคที่พ่อแม่ผู้ปกครองและผู้เรียนเอง มีสิทธิเรียกร้องให้สถานศึกษาจัดการศึกษาอย่างเต็มคุณภาพ ไม่ว่าจะเป็สถานศึกษาใดที่เขาส่งบุตรหลานเข้าเรียน ดังนั้นคุณภาพของการจัดการศึกษาจะประกันโดยตรงโดยผู้บริหาร คณะครูอาจารย์ บุคลากรในสถานศึกษาและคณะกรรมการสถานศึกษา หน้าที่ที่ต้องร่วมรับประกันด้วยคือหน่วยงานทางการศึกษาตั้งแต่ระดับกระทรวง กรม จนถึงสำนักงานที่เขตพื้นที่การศึกษา

กระบวนการหลักของการประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วยเรื่องที่ต้องดำเนินการ 5 เรื่อง คือ

1. การกำหนดมาตรฐานคุณภาพ (Quality Standards) เน้นไปที่คุณลักษณะของผู้จบการศึกษา (Outcome) สมองมาตรฐานหลักสูตร สมองความต้องการของผู้เรียน และสังคม
2. การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) เน้นไปที่การจัดปัจจัย (Input) และจัดกระบวนการ (Process) ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพเพื่อนำไปสู่ผลผลิตที่ได้มาตรฐาน ซึ่งหลายหน่วยงานได้แจจแจงสิ่งที่ควบคุมคุณภาพนี้ออกเป็นองค์ประกอบย่อย ๆ หรือมาตรฐานย่อย ๆ จำนวนหนึ่ง ใช้เพื่อการวางแผนและเป็นคู่มือปฏิบัติงาน
3. การติดตามประเมินผลคุณภาพ (Quality Monitoring and Assessment) สถานศึกษาจัดกลไกการติดตามประเมินผลการปฏิบัติ โดยจัดทำเกณฑ์ตัวชี้วัดคุณภาพของปัจจัยกระบวนการ และผลผลิต ใช้เพื่อการปรับปรุงและรายงานผลต่อสังคมเป็นประจำ หน่วยงานกลางของกรมหรือกระทรวงอาจจัดทำแบบทดสอบมาตรฐานเพื่อประเมินคุณภาพของผู้เรียนเพื่อเร่งรัดให้สถานศึกษาจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพเพิ่มขึ้น
4. การทบทวนเพื่อปรับปรุงคุณภาพ (Quality Intervention) เน้นให้สถานศึกษาใช้ผลการติดตามประเมินผลเพื่อการปรับปรุงแก้ไขในปัจจัยและกระบวนการที่ยังไม่น่าพอใจซึ่งระดับกรมและกระทรวงอาจจัดทรัพยากรสนับสนุนช่วยเหลือการปรับปรุงคุณภาพของสถานศึกษาที่อ่อนด้อยได้อีกแรงหนึ่ง
5. การตรวจสอบคุณภาพ (Quality Audit) เน้นให้มีหน่วยงานภายนอกสถานศึกษา เช่น คณะกรรมการระดับกรม ระดับเขตพื้นที่การศึกษา หรือระดับกลุ่มโรงเรียน ดำเนินการเยี่ยม

เยือนตรวจสอบการปฏิบัติของสถานศึกษาตามกระบวนการประกันคุณภาพเพื่อช่วยเหลือและพัฒนาพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 สนับสนุนให้มีการกระจายอำนาจบริหารการศึกษา จึงมีความจำเป็นต้องมีการประกันคุณภาพเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ผู้เรียนไม่ว่าจะอยู่ในท้องถิ่นใดก็ตาม จะได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพใกล้เคียงกัน ทั้งนี้จะมีทั้งการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและการประเมินภายนอก เป้าหมายของการประเมินคุณภาพไม่ใช่เพื่อการลงโทษ แต่เป็นเครื่องสะท้อน ให้สถานศึกษาได้นำไป พิจารณาจัดการศึกษาให้เกิดประโยชน์กับผู้เรียนอย่างเต็มที่ ฉะนั้นการประกันคุณภาพจึงจำเป็นในการประกันคุณภาพของผู้เรียน การกำหนดให้มีมาตรฐานการศึกษาเป็นแนวคิดที่ดี แต่ต้องระมัดระวังไม่ให้กลายเป็นมาตรฐานเดียว เนื่องจากกระบวนการจัดการศึกษาต่อไปจะมีความหลากหลาย มีตั้งแต่การศึกษาที่จัดโดยครอบครัว ชุมชน ทั้งการศึกษาใน การ นอกร การ และตามอัธยาศัย การมีมาตรฐานระดับชาติเปิดโอกาสให้ท้องถิ่นมีมาตรฐานที่สอดคล้องกับบริบทของท้องถิ่นด้วย หมายความว่าท้องถิ่นควรมีการกำหนดว่าต้องการพัฒนาคนให้ออกมาเช่นไรเพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม มาตรฐานของสังคม อาจเรียกว่าเป็นมาตรฐานขั้นต่ำที่สถานศึกษาแต่ละแห่งจะต้องมี แต่ต้องมีจุดสำคัญที่สุดอยู่ที่ผลผลิต คือ ผู้เรียนได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้น และมีความรับผิดชอบมากขึ้น สำหรับส่วนที่เป็นปัจจัยตัวบ่อนในด้านทรัพยากร กระบวนการบริหารจัดการ และกระบวนการเรียนการสอนถึงแม้มีความสำคัญ แต่สามารถจัดให้หลากหลายได้ ซึ่งความหลากหลายจะต้องคำนึงถึงผู้รับการศึกษาเป็นสำคัญ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2541, หน้า 7) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการประกันคุณภาพทางการศึกษาของแห่งชาติ มีแนวคิดเพื่อส่งเสริม และเสนอแนวทางเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาโดยมีการดำเนินงาน 3 ขั้นตอน ดังนี้

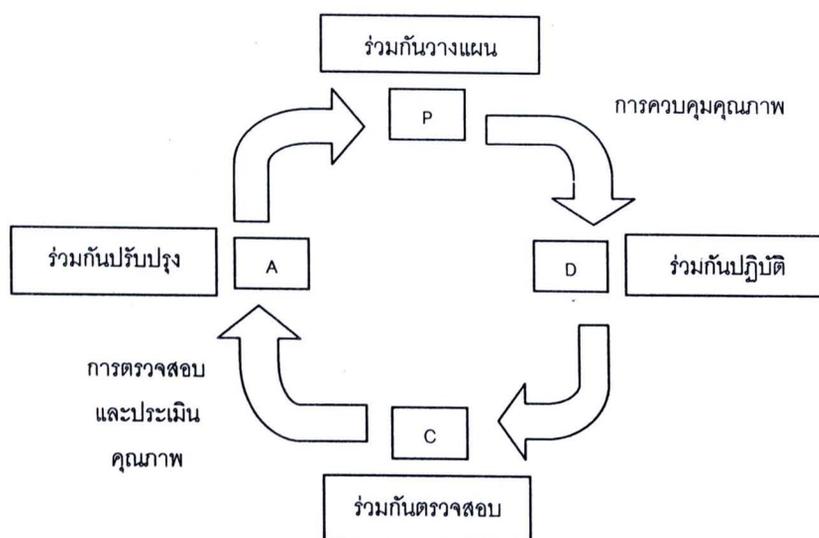
1. การควบคุมคุณภาพ เป็นการกำหนดมาตรฐานคุณภาพการศึกษา และการพัฒนาสถานศึกษาให้เข้าสู่มาตรฐาน
2. การตรวจสอบคุณภาพ เป็นการตรวจสอบ และติดตามผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด
3. การประเมินคุณภาพ เป็นการประเมินคุณภาพของสถานศึกษา โดยหน่วยงานที่กำกับดูแลในเขตพื้นที่ และหน่วยงานต้นสังกัดใน ส่วนกลาง ซึ่งแม้จะเป็นบุคคลภายนอก แต่ก็ยังถือว่าการประเมินภายใน เพราะการดำเนินงานโดยหน่วยงานที่อยู่ในสายบริหารของสถานศึกษา ซึ่งจะดำเนินการตรวจเยี่ยม และประเมินสถานศึกษาเป็นระยะ ๆ ตามที่กำหนดโดยหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อให้ความช่วยเหลือ และส่งเสริมการสนับสนุนให้สถานศึกษามีการพัฒนาคุณภาพอันเป็น

การเตรียมความพร้อมก่อนรับการประเมินภายนอก จากสำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา ซึ่งเป็นองค์การมหาชน

สำนักงานมาตรฐานอุดมศึกษา (อำนวยการ จันทวานิช และไพบุลย์ แจ่มพงษ์, 2542, หน้า 12-13) เสนอแนวคิดของการให้มีการประกันคุณภาพการศึกษา ดังนี้

1. ต้องการให้เกิดความแข็งแกร่งทางวิชาการ เพราะหากมีการประกันคุณภาพซึ่งเป็นการที่กำกับ ดูแลกระบวนการเรียนการสอน จะส่งผลให้การวิชาการในสถาบันแข็งแกร่ง
2. สร้างความพร้อมให้ทุกสถาบันสามารถแข่งขันกับนานาชาติได้
3. พัฒนาคุณภาพมาตรฐานที่ไม่เท่าเทียมกันของแต่ละสถาบันให้เท่าเทียมกันโดยคิดหามาตรการมาส่งเสริมสนับสนุน
4. สร้างความมั่นใจให้กับสังคม เนื่องจากต้องการให้มีแบบแผนการปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดคุณภาพอย่างเป็นรูปธรรม โดยรูปแบบ และการปฏิบัติในแต่ละสถาบันจะไม่เหมือนกัน จะยืดหยุ่นตามสถานะภาพ และความประสงค์ของสถาบัน

ความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดของการการประกันคุณภาพและแนวคิดตามหลักการบริหาร ถ้าพิจารณาแนวคิดเกี่ยวกับการการประกันคุณภาพ ที่ประกอบด้วย การควบคุม และการตรวจสอบคุณภาพและประเมินคุณภาพ กับหลักการบริหารที่เป็นการครบวงจร (PDCA) ซึ่งประกอบด้วย การร่วมกันวางแผน (P) ร่วมกันปฏิบัติตามแผน (D) ร่วมกันตรวจสอบ (C) และ ร่วมกันปรับปรุง (A) จะเห็นว่ามีความสอดคล้องกัน ดังนี้



ภาพ 5 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดของการประกันคุณภาพ

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2544, หน้า 10.

กล่าวโดยสรุปการประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง การดำเนินการจัดการศึกษา อย่างเป็นทางการ เกี่ยวกับปัจจัย กระบวนการเรียนการสอน กระบวนการบริหารจัดการ โดยมีการ ควบคุมคุณภาพการตรวจสอบคุณภาพ และการประเมินคุณภาพการศึกษาอย่างชัดเจน เพื่อให้ การศึกษาเป็นเลิศและเพื่อให้มั่นใจได้ว่า การศึกษาที่สถานศึกษาจัดให้ผู้เรียนและชุมชนเป็นที่ ต้องการ เป็นที่ยอมรับของสังคม และเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด

### 3. วงจรคุณภาพ (Deming Cycle or PDSA Cycle or PDCA Cycle)

William Edwards Deming เกิดวันที่ 14 ตุลาคม 1900 ที่เมือง Sioux รัฐ Iowa สำเร็จการศึกษาปริญญาตรีทางวิทยาศาสตร์จากมหาวิทยาลัย Wyoming ปริญญาโททาง วิทยาศาสตร์จากมหาวิทยาลัย Colorado และปริญญาเอก สาขาคณิตศาสตร์ฟิสิกส์ (Mathematical Physics) จากมหาวิทยาลัย Yale ในปี 1928 ดร.เดมมิ่ง เริ่มงานกับกระทรวง เกษตร (Department of Agriculture) ในปี 1927 ในตำแหน่งนักคณิตศาสตร์และสถิติศาสตร์ ปี 1939 ดร.เดมมิ่ง ย้ายมาเป็นที่ปรึกษาด้านการสุ่มตัวอย่างของสำนักงานสำมะโนประชากร (Bureau of the Census) ปี 1946 เริ่มสอนหนังสือที่คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย New York (N.Y.U.) และสอนหนังสือจนถึงปี 1993

ตั้งแต่ปี 1950 ดร.เดมมิ่ง เริ่มรับเชิญเป็นวิทยากร และที่ปรึกษาให้กับอุตสาหกรรมใน ประเทศญี่ปุ่น ผ่านสหภาพนักวิทยาศาสตร์และวิศวกรญี่ปุ่น (Japanese Union of Scientists and Engineers) หรือ JUSE ทำให้อุตสาหกรรมของญี่ปุ่นพัฒนาก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว ปี 1951 JUSE เริ่มการมอบรางวัลคุณภาพ Deming (Deming Prize of Quality) ให้แก่ธุรกิจที่ดำเนินงาน อย่างมีประสิทธิภาพในประเทศญี่ปุ่น ซึ่งเป็นรางวัลที่ทรงเกียรติที่ธุรกิจต่าง ๆ ต้องการ และเริ่มต้น ก่อนรางวัลคุณภาพ Malcolm Baldrige (Malcolm Baldrige National Quality Award) หรือ MBNQA ในสหรัฐอเมริกาหลายสิบปี จนกระทั่งปี 1980 ดร.เดมมิ่ง เริ่มเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง ในหมู่ชาวอเมริกัน หลังร่วมรายการ ถ้าญี่ปุ่นทำได้ ทำไมเราจะทำไม่ได้ (If Japan Can, Why Can't We?) ของสถานีโทรทัศน์ NBC

ดร.เดมมิ่งเสนอหลักการสำคัญไว้ 14 ข้อ ดังนี้ (ณัฐพันธ์ุ เจริญพันธ์ และคณะ, 2546, หน้า 72-75)

1. สร้างปณิธานที่มุ่งมั่นในการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการ (Constancy of Purpose) ผู้บริหารจะต้องมีความมุ่งมั่น และทุ่มเทในการพัฒนาคุณภาพ โดยกำหนดแผนการ ดาเนินงานทั้งระยะสั้นระยะกลาง และระยะยาว ซึ่งจะพิสูจน์ความตั้งใจ อดทน และไม่ย่อท้อต่อ ความล้มเหลว



2. ยอมรับปรัชญาการบริหารคุณภาพใหม่ ๆ (Adopt the New Philosophy) ที่เปลี่ยนแปลง และกำหนดอย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารต้องสร้าง "วัฒนธรรมคุณภาพและการเรียนรู้อย่างไม่หยุดยั้ง" ให้เกิดขึ้นกับสมาชิกทุกคนและในทุกระดับขององค์การ
3. ยุติการควบคุมคุณภาพโดยอาศัยการตรวจสอบเพียงด้านเดียว (Cease Dependence on Mass Inspection) การให้ความสำคัญกับการควบคุมกระบวนการผลิตสินค้าและบริการให้ได้ตามมาตรฐาน ไม่ได้เป็นการดาเนินงานในเชิงรุกที่จะป้องกันความผิดพลาด ทั้งนี้ การควบคุมและประกันคุณภาพเป็นการแก้ไขที่ปลายเหตุเท่านั้น
4. ยุติการดำเนินธุรกิจโดยการตัดสินกันที่ราคาขายเพียงอย่างเดียว (End the Practice of Awarding) เพราะราคาขายจะไม่มี ความหมายต่ออนาคตธุรกิจ ถ้าไม่สามารถพัฒนาคุณภาพให้ก้าวหน้าได้อย่างต่อเนื่อง ธุรกิจที่แข่งขันกันลดราคา ทาสงครามราคา จนสุดท้ายต่างจะล้มเหลวในการดาเนินงานและไม่สามารถอยู่รอดได้ในระยะยาว
5. ปรับปรุงระบบการผลิตและระบบการให้บริการอย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement) โดยใช้วงล้อ PDCA เป็นเครื่องผลักดันองค์การให้หมุนไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจก้าวไปข้างหน้าอย่างสม่ำเสมอ และไม่หยุดยั้ง
6. ทำการฝึกอบรมทักษะ (Training for a Skill) ในการทำงาน และการจัดการคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยการงานให้ถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้น จัดทาการควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ และใช้เครื่องมือการควบคุมคุณภาพต่าง ๆ เพื่อให้วัฒนธรรมคุณภาพแทรกเข้าสู่อการดาเนินงานทุกขั้นตอนอย่างเป็นธรรมชาติ
7. สร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้น (Leadership) กับสมาชิกทุกคนในองค์การ โดยต่างจะเป็นผู้นำ และกล้าที่จะรับผิดชอบในการตัดสินใจ ในการกระทาของตน และกลุ่ม
8. กำจัดความกลัวให้หมดไป (Driver Out Fear) เป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างองค์การคุณภาพ โดยส่งเสริมความกล้าถาม กล้าคิด กล้าตัดสินใจ กล้าปฏิบัติ และกล้ายอมรับในความผิดพลาด ในทุกระดับของธุรกิจ
9. ทำลายสิ่งกีดขวางความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ (Break Down Barriers) โดยส่งเสริมการประสานงาน และช่วยเหลือกันข้ามสายงาน เพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหา และบรรลุเป้าหมายในการส่งมอบสินค้า หรือบริการที่มีคุณภาพแก่ลูกค้า
10. ยกเลิกคำขวัญ คติพจน์ และเป้าหมายที่ตั้งตามอำเภอใจ (Eliminate Slogans, Exhortations, Arbitrary Targets) โดยเฉพาะที่เขียนขึ้นมาอย่างขอไปที แต่ไม่เกิดขึ้นจากความ

เข้าใจในปรัชญาของคุณภาพ ซึ่งทำให้ข้อความที่กำหนดไว้เป้าหมายที่เป็นรูปธรรม ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

11. ยกเลิกการกำหนดจำนวนโควตาที่เป็นตัวเลข (Eliminate Numerical Quotas) ในการประเมินผลงานด้านปริมาณเพียงด้านเดียว เพราะพนักงานจะทำงานเพื่อเป้าหมายเท่านั้น แต่จะต้องวัดคุณภาพอย่างชัดเจน โปร่งใส และตรวจสอบได้

12. ยกเลิกสิ่งที่กีดขวางความภาคภูมิใจของพนักงาน (Remove Barriers to Pride of Workmanship) โดยส่งเสริมให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในผลงาน และความสำเร็จของตน ซึ่งมีส่วนผลักดันให้เขาและองค์การประสบความสำเร็จร่วมกัน

13. การศึกษา และการเจริญเติบโต (Education and Growth) เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะเทคโนโลยีการผลิต เทคโนโลยีสารสนเทศ และเทคนิคการบริหารงานสมัยใหม่ ตลอดจนให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่เป็นสินทรัพย์สำคัญที่สุดของทุกธุรกิจ

14. ลงมือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง (Take Action to Accomplish the Transformation) ดำเนินการให้เห็นผลที่เป็นรูปธรรม และต่อเนื่องในระยะยาว ไม่ใช่การดำเนินงานเฉพาะหน้าในการแก้ไขปัญหาเล็กน้อยเท่านั้น โดยผู้บริหารต้องเป็นส่วนสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ และผลักดันการดำเนินงานด้านคุณภาพ โดยเป็นผู้นำ ต้นแบบ และผู้สนับสนุนการดำเนินงานคุณภาพอย่างสมบูรณ์

กระบวนการบริหารคุณภาพ (Plan Do Check Action)

P D C A เครื่องมือในการจัดการคุณภาพ ในรอบสองสามทศวรรษที่ผ่านมาประเด็นเรื่องคุณภาพเป็นสิ่งที่มีการพูดถึงกันมาก ทั้งในวงการอุตสาหกรรมและวงการการศึกษา ในวงการอุตสาหกรรมนั้นคุณภาพของผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมเกิดขึ้นเพราะมีการขยายตัวของการผลิตสินค้าต่าง ๆ อย่างกว้างขวางและมีผู้ผลิตสินค้าประเภทเดียวกันหรือคล้าย ๆ กันมากขึ้นทั้งในประเทศเดียวกันและในต่างประเทศ ด้วยเหตุนี้การแข่งขันกันในตลาดจึงเพิ่มความรุนแรงมากขึ้น บริษัทผู้ผลิตสินค้าต่างก็คิดหายุทธศาสตร์ในการแข่งขันกันในตลาดด้วยวิธีการต่าง ๆ ทั้งในแง่ของราคา และการให้บริการ แต่ยุทธศาสตร์ที่สำคัญประการหนึ่งที่บริษัทผู้ผลิตนำมาใช้คือการพัฒนาคุณภาพ และบริการของผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น และดีกว่าผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง (อุทัย ดุลยเกษม, 2552, หน้า 1) ด้วยเทคนิค และเครื่องมือหลากหลายประเภท Deming Cycle เป็นหนึ่งในเครื่องมือพื้นฐานที่มีความเหมาะสมอย่างยิ่งในการนำมาใช้ในการปรับปรุงคุณภาพภายในองค์กรทุกองค์กร ด้วย PDCA ที่ประกอบด้วยการวางแผน ปฏิบัติ เรียนรู้ และปฏิบัติตามความเหมาะสม หรือ PDCA

ที่ประกอบด้วยการวางแผน ปฏิบัติ ตรวจสอบ และปฏิบัติตามความเหมาะสม (Carpenter Group LLC. 2009)

### คุณภาพ (Quality)

คุณภาพ หมายถึง สินค้าหรือบริการที่มีความเป็นเลิศในทุกด้าน สินค้าหรือบริการที่เป็นไปตามข้อกำหนดหรือมาตรฐาน สินค้าหรือบริการที่เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า สินค้าหรือบริการที่สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า สินค้าหรือบริการที่ปราศจากการชำรุดหรือข้อบกพร่อง ดังนั้น คุณภาพ จึงมีความหมายต่างกันไปตามความรู้สึกหรือความต้องการของผู้ใช้ หรือลูกค้า ซึ่งมักจะวัดกันด้วย “ความพึงพอใจ” หรือ “ความประทับใจ” ของลูกค้าเป็นสำคัญ กรณีตรงตามความต้องการที่เปิดเผยชัดเจน ลูกค้าเกิดความพอใจ แต่ถ้าหากได้มากกว่าความต้องการ (เกินความคาดหวัง) หรือตรงกับความต้องการที่แฝงเร้น ลูกค้าเกิดความประทับใจ

แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพ แบ่งเป็น 4 ประเด็น คือ (วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2542, หน้า 7)

1. ตรงตามมาตรฐาน (Fitness to Standard) คือ ตรงตามที่ออกแบบไว้หรือกำหนดไว้ หรือตรงตามมาตรฐานที่ยอมรับกัน
2. ตรงกับประโยชน์ใช้สอย (Fitness to Use) คือ ตรงตามที่ลูกค้าต้องการใช้
3. ราคาเหมาะสมหรือราคาถูก (Fitness to Cost) คือ มีคุณภาพสูงแต่ต้นทุนต่ำทุกคนต้องการ
4. ตรงตามความต้องการที่แฝงเร้น (Fitness to Latent Requirement) คือ ตรงตามที่ลูกค้าต้องการ รวมทั้งความต้องการที่แฝงเร้นของลูกค้าด้วย

### เครื่องมือแห่งคุณภาพ (Quality Tools)

ในการพัฒนาคุณภาพมีเทคนิคและเครื่องมือต่าง ๆ หลากหลายประเภทให้เลือกเอาไปใช้ ดังนี้ (วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2542, หน้า 82-83)

1. การบริหารด้วยข้อเท็จจริง (Management by Facts)
2. การเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Collection)
3. การระดมสมอง (Brainstorming)
4. แผนผัง “ทำไม-ทำไม” (Why-Why Diagrams)
5. แผนผัง “อย่างไร-อย่างไร” (How-How Diagrams)
6. หลักการ 5W 1H (5W 1H Principles)
7. แผนผังเคลื่อนไหล (Work Flow Diagrams)
8. หลักการ ECRS เพื่อปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน

9. การปรับปรุงงาน (Work Improvement)
10. รายการตรวจสอบเพื่อการปรับปรุงของออสบอร์น (Osborne's Check List)
11. กระบวนการแก้ปัญหา (Problem-Solving Process)
12. วงจรเดมมิง (Deming Cycle) : PDSA or PDCA Cycle
13. กิจกรรม QCC : กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ (Quality Control Circle : QCC)
14. เครื่องมือ 7 แบบของ QC (7 QC Tools)
15. เครื่องมือใหม่ 7 แบบของ QC (7 New QC Tools)
16. การปรับปรุงกระบวนการ (Process Improvement)
17. การแปรนโยบายไปสู่การปฏิบัติ (Policy Deployment)

จากเครื่องมือที่กล่าวมา 17 ชนิด เครื่องมือชนิดที่ 1-13 เป็นเครื่องมือพื้นฐานแห่งคุณภาพ ชนิดที่ 14-15 เป็น QC Tools ชนิดที่ 16 เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการ และชนิดที่ 17 เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการแปรนโยบายสู่การปฏิบัติ

คุณภาพเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการดำเนินงาน และอนาคตของทุกธุรกิจ โดยที่ ดร. เดมมิง กล่าวถึงปฏิกิริยาลูกโซ่ (Chain Reaction) ว่าการปรับปรุงคุณภาพจะก่อให้เกิดผลต่อเนื่อง 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. ค่าใช้จ่ายลดลง เพราะความผิดพลาดลดลง ลดความล่าช้า ไม่ต้องเสียเวลาแก้ไข และของเสียลดลง

2. ผลผลิตเพิ่มขึ้น เพราะใช้ปัจจัยนำเข้าน้อยลง แต่ได้ผลลัพธ์มากขึ้นกว่าเดิม

3. ส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้น เพราะคุณภาพสูงขึ้น

คุณภาพจึงเป็นปัจจัยอันดับต้น ๆ ในความสำเร็จของทุกองค์การ ที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจและความสำคัญ นอกจากนี้ ระหว่างการสอนและเป็นที่ปรึกษาให้กับนักธุรกิจ และนักอุตสาหกรรมชาวญี่ปุ่น ดร.เดมมิง ได้นำวงจรของ Walter A. Shewhart มาปรับปรุงและอธิบายให้เห็นเป็นรูปธรรม ซึ่ง Walter A. Shewhart เขียนเกี่ยวกับ Shewhart Cycle ไว้ในหนังสือของเขาในปี ค.ศ.1939 โดยที่เดมมิงเรียกวงจรนี้ว่า Shewhart Cycle หรือ PDSA Cycle ส่วนในประเทศญี่ปุ่นรู้จักกันในนาม Deming Cycle และคนทั่วไปนิยมเรียกว่า PDCA Cycle ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ๆ ดังนี้ (SaferPak, 2009)

1. P = Plan หมายถึง การวางแผนเพื่อปรับปรุงคุณภาพ
2. D = Do หมายถึง การลงมือปฏิบัติตามแผน
3. S = Study หมายถึง การประเมินผลย้อนกลับเพื่อยืนยันแผน หรือเพื่อปรับแผน

4. A = Act หมายถึง ทำเป็นแผนถาวร หรือศึกษาเพื่อปรับปรุงแผน ส่วน P D C A ที่คนทั่วไปรู้จักประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลักดังนี้ (วีรพล บดีรัฐ, 2543,

หน้า 7)

P = Plan หมายถึง การวางแผน

D = Do หมายถึง การปฏิบัติตามแผน

C = Check หมายถึง การตรวจสอบ

A = Action หมายถึง การดำเนินการให้เหมาะสม

#### Plan

การวางแผน (Plan: P) เป็นส่วนประกอบของวงจรที่มีความสำคัญ เนื่องจากการวางแผนจะเป็นจุดเริ่มต้นของงาน และเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การทำงานในส่วนอื่นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนในวงจรเดมมิง เป็นการหาคำตอบประกอบของปัญหา โดยวิธีการระดมความคิด การเลือกปัญหา การหาสาเหตุของปัญหา การหาวิธีการแก้ปัญห การจัดทำตารางการปฏิบัติงาน การกำหนดวิธิตาเนินการ การกำหนดวิธีการตรวจสอบและประเมินผล ในขั้นตอนนี้สามารถนำเครื่องมือเบื้องต้นแห่งคุณภาพอื่นๆ มาใช้งานร่วมด้วย เช่น Flowchart, Why-Why Diagram, How-How Diagram, 5W 2H Principles, Brainstorming ฯลฯ ในขั้นนี้ดำเนินการดังนี้

1. ตระหนักและกำหนดปัญหาที่ต้องการแก้ไข หรือปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยสมาชิกแต่ละคนร่วมมือ และประสานกันอย่างใกล้ชิดในการระบุปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน เพื่อที่จะร่วมกันหาการศึกษาและวิเคราะห์หาแนวทางแก้ไขต่อไป

2. เก็บรวบรวมข้อมูล สำหรับการวิเคราะห์และตรวจสอบการดำเนินงานหรือหาสาเหตุของปัญหา เพื่อใช้ในการปรับปรุง หรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งควรจะวางแผน และดำเนินการเก็บข้อมูลให้เป็นระบบ ระเบียบ เข้าใจง่าย และสะดวกต่อการใช้งาน เช่น ตารางตรวจสอบ แผนภูมิ แผนภาพ หรือแบบสอบถาม เป็นต้น

3. อธิบายปัญหา และกำหนดทางเลือก วิเคราะห์ปัญหา เพื่อใช้กำหนดสาเหตุของความบกพร่อง ตลอดจนแสดงสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งนิยมใช้วิธีการเขียนและวิเคราะห์แผนภูมิหรือแผนภาพ เช่น แผนภูมิแก๊งปลา แผนภูมิพาเรโต และแผนภูมิการควบคุม เป็นต้น เพื่อให้สมาชิกทุกคนในที่ทีมงานคุณภาพเกิดความเข้าใจในสาเหตุและปัญหาอย่างชัดเจน แล้วร่วมกันระดมความคิด (Brainstorm) ในการแก้ปัญห โดยสร้างทางเลือกต่าง ๆ ที่เป็นไปได้ในการตัดสินใจแก้ปัญห เพื่อมาทำการวิเคราะห์และตัดสินใจเลือกที่เหมาะสมที่สุดมาดำเนินงาน

4. เลือกวิธีการแก้ปัญห หรือปรับปรุงการดำเนินงาน โดยร่วมกันวิเคราะห์ และวิจารณ์ทางเลือกต่าง ๆ ผ่านการระดมความคิด และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของสมาชิก

เพื่อตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมที่สุดในการดำเนินงานให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจจะต้องทำวิจัยและหาข้อมูลเพิ่มเติม หรือกำหนดทางเลือกใหม่ที่มีความน่าจะเป็นในการแก้ปัญหาได้มากกว่าเดิม

นอกจากนี้เทคนิคการวางแผนที่ดีควรตอบคำถามต่อไปนี้ได้

1. มีอะไรบ้างที่ต้องทำ
2. ใครทำ
3. มีอะไรต้องใช้งบ
4. ระยะเวลาในการทำงานแต่ละขั้นตอนเป็นเท่าใด
5. ลำดับการทำงานเป็นอย่างไร ควรทำอะไรก่อน อะไรหลัง
6. เป้าหมายในการกระทำครั้งนี้คืออะไร

เป้าหมายที่ดี ควรยึดหลัก SMART

1. S – specific ชัดเจน เจาะจง
2. M – measurable วัดได้ ประเมินผลได้
3. A – attainable ต้องมีสิ่งสนับสนุนการบรรลุได้
4. R – Relevant ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์
5. T – time frame มีกำหนดเวลาให้แล้วเสร็จ

DO

การปฏิบัติตามแผน (Do : D) เป็นการลงมือปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ในตารางการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ สมาชิกกลุ่มต้องมีความเข้าใจถึงความสำคัญและความจำเป็นในแผนนั้น ๆ ความสำเร็จของการนำแผนมาปฏิบัติต้องอาศัยการทำงานด้วยความร่วมมือเป็นอย่างดีจากสมาชิก ตลอดจนการจัดการทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานตามแผนนั้น ๆ ในขั้นตอนนี้ขณะที่ลงมือปฏิบัติจะมีการตรวจสอบไปด้วย หากไม่เป็นไปตามแผนอาจจะต้องมีการปรับแผนใหม่ และเมื่อแผนนั้นใช้งานได้อีกก็นำไปใช้เป็นแผนและถือปฏิบัติต่อไป

เทคนิคขั้นตอนการปฏิบัติ

1. ทำให้ถูกต้องตั้งแต่แรก จะได้ไม่ต้องแก้ไขหรือรับผลเสียจากการกระทำที่ผิดพลาด
2. ตรวจสอบทุกขั้นตอน หากพบข้อบกพร่องให้รีบแก้ไขก่อนที่ความเสียหายจะขยาย

เป็นวงกว้าง

## Check

การตรวจสอบ (Check : C) หมายถึง การตรวจสอบดูว่าเมื่อปฏิบัติงานตามแผน หรือการแก้ปัญหาตามแผนแล้ว ผลลัพธ์เป็นอย่างไร สภาพปัญหาได้รับการแก้ไขตรงตามเป้าหมายที่กลุ่มตั้งใจหรือไม่ การไม่ประสบผลสำเร็จอาจจะเกิดจากสาเหตุหลายประการ เช่น ไม่ปฏิบัติตามแผน ความไม่เหมาะสมของแผนการเลือกใช้เทคนิคที่ไม่เหมาะสม เป็นต้น

### เทคนิคขั้นตอนการตรวจสอบ

1. ตรวจสอบวิธีการและระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติจริง ว่าทำได้ตามแผนหรือไม่
2. ตรวจสอบผล ที่ได้ว่าได้ตามเป้าหมายหรือไม่
3. ตรวจสอบว่ามีข้อมูลอะไรใหม่ ๆ เกิดขึ้นบ้าง
4. รวบรวมและบันทึกข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์และปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อไปสิ่งที่จะสามารถรู้ได้ว่าผลกับแผนที่ตั้งไว้แตกต่างกันอย่างไร สิ่งสำคัญที่สุดคือการบันทึกข้อมูล ซึ่งเทคนิคการบันทึกข้อมูลมีเครื่องมืออยู่หลายชนิด และหลายเทคนิควิธี เช่น Check list, test, Questionnaires, Attitude test, Interview, Observation, Fishbone diagram, Pareto ฯลฯ

## Action

การดำเนินการให้เหมาะสม (Action : A) เป็นการกระทำภายหลังที่กระบวนการ 3 ขั้นตอนตามวงจรได้ดำเนินการเสร็จแล้ว ขั้นตอนนี้เป็นกรนำเอาผลจากขั้นการตรวจสอบ (C) มาดำเนินการให้เหมาะสมต่อไป (วีรพล บดีรัฐ, 2543, หน้า 15-16)

### เทคนิคขั้นตอนการดำเนินการให้เหมาะสม

1. หลังจากตรวจสอบแล้ว ถ้าเราทำได้ตามเป้าหมาย ให้รักษาความดีนี้ไว้
2. หากตรวจสอบแล้ว พบว่ามีข้อผิดพลาดไม่ว่าในขั้นตอนใด ๆ ก็ตาม ให้หาสาเหตุ และแก้ไขสาเหตุ

3. หาทางปรับปรุง เพื่อให้การปฏิบัติครั้งต่อไปดีขึ้นกว่าเดิม

กรณีที่เกิดขึ้นเป็นไปตามแผนที่ตั้งไว้ ให้นำวิธีการหรือการปฏิบัตินั้นมาปรับใช้ให้เป็นนิสัยหรือเป็นมาตรฐานส่วนตัวสำหรับใช้กับแผนอื่น ๆ ที่มีลักษณะเดียวกัน เช่น ไม่ว่าจะวางแผนสำหรับการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ในโรงเรียนขนาดเล็กก็โรงเรียนก็ตาม เราสามารถบริหารได้ดีทุกครั้ง จนเรียกได้ว่าการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กไม่ใช่ปัญหาสำหรับเรา เพราะเราใช้วิธีการหรือขั้นตอนในการทำงาน และใช้เทคนิคแบบเดิมที่เคยบริหารประสบความสำเร็จมาแล้ว นอกจากนี้เรายังจำเป็นต้องคิดหาทางปรับปรุงกระบวนการหรือวิธีการที่จะทำให้แผนประสบความสำเร็จมากกว่าที่ตั้งไว้ ซึ่งอาจจะหมายถึงประสบผลสำเร็จตามแผนเร็วขึ้น หรือใช้ทรัพยากรน้อยลง หรือได้ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพมากขึ้น

กรณีที่ไม่เป็นไปตามแผนที่ตั้งไว้ เมื่อผลลัพธ์ที่ได้ไม่เป็นไปตามแผนที่ตั้งไว้ไม่ว่าจะมากหรือให้เอาข้อมูลที่รวบรวมไว้มาวิเคราะห์และให้พิจารณาว่าควรทำอย่างไรต่อไป เช่น

1. มองหาทางเลือกใหม่ที่น่าเป็นไปได้
2. ใช้ความพยายามให้มากกว่าเดิม
3. ขอความช่วยเหลือจากผู้อื่นในกรณีที่ไม่สามารถจัดการด้วยตัวเองได้
4. เปลี่ยนเป้าหมายใหม่

วงจร PDCA ที่สมบูรณ์จะเกิดขึ้นเมื่อเรานำผลที่ได้จากขั้นตอนการดำเนินการที่เหมาะสม (A) มาดำเนินการให้เหมาะสมในกระบวนการวางแผนอีกครั้งหนึ่ง (P) และเป็นวงจรอย่างนี้เรื่อย ๆ ไม่มีที่สิ้นสุด จนกระทั่งเราสามารถใช่วงจรนี้กับทุกกิจกรรมที่คล้ายกันได้อย่างเป็นปกติธรรมดาไม่ยุ่งยากอีกต่อไป

นอกจากนี้ Ishikawa (2009) ได้ขยาย 4 ขั้นตอนของวงจร Deming ออกไปเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายและจุดประสงค์
2. กำหนดวิธีการที่จะไปสู่เป้าหมาย
3. ศึกษาและฝึกอบรม
4. ลงมือปฏิบัติ
5. ตรวจสอบผลของการปฏิบัติ
6. ดำเนินการตามความเหมาะสม

ประโยชน์ของ PDCA

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (อ้างอิงใน วีรพล บดีรัฐ, 2543, หน้า 10) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของ PDCA ไว้ดังนี้

#### 1. เพื่อป้องกัน

1.1 การนำวงจร PDCA ไปใช้ ทำให้ผู้ปฏิบัติมีการวางแผน การวางแผนที่ดีช่วยป้องกันปัญหาที่ไม่ควรเกิด ช่วยลดความสับสนในการทำงาน ลดการใช้ทรัพยากรมากหรือน้อยเกินความพอดี ลดความสูญเสียในรูปแบบต่าง ๆ

1.2 การทำงานที่มีการตรวจสอบเป็นระยะ ทำให้การปฏิบัติงานมีความรัดกุมขึ้น และแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วก่อนจะลุกลาม

1.3 การตรวจสอบที่นำไปสู่การแก้ไขปรับปรุง ทำให้ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วไม่เกิดซ้ำหรือลดความรุนแรงของปัญหา ถือเป็น การนำความผิดพลาดมาใช้ให้เกิดประโยชน์

## 2. เพื่อแก้ไขปัญหา

2.1 ถ้าเราประสบสิ่งที่ไม่เหมาะสม ไม่สะอาด ไม่สะดวก ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่ประหยัด เราควร แก้ปัญหา

2.2 การใช้ P D C A เพื่อการแก้ปัญหา ด้วยการตรวจสอบว่ามีอะไรบ้างที่เป็นปัญหา เมื่อหาปัญหาได้ ก็นำมาวางแผนเพื่อดำเนินการตามวงจร P D C A ต่อไป

## 3. เพื่อปรับปรุง

P D C A เพื่อการปรับปรุง คือไม่ต้องรอให้เกิดปัญหา แต่เราต้องเสาะแสวงหาสิ่งต่าง ๆ หรือวิธีการที่ดีกว่าเดิมอยู่เสมอ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและสังคม เมื่อเราคิดว่าจะปรับปรุงอะไร ก็ให้ใช้วงจร P D C A เป็นขั้นตอนในการปรับปรุง ข้อสำคัญ ต้องเริ่ม P D C A ตัวเองก่อนมุ่งไปที่คนอื่น

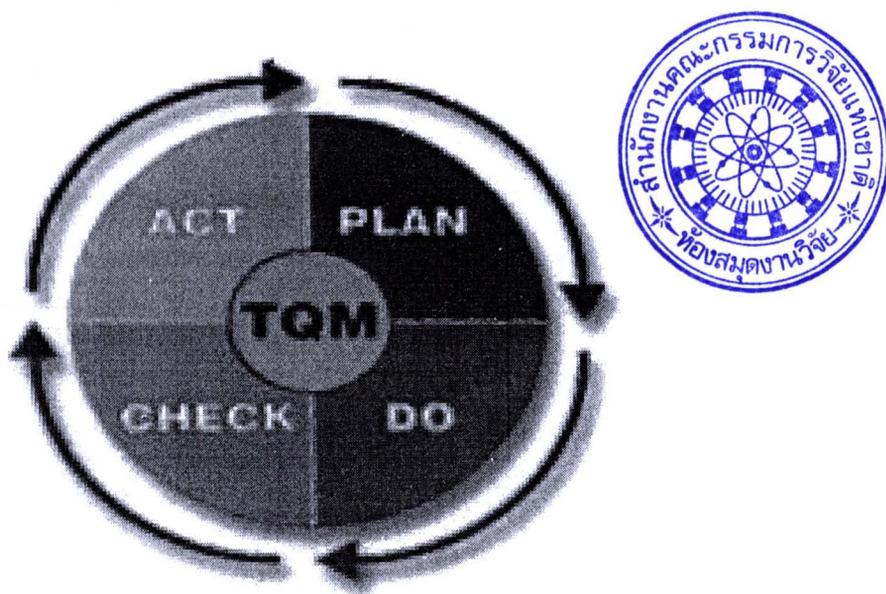
โดยปกติเราสามารถใช่วงจร P D C A เป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน 2 ลักษณะ ดังนี้ (วีรพล บดีรัฐ, 2543, หน้า 7)

3.1 ทุกครั้งที่เริ่มต้นทำกิจกรรม P D C A จะช่วยให้กิจกรรมมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การใช้งาน P D C A ในแนวทางนี้เริ่มจากการตั้งเป้าหมายด้วยการวางแผน (P) และนำไปสู่การปฏิบัติ (D) หลังจากนั้นก็มี การตรวจสอบประเมินผลการปฏิบัติตามแผน (C) ว่าผลที่ได้ นั้นเป็นไปตามที่คิดไว้มากน้อยเพียงใด และขั้นตอนสุดท้ายคือ นำผลที่ได้จากการประเมินไปดำเนินการต่อตามความเหมาะสม (A) หากผลการปฏิบัติเป็นไปตามแผนที่ตั้งไว้ก็จะจัดทำเป็นมาตรฐานวิธีการดำเนินการเพื่อทำกิจกรรมลักษณะเดียวกันต่อไป แต่หากว่าผลการดำเนินการไม่เป็นไปตามแผนที่ตั้งไว้ อาจจะต้องคิดปรับเปลี่ยนบางอย่างเช่น เปลี่ยนแผน เปลี่ยนวิธีดำเนินการ ฯลฯ

3.2 เมื่อต้องการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น การใช้งาน P D C A ในแนวทางนี้เริ่มต้นจากการระบุปัญหาและคิดค้นวิธีการแก้ไขปัญหาด้วยการกำหนดเป็นแผน (P) แล้วลงมือแก้ไขปัญหตามแผน (D) ในการแก้ไขปัญหอาจจะสำเร็จหรือไม่สำเร็จก็ได้ซึ่งจะทราบได้ด้วยการตรวจสอบผลลัพธ์และประเมินวิธีแก้ปัญหที่เลือกใช้ (C) และสุดท้ายเมื่อตรวจสอบและประเมินผลแล้วหาวิธีการแก้ปัญหานั้นใช้ได้ผลแก้ปัญหานั้นได้ ก็นำวิธีการนั้นมาใช้แก้ปัญหที่มีลักษณะเดียวกันในอนาคตต่อไป แต่ถ้าหาวิธีการแก้ปัญหานั้นไม่ได้ผลก็จะมี การคิดหาวิธีการแก้ปัญหแบบใหม่มาใช้ต่อไป (A)

กล่าวโดยสรุป P D C A เป็นเครื่องมือแห่งคุณภาพ (Quality Tools) ชนิดหนึ่งจากเครื่องมือแห่งคุณภาพหลาย ๆ ชนิด ที่มีประโยชน์อย่างมากในการพัฒนาคุณภาพขององค์กร ไปสู่

ความเป็นองค์กรที่มีคุณภาพ P D C A เป็นเครื่องมือแห่งคุณภาพที่สามารถนำไปใช้งานในหลาย ๆ เทคนิควิธีการในการจัดการคุณภาพ เช่น เป็นเครื่องมือใน QCC, TQM และการใช้เครื่องมือ PDCA เองก็จำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือแห่งคุณภาพชนิดอื่น ๆ เช่น แผนผัง ทำไม ทำไม (Why-Why Diagram) แผนผังอย่างไรอย่างไร (How-How Diagram) หลักการ 5W 2H (5W 2H Principles) การระดมสมอง (Brainstorming) ฯลฯ หรือบางครั้งเครื่องมือ P D C A อาจเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือแห่งคุณภาพชนิดอื่น ๆ ได้เช่นกัน นอกจากนี้ในการพัฒนาคุณภาพจากเป็นอย่งยั้งที่ จะต้องใช้เครื่องมือแห่งคุณภาพหลายชนิดในการพัฒนาองค์กร เนื่องจากไม่มีเครื่องมือแห่งคุณภาพชนิดใดที่มีความสมบูรณ์แบบในตัวเอง ดังนั้น ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของควรศึกษาเครื่องมือแห่งคุณภาพชนิดอื่น ๆ ด้วย



ภาพ 6 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง กระบวนการบริหาร P D C A  
กับการบริหารคุณภาพ TQM

ที่มา: [www.honda-europe.be/en/TQM.htm](http://www.honda-europe.be/en/TQM.htm)

กล่าวโดยสรุป หลักการบริหารกับการประกันคุณภาพการศึกษา เป็นกระบวนการบริหารจัดการที่ต้องไปพร้อม ๆ กัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพให้เป็นตามมาตรฐานที่ต้องการ หลักการ และกระบวนการบริหารดังกล่าว เป็นสิ่งที่ใช้ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ โดยจะต้องมีกระบวนการ วางแผน ทำตามแผน ตรวจสอบประเมินผล และพัฒนา

ปรับปรุงอยู่เสมอ เพื่อให้ การทำงานได้ผล และมีคุณภาพดีในภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม และบริการก็ มีการใช้กระบวนการนี้ ในการบริการ เพื่อพัฒนาปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการตลอดเวลา ทำให้เป็นที่พอใจของลูกค้าสามารถขายได้และมีกำไร

สำหรับการศึกษานั้นไม่เหมือนธุรกิจ เพราะการศึกษาไม่ได้หวังกำไรเป็นตัวเงินแต่ผล ที่ได้เป็นคุณภาพในด้านต่าง ๆ ของคนอย่างไรก็ตามกระบวนการบริหารเพื่อพัฒนาคุณภาพทาง การศึกษาก็สามารถนำแนวคิด และกระบวนการข้างต้นมาใช้โดยปรับให้เหมาะสมกับ กระบวนการพัฒนาการศึกษาซึ่งเป็นการพัฒนาตน การที่สถานศึกษาจัดการศึกษาให้ดีมีคุณภาพ เพื่อสร้างคนที่มีคุณภาพนั้นเปรียบเสมือนการสร้างบ้านโดยคนในบ้านต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนว่า ต้องการสร้างบ้านนั้นเพื่อประโยชน์อะไรแล้วจึงออกแปลนในระหว่างการก่อสร้างก็จะต้อง ตรวจสอบว่าตรงกับแบบแปลน หรือไม่วัสดุที่ใช้เป็นไปตามข้อกำหนด หรือไม่มีความมั่นคงเพียงใด การนำไฟเป็นอย่างไร ถ้าพบสิ่งใดที่เป็นข้อบกพร่องก็ปรับปรุงแก้ไขได้ทุกขั้นตอน ซึ่งจะทำให้บ้านที่ ก่อสร้างขึ้นมา มีความแข็งแรง

กระบวนการพัฒนาคนในสถานศึกษาก็เหมือนกับการสร้างบ้านเพียงแต่การสร้างบ้าน นั้นต้องเป็นสถาปนิก ซึ่งเป็นบุคคลภายนอกมาดำเนินการ และเมื่อสร้างเสร็จแล้วก็เสร็จเลยไม่ต้อง ทำต่อ แต่กระบวนการสร้างคนนั้นผู้ที่เป็นสถาปนิกคือ ครู และผู้บริหาร ซึ่งเป็นบุคลากรภายใน จะต้องร่วมกันพัฒนาเด็กให้มีคุณภาพดี และจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องโดยไม่หยุด ผู้บริหาร และครูในสถานศึกษามีการร่วมกันกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ว่าต้องการพัฒนาเด็กให้มีคุณสมบัติ เป็นอย่างไร และถ้าจะให้เด็กมีคุณสมบัติดังกล่าวแล้ว ก็ต้องช่วยกันคิด และช่วยวางแผน (Plan) ว่าจะต้องทำอย่างไร แล้วช่วยกันทำ (Do) ช่วยกันตรวจสอบ (Check) และปรับปรุงแก้ไข ข้อบกพร่อง (Action) ให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาปรับปรุงคุณภาพให้ ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลาโดยร่วมกันทำงานเป็นทีม

#### 4. การประกันคุณภาพภายใน

ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา เป็นระบบที่สถานศึกษา ร่วมกับชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ภายใต้การกำกับ ดูแล และสนับสนุนส่งเสริมของ หน่วยงานต้นสังกัด เพื่อสร้างความมั่นใจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักวิชา ข้อมูลหลักฐานที่ ตรวจสอบได้ และการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องว่า ผู้เรียนทุกคนจะได้รับบริการ ด้านการศึกษาที่มีคุณภาพจากสถานศึกษา เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะที่ พึงประสงค์ตามที่กำหนดในมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 และ มาตรฐานการศึกษาและตัวบ่งชี้ เพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบ ที่สอง (พ.ศ.2549-2553) ระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา (Internal Quality

Assurance System) สถานศึกษาจะต้องจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องว่า ผู้เรียนทุกคนจะได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพจากสถานศึกษา เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตามมาตรฐานการศึกษาและตัวบ่งชี้ เพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบที่สอง (พ.ศ.2549-2553) ที่กำหนดในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2544 ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการศึกษา ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยให้สถานศึกษายึดหลักการมีส่วนร่วมของชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยการส่งเสริม สนับสนุนและกำกับ ดูแลของหน่วยงานต้นสังกัด ประกอบด้วย 1) การกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา โดยมุ่งเน้นมาตรฐาน ผลการเรียนรู้ของผู้เรียนที่สอดคล้องกับมาตรฐานช่วงชั้นที่หลักสูตรกำหนด 2) การจัดระบบบริหาร และสารสนเทศ ด้วยการทำจัดโครงสร้างการบริหารจัดการให้เอื้อต่อการดำเนินงาน ทุกคนมีส่วนร่วม และมีการประชาสัมพันธ์กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อกำหนดแนวทางให้ ความเห็นและข้อเสนอแนะ และแต่งตั้งคณะบุคคลทำการตรวจสอบ ทบทวน และรายงานคุณภาพ การศึกษา และจัดให้มีข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อนำมา กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจและแผนพัฒนา 3) การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษา ด้วยการจัดทำแผนอย่างเป็นระบบพื้นฐานของข้อมูลสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และแนวปฏิบัติที่ชัดเจน สมบูรณ์ ครอบคลุมการพัฒนาทุก กิจกรรมที่เป็นส่วนประกอบหลักของการจัดการศึกษาและเป็นที่ยอมรับร่วมกันของทุกฝ่ายที่ เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของแต่ละกิจกรรมที่กำหนดอย่างสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์และมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน 4) การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษา โดยการกำกับ ติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องให้บรรลุเป้าหมายตามแผนพัฒนา คุณภาพสถานศึกษาที่กำหนดไว้โดยจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่ชัดเจนครอบคลุมงาน/โครงการ ของสถานศึกษา 5) การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา จะประกอบด้วย การตรวจสอบ และทบทวนภายในโดยบุคลากรในสถานศึกษาดำเนินการและการตรวจสอบและทบทวน จาก หน่วยงานต้นสังกัด 6) การประเมินคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานที่กำหนด โดยมุ่งเน้นการ ประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนในระดับชั้นที่เป็นตัวประโยค ได้แก่ ประถมศึกษาปีที่ 3 และ 6 มัธยมศึกษาปีที่ 3 และ 6 ในวิชาแกนร่วมโดยใช้แบบทดสอบมาตรฐาน จากหน่วยงานส่วนกลาง ร่วมกับต้นสังกัด (เขตพื้นที่) ดำเนินการ 7) การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี เป็นการนำ ข้อมูลผลการประเมินมาตรฐานคุณภาพ การตรวจสอบและทบทวนภายใน และภายนอกมา

ประมวลรายงานผลการพัฒนาคุณภาพประจำปีการศึกษาซึ่งจะนำไปใช้เป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนพัฒนาคุณภาพต่อไป 8) การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เป็นกลไกส่วนหนึ่งของระบบประกันคุณภาพภายใน เพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการส่งเสริม พัฒนา และประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานของระบบประกันคุณภาพ

### **หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา**

1. สถานศึกษาจะต้องจัดทำโครงสร้างการบริหารที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา
2. สถานศึกษาจะต้องแต่งตั้งคณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาให้มีอำนาจและหน้าที่ ดังนี้
  - 2.1 กำหนดแนวทางและวิธีดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา
  - 2.2 กำกับ ติดตาม และให้ความเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา
  - 2.3 เสนอสถานศึกษาแต่งตั้งคณะบุคคลทำหน้าที่ตรวจสอบ ทบทวนและรายงานคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา
3. สถานศึกษาจะต้องจัดระบบสารสนเทศที่มข้อมูลอย่างเพียงพอต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา
4. สถานศึกษาจะต้องกำหนดมาตรฐานการศึกษาระดับสถานศึกษาที่ครอบคลุมสาระการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ และผลการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับสภาพผู้เรียน สถานศึกษา ท้องถิ่นและสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน
5. สถานศึกษาจะต้องจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาโดยคำนึงถึงหลักการและครอบคลุมในเรื่อง ต่อไปนี้
  - 5.1 เป็นแผนยุทธศาสตร์ที่ใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพปัญหา และความจำเป็นอย่างเป็นระบบและมีแผนปฏิบัติการประจำปีรองรับ
  - 5.2 กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และสภาพความสำเร็จของการพัฒนาไว้อย่างต่อเนื่อง ชัดเจน และเป็นรูปธรรม
  - 5.3 กำหนดวิธีดำเนินงานที่มีหลักวิชาหรือผลการวิจัย หรือข้อมูลเชิงประจักษ์ที่อ้างถึงให้ครอบคลุมการพัฒนาด้านการจัดประสบการณ์เรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ การส่งเสริมการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล การพัฒนาบุคลากรและการบริหารจัดการ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

5.4 กำหนดแหล่งวิทยากรภายนอกที่ให้การสนับสนุนทางวิชาการ

5.5 กำหนดบทบาทหน้าที่ให้บุคลากรของสถานศึกษาทุกคนรวมทั้งผู้เรียนรับผิดชอบ และดำเนินงานตามที่กำหนดไว้อย่างอย่างมีประสิทธิภาพ

5.6 กำหนดบทบาทหน้าที่ และแนวทางให้บิดา มารดา ผู้ปกครองและบุคลากรในชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

5.7 กำหนดการจัดงบประมาณและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

6. สถานศึกษาจะต้องดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา รวมทั้งมีการกำกับ ติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

7. ให้คณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาดำเนินการตรวจสอบ ทบทวน และรายงานการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา สำหรับในการตรวจสอบ และทบทวนคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาให้ใช้วิธีการที่หลากหลายและเหมาะสม (การสังเกตพฤติกรรม และกระบวนการทำงาน กระบวนการจัดการเรียนการสอน การสอบถาม การสัมภาษณ์ การพิจารณาหลักฐาน ร่องรอยการปฏิบัติงาน ตัวอย่างผลงาน และแฟ้มสะสมงาน แบบสำรวจ แบบสอบถาม แบบทดสอบ และแบบวัดมาตรฐาน) การตรวจสอบ และทบทวนคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา จะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่องเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุง แก้ไข เปลี่ยนแปลงและพัฒนาคุณภาพการศึกษา

8. สถานศึกษาจะต้องจัดให้ผู้เรียนทุกคนในทุกระดับช่วงชั้นที่หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด ได้รับการประเมินผลสัมฤทธิ์ในวิชาแกนหลัก และคุณลักษณะที่สำคัญด้วยเครื่องมือมาตรฐาน

9. สถานศึกษาจะต้องจัดทำรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี โดยระบุความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดในแบบพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาพร้อมหลักฐานข้อมูล และผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ ตามข้อ (8) เสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน

10. หน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานต้นสังกัดระดับจังหวัด ส่งเสริม สนับสนุน และร่วมดำเนินงานตามระบบการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาดังนี้

10.1 จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

10.2 จัดให้มีการกำหนดสาระการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ และผลการเรียนรู้ในวิชาแกนหลักของสถานศึกษาร่วมกันเป็นรายปี/รายภาค

10.3 จัดให้มีการประเมินผลสัมฤทธิ์ในวิชาแกนหลัก และคุณลักษณะที่สำคัญ ด้วยเครื่องมือมาตรฐาน

11. หน่วยงานต้นสังกัดระดับจังหวัด ดำเนินการตรวจสอบ และทบทวนคุณภาพ สถานศึกษาอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกสามปี และรายงานผลให้สถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัด ทราบ ทั้งนี้การตรวจสอบ และทบทวนให้เป็นไปตามข้อ (7) โดยอนุโลม

12. หน่วยงานต้นสังกัดศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และเผยแพร่นวัตกรรมเกี่ยวกับรูปแบบ และเทคนิควิธีการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งกำกับ สนับสนุน ส่งเสริม ติดตาม ประเมินผล และผดุงประสิทธิภาพของระบบการประกันคุณภาพ การศึกษาภายในสถานศึกษาด้วย

### ขั้นตอนการประกันคุณภาพการศึกษา

#### 1. การควบคุมคุณภาพ (Quality Control)

- 1.1 ศึกษาและเตรียมการ
- 1.2 ตั้งคณะทำงานประกัน
- 1.3 ให้ความรู้แก่บุคลากรทุกมนุษย์
- 1.4 ตั้งคณะทำงานฝ่ายต่าง ๆ

#### 2. วางแผนการประกันคุณภาพการศึกษา

- 2.1 กำหนดมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา
- 2.2 สร้างเครื่องมือประเมินคุณภาพตามมาตรฐาน
- 2.3 จัดทำสารสนเทศสภาพปัจจุบัน (ข้อมูลพื้นฐาน)
- 2.4 จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีตามแผนยุทธศาสตร์ในธรรมนูญสถานศึกษา
- 2.5 จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของสถานศึกษา
- 2.6 ประเมินสภาพปัจจุบันของสถานศึกษาตามมาตรฐาน
- 2.7 จัดทำธรรมนูญสถานศึกษาหรือแผนพัฒนาสถานศึกษา

#### 3. ดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาตามแผน

- 3.1 ปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของสถานศึกษา และตามแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา
- 3.2 นิเทศ กำกับ ติดตามผลการดำเนินงานตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

## การตรวจสอบ ทบทวน และปรับปรุงคุณภาพ (Quality Audit)

### 1. ตรวจสอบ และทบทวนคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

1.1 แต่งตั้งกรรมการตรวจสอบ

1.2 กำหนดระยะเวลาและแนวทางการตรวจสอบ

1.3 ประเมินสภาพของสถานศึกษาตามมาตรฐานของสถานศึกษาครั้งที่ 2 หลังจากปฏิบัติงานไปได้ระยะเวลาหนึ่ง

1.4 จัดทำสารสนเทศแสดงผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด และเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

1.5 พัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

1.6 ปรับปรุง แก้ไขการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

1.7 ติดตาม ตรวจสอบการแก้ไข ปรับปรุงการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานของสถานศึกษา

1.8 สรุปผลการตรวจสอบ จัดทำสารสนเทศ (ข้อมูลพื้นฐาน) ครั้งที่ 2 และรายงานการตรวจสอบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

1.9 พัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## การประเมิน (Quality Assessment) และรับรองคุณภาพ (Quality Accreditation)

1. เตรียมการเพื่อรับการประเมินจากสำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา

1.1 จัดเตรียมหลักฐาน และข้อมูลต่าง ๆ ตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อรับการประเมินจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

1.2 ถ้าได้รับการรับรอง และได้ใบรับรอง สถานศึกษารักษามาตรฐานคุณภาพให้คงไว้และรายงานผลการประเมิน

1.3 ถ้ายังไม่ได้รับการรับรอง สถานศึกษาปรับปรุงแก้ไข และขอรับการประเมินใหม่ ตามเวลาที่กำหนด

## แนวการดำเนินการตามขั้นตอนการประกันคุณภาพการศึกษา

### การควบคุมคุณภาพการศึกษา (Quality Control)

#### 1. การศึกษา และเตรียมการ มีแนวการดำเนินการ ดังนี้

##### 1.1 ตั้งคณะทำงาน และพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อ ...

##### 1.1.1 ศึกษาแนวคิด รูปแบบ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา

1.1.2 พัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา โดยกำหนดรูปแบบที่สถานศึกษาสามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.1.3 จัดทำสื่อ เอกสาร คู่มือ และเครื่องมือต่าง ๆ เพื่อคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

##### 1.2 ให้การศึกษาแก่ครู และบุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อ...

1.2.1 สร้างความรู้ ความเข้าใจ ให้เกิดความตระหนัก และเห็นความสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อทุกมนุษย์จะได้ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

1.2.2 ให้ช่วยกันสร้างแนวคิดการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา และกำหนดรูปแบบการดำเนินงานที่เหมาะสมกับสถานศึกษา

1.3 ตั้งคณะกรรมการ และคณะอนุกรรม ในการดำเนินการประเมินคุณภาพการศึกษา

1.3.1 กำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบงานต่าง ๆ ที่สถานศึกษาต้องจัดทำเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

1.3.2 การสร้างทีมงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้เข้มแข็ง

1.3.3 การพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

2. การวางแผนการประกันคุณภาพการศึกษา โดยวางแผนการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา โดย

2.1 กำหนดมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ที่เป็นการกำหนดจากมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และมาตรฐานการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด มีขั้นตอน ดังนี้

2.1.1 ตั้งคณะทำงานยกร่างมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

2.1.2 ประชุมพิจารณา ความเหมาะสมของร่างมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

2.1.3 ปรับปรุง และจัดทำเป็นมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา มาให้ทุกมนุษย์ของสถานศึกษานำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษา ให้เข้าสู่มาตรฐานของสถานศึกษาต่อไป

2.2 จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาเพื่อควบคุมให้ผู้รับผิดชอบงานคุณภาพต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐาน และตัวชี้วัดที่กำหนดปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพสม่ำเสมอตลอดเวลา มีขั้นตอน ดังนี้

2.2.1 ตั้งคณะกรรมการร่างมาตรฐานการปฏิบัติงาน สำหรับงานต่าง ๆ ที่วิเคราะห์มาจากมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

2.2.2 จัดประชุมพิจารณาทบทวน และรับรองมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เขียนขึ้น พร้อมกับปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในสถานศึกษา

2.2.3 จัดทำเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานของสถานศึกษา และประกาศให้ทุกคนนำไปปฏิบัติ

2.3 สร้างเครื่องมือประเมินคุณภาพการศึกษา ตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาที่กำหนดขึ้น เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา มาจัดทำเป็นข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา ที่จะใช้ในการหาจุดที่จะพัฒนาสถานศึกษาต่อไป มีขั้นตอนดังนี้

2.3.1 ตั้งกรรมการสร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา ตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

2.3.2 ดำเนินการสร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล ตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

2.3.3 ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล

2.3.4 จัดเก็บเครื่องมือเพื่อการนำไปใช้ต่อไป

2.4 ประเมินสภาพปัจจุบัน หรือเก็บข้อมูลสภาพปัจจุบันของสถานศึกษา โดยใช้เครื่องมือประเมินคุณภาพการศึกษาที่สร้างขึ้นในข้อ 1.2 มีขั้นตอน ดังนี้

2.4.1 วางแผนกำหนดการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ตลอดปีการศึกษา

2.4.2 แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา เป็นคณะเล็ก ๆ คณะละ 2-3 คน โดยให้มีกรรมการประเมินข้ามฝ่าย เพื่อป้องกันการประเมินที่เข้าข้างฝ่ายของตน จะได้ช่วยกันหากข้อบกพร่องของการปฏิบัติงาน ที่จะช่วยกันแก้ไข ให้งานนั้น ๆ มีคุณภาพ และป้องกันไม่ให้ข้อบกพร่องนั้น ๆ เกิดขึ้นอีก

2.4.3 เตรียมเครื่องมือประเมิน โดยรวบรวมเครื่องมือประเมินที่เกี่ยวข้องกับนักเรียน หรือครู หรือ ผู้ปกครอง ฯลฯ ให้เป็นฉบับเดียวกันสำหรับแต่ละกลุ่ม เพื่อใช้การประเมินเพียงครั้งเดียว แล้วทำให้ได้ข้อมูลทุกมาตรฐาน และตัวชี้วัด ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มมนุษย์นั้น ๆ อย่างครบถ้วน ทั้งนี้เพื่อไม่ให้เกิดความรำคาญแก่ผู้ให้ข้อมูล

2.4.4 ดำเนินการประเมิน และสรุปผลการประเมินตามมาตรฐาน และตัวชี้วัด

2.5 จัดทำสารสนเทศ หรือข้อมูลพื้นฐานสภาพปัจจุบันของสถานศึกษา โดยนำผลการประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา มาจัดทำข้อมูลพื้นฐานแสดงผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา โดยจัดกลุ่มของข้อมูล ตามมาตรฐาน และตัวชี้วัด คุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

2.6 จัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา หรือแผนพัฒนาสถานศึกษา มีขั้นตอน ดังนี้

2.6.1 ตั้งคณะทำงานร่างแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาสถานศึกษา

2.6.2 สำรวจความต้องการของผู้ปกครอง ชุมชน สังคม ตรวจสอบนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรีเขต 2 สภาพขีดความสามารถของสถานศึกษา และผลการประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสำหรับมาตรฐาน และตัวชี้วัดคุณภาพที่ยังต้องปรับปรุง มาเป็นข้อมูลหนึ่งในกษารจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ตามแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา

2.6.3 ร่างแผนกลยุทธ์สถานศึกษาระยะ 3 ปี

2.6.4 ประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พิจารณาให้ข้อเสนอแนะ

2.6.5 ปรับปรุงร่างแผนกลยุทธ์ สถานศึกษา

2.6.6 ส่งให้ผู้เกี่ยวข้องให้ความเห็นชอบและลงนาม

2.6.7 ประกาศใช้เป็นแผนพัฒนาสถานศึกษาต่อไป

2.7 จัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยการนำกลยุทธ์และกิจกรรมในแต่ละปีการศึกษา ที่กำหนดไว้ในกลยุทธ์สถานศึกษา ไปวางแผนการปฏิบัติการประจำปี ซึ่งอาจจะมีขั้นตอนการดำเนินงาน ต่อไปนี้

2.71 ตั้งคณะทำงาน ยก่างกำหนดกรอบแผนงาน โครงการของสถานศึกษา

2.72 ประชุมพิจารณากรอบแผนงาน โครงการ และงบประมาณ

2.73 ให้ทุกฝ่าย/กลุ่มสาระการเรียนรู้/งาน ร่วมกันวางแผนปฏิบัติการของตน



- 2.74 ประชุมชี้แจง พิจารณาร่างแผนปฏิบัติราชการ
- 2.75 ปรับปรุง และจัดทำแผนปฏิบัติราชการที่สมบูรณ์
- 2.76 ขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 2.77 จัดทำเป็นแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสถานศึกษา

### 3. การดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

3.1 ทบทวนการประกันคุณภาพการศึกษา โดยทบทวนงานต่าง ๆ ที่สถานศึกษาได้ทำการวางแผนไว้ให้ทุกคนเข้าใจ และนำไปปฏิบัติ

3.2 ปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของสถานศึกษา และตามแผนปฏิบัติราชการของสถานศึกษาโดยดำเนินการ ดังนี้

3.2.1 ให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้รับผิดชอบปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของสถานศึกษาที่รับผิดชอบ และปฏิบัติงานตามแผน/โครงการ ที่รับผิดชอบให้เต็มความสามารถ พร้อมเก็บรวบรวมหลักฐานการปฏิบัติงานไว้อย่างเป็นระบบ ที่ค้นหาง่าย รวดเร็ว

3.2.2 ติดตามการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน และติดตามการทำงานตามโครงการที่ได้รับมอบหมาย

3.2.3 แก้ไข ปรับปรุงข้อบกพร่องที่พบจากการติดตามการปฏิบัติงาน

3.3 นิเทศ กำกับ ติดตามผลการดำเนินงานตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ระหว่างที่ทุกฝ่ายของสถานศึกษาได้ดำเนินงานไป ขณะเดียวกัน ก็ช่วยกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นให้สำเร็จลุล่วงไป เพื่อให้คุณภาพของสถานศึกษาเข้าสู่มาตรฐานที่กำหนดไว้เร็วขึ้น

### การตรวจสอบ ทบทวน และปรับปรุงคุณภาพ

1. การตรวจสอบ และทบทวนคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา โดยดำเนินการ ดังนี้

1.1 แต่งตั้งคณะกรรมการมาตรวจสอบคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

1.2 กำหนดระยะเวลา และแนวทางการตรวจสอบ หรือวางแผนการตรวจสอบ ซึ่งการตรวจสอบ และทบทวนคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา สถานศึกษาควรทำการตรวจสอบ ทั้งการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน และตรวจสอบคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษา (มาตรฐานและตัวชี้วัด) ของสถานศึกษาด้วย

1.3 ดำเนินการตรวจสอบตามแผนที่วางไว้ สำหรับการประเมินสภาพของสถานศึกษาตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาครั้งที่ 2 หลังจากได้ปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ไปได้ระยะเวลาหนึ่ง โดยนำเครื่องมือประเมินคุณภาพการศึกษาที่สร้างขึ้นมาแล้วในข้อ 1.3 ของขั้นตอนที่ 2 (การวางแผนฯ) และทำการประเมินคุณภาพ

การศึกษา ดังข้อ 1.4 และจัดทำสารสนเทศหรือข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษาครั้งที่ 2 ตามข้อ 1.5 ของขั้นตอนที่ 2 (การวางแผนฯ) ทั้งนี้เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าของตัวชี้วัด และมาตรฐานคุณภาพการศึกษา ที่บกพร่องที่พบจากการประเมินครั้งที่ 1 และเพื่อตรวจสอบ และแก้ไขสิ่งที่ยังไม่เป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษาต่อไป

2. การพัฒนาและการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา โดย...

2.1 ปรับปรุง แก้ไขการปฏิบัติงานที่พบว่าไม่เป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน และมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

2.2 ติดตาม ตรวจสอบแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงานและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา ตามระยะเวลาที่เหมาะสมที่ผู้ปฏิบัติได้กำหนดไว้ว่าจะแก้ไขเสร็จ ทั้งนี้ เพื่อให้แน่ใจว่า ข้อบกพร่องที่พบ ได้รับการแก้ไขอย่างจริงจัง

2.3 สรุปผลการตรวจสอบ และรายงานผลการตรวจสอบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาโดยการจัดทำรายงานผลการประเมินตนเอง (SAR)

2.4 สำหรับงานที่มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ ให้พัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่ง ๆ ขึ้นต่อไป

### **การประเมินและรับรองคุณภาพ**

1. การเตรียมการเพื่อรับการประเมินจากสำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา โดยดำเนินการ ดังนี้

1.1 ผู้เกี่ยวข้องจัดเตรียมหลักฐานการปฏิบัติงาน และข้อมูลต่าง ๆ ตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน และรายงานการประเมินตนเองไว้ล่วงหน้าให้พร้อม เพื่อรับการประเมินจากองค์กรภายนอก ที่เป็นผู้แทนสำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา ตามกำหนดระยะเวลาที่องค์กรภายนอกจะมาประเมินคุณภาพของสถานศึกษา

1.2 รับการประเมินจากองค์กรภายนอก โดยองค์กรภายนอก จะทำการประเมินคุณภาพของสถานศึกษาตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 14 มาตรฐาน ซึ่งเมื่อองค์กรภายนอกจึงส่งรายงานข้อเท็จจริงดังกล่าวให้กับสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

1.3 ถ้าสำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา พิจารณารายงานข้อเท็จจริงแล้วเห็นว่า สถานศึกษามีคุณภาพผ่านเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานครบถ้วนทั้ง 14 มาตรฐาน ก็จะทำให้การรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งหมายความว่าสถานศึกษาได้รับการรับรองคุณภาพการศึกษาจากสำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษาแล้ว ซึ่งการรับรองดังกล่าวจะมีอายุ 5 ปี คือ เมื่อครบ 5 ปี

สถานศึกษาจะต้องถูกประเมินคุณภาพใหม่ทั้งหมด 14 มาตรฐาน อย่างไรก็ตาม ระหว่างที่สถานศึกษาได้รับใบรับรองคุณภาพการศึกษา องค์การภายนอกจะมาทำการประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ ตลอดเวลา

1.4 ถ้าสถานศึกษาไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน สถานศึกษาต้องปรับปรุงคุณภาพของสถานศึกษาให้ได้มาตรฐาน ตามระยะเวลาที่คณะกรรมการประเมินกำหนดแล้วขอรับการประเมินใหม่ แต่ถ้าถึงระยะเวลาที่กำหนดแล้วสถานศึกษายังมีการพัฒนาไม่ถึงเกณฑ์ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ต้องรายงานต่อคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามมาตรา 51 ของหมวด 6 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545

### การประเมินภายในสถานศึกษา

การประเมินภายใน (Internal Evaluation) เป็นกระบวนการประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานที่กระทำโดยบุคลากรในหน่วยงาน หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้ข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งการประเมินภายในนี้ถือเป็นกระบวนการตรวจสอบการทำงานของตนเอง (Self-evaluation) สถานศึกษา ควรกำหนดให้การประเมินภายใน เป็นกิจกรรมหนึ่งที่ต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่องของสถานศึกษา และถ้าโรงเรียนจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานแล้ว ดังนั้น ในการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนควรดำเนินการประเมิน 2 ลักษณะ ได้แก่

1. ประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ประเมินการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของทุกฝ่ายในโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนมีการดำเนินงานมีคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ

### วัตถุประสงค์ของการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา

1. เพื่อตรวจสอบคุณภาพ และผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน ตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อนำผลการประเมินมาจัดทำข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน และนำมาใช้ในการตัดสินใจวางแผนพัฒนา และปรับปรุงคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน
3. เพื่อรายงานผลการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และสาธารณชน

4. เพื่อเตรียมความพร้อมในการรับการประเมินจากองค์กรภายนอก เพื่อนำไปสู่การรับรองคุณภาพการศึกษา

**มาตรฐานการประเมินคุณภาพภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ในรอบที่สอง**

สำหรับมาตรฐานเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และมาตรฐานการศึกษาปฐมวัยนั้น สำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) องค์กรมหาชน ได้ปรับปรุงให้สอดคล้องกับมาตรฐานที่กระทรวงศึกษาธิการประกาศไปแล้ว มาตรฐานเพื่อการประเมินภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมี 14 มาตรฐาน 60 ตัวบ่งชี้ซึ่งทั้ง 14 มาตรฐาน จะเป็นส่วนหนึ่งในมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานหมดแล้ว ส่วนมาตรฐานเพื่อการประเมินภายนอกระดับปฐมวัยมี 14 มาตรฐาน 50 ตัวบ่งชี้ ซึ่งทั้ง 14 มาตรฐาน จะเป็นส่วนหนึ่งในมาตรฐานการศึกษาปฐมวัยทั้งหมดเช่นเดียวกัน

มาตรฐานเพื่อการประเมินภายนอกระดับการศึกษาปฐมวัย มีดังนี้

**มาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียน**

มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์

มาตรฐานที่ 2 ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี

มาตรฐานที่ 3 ผู้เรียนมีสุนทรียภาพ และลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา

มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์

มาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร

มาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

มาตรฐานที่ 7 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต

**มาตรฐานด้านครู**

มาตรฐานที่ 8 ครูมีคุณวุฒิ/ความรู้ ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบหมั่นพัฒนาตนเอง เข้ากับชุมชนได้ดี และมีครูเพียงพอ

มาตรฐานที่ 9 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

**มาตรฐานด้านผู้บริหาร**

มาตรฐานที่ 10 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการศึกษา

มาตรฐานที่ 11 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้างและการบริหารงานอย่างเป็นระบบครบวงจรให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา

มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน ในการพัฒนาการศึกษา

มาตรฐานเพื่อการประเมินภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีดังนี้

**มาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียน**

มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์

มาตรฐานที่ 2 ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี

มาตรฐานที่ 3 ผู้เรียนมีสุนทรียภาพ และลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา

มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์

มาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร

มาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

มาตรฐานที่ 7 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต

**มาตรฐานด้านครู**

มาตรฐานที่ 8 ครูมีคุณวุฒิ/ความรู้ ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ และมีครูเพียงพอ

มาตรฐานที่ 9 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

**มาตรฐานด้านผู้บริหาร**

มาตรฐานที่ 10 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการศึกษา

มาตรฐานที่ 11 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้างและการบริหารงานอย่างเป็นระบบครบวงจรให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา

มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรม และการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียน และท้องถิ่น มีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์ และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา

มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ 1) ด้านคุณภาพผู้เรียน 2) ด้านการเรียนการสอน/การเรียนรู้ 3) ด้านการบริหารและการจัดการศึกษา และ 4) ด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ มาตรฐานการศึกษาแต่ละด้าน ระบุตัวบ่งชี้ที่สะท้อนคุณภาพการศึกษาที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

มาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียน

มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์  
ตัวบ่งชี้

1. มีวินัย มีความรับผิดชอบ และปฏิบัติตามหลักธรรมเบื้องต้นของศาสนาที่ตนนับถือ
2. มีความซื่อสัตย์สุจริต
3. มีความกตัญญูกตเวที
4. มีเมตตากรุณา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และเสียสละเพื่อส่วนรวม
5. ประหยัด รู้จักใช้ทรัพย์สินของส่วนตน และส่วนรวมอย่างคุ้มค่า
6. ภูมิใจในความเป็นไทย เห็นคุณค่าภูมิปัญญาไทย นิยมไทย และดำรงไว้ซึ่งความเป็นไทย

มาตรฐานที่ 2 ผู้เรียนมีจิตสำนึก ในการอนุรักษ์ และพัฒนาสิ่งแวดล้อม  
ตัวบ่งชี้

1. รู้คุณค่าของสิ่งแวดล้อม และตระหนักถึงผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม
2. เข้าร่วมหรือมีส่วนร่วมกิจกรรม/โครงการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม

มาตรฐานที่ 3 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต

ตัวบ่งชี้

1. มีทักษะในการจัดการและทำงานให้สำเร็จ

2. เพียรพยายาม ขยัน อดทน ละเอียดรอบคอบในการทำงาน
3. ทำงานอย่างมีความสุข พัฒนางานและภูมิใจในผลงานของตนเอง
4. ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้
5. มีความรู้สึกที่ดีต่ออาชีพสุจริตและหาความรู้เกี่ยวกับอาชีพที่ตนสนใจ

มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์

ตัวบ่งชี้

1. สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ สรุปความคิดรวบยอด คิดอย่างเป็นระบบและมีการคิดแบบองค์รวม

2. สามารถคาดการณ์ กำหนดเป้าหมาย และแนวทางการตัดสินใจได้
3. ประเมินและเลือกแนวทางการตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาอย่างมีสติ
4. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มองโลกในแง่ดี และมีจินตนาการ

มาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร

ตัวบ่งชี้

1. มีระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเฉลี่ยตามเกณฑ์
2. มีผลการทดสอบรวบยอดระดับชาติเฉลี่ยตามเกณฑ์
3. สามารถสื่อความคิดผ่านการพูด เขียน หรือนำเสนอด้วยวิธีต่าง ๆ
4. สามารถใช้ภาษาเพื่อการสื่อสารได้ทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ
5. สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ตัวบ่งชี้

1. มีนิสัยรักการอ่าน การเขียน และการฟัง รู้จักตั้งคำถามเพื่อหาเหตุผล

2. สนใจแสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ รอบตัว ใช้ห้องสมุด แหล่งความรู้และสื่อต่าง ๆ ได้ ทั้งใน และนอกสถานศึกษา

3. มีวิธีการเรียนรู้ของตนเอง เรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นได้ สนุกกับการเรียนรู้และชอบมาโรงเรียน

มาตรฐานที่ 7 ผู้เรียนมีสุนทรีย์ สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี

ตัวบ่งชี้

1. มีสุขนิสัยในการดูแลสุขภาพ และออกกำลังกายสม่ำเสมอ
2. มีน้ำหนัก ส่วนสูง และมีสมรรถภาพทางกายตามเกณฑ์
3. ป้องกันตนเองจากสิ่งเสพติดให้โทษและหลีกเลี่ยงสภาวะที่เสี่ยงต่อความรุนแรง

#### โรคภัย อุบัติเหตุ และปัญหาทางเพศ

4. มีความมั่นใจ กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม และให้เกียรติผู้อื่น
5. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อน ครู และผู้อื่น

มาตรฐานที่ 8 ผู้เรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา  
ตัวบ่งชี้

1. ชื่นชม ร่วมกิจกรรม และมีผลงานด้านศิลปะ
2. ชื่นชม ร่วมกิจกรรม และมีผลงานด้านดนตรี/นาฏศิลป์
3. ชื่นชม ร่วมกิจกรรม และมีผลงานด้านกีฬา/นันทนาการ

มาตรฐานด้านการเรียนการสอน

มาตรฐานที่ 9 ครูมีคุณธรรม จริยธรรม มีวุฒิ/ความรู้ความสามารถตรงกับงาน  
ที่รับผิดชอบ หมั่นพัฒนาตนเอง เข้ากับชุมชนได้ดี และมีครูพอเพียง  
ตัวบ่งชี้

1. มีคุณธรรมจริยธรรม และปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ
2. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน
3. มีความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการสอนและพัฒนาผู้เรียน
4. มีการแสวงหาความรู้และเทคนิควิธีการใหม่ ๆ รับฟังความคิดเห็น

ใจกว้าง และยอมรับการเปลี่ยนแปลง

5. จบการศึกษาระดับปริญญาตรีทางการศึกษาหรือเทียบเท่าขึ้นไป
6. สอนตรงตามวิชาเอก-โท หรือ ตรงตามความถนัด
7. มีจำนวนพอเพียง (หมายรวมทั้งครูและบุคลากรสนับสนุน)

มาตรฐานที่ 10 ครู มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและ  
เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตัวบ่งชี้

1. มีความรู้ความเข้าใจเป้าหมายการจัดการศึกษาและหลักสูตร  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. มีการวิเคราะห์ศักยภาพของผู้เรียนและเข้าใจผู้เรียนเป็นรายบุคคล

3. มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
4. มีความสามารถใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาการเรียนรู้อัตนเอง และผู้เรียน
5. มีการประเมินผลการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับสภาพการเรียนรู้ที่จัดให้ผู้เรียน และ

อิงพัฒนาการของผู้เรียน

6. มีการนำผลการประเมินมาปรับเปลี่ยนการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตาม ศักยภาพ

7. มีการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อัตนเองและนำไปใช้พัฒนาผู้เรียน

มาตรฐานด้านการบริหารและการจัดการศึกษา

มาตรฐานที่ 11 ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีภาวะผู้นำ และมีความสามารถ

ในการบริหารจัดการศึกษา

ตัวบ่งชี้

1. มีคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ
  2. มีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์ และเป็นผู้นำทางวิชาการ
  3. มีความสามารถในการบริหารงานวิชาการและการจัดการ
  4. มีการบริหารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจ
- มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง ระบบการบริหารงาน

และพัฒนางานองค์กรอย่างเป็นระบบครบวงจร

ตัวบ่งชี้

1. มีการจัดองค์กร โครงสร้าง และระบบการบริหารงานที่มีความคล่องตัวสูง และปรับเปลี่ยนได้เหมาะสมตามสถานการณ์

2. มีการจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบครอบคลุม และทันต่อการใช้งาน
  3. มีระบบการประกันคุณภาพภายในที่ดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
  4. มีการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
  5. ผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจผลการบริหารงานและการพัฒนาผู้เรียน
- มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีการบริหารและจัดการศึกษาโดยใช้สถานศึกษา

เป็นฐาน

ตัวบ่งชี้

1. มีการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษา
2. มีการบริหารเชิงกลยุทธ์ และใช้หลักการมีส่วนร่วม

3. มีคณะกรรมการสถานศึกษาร่วมพัฒนาสถานศึกษา

4. มีรูปแบบการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน

5. มีการตรวจสอบและถ่วงดุล

มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษามีการจัดหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ที่เน้น

ผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตัวบ่งชี้

1. มีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น

2. มีรายวิชา/กิจกรรมที่หลากหลายให้ผู้เรียนเลือกเรียนตามความสนใจแนวทางการ

ประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 29

3. มีการส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความถนัดและความสามารถของผู้เรียน

4. มีการส่งเสริม และพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ และสื่ออุปกรณ์การเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้

5. มีการจัดระบบการบันทึก การรายงานผล และการส่งต่อข้อมูลของผู้เรียน

6. มีระบบการนิเทศการสอนและนำผลไปปรับปรุงการสอนอย่างสม่ำเสมอ

7. มีการนำแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการเรียนการสอน

มาตรฐานที่ 15 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย

ตัวบ่งชี้

1. มีการจัดและพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนที่เข้มแข็ง และทั่วถึง

2. มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมและตอบสนองความสามารถทางวิชาการ และความคิดสร้างสรรค์ของผู้เรียน

3. มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมและตอบสนองความสามารถพิเศษ และความถนัดของผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ

4. มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมที่ดีงาม

5. มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมด้านศิลปะ ดนตรี/นาฏศิลป์ และกีฬา/นันทนาการ

6. มีการจัดกิจกรรมสืบสานและสร้างสรรค์ วัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาไทย

7. มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย

มาตรฐานที่ 16 สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ

### ตัวบ่งชี้

1. มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีอาคารสถานที่ที่เหมาะสม
  2. มีการส่งเสริมสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของผู้เรียน
  3. มีการให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศทุกรูปแบบที่เอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม
  4. มีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด พื้นที่สีเขียว และสิ่งอำนวยความสะดวกพอเพียง และอยู่ในสภาพใช้งานได้ดี
  5. มีการจัดและใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งใน และนอกสถานศึกษา
- มาตรฐานด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้  
 มาตรฐานที่ 17 สถานศึกษามีการสนับสนุนและใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาใน

### ท้องถิ่น

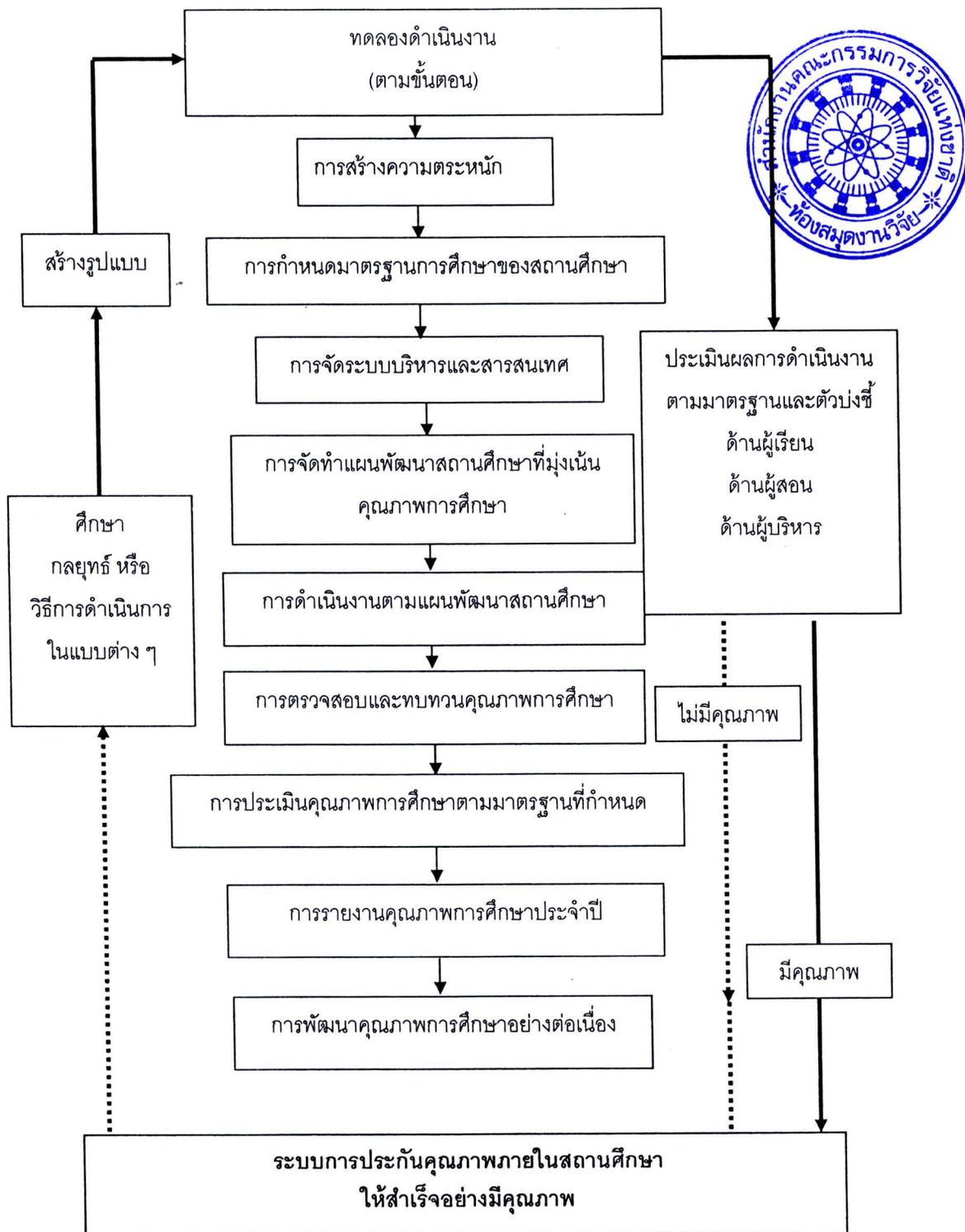
#### ตัวบ่งชี้

- 17.1 มีการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลกับแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาในท้องถิ่น
- 17.2 สนับสนุนให้แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญา และชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรระดับสถานศึกษา

มาตรฐานที่ 18 สถานศึกษามีการร่วมมือกันระหว่างบ้าน องค์กรทางศาสนา สถาบันทางวิชาการ และองค์กรภาครัฐและเอกชน เพื่อพัฒนาวิธีการเรียนรู้ในชุมชน

#### ตัวบ่งชี้

- 18.1 เป็นแหล่งวิชาการในการแสวงหาความรู้และบริการชุมชน
- 18.2 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน



ภาพ 7 แสดงกรอบแนวคิดรูปแบบการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2554.

สรุปความสัมพันธ์กันระหว่างการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร กับการประกันคุณภาพการศึกษา (อ้างอิงใน <http://www.kroobannok.com>) เป็นเครื่องมือในการบริหารคุณภาพ หรือการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหาร เกิดขึ้นครั้งแรกในสหรัฐอเมริกาในปี ค.ศ.1950 และมีการนำไปเผยแพร่ตลอดจนพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเอาจริงเอาจังในประเทศญี่ปุ่นตั้งแต่ปี ค.ศ.1960 ในชื่อของ Total Quality Management (TQM) ซึ่งเครื่องมือนี้ได้มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมของประเทศญี่ปุ่น จนทำให้ประเทศญี่ปุ่นมีการพัฒนาเศรษฐกิจเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว TQM จึงเป็นระบบอันทรงประสิทธิภาพที่รวบรวมความพยายามของกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรเพื่อพัฒนาคุณภาพ อนุรักษ์รักษาคุณภาพ และปรับปรุงคุณภาพเพื่อทำให้เกิดการประหยัดมากที่สุดในการผลิตและการบริหาร โดยยังคงรักษาระดับความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างครบถ้วน การขยายตัว และเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม การเมือง เทคโนโลยี และโลกาภิวัตน์ ตลอดจนสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานต่าง ๆ เช่น ลูกค้า คู่แข่งขัน ต่างก็มีอิทธิพลต่อการดำรงอยู่ของทั้งองค์กรและบุคลากร ประกอบกับแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในระดับมหภาคของประเทศที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตของประชากร ได้สร้างแรงผลักดันให้องค์กรธุรกิจต้องปรับตัว และดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า จึงต้องนำแนวคิดด้านการดำเนินการประกันคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหา และสร้างคุณค่าเพิ่ม การควบคุมคุณภาพ การปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติ การบริหารอย่างมีคุณภาพทั่วทั้งองค์กร TQM จึงเป็นรูปแบบการบริหาร โดยมีปรัชญาว่า “หากองค์กรสามารถผลิตสินค้าหรือบริการให้ลูกค้าพึงพอใจแล้ว ลูกค้าก็จะกลับมาซื้อสินค้าหรือบริการ” ซึ่งแนวคิดนี้จะเป็นจริงได้ต้องอาศัยความร่วมมือของพนักงานทุกระดับในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน TQM เป็นงานที่ต้องวางแผนและดำเนินงานร่วมกันทั้งองค์กร โดยกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และแผนแม่บทรวม ซึ่งมีความหมายครอบคลุมในการพัฒนาศักยภาพขององค์กร แต่ต้องยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับข้อจำกัดและความผันผวนของเหตุการณ์ ซึ่งจะกำหนดขึ้นจากความเข้าใจ และการติดต่ออย่างเป็นระบบ ไม่ใช่การทำโครงการทดลอง โดยแยกเป็นส่วน ๆ และค่อย ๆ ดำเนินการครั้งละหน่วย หรือสองหน่วยงาน โดยวางแผนปฏิบัติเป็นครั้ง ๆ ไป เพราะแทนที่จะสร้างเสริมการเป็นองค์กร TQM จึงกลายเป็นการจัดการคุณภาพเฉพาะส่วน ที่ไม่สามารถบูรณาการเข้าเป็นองค์กรคุณภาพที่แท้จริง TQM เป็นระบบที่ปรับปรุงการวางแผน การจัดการ หรือการทำความเข้าใจในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับแต่ละบุคคลในแต่ละระดับเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพมีความยืดหยุ่นเพื่อที่จะสามารถแข่งขันได้ และเป็นระบบที่สามารถนำไปใช้ได้ทุกองค์กร ประสิทธิภาพของการจัดการองค์กรในระบบนี้ขึ้นอยู่กับ

ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของทุกคนในองค์กรไปสู่เป้าหมายตามแนวคิดที่สำคัญของ TQM 3 ประการ คือ 1) การมุ่งเน้นที่คุณภาพ (Quality Oriented) องค์กรทุกองค์กรยึดหลัก “คุณภาพ” เป็นแกนหลักในการบริหารจัดการ เป็นคุณภาพของสินค้าหรือบริการที่สร้างพอใจให้แก่ลูกค้า หรือเป็นไปตามที่ลูกค้าต้องการ การมีคุณภาพหรือไม่จึงถูกตัดสินโดย “ลูกค้าภายนอก” เป็นหลัก ดังนั้น การมุ่งเน้นคุณภาพคือการยึดความต้องการของลูกค้าเป็นศูนย์กลางในการบริหารและดำเนินการ

2) การปรับปรุงกระบวนการ (Process improvement) การที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าภายนอกได้นั้น ผู้บริหารและพนักงานจะต้องมองการทำงานการผลิตอย่างเป็นกระบวนการต่อเนื่องกันไปตั้งแต่จุดเริ่มต้นที่วัตถุดิบจนถึงจุดสุดท้ายของกระบวนการ การบริหารโดยยึดกระบวนการนี้จะมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อเมื่อพนักงานแต่ละคนในกระบวนการสามารถทำงานของตนได้อย่างถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้นและถูกต้องทุกครั้งด้วย การทำงานจะถูกต้องจึงต้องอาศัยพนักงานที่มีคุณภาพ และมีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง จึงสามารถลดความผิดพลาดและความสูญเสียต่าง ๆ ให้น้อยที่สุดหรือหมดไป

3) ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม (Total involvement) ผู้บริหารและพนักงานทุกคนทุกระดับมีส่วนร่วมในการดำเนินการพัฒนา และปรับปรุงสู่ “องค์กรคุณภาพ” การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม ถือว่าผู้ปฏิบัติงานจะรู้ปัญหา และสามารถปรับปรุงแก้ไขได้ดีที่สุด การนำแนวคิดของ TQM มาประยุกต์ใช้ในองค์กรให้ได้รับความสำเร็จอาศัยปัจจัยที่สำคัญองค์ประกอบหลัก 7 ประการ ได้แก่ 1) ระบบการนำ 2) วิถีธรรมบริหารคุณภาพ 3) แนวคิดการบริหารคุณภาพ 4) ระบบบริหารคุณภาพ 5) เครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ 6) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 7) การวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยี เป็นระบบการทำงานที่เป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่สมาชิกทุกคนต่างให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในการ พัฒนาการดำเนินงานขององค์กรอย่างต่อเนื่องโดยมุ่งที่จะตอบสนองความต้องการ และสร้างความพอใจและเป็นที่ยอมรับแก่ผู้บริโภค TQM ถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อช่วยให้ธุรกิจได้เปรียบในการแข่งขันและก้าวไปข้างหน้าโดยเฉพาะการศึกษาของไทยในปัจจุบันจำเป็นต้องเร่งรัดพัฒนาปรับปรุงแก้ไข ทบพวนกลวิธี และค้นหานวัตกรรมเพื่อการนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษา เพื่อให้คนไทยได้มีการศึกษาที่ทันต่อโลกของกระแสโลกาภิวัตน์ ดังนั้นการศึกษาของไทย จึงมีการประกันคุณภาพการศึกษาทั้งระบบให้เป็นการบริหารการศึกษาแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร หมายถึงกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทุกคนที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้มาซึ่งคุณลักษณะของผู้เรียน และวิธีการจัดการศึกษาที่เป็นที่เชื่อมั่น เป็นที่พึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย การพัฒนาคนให้มีคุณภาพจึงเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งโดยมีการศึกษาเป็นกลที่สำคคัญในการพัฒนาคุณภาพของคนให้สามารถพัฒนาศักยภาพที่มีอยู่ในตัวตนได้อย่าง

เต็มที ทำให้เป็นคนที่มีรู้จักคิดวิเคราะห์ รู้จักแก้ปัญหา รู้จักเรียนรู้ด้วยตนเอง สามารถปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีจริยธรรม คุณธรรม และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเป็นสุข แต่การจัดการศึกษาของประเทศไทยที่ผ่านมาเกิดวิกฤตการณ์ทางการศึกษาที่สำคัญประการหนึ่งคือคุณภาพการศึกษาปัญหาเกี่ยวกับคุณภาพการศึกษาของไทยทำให้คนไทยบางส่วนที่มีฐานะร่ำรวยส่งลูกหลานไปเรียนต่อต่างประเทศ ในขณะที่คนไทยอีกส่วนหนึ่งก็พยายามจะให้ลูกหลานได้เข้าเรียนในโรงเรียนที่คิดว่าดี มีคุณภาพถึงแม้ว่าจะต้องเดินทางไปเรียนไกล และเหน็ดเหนื่อยจากการเดินทาง ส่วนคนที่ไม่มีทางออกก็จำต้องยอมให้ลูกหลานไปเรียนในโรงเรียนที่ไม่มั่นใจในคุณภาพการศึกษา ดังนั้นการพัฒนาการศึกษาของไทยให้มีคุณภาพเพื่อให้ประชาชนชาวไทยมีความมั่นใจส่งลูกหลานไปเรียนนั้น จะต้องมีการประกันคุณภาพการศึกษา และทำให้การประกันคุณภาพภายในเป็นกลไกที่สถานศึกษาใช้ในการบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาที่ต้องการ ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาจะทำให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีโอกาสได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการและการพัฒนาการศึกษาทุกชั้นตอนตั้งแต่การกำหนดเป้าหมาย/การวางแผน การทำตามแผน การประเมินผล และการนำผลการประเมินมาปรับปรุงการดำเนินงาน นอกจากนี้การประกันคุณภาพการศึกษายังเป็นประโยชน์แก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องดังนี้ 1) ผู้เรียนและผู้ปกครองมีหลักประกันและความมั่นใจว่าสถานศึกษาจะจัดการศึกษาที่มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด 2) ครูได้ทำงานอย่างมืออาชีพ ได้ทำงานที่เป็นระบบที่ดีมีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ และเน้นวัฒนธรรมคุณภาพได้พัฒนาตนเองและผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง ทำให้เป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองและชุมชน 3) ผู้บริหารได้ใช้ภาวะผู้นำและความรู้ความสามารถในการบริหารงานอย่างเป็นระบบ และมีความโปร่งใสเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับ และนิยมชมชอบของผู้ปกครอง และชุมชนตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ก่อให้เกิดความภูมิใจ และเป็นประโยชน์ต่อสังคม 4) หน่วยงานที่กำกับดูแล ได้สถานศึกษาที่มีคุณภาพ และศักยภาพในการพัฒนาตนเองซึ่งจะช่วยแบ่งเบาภาระในการกำกับดูแลสถานศึกษา และก่อให้เกิดความมั่นใจในคุณภาพทางการศึกษาและคุณภาพของสถานศึกษา 5) ผู้ประกอบการ ชุมชน สังคม และประเทศชาติได้เยาวชน และคนที่ดีมีคุณภาพและสอดคล้องกับวิถีชีวิตและความต้องการของชุมชน จากที่กล่าวมาแล้วนั้นระบบการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เป็นนวัตกรรมการบริหารที่เริ่มนำมาใช้ทั้งในภาคธุรกิจจนเป็นที่แพร่หลาย และเมืองไทยได้นำเข้ามาใช้ในการบริหารการศึกษา โดยเฉพาะการให้บรรลุเป้าหมายในนโยบายการประกันคุณภาพการศึกษาทั้งระบบเป็นการบริหารการศึกษาแบบมุ่งคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

## ทฤษฎีระบบ (Systems Theory)

ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งกี (อ้างอิงใน วีรวุฒ มาฆะศิริานนท์, 2546, หน้า 82) ได้อธิบายถึงแนวคิดเชิงระบบ นี้ว่าเปรียบเสมือนกับการมองภาพอะไรก็ตาม ควรมองเห็นภาพรวมแทนที่จะมาแบบแบ่งส่วน เมื่อนำไปประยุกต์ระบบการบริหารเชิงคุณภาพ เข้ากับแนวคิดเชิงระบบแล้วจึงเท่ากับว่าเป็นระบบการพัฒนาทั้งประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงานในทุก ๆ กระบวนการและทุก ๆ หน่วยงาน

อุดม เชยกียวงศ์ (2545) กล่าวว่าระบบคือการนำเอาองค์ประกอบหลาย ๆ ส่วนมาสอดคล้องประสานกัน จนเกิดสัมฤทธิ์ผลตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ องค์ประกอบที่สำคัญของระบบ ได้แก่ การระบุปัญหาที่แท้จริง กำหนดความต้องการที่เป็นรูปธรรม การกำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกัน การกำหนดเนื้อหา และการดำเนินการที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การดำเนินการจริง การประเมินผลส่วนที่สำคัญอย่างยิ่งของระบบ คือ มีการตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับว่าการดำเนินการแต่ละขั้นตอนมีความต่อเนื่องสัมพันธ์กันเป็นลูกโซ่ต่อเนื่องเป็นผลแก่กันและกัน

จันทราณี สวงนาม (2545) กล่าวว่าระบบประกอบด้วยส่วนสำคัญ ดังนี้

1. ปัจจัยป้อนเข้า (Input) หมายถึง ทรัพยากรทางการบริหารทุก ๆ ด้าน ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ การบริหารจัดการและแรงจูงใจที่เป็นส่วนเริ่มต้นและเป็นตัวจักรสำคัญ ในการปฏิบัติงานขององค์กร

2. กระบวนการ (Process) คือการนำปัจจัยหรือทรัพยากรทางการบริหารทุกประเภท มาใช้ในการดำเนินงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ เนื่องจากในกระบวนการจะมีระบบย่อย ๆ รวมกันอยู่หลายระบบครบวงจร ตั้งแต่การบริหาร การจัดการ การนิเทศ การวัดและประเมินผล การติดตามตรวจสอบ เป็นต้น เพื่อให้ปัจจัยทั้งหลายเข้าไปสู่กระบวนการทุกกระบวนการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ผลลัพธ์ (Product) เป็นผลที่เกิดจากกระบวนการของการนำเอาปัจจัยมาปฏิบัติ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

4. ผลกระทบ (Outcome) เป็นผลที่เกิดขึ้นภายหลังจากผลลัพธ์ที่ได้ ซึ่งอาจเป็น สิ่งที่ดีได้ หรือไม่เคยคาดคิดมาก่อนว่าจะเกิดขึ้นได้

รัตนะ บัวสนธ์ (2540, หน้า 211) กล่าวว่าเป็นการนำเอาระเบียบวิธีการวิทยาศาสตร์ เข้ามาประยุกต์ใช้โดยพิจารณาถึงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ขององค์ประกอบทั้งหลายในระบบให้เห็น เป็นกระบวนการชัดเจน สำหรับนำเอาไปหลักการในการปฏิบัติ องค์ประกอบต่าง ๆ ของระบบ จะมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลซึ่งกันและกันดังนี้

1. ปัจจัยเป็นเหตุให้กระบวนการดำเนินไปได้
2. กระบวนการเป็นเหตุให้เกิดผลผลิต
3. ผลผลิตเป็นเหตุให้เกิดผลกระทบ

กล่าวโดยสรุปได้ว่าในการปฏิบัติงานหรือทำงานใด ๆ ย่อมจะต้องมีปัญหาเกิดขึ้นเสมอ ๆ และปัญหานี้แหละที่จะนำไปหาวิธีปรับปรุงเพื่อลดปัญหาให้น้อยลงหรือไม่มีปัญหาเลย เพื่อที่จะทำให้ผลการปฏิบัติงานหรือผลงานมีคุณภาพดีที่สุดตามที่ต้องการ ส่วนวิธีการแก้ปัญหานั้นก็จะเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตามที่ต้องการเหมือนกัน การที่จะทำให้เกิดผลทั้งสองประการนี้ จำเป็นที่จะต้องนำความรู้จากการวิเคราะห์ระบบมาใช้จึงจะทำให้ได้ผลสมดังปรารถนา

## รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ (Model and Model Development)

### 1. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ (Model)

ความหมายของคำว่ารูปแบบ หรือ model เป็นคำที่ใช้เพื่อสื่อความหมายหลายอย่าง โดยทั่วไปจะหมายถึง สิ่งหรือวิธีการดำเนินงานที่เป็นต้นแบบอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น แบบจำลอง สิ่งก่อสร้างรูปแบบในการพัฒนาชุมชนเพื่อคุณภาพชีวิต

รูปแบบในทางสังคมศาสตร์ (อ้างอิงใน เกียรติกำจร กุศล, 2543, หน้า 17) หมายถึง เป็นชุดของข้อความเชิงนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่น่าสนใจ เพื่อใช้ในการนิยามคุณลักษณะหรือบรรยายคุณสมบัตินั้น ๆ ให้เกิดความเข้าใจได้ง่าย ดังนั้นรูปแบบจึงไม่ใช่การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียด ทุกแง่ทุกมุมเพราะการทำเช่นนี้จะทำให้รูปแบบมีความซับซ้อนและยุ่งยากเกินไปในการทำความเข้าใจ ซึ่งจะทำให้คุณค่าของรูปแบบนั้นด้อยลงไป รูปแบบที่ใช้ศึกษาค้นคว้าปรากฏการณ์ทางสังคมควรมีคุณสมบัติ 2 ประการที่สำคัญ คือ มีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของปรากฏการณ์ที่ศึกษา และสามารถนำไปใช้หาข้อสรุปเพื่ออธิบาย ทำนายหรือควบคุมปรากฏการณ์ ที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง ส่วนการที่จะระบุว่ารูปแบบหนึ่ง ๆ จะต้องมีรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสมและรูปแบบนั้น ๆ ควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดเป็นการตายตัว ทั้งนี้แล้วแต่ปรากฏการณ์แต่ละอย่างและวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการ อธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ อย่างไร

Heresy P., Bianchard K.Hand and Johnson. D.E (1966) ให้ความหมายของรูปแบบซึ่งสามารถสรุปได้ 3 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ 1) รูปแบบ หมายถึงแบบจำลองซึ่งเป็นที่ย่อส่วนของจริง เช่น แบบจำลองของเรือดำน้ำ 2) รูปแบบ หมายถึง คนหรือสิ่งของที่สามารถนำมาใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินงานได้ เช่น ครูต้นแบบ นักเดินแบบ หรือแม่แบบในการวาดภาพศิลปะ

3) รูปแบบ หมายถึง แบบหรือรุ่นของผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ รุ่น 486 เป็นต้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายคำว่ารูปแบบไว้ ดังนี้

Carter V. Good (1973, p. 370) (อ้างอิงใน เกียรติกำจร กุศล, 2543, หน้า 15) ได้สรุปความหมายของคำว่ารูปแบบในพจนานุกรม การศึกษา มี 4 ความหมาย คือ

1. เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ
2. เป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ เช่น การออกเสียงภาษาต่างประเทศ เพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ เป็นต้น
3. เป็นแผนภูมิ ซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เป็นหลักการหรือแนวคิด
4. เป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งรวมตัวกันเป็นตัวประกอบและสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจจะเขียนออกมาเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์ หรือบรรยายเป็นภาษาก็ได้

Nadler (1980) กล่าวถึงรูปแบบว่าเป็นการนำทฤษฎี แนวทาง และกรอบแนวคิดมาพัฒนาเพื่อให้สามารถแปลความหมายของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ได้

Keeves (1988, p. 559) ระบุว่ารูปแบบหมายถึง การแสดงโครงสร้างเพื่อใช้ศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร

Hauser (1980) กล่าวถึงรูปแบบว่าเป็นสิ่งที่ออกแบบมาเพื่อแสดงถึงองค์ประกอบและกระบวนการในการตรวจสอบความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ในเชิงทฤษฎีกับปรากฏการณ์จริง

กล่าวโดยสรุปแล้วว่ารูปแบบ หมายถึง แบบจำลองอย่างง่าย หรือย่อส่วนของจริงหรือปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้เสนอรูปแบบได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นมา เพื่อแสดงหรืออธิบายถึงปรากฏการณ์ให้เกิดความเข้าใจได้ง่ายขึ้น หรืออาจจะใช้ประโยชน์ในการทำนายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้น ตลอดจนอาจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งได้ต่อไป

## 2. การสร้างรูปแบบ

จากลักษณะการแบ่งประเภทของรูปแบบของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น ส่วนใหญ่จะใช้เป็นแนวคิดพื้นฐานในการเสนอรูปแบบเพื่อบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ ให้มีความกระจ่างยิ่งขึ้น สำหรับการกำหนดรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไรบ้าง จำนวนเท่าใด มีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไรบ้างนั้น ไม่มีการกำหนดไว้ตายตัว ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่เรากำลังศึกษาหรือจะออกแบบแนวคิด ทฤษฎี และหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบนั้น ๆ เป็นหลักสำคัญ การสร้างรูปแบบตามแนวคิดของ Meson, Albert and Khedour, 1985 (อ้างอิงใน เกียรติกำจร กุศล, 2543, หน้า 17) ได้เสนอขั้นตอนการสร้างรูปแบบไว้ 5 ขั้นตอน คือ

1. **ขั้นรวบรวมปัญหา (Problem Formulation)** เพื่อให้รู้ว่าอะไรคือสภาพปัญหาที่แท้จริง

2. **ขั้นพัฒนารูปแบบ (Model Construction)** จะดำเนินการภายหลังจากที่ได้รวบรวมปัญหาต่าง ๆ ได้แล้ว ในการสร้างรูปแบบผู้สร้างจะต้องพิจารณาวัตถุประสงค์เบื้องต้นของการสร้างรูปแบบต้องรู้ถึงคุณลักษณะที่ต้องการของผลผลิต ต้องรู้ข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นในการสร้างรูปแบบ ควรคำนึงถึงต้นทุน ค่าใช้จ่ายในการสร้าง และเป็นที่น่าสนใจของผู้ใช้ด้วย การสุ่มตัวอย่างควรทำตามหลักวิชาอย่างเคร่งครัด ควรมีการประเมินค่าความแปรปรวนและควรพิจารณาว่าครอบคลุมตัวแปรหรือไม่ มีความบกพร่องในตัวแปรใดบ้าง

3. **การทดสอบรูปแบบ (Testing the Model)** เมื่อสร้างรูปแบบแล้วควรมีการทดสอบ โดยจะต้องพิจารณาถึง

3.1 มีความตรงตามสถานการณ์จริง (Valid) รูปแบบที่สร้างขึ้นมากหากมีความใกล้เคียงกับความจริง จะดีมาก เพราะจะช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้น ไม่ยุ่งยากต่อการนำไปใช้ และควรพิจารณาถึงระดับของความสำเร็จจากการแก้ปัญหาด้วย

3.2 มีการนำไปทดลองใช้เพื่อเปรียบเทียบว่าผลการนำรูปแบบไปใช้ทำให้มีการปรับปรุงคุณภาพในการปฏิบัติงานอย่างไร ในการทดลองใช้มี 2 แบบคือ ทำการทดลองย้อนหลัง โดยใช้กับข้อมูลในอดีตกับการทดลองใช้ปฏิบัติในปัจจุบัน

3.3 การนำไปใช้ (Implementation) เมื่อผ่านการทดสอบแล้วก็ควรสามารถนำไปใช้ให้เกิดความสำเร็จเพราะไม่มีรูปแบบใดที่จะสำเร็จอย่างสมบูรณ์ได้จนกว่าจะได้รับการยอมรับความสนใจและมีการนำไปใช้

3.4 การพัฒนาปรับปรุงรูปแบบให้ทันสมัย (Model Updating) แม้ว่ารูปแบบที่นำไปใช้ประสบความสำเร็จแล้วก็ตาม ควรจะได้มีการพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ให้เหมาะสมกับเป้าหมายขององค์กร สถานการณ์ที่กระทบทั้งจากสิ่งแวดล้อมภายในสิ่งแวดล้อมภายนอก

กล่าวโดยสรุปแล้ว การสร้างรูปแบบ (Model) นั้นไม่มีข้อกำหนดตายตัวแน่นอนว่าองค์ประกอบอะไรบ้างหรือต้องทำอะไรบ้าง แต่โดยทั่วไปจะเริ่มต้นจากการศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่จะทำการสร้างรูปแบบให้ชัดเจน จากนั้นจึงค้นหาสมมติฐาน และหลักการของรูปแบบที่จะพัฒนา แล้วสร้างรูปแบบตามหลักการที่กำหนดขึ้น และรูปแบบที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบต่อไป ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าการพัฒนารูปแบบมีการดำเนินการเป็นสองขั้นตอนใหญ่ ๆ คือการสร้างรูปแบบและการหาคุณภาพของรูปแบบนั่นเอง

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

#### 1.1 งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพ

สิทธิชัย เจริญพิพัฒพงษ์ (2552) การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาลเอกชนจากการวิจัยสามารถสรุปได้ว่า ระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น และผ่านการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วยองค์ประกอบของระบบ 5 องค์ประกอบ คือองค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ ด้านปัจจัยส่งออก ด้านข้อมูลป้อนกลับ และด้านสภาพแวดล้อมของระบบ โดยสามารถแสดงองค์ประกอบหลัก และองค์ประกอบย่อย และคุณลักษณะขององค์ประกอบต่าง ๆ ได้ดังนี้ องค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย 1) ผู้บริหาร 2) ครู 3) นโยบาย 4) งบประมาณ 5) ระบบการคัดเลือกนักเรียน 6) สภาพแวดล้อมภายใน องค์ประกอบด้านกระบวนการ ประกอบด้วย 1) การบริหารและจัดการศึกษา 2) การจัดองค์การ 3) การพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน และการประเมินผล 4) การจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน 5) การสนับสนุนจากชุมชน 6) การร่วมมือกันระหว่างบ้านกับสถานศึกษา องค์ประกอบด้านปัจจัยส่งออก ประกอบด้วย 1) คุณภาพผู้เรียน 2) ความพึงพอใจของผู้รับบริการ องค์ประกอบด้านข้อมูลป้อนกลับ ประกอบด้วย 1) การประเมินองค์การ 2) ข้อมูลจากการควบคุมดูแล และการประเมินผล องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของระบบ ประกอบด้วย 1) นโยบายของชาติ 2) สภาพของชุมชน เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี

สุวิชา โพธิ์สุข (2552) การบริหารคุณภาพทั้งองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตปทุมวัน ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารคุณภาพทั้งองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครเขตปทุมวัน โดยรวมมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทั้ง 7 ด้าน 2) ผลการเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติงานการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตปทุมวัน จำแนกตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูพบว่าระดับการปฏิบัติงานการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) ผลการเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติงานการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตปทุมวัน จำแนกตามขนาดของโรงเรียนในภาพรวม พบว่าระดับการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน 4) ข้อเสนอแนะที่สำคัญคือโรงเรียนควรชี้แจงให้ครูและบุคลากรเข้าใจความสำคัญของการปรับปรุงระบบการปฏิบัติงาน ครูและบุคลากรควรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของโรงเรียนอย่างจริงจัง

ทิตาภา จุลศิริวงศ์ (2550) ศึกษาเรื่องการบริหารคุณภาพองค์กรรวมของศูนย์ฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร จตุจักร 2 (มีนบุรี) วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการปฏิบัติงานการบริหารคุณภาพองค์กรรวมของศูนย์ฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร จตุจักร 2 (มีนบุรี) ในภาพรวม เพื่อเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติงานการบริหารคุณภาพองค์กรรวมตามความคิดเห็นของผู้ดำเนินงาน และผู้เข้าฝึกอาชีพ เพื่อเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติงานการบริหารคุณภาพองค์กรรวมตามความคิดเห็นของผู้ดำเนินงานจำแนกตามระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงานและเพื่อเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติงานการบริหารคุณภาพองค์กรรวมตามความคิดเห็นของผู้เข้าฝึกอาชีพ จำแนกตามเพศและอายุ โดยใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากประชากรกลุ่มผู้ดำเนินงานจำนวน 36 คน และกลุ่มตัวอย่างจากผู้เข้าฝึกอาชีพจำนวน 156 คน สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเปรียบเทียบความแตกต่างโดยใช้ค่าที ผลการวิจัยพบว่า ระดับการปฏิบัติงานการบริหารคุณภาพองค์กรรวมของศูนย์ฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร จตุจักร 2 (มีนบุรี) ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า ด้านที่มีระดับการปฏิบัติงานมากที่สุดคือ การมุ่งเน้นคุณภาพ รองลงมาคือการสร้างระบบการยอมรับ และการให้รางวัล และการสร้างพื้นฐาน และการปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร ระดับการปฏิบัติงานการบริหารคุณภาพองค์กรรวมตามความคิดเห็นของผู้ดำเนินงาน และผู้เข้าฝึกอาชีพไม่แตกต่างกัน ผู้ดำเนินงานที่ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับการปฏิบัติงานการบริหารคุณภาพองค์กรรวมไม่แตกต่างกัน ผู้เข้าฝึกอาชีพที่มีเพศ และอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับการปฏิบัติงานการบริหารคุณภาพองค์กรรวมไม่แตกต่าง

บรรพต วิรุณราช (2550) ผลการวิจัยพบว่าการบริหารคุณภาพการศึกษาทั้ง 8 ด้านมีความสัมพันธ์ทางสถิติทิศทางเดียวกับผลการประเมินมาตรฐานคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาไทยทั้งนั้น คือการเพิ่มระดับการบริหารคุณภาพการศึกษาทุกด้านย่อมจะส่งผลต่อการประเมิน โดยการบริหารคุณภาพการศึกษาด้านงบประมาณมีความสัมพันธ์สูงที่สุดกับผลการประเมินมาตรฐานคุณภาพการศึกษารองลงมาเป็นด้านความโปร่งใสในการบริหารด้านกฎหมาย ด้านโครงสร้างองค์กร และการสภาพแวดล้อมของการบริหาร โดยค่าเฉลี่ยของระดับการบริหารคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 8 ด้านในกลุ่มที่ได้รับผลการประเมินมาตรฐานคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาไทยในระดับ Achievement จะมีค่าเฉลี่ยระดับการบริหารคุณภาพการศึกษายิ่งกว่ากลุ่มที่ได้รับผลการประเมินในระดับ Attempt และ Awareness ส่วนกลุ่มที่ได้ผลการประเมินในระดับ ATTEMPT ระดับการบริหารคุณภาพการศึกษาด้านโครงสร้างองค์กร และสภาพแวดล้อมของการบริหารการพัฒนา ด้านกฎหมาย ด้านหลักคุณภาพ และด้านการ



บริหารงานธุรการ มีค่าเฉลี่ยสูงกว่า Awareness โดยภาพรวมมหาวิทยาลัยที่ได้รับผลการประเมินในระดับ Awareness หรือ Attempt จะพัฒนาไปสู่ระดับ Achievement นั้น จะต้องเพิ่มระดับการบริหารคุณภาพการศึกษาทุกด้านให้สูงขึ้นโดยเฉพาะด้านการวางแผนดำเนินงาน ด้านโครงสร้างองค์กร และสภาพแวดล้อมของการบริหารการพัฒนา และด้านกฎหมาย ส่วนมหาวิทยาลัยที่ได้รับผลการประเมินในระดับ Awareness จะพัฒนาไปสู่ระดับ Attempt นั้น จะต้องเพิ่มระดับการบริหารคุณภาพการศึกษาด้านกฎหมาย ด้านหลักคุณภาพ และด้านการบริหารงานธุรการ

ปรารธนา เกิดโชค (2550) ทำการวิจัยเรื่องการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรกับประสิทธิผลการบริหารจัดการตามมาตรฐานของวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรในวิทยาลัยอาชีวศึกษาโดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านการศึกและฝึกอบรม ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านโครงสร้างที่เกื้อหนุน ด้านวัดผลและประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการพิจารณาความดีความชอบการมอบรางวัล มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ยกเว้นภาวะผู้นำเท่านั้นที่อยู่ในระดับปานกลาง 2) ระดับประสิทธิผลการบริหารการจัดการตามมาตรฐานการอาชีวศึกษาของวิทยาลัยอาชีวศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ด้าน 3) การบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของวิทยาลัยอาชีวศึกษาทุกด้านมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับระดับประสิทธิผลการบริหารการจัดการตามมาตรฐานการอาชีวศึกษาของวิทยาลัยอาชีวศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับสูง และรายด้านอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง และ 4) ตัวทำนายนที่สำคัญของระดับประสิทธิผลการบริหารการจัดการตามมาตรฐานการอาชีวศึกษาของวิทยาลัยอาชีวศึกษา ได้แก่ การบริหารคุณภาพองค์กรด้านวัดผล และประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการศึกษาและฝึกอบรม ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านภาวะผู้นำโดยรวมกันสามารถทำนายได้ร้อยละ 66.3

วีระพล ไชยธีรัตน์ (2548) ได้เขียนสรุปการวิจัยในหนังสือ Proceedings of The 6 Symposium on TQM – Best Practices in Thailand ไว้ว่า บริษัท ชัยวัฒนาแทนเนอร์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ได้นำรูปแบบ TQM มาใช้ในบริษัทเมื่อ ปี พ.ศ.2546 โดยรูปแบบ TQM ที่นำมาใช้บริษัทจะเน้นการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการในภาพรวมแต่ละสาขา โดยให้พนักงานในองค์กรมีส่วนร่วมในการประเมิน เพื่อเป็นการส่งเสริมให้พนักงานใช้ความรู้ ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ในการทำงานประจำวัน การวางแผนปรับปรุงงานล่วงหน้า และสร้างความเจริญเติบโตให้แก่บริษัทในระยะยาว นอกจากนี้ก็เพื่อสร้างระบบแรงจูงใจภายในให้พนักงานแต่ละคนแข่งขันกับตนเองในการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และสร้างสรรค์คุณค่าของงานของตนเอง

จากการนำรูปแบบ TQM มาใช้ในบริษัท พบว่า พนักงานแต่ละคนตระหนักถึงคุณค่าของงานของตน เกิดระบบบริหารค่าตอบแทนที่จูงใจให้ทุกคนแข่งขันกับตนเองและเกิดภาวะผู้นำของแต่ละหน่วยงาน นอกจากนี้บริษัทยังได้รับรางวัลแบบอย่างที่ดีเยี่ยมสาขาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (บริหารความรู้และค่าตอบแทน) จากบริษัท TQM – Best จำกัด เมื่อปี พ.ศ.2548

สมชาย เทพแสง (2548) การศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับของการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนและศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างได้แก่ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน รวมทั้งหัวหน้าหมวดครู ผู้แทนผู้ปกครอง และผู้แทนของชุมชน จำนวน 542 คน จากโรงเรียนทั้งหมด 111 โรงเรียน สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานใช้ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบสมมติฐานใช้ t-test โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows Versions 11.0 ส่วนการทดสอบสมมติฐานด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวม ใช้การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) โปรแกรม ลิสเรล (LISREL) Versions 8.30 ผลจากการวิจัยปรากฏว่าระดับของการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมาก สำหรับปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน เมื่อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้แก่ คุณลักษณะ และพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพ การบริหารเวลา สิ่งอำนวยความสะดวก และเทคโนโลยี และประสบการณ์ในการบริหาร ปัจจัยด้านการบริหารเวลาส่งผลทั้งทางตรง และทางอ้อมต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบของการบริหารเวลา ปรากฏว่าการเพิ่มประสิทธิผลของการบริหารเวลา และเทคนิคในการบริหารเวลา เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารเวลา ประสบการณ์ในการบริหารส่งผลทั้งทางตรง และทางอ้อมต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน คุณลักษณะ และพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพส่งผลทางตรงต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบที่สำคัญปรากฏว่า ผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งภายใน และภายนอกองค์กร รวมทั้งการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อคุณลักษณะ และพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพ สิ่งอำนวยความสะดวก และเทคโนโลยีส่งผลทั้งทางตรง และทางอ้อมต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบสำคัญปรากฏว่าความพร้อมของสื่อการสอน และวัสดุอุปกรณ์ตลอดจนเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยี

สุขใจ ไพรสิงห์ (2547) ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครสวรรค์ จุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาปัญหา และสร้างรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครสวรรค์ วิธีดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 2 ช่วง ช่วงที่ 1 เป็นการศึกษาปัญหาการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครสวรรค์ ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดนครสวรรค์ จำนวน 53 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยค่าเฉลี่ย ช่วงที่ 2 จากการศึกษาปัญหาในช่วงที่ 1 นำปัญหามาสร้างรูปแบบโดยใช้กระบวนการสนทนากลุ่ม จากผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษาในจังหวัดนครสวรรค์ จำนวน 7 คน การวิจัยพบว่า

1. ปัญหาการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครสวรรค์ ด้านหลักการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่ด้านองค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ด้านขั้นตอนและวิธีดำเนินงาน มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย

2. รูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครสวรรค์ได้รูปแบบดังนี้ 1) ศึกษาปัญหาการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ 2) เลือกรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ 3) กระบวนการการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ประกอบด้วยจัดระบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ ดำเนินการตามระบบที่จัด ตรวจสอบระบบที่จัดว่ามีความเป็นไปได้ ปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง 4) จัดกิจกรรมสนทนากลุ่ม 5) จัดทำเอกสารรายงานรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครสวรรค์

อนันต์ เตียวต้อย (2547) ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลมี 7 องค์ประกอบ คือ 1) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้เสียและพนักงาน 2) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการนำองค์กร 3) เทคนิค และเครื่องมือการบริหารคุณภาพ 4) ธรรมชาติของผู้บริหาร 5) การใช้องค์กรเป็นผู้เทียบเคียง 6) การสร้างคุณภาพชีวิตบุคลากร และ 7) การบริหารงานอย่างต่อเนื่อง รูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ได้แก่ องค์ประกอบและกระบวนการประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ 1) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และพนักงาน 2) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการนำองค์กร 3) เทคนิคและเครื่องมือการบริหารคุณภาพ 4) ธรรมชาติของผู้บริหาร 5) การใช้องค์กรเป็นผู้เทียบเคียง 6) การสร้างคุณภาพชีวิตบุคลากร และ 7) การบริหารงานอย่างต่อเนื่อง และมี 8 กระบวนการ คือ 1) การริเริ่มจากผู้บริหารระดับสูง 2) การจัดโครงสร้างองค์กรและทีมงาน 3) การจัดระบบเครื่องมือคุณภาพ 4) การประกาศใช้และให้

ความรู้กับบุคลากร 5) การกำกับติดตามและประเมินผล 6) การทบทวนการดำเนินงาน 7) การให้รางวัลผู้ประสบผลสำเร็จในการบริหารคุณภาพ และ 8) การเทียบเคียงกับหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ ซึ่งรูปแบบดังกล่าว ได้รับการยืนยันจากผู้เชี่ยวชาญให้สามารถนำไปใช้ได้

สมจิตตรา เทพไทย (2546) ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับ หลักการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเกี่ยวกับ หลักการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรทั้ง 7 องค์ประกอบคือ 1) ระบบการทำงาน 2) การขึ้นนำการประพฤติปฏิบัติ 3) หลักการปฏิบัติงานในโรงเรียน 4) ระบบบริหารคุณภาพ 5) เครื่องมือ และเทคนิคต่าง ๆ 6) การพัฒนา และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ 7) การส่งเสริมให้มีการวิจัย และนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาโรงเรียนในระดับมาก และผู้บริหารโรงเรียนทุกขนาดมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลที่เกิดจากหลักการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร ทั้งด้านการตลาด ด้านเทคนิค ด้านการเงินและด้านสังคม ในระดับมาก และผู้บริหารโรงเรียนทุกขนาด มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุลีพร บรรลือเขตร์ (2546) ทำการศึกษาเรื่องการศึกษาความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จของโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ซึ่งรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ มีองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ หลักการ องค์ประกอบ และขั้นตอนการดำเนินงาน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ที่ปฏิบัติงานในปีการศึกษา 2545 จำนวน 196 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น และทำการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 หลักการของการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จของโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยาทุกรายการมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จของโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มี 7 องค์ประกอบคือ

1. ด้านภาวะผู้นำทุกรายการมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด
2. ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนรวมทุกรายการมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด
3. ด้านนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนรวมทุกรายการมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก
4. ด้านสารสนเทศของโรงเรียนรวมทุกรายการมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก
5. ด้านกลุ่มวิชาและทีมงานในโรงเรียนรวมทุกรายการมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก
6. ด้านกระบวนการจัดการบริหารของโรงเรียนรวมทุกรายการมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก
7. ด้านผลการดำเนินงานของโรงเรียนรวมทุกรายการมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

ส่วนที่ 3 ขั้นตอนการดำเนินงานของการบริหารคุณภาพแบบเบ้จเสร์ดในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นการเตรียมการดำเนินงานและวางแผน รวมทุกรายการ มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด
2. ขั้นการดำเนินงานตามแผน รวมทุกรายการมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก
3. ขั้นการตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงาน รวมทุกรายการมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด
4. ขั้นสรุปผลการดำเนินงาน และบำรุงรักษาระบบ รวมทุกรายการมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด
5. ขั้นการขอรับการรับรองคุณภาพจากองค์กรภายนอก รวมทุกรายการมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

พิศสมัย แก้วเจริญผล (2545) ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ (TQM) ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร วัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร 2) เปรียบเทียบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด

กำแพงเพชร จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ประสิทธิภาพในการบริหาร และวุฒิการศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร จำนวน 209 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – way ANOVA) ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีการบริหารคุณภาพทั้งองค์การอยู่ในระดับมาก

2. การเปรียบเทียบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร จำแนกตามขนาดของโรงเรียน และประสิทธิภาพในการบริหาร พบว่าผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน และประสิทธิภาพในการบริหารต่างกัน มีการบริหารคุณภาพทั้งองค์การแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. การเปรียบเทียบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่าผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีการบริหารคุณภาพทั้งองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2545) ผลการศึกษาวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการนำองค์กรและการวางแผนกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรก ได้แก่ มีเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพอย่างชัดเจน แสดงถึงความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพ มีแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ด้านระบบ และกระบวนการ มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรก ได้แก่ กระบวนการเรียนรู้เน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ กระบวนการเน้นผู้เรียนให้มีคุณธรรมจริยธรรม ระบบดูแลช่วยเหลือให้ผู้เรียนมีคุณภาพมีความสามารถที่โดดเด่น ด้านทรัพยากรบุคคลและทีมงาน มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรก ได้แก่ แผนการพัฒนาบุคลากร แต่งตั้งคณะกรรมการและมอบอำนาจหน้าที่ให้กับหัวหน้าทีมคุณภาพ มีการมอบหมายหน้าที่ชัดเจนตามระเบียบปฏิบัติราชการ ด้านการวิเคราะห์การประเมินและการจัดการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรก ได้แก่ มีโครงสร้างองค์การอย่างเป็นระบบ ประเมินสภาพความต้องการทั้งระบบเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐาน วิเคราะห์สภาพความต้องการ และจำเป็นของสถานศึกษา ด้านความพึงพอใจของผู้เรียน และผู้ที่เกี่ยวข้องความพึงพอใจของผู้เรียน มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรก ได้แก่ ครูสามารถจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ครูผู้สอนมีหน้าที่ในการจัดการเรียน

การสอนให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ สาระของหลักสูตรสอดคล้องกับสภาพผู้เรียนและท้องถิ่น ด้านผลลัพธ์ขององค์การภารกิจ มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้เรียนเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และเคารพในสิทธิของผู้อื่น ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีค่านิยมที่พึงประสงค์ สร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมของทุกภาค

ศุภลักษณ์ เศษระพานิช (2544) ทำการศึกษาเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา วัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทางการบริหารการศึกษาจำนวน 7 คน และผู้บริหารโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ ในเขตการศึกษา 5 จำนวน 108 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้คือค่าความสอดคล้อง ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปรากฏผลการวิจัยดังต่อไปนี้

1. รูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ด้าน คือ ด้านหลักการ ด้านองค์ประกอบ และด้านขั้นตอน และวิธีดำเนินงาน ด้านหลักการมี 3 ข้อ คือ

1.1 มุ่งให้ความสำคัญกับนักเรียน ผู้ปกครอง ครูและชุมชน

1.2 เน้นการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

1.3 เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบและร่วมมือกันจรรโลงคุณภาพของโรงเรียน

ด้านองค์ประกอบมี 3 ส่วนคือมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี 1) ตัวหลักต้นประกอบด้วย ภาวะผู้นำของผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการและครูใหญ่ 2) ระบบ ประกอบด้วยสารสนเทศและการวิเคราะห์ กลยุทธ์ และการวางแผนปฏิบัติงาน การพัฒนา และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และกระบวนการบริหาร 3) เป้าหมาย ประกอบด้วย ผลงานของโรงเรียนโดยเน้นในเรื่อง คุณภาพของนักเรียน และความพอใจของผู้เรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องด้านขั้นตอน และวิธีดำเนินงาน มี 4 ขั้นตอนคือ 1) การเตรียมการดำเนินงานและการวางแผน 2) การดำเนินงานตามแผน 3) การตรวจประเมินผลการปฏิบัติงาน 4) การสรุปผลการดำเนินงาน

2. ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 5 มีความคิดเห็นว่ารูปแบบที่นำเสนอส่วนใหญ่มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ในระดับมาก ถึงมากที่สุด ยกเว้นการทำงานแบบข้ามสายงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ในโรงเรียนมีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ในระดับปานกลาง

ทัตดาว พยัคฆ์เรือง (2543) ศึกษาเรื่องการนำกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในการบริหารคุณภาพโดยรวม : กรณีศึกษาการสื่อสารแห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาขั้นตอนในการดำเนินงานของการบริหารคุณภาพโดยรวม และศึกษาการนำกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในแต่ละขั้นตอนการดำเนินงานของการบริหารคุณภาพโดยรวม ตลอดจนพัฒนาแนวทางในการนำกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมาใช้ในการบริหารคุณภาพโดยรวมของการสื่อสารแห่งประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถส่งเสริมและสนับสนุนให้การดำเนินงานในระบบการบริหารคุณภาพโดยรวมของการสื่อสารแห่งประเทศไทยบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ คือสามารถปรับปรุงคุณภาพงาน และคุณภาพการบริการของการสื่อสารแห่งประเทศไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปรับปรุง และพัฒนางานได้อย่างต่อเนื่อง และก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ลูกค้า

#### 1.2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพ

ทิภาวรรณ เลขวัฒน์ (2550) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนา รูปแบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยวิธีการเทียบเคียงสมรรถนะ ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยวิธีการเทียบเคียงสมรรถนะมีลักษณะเป็นแผนภูมิโครงสร้างกระบวนการการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาประกอบไปด้วย 2 ส่วนคือ โครงสร้างหลัก และโครงสร้างเสริม โดยโครงสร้างหลัก เป็นขั้นตอนการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ประกอบไปด้วย 6 ชั้นได้แก่ 1) สร้างเป้าหมายร่วมกัน 2) เตรียมการเทียบเคียง 3) ดำเนินการเทียบเคียง 4) ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงาน 5) ทบทวนและตรวจสอบการทำงาน และ 6) ประเมินภายใน และจัดทำรายงานการประเมินตนเอง ในแต่ละชั้นใช้การดำเนินงานของโครงสร้างเป็นไปได้อย่างราบรื่น ครบวงจร ประกอบด้วย 2 ฝ่ายคือ 1) ฝ่ายสนับสนุน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา คณะทำงาน ชุมชนและหน่วยงานต้นสังกัด 2) ฝ่ายติดตามและประเมินคุณภาพ ประกอบด้วย กลุ่มติดตามคุณภาพ และกลุ่มประเมินคุณภาพ รูปแบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ด้วยวิธีการเทียบเคียงสมรรถนะนี้ สามารถนำไปใช้จริงในสถานศึกษา โดยทั้ง 3 โรง มีคุณภาพการจัดการศึกษาเพิ่มขึ้น ผู้บริหาร และคณะครูที่ร่วม

ทดลองใช้รูปแบบเห็นด้วยว่ารูปแบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสม และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

เก็จกนก เอื้อวงศ์ (2547) ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริม และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการในระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเปรียบเทียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ และวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่าการดำเนินงานในการดำเนินคุณภาพแต่ละด้านยังไม่สมบูรณ์ ปัจจัยภายในที่ส่งเสริมการดำเนินการประกันคุณภาพประกอบด้วย 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้านบุคลากร โดยประกอบไปด้วยการที่ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นทุ่มเท สนใจใฝ่รู้ ใช้ทั้งการบริหารส่วนมีส่วนร่วม และการบริหารแบบเข้มงวด การมีวัฒนธรรมองค์การที่ดี คือมีความสัมพันธ์ที่ดี มีแบบแผนการทำงานเป็นทีม มีตัวแบบการเป็นครูที่ดี การยอมรับการเปลี่ยนแปลง และเห็นคุณค่าการประเมินรวมทั้งการที่ครูมีความรับผิดชอบ และเอาใจใส่ในการสอน สนใจใฝ่รู้ และเชื่อว่าการประกันคุณภาพการศึกษานำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษา นอกจากนั้นโครงสร้างการประสานงานที่คล่องตัว และมีบุคลากรหรือคณะทำงานรับผิดชอบงานประกันคุณภาพ กลุ่มปัจจัยภายนอก ได้แก่ การที่ชุมชน และกรรมการสถานศึกษาให้ความสำคัญกับสถานศึกษา และสนับสนุน ช่วยเหลือ ตลอดจนมีกฎหมาย/นโยบายต้นสังกัดผลักดันให้โรงเรียนดำเนินการประกันคุณภาพ รวมทั้งหน่วยงานต้นสังกัดนิเทศช่วยเหลือโรงเรียนอย่างจริงจัง ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคได้แก่ การที่วัฒนธรรมองค์การมีลักษณะแตกแยก แข่งขัน ไม่ให้เกียรติ และไม่ไว้วางใจซึ่งกัน และกัน ขาดการยอมรับความสามารถของเพื่อนครู ครูไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และครูไม่เพียงพอ ครูขาดความรับผิดชอบต่อความสนใจใฝ่เรียนรู้ มีทัศนคติไม่ดีต่อการประกันคุณภาพการศึกษารวมทั้งผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับสถานศึกษา

รุจา รอดเข็ม (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัย ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. รูปแบบที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วยองค์ประกอบประสิทธิผลองค์การ 4 ด้านคือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ตัวแปรสาเหตุ 11 ตัว คือ โครงสร้างองค์การ เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมภายนอก วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ การจูงใจ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ และการบริหารการเปลี่ยนแปลง

2. รูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล เป็นรูปแบบที่ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า เหมาะสม และมีประโยชน์ต่อการนำไปใช้ในระดับมากที่สุด

3. รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลองค์การ ของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่ปรับแล้ว มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนและค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแล้ว มีค่าเท่ากับ .99 และ .98 ตามลำดับ

4. ตัวแปรสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เรียงตามน้ำหนักอิทธิพลรวมนับนี้ ภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ การติดต่อสื่อสาร วัฒนธรรมองค์การ การบริหารเชิงกลยุทธ์ เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมภายนอก ความผูกพันต่อองค์การและการจูงใจ

ชาคริต ชมชื่น (2546) ศึกษาเรื่องการวิจัยรูปแบบการเสริมสร้างประสิทธิผลการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างประสิทธิผลการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา และวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่ส่งเสริม และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาพบว่ารูปแบบการเสริมสร้างประสิทธิผลการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาประกอบด้วย แนวคิดของรูปแบบซึ่งใช้กรอบแนวคิดการวิจัย และพัฒนาการพัฒนาเชิงระบบ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และการพัฒนาทั้งระบบโรงเรียนโดยมีเป้าประสงค์สำคัญคือ สถานศึกษามีคุณภาพการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และคุณภาพมาตรฐาน 3 ด้านคือ ด้านการบริหาร และการจัดการ ด้านการจัดการเรียนรู้ของครู และด้านคุณภาพนักเรียน ปัจจัยที่ส่งเสริม และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาพบว่า ประกอบไปด้วยปัจจัยด้านคุณลักษณะของบุคคลในสถานศึกษา ซึ่งเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา และคุณลักษณะและจำนวนครูในสถานศึกษา ปัจจัยด้านกระบวนการทำงานเชิงระบบ ปัจจัยด้านการสนับสนุนการกระตุ้นจากหน่วยงานต้นสังกัด/หน่วยงานภายนอก และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

Wyatt (2004) กล่าวถึงประสิทธิผลของการประกันคุณภาพจะเน้นในด้านระบบการประกันคุณภาพเพื่อปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ และผลผลิตของนักเรียน และการดำเนินงานประกันคุณภาพเป็นไปตามความต้องการและความจำเป็นของผู้ปกครอง และชุมชน และที่สำคัญปัจจัยด้านข้อมูลนับว่ามีความสำคัญต่อการประกันคุณภาพ โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความเชื่อ

ว่าข้อมูลที่มีประสิทธิผลจะช่วยยกระดับศักยภาพของการควบคุมคุณภาพ การประเมิน ผลอย่างมีคุณภาพ และส่งเสริมและสนับสนุนให้การประกันคุณภาพที่มีประสิทธิผล

Yeung (2004) เสนอแนะว่าปัจจัยทางเทคโนโลยีช่วยส่งเสริมให้เกิดประสิทธิผลของการประกันคุณภาพ โดยเฉพาะคุณภาพของผู้เรียนในด้านการพัฒนาการเรียนรู้จากเว็บไซต์ เทคโนโลยีนี้มีความสำคัญในการเป็นเครื่องมือในการสอนของครู และการเรียนรู้ของผู้เรียน เป็นอุปกรณ์การสอนและอำนวยความสะดวกให้ครู และผู้เรียนอีกทั้งจูงใจให้เกิดการเรียนรู้ และที่สำคัญการสำรวจความต้องการ ความจำเป็น และความพึงพอใจของผู้เรียนเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยสนับสนุนให้ครูสามารถออกแบบการสอน การจัดสภาพแวดล้อมอย่างเหมาะสม

Lumsden (2004) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง Quality Assurance at Scottish Schools พบว่า สิ่งสำคัญของการประกันคุณภาพทางการศึกษามีดังนี้ 1) ใช้ตัวชี้วัดที่มีคุณภาพในการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน 2) ปรับปรุงยุทธศาสตร์การศึกษาระดับชาติ 3) ใช้การตรวจสอบคุณภาพภายนอกองค์การในการทบทวนและประเมินผล 4) พัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน 5) โรงเรียนดำเนินการประเมินผลตนเองเพื่อการพัฒนาให้ก้าวหน้า 6) พัฒนาผู้นำและการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิผล 7) พัฒนามาตรฐานเปรียบเทียบในการปฏิบัติงานของโรงเรียน

รายงานของ Ministry of Education; Ontario (2004) อธิบายถึงเป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษาคือการปรับปรุงคุณภาพการศึกษา โดยเน้นการพัฒนาคุณภาพของนักเรียน มีการเพิ่มความรับผิดชอบต่อนักเรียน และผู้ปกครองมากขึ้น โดยเฉพาะการจัดการศึกษาเป็นไปตามความต้องการและความจำเป็นของนักเรียน และผู้ปกครอง ซึ่งในการดำเนินงานนั้นจะสนับสนุนให้นักเรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริงโดยใช้หลักสูตรใหม่ที่เป็นมาตรฐาน ขณะเดียวกันมีการสร้างความมั่นใจให้กับนักเรียน และผู้ปกครองว่าจะได้รับการเรียนการสอนจากครูที่มีคุณภาพ จึงมีการตรวจสอบประเมินความเป็นมืออาชีพของครูอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกันก็ใช้หลักแรงจูงใจให้ครูทำงานอย่างทุ่มเท และตั้งใจในการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ในทำนองเดียวกันโรงเรียนที่มีประสิทธิผลจำเป็นต้องใช้ระบบการประกันคุณภาพมาเป็นเครื่องประกันความพึงพอใจแก่นักเรียนและผู้ปกครอง ซึ่งความสำเร็จในการปฏิรูปการศึกษาที่แท้จริงจึงจะพิจารณาจากการพัฒนาการเรียนรู้และผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเป็นหลัก

Wood (2004) สรุปเรื่องการประกันคุณภาพจะเกี่ยวข้องกับแนวคิด 3 ประการ คือ 1) มาตรฐานคุณภาพ (Quality Standard) 2) มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) 3) คุณค่าเพิ่มทางการศึกษา (Value Added) โดยในการดำเนินจะสนับสนุนให้เป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิผล

โดยมีการพัฒนาผู้นำ และพัฒนาครูให้มีคุณภาพ ใช้หลักการดูแลอย่างใกล้ชิดกับครู และนักเรียน พัฒนาหลักสูตรและใช้การสื่อสารกับผู้ปกครองอย่างมีประสิทธิภาพ

รายงานของ HKU Reports (2003) เสนอบทความเรื่อง Quality Assurance System โดยให้ความสำคัญของการประกันคุณภาพในการพัฒนากระบวนการบริหาร และการจัดการอย่างต่อเนื่องปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงานการจัดสภาพการเรียนรู้การสอน ปรับปรุง ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของโรงเรียนสนับสนุนให้มีการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

Baldwin (2002) ได้วิจัยเรื่อง "Total Quality Management in Higher Education : The Implications of Internal and External Stakeholder Perceptions" ศึกษาการนำการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรมาใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สัมภาษณ์ข้อมูลของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก ที่ให้ความช่วยเหลือ และศึกษาความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการวัดคุณภาพการมอบอำนาจ การเรียนรู้กระบวนการ การสนับสนุนการจัดการที่ดี และระยะเวลาในการให้ความร่วมมือ ของโรงเรียน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกประกอบด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาศึกษานิเทศก์ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในประกอบด้วย ผู้บริหาร ครูผู้สอน และนักเรียน จากการตอบแบบสอบถาม 30 ข้อ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความพึงพอใจและเข้าใจวิธีการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร ความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ การจัดการที่ดีพบว่า มีความสัมพันธ์เป็นเส้นตรงกับความพึงพอใจ การมอบหน้าที่ พบว่า มีความสัมพันธ์เป็นเส้นตรงกับความพึงพอใจ ระยะเวลาในการร่วมมือเป็นความสัมพันธ์ทางลบของความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอก และผลของวิธีการจัดการและการบริหาร เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องในโรงเรียนมัธยมศึกษา

Hirtz (2002) ได้วิจัยเรื่อง "Effective Leadership for Total Quality Management" ศึกษาการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรในระดับประถมศึกษา กิจกรรมการผลิตและการบริการผู้บริหาร ผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ และการใช้เครื่องมือการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร สัมภาษณ์การเตรียมการโดยใช้แบบสอบถามหลายปัจจัยของภาวะผู้นำ และการประเมินตนเองในการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรใช้เกณฑ์เบลตริจ โดยใช้ Mail จัดอันดับโดยใช้วิธีพยากรณ์ถดถอย ผลการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมภาวะผู้นำ มากกว่ารูปแบบภาวะผู้นำ และวิธีการจัดการคุณภาพ มีนัยสำคัญที่  $<0.01$  รูปแบบการปฏิรูปของภาวะผู้นำ และการให้รางวัล ในสถานการณ์มีความสัมพันธ์ทางบวก เป็นปัจจัยการจัดการคุณภาพ และวิธีการจัดการคุณภาพ รูปแบบของธุรกิจของภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ทางลบของปัจจัยการจัดการคุณภาพ

Ahn (2001) ได้ศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนา เรื่อง "The Evaluation of Total Quality Management (TQM) in a Korean-American Christian Ministry" เป็นการศึกษาการบริหารงานโดยวิธี TQM ภายในระยะเวลา 6 เดือน ในโบสถ์ลอสแอนเจลิส วัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มคุณภาพในโบสถ์ 5 ด้าน คือ ภาวะผู้นำ การศึกษาและการฝึกอบรม การวัดผล ทีมงาน และการดำเนินการ พบว่าเป็นการสร้างทีมงาน ภาวะผู้นำ กลยุทธ์การวางแผน และทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์กัน ผลของการใช้ TQM เป็นเครื่องมือในการพัฒนาและเป็นการเพิ่มคุณภาพขององค์การ

Hernández (2001) ได้วิจัยเรื่อง "Total Quality Management in Education : The Application of TQM in a Texas School District" ได้กล่าวว่า การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร เหมือนกับรูปแบบประสิทธิผลในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องขององค์กร ศึกษาและนำเสนอการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรในการประเมินโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาที่ใช้ระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรน้อยกว่า 5 ปี มีนักเรียน 13,000 คน ใน 14 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหาร คณะกรรมการโรงเรียน ครู ผู้สนับสนุน และผู้ปกครอง ข้อมูลที่บอกข้อกำหนดและสิ่งที่ดีของการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร กระบวนการใช้งานบริหารคุณภาพทั้งองค์กร กับผู้บริหารใหม่การอบรมครู การปรับปรุงห้องเรียนอย่างต่อเนื่อง และปรับปรุงการประชุมอย่างต่อเนื่อง ในระดับผู้บริหาร และครู วิธีการที่จำเป็นของการประเมินประสิทธิภาพของการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรตัวชี้วัดการประเมินผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ผลของการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรในทางที่ดีของวัฒนธรรมโรงเรียน การลาออกต่ำ วิธีการเป็นระบบ การมีส่วนร่วมและความเป็นเจ้าของลูกค้า

Rodgers (1999) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความสำเร็จในการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐบาลเมืองมารีโคปา มลรัฐอริโซนา สหรัฐอเมริกาในการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจว่า โรงเรียนประถมศึกษาที่มีการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไปใช้มีผลอย่างไร ซึ่งมีการประเมิน 9 ด้าน ได้แก่ การวางแผน การวิเคราะห์ข้อมูล การอบรมบุคลากร การร่วมมือของภาคีวิชาและบุคคล ความพึงพอใจของบุคคล ความร่วมมือของนักเรียน การประเมินด้านการบริหาร ความพึงพอใจของลูกค้า และความสำเร็จของนักเรียน ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้พบว่า โรงเรียนที่มีการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้มีความแตกต่างอย่างชัดเจนกับโรงเรียนที่ยังไม่ได้นำการบริหารคุณภาพ ทั่วทั้งองค์กรมาใช้ กล่าวคือครูในโรงเรียนที่มีการประกันคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มีความตระหนักในการปฏิบัติงานทั้ง 9 ด้านมากกว่า มีความมุ่งมั่นในเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ มีการพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอนเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ มีการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของการทำงาน จัดอบรมบุคลากรตั้งแต่เริ่มต้นอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมความเป็นผู้นำแก่ภาคีวิชาและบุคลากร รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย ครูมี

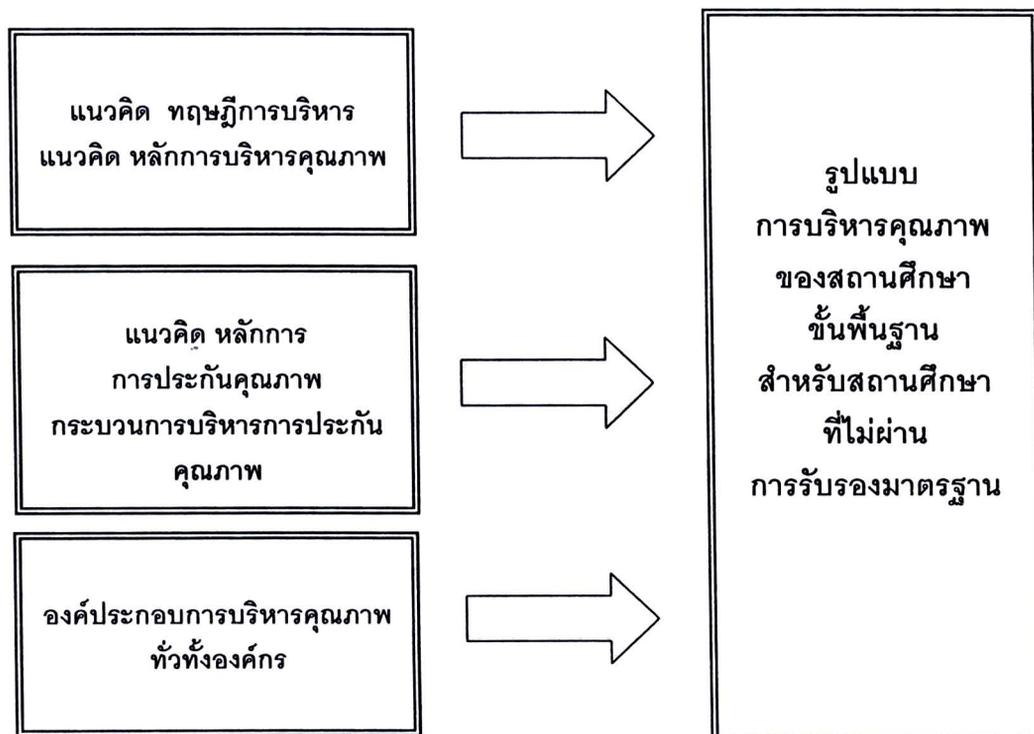
จรรยาบรรณสูงและมีความพึงพอใจในงาน นักเรียน มีความตระหนักในการเรียน สามารถทำข้อสอบมาตรฐานได้ดีขึ้น โรงเรียนที่มีการนำการการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การมาใช้มีการพัฒนาอย่างเห็นได้ชัด

Heyward (1999 อ้างอิงใน สมชาย เทพแสง, 2548) ได้ทำการวิจัยเชิงปฏิบัติเกี่ยวกับการนำการบริหารคุณภาพการศึกษาทั่วทั้งองค์การมาใช้ในโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐบาลประเทศแอฟริกาใต้ การวิจัยครั้งนี้ใช้เวลา 3 ปี แบ่งเป็น 4 ระยะ โดยใช้วิธีการสังเกต การคิดวิเคราะห์ และการปฏิบัติ หลักการบริหารคุณภาพการศึกษาทั่วทั้งองค์การถูกนำไปใช้ในโรงเรียนซึ่งผู้ปกครองได้ระบุถึงหัวข้อที่ต้องการพัฒนานักเรียน และคุณภาพของครู ได้แก่ ด้านทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน กิจกรรมพิเศษ การพัฒนาบุคลากร รายรับรายจ่าย และการบริหารด้านการเงินของโรงเรียน มีการนำเครื่องมือและเทคนิคด้านคุณภาพมาใช้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตามที่ต้องการ ในระยะสุดท้ายของการวิจัยครั้งนี้มีการให้ผู้ปกครองตอบแบบสอบถามมีการจัดพื้นที่วิธีการปรับปรุงคุณภาพด้านการศึกษา บุคลากรต่าง ๆ สามารถให้ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าของโรงเรียนได้ โดยการนำหลักการของบริหารคุณภาพการศึกษามาใช้จากการศึกษาครั้งนี้มีแนวโน้มที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาในแอฟริกาใต้ โดยมีสถานศึกษาที่สามารถจัดการศึกษาที่มีคุณภาพให้กับนักเรียนได้อย่างแท้จริง

Kilmer (1999 อ้างอิงใน สมชาย เทพแสง, 2548) ได้ศึกษาการจัดการคุณภาพโดยรวม : เครื่องมือสำหรับการปรับปรุงโรงเรียน โดยใช้หลักการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นแนวทางในการศึกษา ผลจากการวิจัยสรุปว่าพฤติกรรมของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งเสริมหลักการจัดการคุณภาพโดยรวม ผู้นำด้านการสนับสนุน และช่วยเหลือ ทำให้การปรับปรุงเป็นไปอย่างต่อเนื่อง จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านคุณลักษณะ และพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพ จะเห็นว่าคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพเป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนการจัดการคุณภาพโดยรวม ซึ่งคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพประกอบด้วยคุณลักษณะ และพฤติกรรม 8 ประการได้แก่ มีวิสัยทัศน์ มีความสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งภายใน และภายนอกองค์กร มีความมุ่งมั่นในการทำงาน สนับสนุน และช่วยเหลือลูกน้อง มีความสามารถในการใช้ข้อมูลสถิติในการตัดสินใจ มีความสามารถในการสื่อสารใช้แรงจูงใจในการบริหาร รวมทั้งเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งในการดำเนินงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยวัดตัวแปรด้านคุณลักษณะ และพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพ โดยครอบคลุมคุณลักษณะ และพฤติกรรมทั้ง 8 ประการดังกล่าว

Newby (1998) ได้วิจัยเรื่อง "Total Quality Management and the Elementary School" ศึกษาการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรเป็นองค์ประกอบหลักของผู้นำ ระบบความคิด และการมอบอำนาจ ความมั่นใจในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องขององค์กร ซึ่งโรงเรียนมองเห็นถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง และเป็นแรงกระตุ้นคณะกรรมการในเรื่องคุณภาพการศึกษา กำหนดคุณภาพโดยลูกค้า ที่เป็นผลสำเร็จอย่างต่อเนื่อง และเป็นความจำเป็น และความคาดหวังของลูกค้า จุดประสงค์ในการศึกษาเพื่อเป็นการสำรวจ สมาชิก และคณะกรรมการสนับสนุนคุณภาพความสัมพันธ์ของแต่ละโรงเรียน พบความแตกต่าง 3 ด้าน คือ ความแตกต่างเรื่องกรอบม ครอบคลุมกับการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรในการปฏิบัติของโรงเรียน ความแตกต่างที่เป็นความต้องการของผู้ปกครอง นักเรียน ในเรื่องของความพึงพอใจที่ใช้ในการวัดคุณภาพ และความแตกต่างของคุณภาพที่เป็นเป้าหมายของโรงเรียน

สรุปว่า การจัดการคุณภาพโดยรวมจะเกี่ยวข้องกับการกับการวางแผนกลยุทธ์ การสนับสนุนจากผู้บริหารที่เข้มแข็ง การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ การปรับปรุงการสื่อสาร การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง การจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เหมาะสม การใช้กรอบมในการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะจะสอดคล้องกับการใช้ทฤษฎีแรงจูงใจในการบริหารงาน และการจัดการคุณภาพโดยรวม : เครื่องมือสำหรับการปรับปรุงโรงเรียน โดยใช้หลักการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นแนวทางในการศึกษา ผลจากการวิจัยสรุปว่าพฤติกรรมของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งเสริมหลักการจัดการคุณภาพโดยรวม ผู้นำด้านการสนับสนุน และช่วยเหลือ ทำให้การปรับปรุงเป็นไปอย่างต่อเนื่อง



ภาพ 8 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย