

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากตำราเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังมีเนื้อหาสาระสำคัญเรียงลำดับ ดังนี้

1. การประกันคุณภาพภายใน
  - 1.1 ความหมายของการประกันคุณภาพภายใน
  - 1.2 ความจำเป็นของการประกันคุณภาพภายใน
  - 1.3 แนวคิดเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายใน
  - 1.4 ระบบการประกันคุณภาพภายใน
  - 1.5 จุดมุ่งหมายสำคัญของการประกันคุณภาพภายใน
  - 1.6 ขั้นตอนการดำเนินการประกันคุณภาพภายใน
  - 1.7 บทบาทของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพภายใน
2. ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายใน
  - 2.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร
  - 2.2 การเตรียมความพร้อมให้บุคลากร
  - 2.3 การทำงานเป็นทีม
  - 2.4 การนิเทศและกำกับติดตาม
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 3.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### การประกันคุณภาพภายใน

การประกันคุณภาพภายในเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน ที่บุคลากรในโรงเรียนร่วมกันกำหนดไว้ โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

#### 1. ความหมายของการประกันคุณภาพภายใน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 มาตรา 4 ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้ การประกันคุณภาพภายใน หมายความว่า การประเมินผลและการติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาจาก

ภายในโดยบุคลากรของสถานศึกษานั้นเองหรือโดยหน่วยงานต้นสังกัดที่มีหน้าที่กำกับดูแลสถานศึกษานั้น

รุ่ง แก้วแดง (2543, หน้า ก) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การประกันคุณภาพภายใน คือ กระบวนการบริหารจัดการที่มีการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพซึ่งเป็นภารกิจที่สถานศึกษาจะต้องทำ การประกันคุณภาพมิใช่เป็นการประเมินเพื่อประเมิน ไม่เน้นการสร้างเอกสาร แบบวัดหรือแบบประเมินจำนวนมาก แต่เป็นการประเมินเพื่อพัฒนาโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543, หน้า 5-6) ได้ให้ความหมายการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนไว้ คือ การบริหารจัดการและดำเนินงานตามภารกิจของโรงเรียน เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความมั่นใจให้ผู้รับบริการว่าการดำเนินงานของโรงเรียนจะมีประสิทธิภาพและทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพ หรือคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนด

ณรงค์ อินทร์สุข (2545, หน้า 11) ให้ความหมายไว้ว่า การประกันคุณภาพภายใน เป็น กระบวนการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษาทุกคนที่ร่วมกันคิดร่วมกันทำ โดยมีการประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงาน ให้บรรลุเป้าหมายหรือมาตรฐานการศึกษาที่สถานศึกษาเป็นผู้กำหนด อันเป็นการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งจะส่งผลให้ผู้เรียนมีคุณภาพต่อไป

อภิชาติ ไบโพธิ์ (2546, หน้า 29) ให้ความหมายไว้ว่า การประกันคุณภาพภายใน คือ กระบวนการบริหารที่มีการพัฒนา ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยใช้วงจรการบริหาร พีดีซีเอ มาช่วยในการบริหารเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องมีความมั่นใจว่า สถานศึกษาได้จัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นการดำเนินงานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 หมวด 6 มาตรา 48 ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษา และให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาเริ่มตั้งแต่ขั้นเตรียมการ ดำเนินการ และรายงาน โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก

จากความหมายดังกล่าว อาจสรุปได้ว่า การประกันคุณภาพภายในเป็นกระบวนการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษาทุกคนร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมกันพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยใช้วงจรการบริหาร พีดีซีเอ (PDCA) มาช่วยในการบริหารเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้เป็นที่ไว้วางใจของผู้รับบริการว่าการดำเนินงานของโรงเรียนมีประสิทธิภาพและทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพ หรือคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนด และมีการรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด และเปิดเผยต่อสาธารณชน และเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก

## 2. ความจำเป็นของการประกันคุณภาพภายใน

การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพจึงเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดยจะต้องเป็นการศึกษาเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพจึงเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดยจะต้องเป็นการศึกษาที่มีคุณภาพ เพื่อให้ได้คุณภาพที่มีอยู่ในตัวคนได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ ทำให้เป็นคนที่รู้จักคิดวิเคราะห์ รู้จักแก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักเรียนรู้ด้วยตนเอง สามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีจริยธรรม คุณธรรม รู้จักพึ่งตนเอง และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเป็นสุข (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543, หน้า 1-2)

ปัจจุบันสถานการณ์โลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้โลกเต็มไปด้วยข่าวสาร ข้อมูล วิถีชีวิตของคนไทยเปลี่ยนแปลงไปมากจากอิทธิพลของกระแสโลกาภิวัตน์ คนไทยรับรู้ข่าวสารได้กว้างขวางขึ้น ดังนั้นบุคคลจึงมีช่องทางรับรู้ได้หลายรูปแบบและในอนาคตบุคคลจะแสวงหาแนวทางและการค้นหาความรู้ได้ด้วยตนเองโดยสามารถเรียนจากสื่อเทคโนโลยีทางการศึกษาที่น่าเสนอความรู้หลากหลาย และเรียนจากสิ่งที่เป็นจริงในสังคม ผู้เรียนจึงกลายเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้และสร้างรูปแบบการเรียนรู้ของตนเองตามความพอใจเพื่อสังคมประสมการณ์และเพื่อการศึกษาตลอดชีวิต(กระทรวงศึกษาธิการ, 2542, หน้า 1-2)

ในท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ ประเทศไทยก้าวไปสู่ระบบเทคโนโลยี โดยมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างทางเศรษฐกิจเพื่อเพิ่มศักยภาพในการผลิตในภาคอุตสาหกรรมให้สามารถแข่งขันกับนานาชาติได้ ภาคธุรกิจอุตสาหกรรมจึงหันมาสนใจพัฒนาคุณภาพแรงงาน ได้แสดงความต้องการบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและทักษะอย่างเพียงพอในการใช้และควบคุมเทคโนโลยีการผลิต (กระทรวงศึกษาธิการ, 2542, หน้า 1-2)

ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาประเทศไทยประสบปัญหาวิกฤตทางเศรษฐกิจอย่างรุนแรง สินค้าแพง ธุรกิจล้มละลาย ต้องลดการผลิต เลิกการจ้างงาน ดัชนีประมาณ มีรายจ่ายเพิ่มขึ้น ฯลฯ ส่งผลกระทบต่อการศึกษาทั้งในด้านภาครัฐต้องตัดทอนงบประมาณด้านการศึกษา ผู้ปกครองตกงานยากจนลง ประสบความลำบากในการส่งลูกหลานเรียนต่อ ในด้านสังคมก็เกิดปัญหาความรุนแรงด้านอาชญากรรม การแพร่ระบาดของยาเสพติด การทุจริตฉ้อฉล ความดิ่งเคียดและความหดหู่เพิ่มมากขึ้น ส่งผลกระทบต่อบุคคลในวงการศึกษาทั้งทางตรงและทางอ้อม (วิทยากร เชียงกูล, 2542, หน้า 11-12)

จากสภาพปัจจุบันสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกยุคโลกาภิวัตน์ มีการเปลี่ยนแปลงหลายด้าน ได้แก่ ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีต่างๆ ที่จำเป็นต้องเรียนรู้เพื่อแข่งขันกันนานาชาติ ด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม มีปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจ คุณภาพของประชาชน ผลกระทบจากวัฒนธรรมต่างชาติ ด้านการศึกษา มีการจัดการศึกษาของสถานศึกษายังไม่มีคุณภาพ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่2) พุทธศักราช 2545 หมวดที่ 6 ว่าด้วยเรื่องมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา มาตราที่ 47 ให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วย ระบบประกันคุณภาพภายใน และระบบการประกันคุณภาพภายนอก ระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง มาตราที่ 48 ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและให้ถือว่าการประกันคุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชนเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก

จากนโยบายระดับชาติสู่ระดับการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดสังคมที่เข้มแข็งและมีคุณภาพ ดังกล่าว รัฐจึงกำหนดนโยบายข้อหนึ่งในแผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พุทธศักราช 2540-2544) ที่เน้นการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนตามธรรมชาติ และเต็มศักยภาพ โดยเล็งเห็นว่าโลกอนาคตเป็นโลกของสังคมแห่งความรู้ที่เน้นคุณภาพของการบริการ แต่ในปัจจุบันคุณภาพของผลผลิต คือผู้เรียน จากระบบการศึกษา ยังอยู่ในระดับที่ไม่น่าพอใจ เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะระบบการศึกษาของประเทศไทยยังไม่อยู่ในฐานะที่จะสร้างคนที่มีคุณภาพที่ดี หากประเทศไทยประสงค์จะพัฒนาคนให้มีปัญญา คิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น ให้กระบวนการเรียนรู้สัมพันธ์กับวิถีชีวิตจริงเพื่อแก้ปัญหาความยากจน และปัญหาอื่นๆ และอยู่ได้อย่างมีศักดิ์ศรีในสังคมโลก จำเป็นต้องสร้างพื้นฐานด้วยการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ด้วยเหตุนี้แผนการศึกษาชาติ จึงกำหนดเป้าหมายที่เจาะจงถึงคุณภาพคนและคุณภาพสถานศึกษาว่า 1) ผู้เรียนต้องเป็นคนเก่งที่พัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพเป็นคนดี และมีความสุข 2) ครูทุกคนได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถในการจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด 3) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูทุกคนได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ และ 4) สถานศึกษาทุกแห่งมีการประกันคุณภาพการศึกษา

จากสภาพปัจจุบันสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกยุคโลกาภิวัตน์ มีการเปลี่ยนแปลงหลายด้าน เช่นด้านเทคโนโลยีติดต่อสื่อสาร ด้านเศรษฐกิจ ด้านการศึกษา ด้านสังคม และวัฒนธรรม ซึ่งส่งผลกระทบต่อการศึกษาทั้งทางตรงและทางอ้อมกล่าวคือมีผลต่อผู้เรียนที่จะต้องมีการแข่งขันกันเพื่อศึกษาต่อในระดับการศึกษาที่สูงขึ้นไป หรือแข่งขันเพื่อเข้าทำงานในหน่วยงานที่เป็นที่ยอมรับเพื่อให้ได้ค่าตอบแทนสูงๆ หรือการมีชีวิตอยู่ในสังคมที่มีการแข่งขันกันตลอดเวลาซึ่งจะต้องรู้จักการปรับตัว การแก้ปัญหา เพื่อให้สามารถดำเนินชีวิตให้อยู่ในสังคมและโลกปัจจุบันได้อย่างมีความสุข ด้วยเหตุนี้ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาของไทย โดยจะต้องเริ่มจากสถานศึกษาทุกแห่งดำเนินการพัฒนาคุณภาพของตนเอง โดยในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษานั้น จะต้องมีการประกันคุณภาพภายในผสมผสานอยู่ในกระบวนการบริหารและการ

จัดการเรียนการสอนตามปกติของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา อันจะเป็นการสร้างความมั่นใจว่าสถานศึกษาจะจัดการศึกษาให้มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐาน เพื่อให้เด็กไทยเป็นคนที่มีความสามารถและมีความสุข จะได้ช่วยกันสร้างสรรค์สังคมให้มีสันติ สิ่งแวดล้อมยั่งยืน เศรษฐกิจมั่นคง สามารถร่วมมือและแข่งขันกับประเทศอื่น ๆ ได้อย่างมีศักดิ์ศรีในสังคมต่อไป การประกันคุณภาพภายในจึงเป็นงานสำคัญของสถานศึกษา โดยสถานศึกษาเพื่อผู้เรียน และสังคมโดยรวม(สำนักคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543, หน้า 2)

จากความจำเป็นดังกล่าวข้างต้นทั้งหมดนั้น สรุปได้ว่าคุณภาพการจัดการศึกษาของไทยจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น เพื่อให้ทันต่อการสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลก โดยจำเป็นต้องพัฒนาสติปัญญา ความรู้ ความสามารถในการให้เทคโนโลยีการสื่อสารและการทำงาน ตลอดจนคุณธรรม จริยธรรม รวมทั้งสร้างค่านิยมให้คนไทยตระหนักถึงความจำเป็น และปรับเปลี่ยนกระบวนการคิด ทักษะ และกระบวนการทำงาน โดยยึด "ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง" และรู้จักความสมานฉันท์ และเอื้ออาทรต่อกัน ทั้งนี้จะต้องร่วมมือกันทุกฝ่าย โดยเฉพาะสถานศึกษานั้นต้องจัดการศึกษาให้ได้คุณภาพ ตามมาตรฐาน เพื่อให้ผู้ปกครองและสังคมยอมรับ โดยสถานศึกษาจะต้องมีการประเมินตนเอง เพื่อปรับปรุง พัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายใน

การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นการบริหารจัดการและการดำเนินงานกิจกรรมตามภารกิจปกติของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นการสร้าง ความมั่นใจให้ผู้รับบริการทางการศึกษาทั้งผู้รับบริการโดยตรงได้แก่ ผู้เรียน และผู้ปกครอง และผู้รับบริการทางอ้อม ได้แก่ สถานประกอบการ ประชาชน และสังคมโดยรวมว่าการดำเนินงานของสถานศึกษาจะมีประสิทธิภาพ และทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพหรือคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตาม มาตรฐานการศึกษาที่กำหนด การประกันคุณภาพมีแนวคิดอยู่บนพื้นฐานของการ "ป้องกัน" ไม่ให้เกิดการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพและผลผลิตไม่มีคุณภาพ (สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาแห่งชาติ, 2543, หน้า 7)

แนวคิดของการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของการประกัน โดยได้ผนวกแนวคิดของการจัดการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ แนวคิดจากการบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน และแนวคิดของระบบการประเมินผลภายในที่ยึดติดกับการทำงานปกติ (built-in evaluation system) ที่อาศัยวงจรการทำงานแบบ พีซีดีเอ กล่าวคือ

แนวคิดของการจัดการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นแนวคิดที่มุ่งให้ผู้เรียนเป็น ศูนย์กลางของการเรียนรู้ทั้งปวง และยึดประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีความเชื่อ ว่ามนุษย์มีศักยภาพที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ตลอดชีวิต ดังนั้นในการจัดการศึกษาจึงต้อง ช่วยกระตุ้นเอื้ออำนวยความสะดวกและส่งเสริมให้ผู้เรียนแต่ละคนได้พัฒนาจนเต็มศักยภาพและ

มีคุณภาพได้มาตรฐาน เพื่อเป็นกำลังสำคัญ ร่วมมือกันอย่างสร้างสรรค์ในการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ รวมทั้งสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข(สำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติ, 2545, หน้า 3)

กรมวิชาการ (2542, หน้า 3) ให้แนวคิดเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อ พัฒนาการศึกษไทยให้มีมาตรฐานเป็นเลิศ โดยกำหนดหลักการไว้ 3 ข้อ คือ

1. รัฐบาลกระจายอำนาจให้การกำหนดนโยบายการบริหาร งานวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และทรัพยากรให้จังหวัดและสถานศึกษาทุกระดับและทุกประเภท
2. รัฐสนับสนุนให้ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน องค์กรปกครองท้องถิ่น ได้มีส่วนร่วม รับผิดชอบในการจัดการศึกษา
3. โรงเรียนต้องแสดงภาระหน้าที่ความรับผิดชอบต่อนักเรียน ผู้ปกครอง มาตรฐาน ที่กำหนด และผู้รับผิดชอบการจัดการศึกษา

กรมสามัญศึกษา (2542, หน้า 5-6) ได้กำหนดแนวคิดหลักในการประกันคุณภาพ การศึกษา ไว้ดังนี้

1. ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา ทั้งนี้มุ่งประโยชน์ที่จะเกิดกับผู้เรียนเป็น สำคัญโดยเชื่อว่ามนุษย์มีศักยภาพที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ตลอดชีวิต
2. โรงเรียนเป็นฐานของการบริหารจัดการ โดยมุ่งให้โรงเรียนมีอำนาจในการตัดสินใจ บริหารจัดการศึกษาไทยด้วยตนเอง อันจะนำไปสู่การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพส่งผลต่อ คุณภาพของผู้เรียน มีระบบตรวจสอบที่โปร่งใส และเสริมสร้างพลังความเข้มแข็งให้โรงเรียน ชุมชนและสังคมในการร่วมสร้างสรรค์ พัฒนาการศึกษ โดยมีความเชื่อว่า โรงเรียนเป็นศูนย์กลาง ของผลิตและผลประโยชน์ที่สามารถสร้างผู้เรียนให้มีคุณภาพได้
3. ผู้เกี่ยวข้องทั้งปวงมีส่วนร่วมคิดและร่วมทำ โดยมุ่งให้ทุกฝ่ายทุกส่วนของสังคม เข้ามามีส่วนรับผิดชอบดำเนินการจัดการศึกษา รับผิดชอบร่วมกันในการประเมินและตรวจสอบ จะทำให้รู้สึก เป็นเจ้าของ ในความผูกพัน มุ่งมั่นในการพัฒนาการศึกษามากขึ้น
4. อำนาจการจัดการศึกษาเป็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง เป็นการมุ่งให้ได้รับ ผลประโยชน์ มีส่วนได้ส่วนเสียกับการศึกษามากที่สุด ใกล้ชิดกับผู้เรียนมากที่สุด คือ โรงเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ได้มีอำนาจในการดำเนินงานจัดการศึกษามากขึ้น โดยมีความเชื่อว่าการ กระจายอำนาจทางการศึกษาให้ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรง จะทำให้เกิดความตระหนักต่อผลได้ ผลเสียที่เกิดขึ้น และเกิดความร่วมมือในการมุ่งมั่นพัฒนาการศึกษาอย่างจริงจัง
5. โรงเรียนมีความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ หลักการนี้มุ่งให้เกิดหลักประกันต่อ ผู้ปกครอง ประชาชน และสังคม มีความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ในการจัดการศึกษาต่อผู้เรียน ผู้ปกครอง โดยให้ประชาสังคมตรวจสอบได้ ทั้งในด้านมาตรฐานการศึกษา หรือผลลัพธ์อันเกิด จากการดำเนินงานซึ่งจะนำมาซึ่งความเชื่อมั่นและเชื่อถือของผู้ปกครองและประชาสังคม

ณรงค์ อินทร์สุข (2545, หน้า 17) กล่าวถึง แนวคิดในการประกันคุณภาพการศึกษา นั้นเพื่อต้องการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐานเป็นที่ศรัทธา เชื่อมั่นแก่ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคม ทั้งนี้จะต้องได้รับความร่วมมือจากบุคคลและองค์กรต่างๆ เช่นผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรภาครัฐ ฯลฯ เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยมีการ ดำเนินการที่มีการรวบรวมข้อมูลที่สามารถติดตามตรวจสอบได้ และมีการรายงานให้สาธารณชน และผู้เกี่ยวข้องทราบได้

จากแนวคิดเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาของหน่วยงานต่างๆ มีความคิดเห็น ที่สอดคล้องกัน โดยมีจุดมุ่งหมายเหมือนกัน คือ เป็นการกำหนดแนวทางในการดำเนินงาน การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เป็นที่ยอมรับของ ผู้ปกครองชุมชนและสังคม โดยมีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบให้กับผู้มีส่วนได้เสีย ร่วมรับผิดชอบการจัดการศึกษา

จากแนวคิดที่กล่าวมา ผู้วิจัยพอสรุปได้ว่า การประกันคุณภาพมีแนวคิดอยู่บนพื้นฐาน ของการ “ป้องกัน” ไม่ให้เกิดการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพและผลผลิตไม่มีคุณภาพ ซึ่งผลผลิตที่ สำคัญก็คือ ผู้เรียนซึ่งจะต้องจัดการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และมีแนวการบริหารงานแบบ ใช้โรงเรียนเป็นฐานมีการกระจายอำนาจไปยังทุกฝ่ายหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีการดำเนินงาน โดยใช้วงจรการทำงานแบบ พีดีซีเอ เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองชุมชนและสังคม โดยมีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมรับผิดชอบการจัดการศึกษา

#### 4. ระบบการประกันคุณภาพภายใน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543, หน้า 7-8) กล่าวว่าไว้ว่า ระบบการ ประกันคุณภาพทางการศึกษาที่ได้มีการพัฒนากันอยู่ในขณะนี้ มีแนวคิดเพื่อส่งเสริมและเสนอ แนวทางเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา โดยมีการดำเนินงาน 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การควบคุมคุณภาพ เป็นการกำหนดมาตรฐานคุณภาพ และการพัฒนาสถานศึกษา ให้เข้าสู่มาตรฐาน
2. การตรวจสอบคุณภาพ เป็นการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานให้เป็นไป ตามมาตรฐานที่กำหนด
3. การประเมินคุณภาพ เป็นการประเมินคุณภาพของสถานศึกษา โดยหน่วยงาน ที่กำกับดูแลในเขตพื้นที่ และหน่วยงานต้นสังกัดในส่วนกลาง ซึ่งถึงแม้จะเป็นบุคคลภายนอก แต่ ก็ยังถือว่าเป็นการประเมินภายใน เพราะดำเนินการโดยหน่วยงานที่อยู่ในสายการบริหารของ สถานศึกษา ซึ่งจะดำเนินการตรวจเยี่ยมและประเมินสถานศึกษาเป็นระยะๆ ตามที่กำหนดโดย หน่วยงานต้นสังกัด เพื่อให้ความช่วยเหลือ และส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษามีการพัฒนา คุณภาพอันเป็นการเตรียมความพร้อมก่อนรับการประเมินภายนอกจากสำนักงานรับรอง มาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ซึ่งเป็นองค์กรมหาชน

กระทรวงศึกษาธิการได้จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาโดยมีกระบวนการดำเนินงานที่เป็นกลไกสำคัญอยู่ 3 ขั้นตอน คือ

1. การควบคุมคุณภาพการศึกษา (quality control) การควบคุมคุณภาพเป็นองค์ประกอบที่กำหนดขึ้นเพื่อกำหนดสิ่งที่คาดหวัง และแนวทางที่จะไปถึงสิ่งที่คาดหวังนั้น ๆ ซึ่งองค์ประกอบของการควบคุมคุณภาพการศึกษาประกอบด้วย

1.1 การกำหนดมาตรฐาน เป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในโรงเรียน ซึ่งมักจะกำหนดในรูปของมาตรฐานการศึกษา ซึ่งโดยทั่วไปนั้นจะแยกออกเป็น 3 ด้าน คือ มาตรฐานด้านปัจจัย มาตรฐานด้านกระบวนการ และมาตรฐานด้านผลผลิต ตลอดจนการจัดทำแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการที่มุ่งการพัฒนาโรงเรียนเข้าสู่มาตรฐาน

1.2 การพัฒนาโรงเรียนเข้าสู่มาตรฐาน เป็นขั้นตอนของการยกระดับคุณภาพของโรงเรียนให้เป็นไปตามมาตรฐาน ในขั้นตอนนี้ขณะที่สถานศึกษาได้พัฒนาตนเองเพื่อเข้าสู่มาตรฐานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องให้ความช่วยเหลือ เช่น การนิเทศ ติดตาม การดำเนินการของโรงเรียนหากพบข้อบกพร่องโรงเรียนดำเนินการแก้ไขปรับปรุงโดยเร็ว และหากเกินความสามารถของโรงเรียน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องคงต้องให้ความช่วยเหลือเช่นกัน

2. การตรวจสอบคุณภาพการศึกษา (internal audit or internal school review) เป็นขั้นตอนที่นำสิ่งที่สถานศึกษาได้ปฏิบัติไปแล้วกลับมาตรวจสอบ ทบทวน ซึ่งอาจใช้วิธีการประเมินตนเอง หรือสถานศึกษาอื่นๆ มาช่วยประเมินให้ หลังจากนั้นก็นำผลการประเมินดังกล่าวมาวิเคราะห์เพื่อหาจุดเด่นและจุดด้อย เพื่อจะได้นำไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดจุดที่จะพัฒนาของโรงเรียน โดยการแก้ไขจุดด้อย และเสริมจุดเด่น โดยใช้กระบวนการนิเทศ ติดตาม กำกับช่วยเหลือ

3. การประเมินคุณภาพการศึกษา (quality assessment) เป็นองค์ประกอบสุดท้ายของระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งมีกิจกรรมสำคัญ ๆ คือ การเก็บข้อมูลในแต่ละตัวบ่งชี้และมาตรฐานแล้วนำไปเทียบกับเกณฑ์ เพื่อลงข้อสรุปว่า ตัวบ่งชี้และมาตรฐานใดอยู่ในระดับที่น่าพอใจหรือไม่พอใจ รวมทั้งจัดทำรายงานการประเมินตนเองของโรงเรียนเสนอต่อประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผลจากการประกันคุณภาพนี้จะนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนการดำเนินงานในปีต่อ ๆ ไป และการเตรียมโรงเรียนเพื่อรองรับการประเมินภายนอก (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2545, หน้า 6)

จากข้อมูลที่กล่าวมา ผู้วิจัยพอสรุประบบการประกันคุณภาพภายใน มีการดำเนินงานที่มีความสัมพันธ์กัน 3 ขั้น คือ การควบคุมคุณภาพ การตรวจสอบคุณภาพ และการประเมินคุณภาพ

##### 5. จุดมุ่งหมายสำคัญของการประกันคุณภาพภายใน

จากการศึกษาเอกสารต่างๆเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา พบว่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543, หน้า 11) และกรมสามัญศึกษา (2542, หน้า 3) มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายของการประกันคุณภาพการศึกษา ดังต่อไปนี้

1. จุดมุ่งหมายของการประกันคุณภาพภายใน คือ การที่สถานศึกษาร่วมกันพัฒนา ปรับปรุงคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษา ไม่ใช่การจับผิดหรือทำให้บุคลากรเสียหาย โดยเป้าหมายที่สำคัญอยู่ที่การพัฒนาคุณภาพให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน

2. การที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามข้อ 1 ต้องทำให้ การประกันคุณภาพ การศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารจัดการและการทำงานของบุคลากรทุกคนใน สถานศึกษา ไม่ใช่เป็นกระบวนการที่แยกส่วนมาจากการดำเนินงานตามปกติของสถานศึกษา โดยสถานศึกษาจะต้องวางแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการที่มีเป้าหมายชัดเจน ทำตามแผน ตรวจสอบประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบ มีความโปร่งใส และมีจิตสำนึก ในการพัฒนาคุณภาพการทำงาน

3. การประกันคุณภาพเป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ครู – อาจารย์ และบุคลากรอื่น ๆ ในสถานศึกษา โดยในการดำเนินงานจะต้องให้ ผู้เกี่ยวข้อง เช่น ผู้เรียน ชุมชน เขตพื้นที่ หรือหน่วยงานที่กำกับดูแลเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนด เป้าหมาย วางแผน ติดตามประเมินผล พัฒนาปรับปรุง ช่วยกันคิด ช่วยกัน ช่วยกันผลักดันให้ สถานศึกษามีคุณภาพ เพื่อให้ นักเรียนได้รับการศึกษาที่ดีมีคุณภาพ เป็นไปตามความต้องการของ ผู้ปกครอง สังคม และประเทศชาติ

นอกจากนี้ กรมสามัญศึกษา (2543, หน้า 1) ได้กล่าวถึงความสำคัญและความมุ่งหมาย ของการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ไว้ว่า

1. เพื่อทราบจุดเด่น และจุดที่ต้องปรับปรุงการจัดการศึกษาตามมาตรฐานคุณภาพ การศึกษา

2. เพื่อทราบแนวทางการส่งเสริมปรับปรุง และแก้ไขการจัดการศึกษาให้ได้มาตรฐาน ตามเกณฑ์ที่กำหนด

3. เพื่อทราบความก้าวหน้า และสภาพความสำเร็จของการจัดการศึกษา ตาม มาตรฐานการศึกษา และแสดงความรับผิดชอบต่อการกิจที่ได้รับมอบจากชุมชน

4. เพื่อรายงานผลการประเมิน ให้สาธารณชนทราบ และได้รับข้อมูลที่ช่วยในการ วางแผนพัฒนาสถานศึกษาต่อไป

นอกจากนั้น ณรงค์ อินทร์สุข (2545, หน้า 19) ได้กล่าวประเด็นสำคัญของจุดมุ่งหมาย ของการประกันคุณภาพการศึกษาไว้ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา โดยมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ของการพัฒนา โดยสถานศึกษาต้องปรับปรุง และพัฒนาระบบการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาคุณ ลักษณะต่าง ๆ ของผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถเต็มศักยภาพ สนองความต้องการ ความถนัด และความสนใจของผู้เรียน ตลอดจนมีคุณธรรมจริยธรรม ตามที่สังคมต้องการ

2. เพื่อให้สถานศึกษามีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และมีการดำเนินการ อย่างต่อเนื่องโดยต้องมีการกำหนดเป้าหมาย วิธีการทำงาน มีระบบการนิเทศ และกำกับติดตาม

ตลอดจนการประเมินผล และมีการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ เพื่อหาจุดเด่นจุดอ่อนและมีการพัฒนาปรับปรุงแก้ไขตลอดเวลา ตลอดจนรวบรวมข้อมูลเพื่อรายงานผลการดำเนินการต่อผู้เกี่ยวข้องและสาธารณชน

3. เพื่อให้ทุกคนทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ตระหนักถึงความสำคัญในการประกันคุณภาพการศึกษา โดยมีการร่วมมือกันดำเนินการตั้งแต่ ผู้บริหาร ครูอาจารย์ ผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงานภาครัฐ องค์กรเอกชน เป็นต้น

จากแนวคิดดังกล่าว ความที่หน่วยงานต่าง ๆ และบุคคลได้กล่าวไว้ จะเห็นได้ว่ามีจุดมุ่งหมายในทำนองเดียวกันนั่นคือ ต้องการให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง ชุมชน และสังคม ทั้งนี้สถานศึกษาต้องร่วมมือกับบุคคลและองค์กรภายนอกให้เข้ามามีส่วนร่วมจัดการศึกษา โดยร่วมวางแผน ร่วมคิดตามประเมินผลงาน ร่วมพัฒนา ร่วมปรับปรุง

#### 6. ขั้นตอนการดำเนินการประกันคุณภาพภายใน

ระบบการประกันคุณภาพภายในเป็นเรื่องเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานอย่างมีคุณภาพหรือวงจร PDCA ที่ผู้บริหารทราบกันคืออยู่แล้ว การประกันคุณภาพจึงไม่ใช่เรื่องใหม่ และจะต้องไม่แปลกแยกจากการทำงานตามปกติของสถานศึกษา แต่จะเป็นระบบที่ผสมผสานอยู่ในกระบวนการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันนั่นเอง ทั้งนี้ในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในให้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารและการทำงานนั้น จะต้องคำนึงถึงเงื่อนไขสำคัญที่จำให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นผลการวิจัยที่ได้จากสถานศึกษานำร่อง ได้แก่ ผู้บริหารจะต้องมีความตระหนัก เข้ามามีส่วนส่งเสริม สนับสนุน และร่วมคิดร่วมทำจะต้องมีการทำงานเป็นทีม โดยบุคลากรทุกคนในสถานศึกษาต้องได้รับการเตรียมความพร้อมให้มองเห็นคุณค่า และมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายในและดำเนินการอย่างต่อเนื่องร่วมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา โดยมีการกำกับและติดตามดูแล การดำเนินการประกันคุณภาพภายในอย่างเป็นระบบ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543, หน้า 12)

ในการดำเนินการประกันคุณภาพภายใน โดยคำนึงถึงเงื่อนไขข้างต้น ควรมีการเตรียมการเพื่อสร้างความพร้อมให้แก่บุคลากร และจัดให้มีกลไกในการดำเนินงานในเรื่องนี้ หลังจากนั้นบุคลากรทุกคนในสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องจึงร่วมกันวางแผนปฏิบัติ ร่วมกันตรวจสอบ และร่วมกันปรับปรุง โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานทั้งหมด ดังนี้

##### 6.1 ชั้นเตรียมการ

บัณฑิต แทนพิทักษ์ (2544 , หน้า 25) ได้กล่าวไว้ว่า ชั้นเตรียมการเป็นการเตรียมความพร้อมทั้งตัวผู้บริหาร ตลอดจนครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกคน ซึ่งมุ่งเน้นในในเรื่องของการศึกษาค้นคว้า การแสวงหาความรู้และให้ความรู้ความเข้าใจความตระหนักในมาตรฐานและการประกันคุณภาพ หลักการแนวคิดระบบโครงสร้าง และแนวทางการประกันคุณภาพการศึกษา

ของโรงเรียน ตลอดจนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันที่สร้างคุณภาพของครูและบุคลากร และระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ หัวใจสำคัญของขั้นตอนนี้คือ ความมุ่งมั่นและจริงใจในการประกาศนโยบาย และวิสัยทัศน์ในการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน โดยผู้บริหาร และมีความกระตือรือร้นในการออกแบบระบบขั้นตอน และวิธีดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน โดยครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมและเห็นพ้องต้องกัน

นอกจากนี้ เช่น แก้วยศ (2544, หน้า 28) และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543, หน้า 14-17) ได้กล่าวว่า การเตรียมการต้องประกอบด้วย 2 ขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่

1. การเตรียมความพร้อมให้บุคลากร ในขั้นเตรียมความพร้อมนี้ สถานศึกษาจะต้องสร้างความตระหนักถึงคุณค่าของการประกันคุณภาพการศึกษา โดยที่ผู้บริหารต้องปลูกจิตสำนึกให้บุคลากรทุกฝ่ายมองเห็นคุณค่าและมีความเข้าใจตรงกันโดยสร้างบุคลากรแกนนำที่มีความรู้ความเข้าใจตรงกันโดยสร้างบุคลากรแกนนำที่มีความรู้ความเข้าใจถ่ายทอดความรู้หรือจัดหาวิทยากรมืออาชีพที่มีคุณภาพมาช่วยโน้มน้าวใจ ปลูกจิตสำนึก ชี้แจงทำความเข้าใจให้บุคลากรเกิดความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินการ และโรงเรียนจะต้องพัฒนาความรู้และทักษะในด้านประกันคุณภาพให้แก่บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องในหลายๆ รูปแบบเช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการการอบรมสัมมนา การศึกษาเอกสารความรู้การศึกษาดูงาน เป็นต้น

2. การแต่งตั้งคณะกรรมการ การดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นภารกิจของคนทุกคนในสถานศึกษา แต่จะทำให้การดำเนินการเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีผู้รับผิดชอบในการประสานงาน กำกับดูแล ช่วยเหลือ สนับสนุน ให้ทุกฝ่ายทำงานร่วมกัน และเชื่อมโยงกันเป็นทีม จำเป็นต้องมอบหมายงานในรูปของคณะกรรมการหรือคณะทำงาน ทั้งนี้โรงเรียนต้องตั้งให้เหมาะสมตามภารกิจของงานและของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

จากแนวการดำเนินการข้างต้นนั้นจะเห็นได้ว่า ขั้นเตรียมการ เป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้ครูและผู้เกี่ยวข้องมีความรู้ความเข้าใจ เกิดความตระหนักเห็นความสำคัญของการประกันคุณภาพตลอดจนเห็นแนวทางการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้ผู้สำคัญที่สุดที่เป็นแกนนำสำคัญในเบื้องต้นได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งจะต้องอาศัยภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ ความรู้ความสามารถในการดำเนินการเตรียมการดังกล่าว

ดังนั้น ผู้วิจัยพอสรุปการดำเนินการขั้นเตรียมการได้ว่า ขั้นเตรียมการ เป็นการเตรียมความพร้อมให้บุคลากร ในด้านความรู้ ความเข้าใจ ด้านทักษะการทำงานตลอดจนสร้างความตระหนักให้บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องเห็นความสำคัญและความจำเป็นในการประกันคุณภาพการศึกษาในอันที่จะพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะตามมาตรฐานการศึกษาและตามที่ตั้งมคต้องการทั้งนี้โรงเรียนต้องใช้วิธีการที่หลากหลายในการพัฒนา ได้แก่ การให้การศึกษา

อบรม การประชุมชี้แจง การศึกษาเอกสารฯลฯ และต้องมีการแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อปฏิบัติงานตามภารกิจต่างๆตามความเหมาะสมของโรงเรียน

## 6.2 ชั้นการดำเนินการ

ชั้นตอนนี้ ประกอบด้วยชั้นตอนหลัก 4 ชั้นตอน คือ การวางแผนดำเนินการปฏิบัติตามแผนการตรวจสอบประเมินผล และการนำผลการประเมินมาปรับปรุงงาน ซึ่งทุกฝ่ายต้องดำเนินการร่วมกันทุกชั้นตอน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 6.2.1 การวางแผนการปฏิบัติการ

ชั้นตอนนี้เป็นชั้นตอนของการวางแผนคุณภาพที่สำคัญที่ทุกคนทุกฝ่ายต้องมีส่วนร่วมคิดร่วมทำและร่วมดำเนินการ ทั้งนี้ บัณฑิต แทนพิทักษ์ (2544, หน้า 25-26) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543, หน้า 17-24) และชเนศ ขำเกิด (2544, หน้า 39) ได้มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า การวางแผนเป็นการเตรียมการไว้ล่วงหน้าเพื่อจะทำงานให้สำเร็จ มีประสิทธิภาพ โดยต้องมีการกำหนดเป้าหมาย แนวทางการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาและทรัพยากรที่จะต้องใช้ โดยสถานศึกษาจะต้องมีการจัดทำธรรมนูญสถานศึกษา หรือแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งเป็นข้อตกลงร่วมกันระหว่างสถานศึกษากับผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชนคกลางร่วมกันระหว่างสถานศึกษากับผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชน และหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อใช้เป็นแผนแม่บทกำหนดวิสัยทัศน์ และทิศทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งต้องสอดคล้องกับมาตรฐานคุณภาพของสถานศึกษา ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา ความต้องการของชุมชน สังคม และนโยบายของต้นสังกัด กระทรวงและของชาติ ต่อจากนั้นสถานศึกษาต้องจัดทำแผนปฏิบัติการราชการประจำปี ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดของกิจกรรมการปฏิบัติที่ชัดเจน โดยถือว่าแผนปฏิบัติการราชการประจำปี เป็นยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จของการประกันคุณภาพการศึกษาซึ่งสอดคล้องกับธรรมนูญสถานศึกษา และมาตรฐานการศึกษาที่สถานศึกษาจัดทำขึ้น นอกจากนี้สถานศึกษาจะต้องจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานของบุคลากร อันเป็นข้อกำหนดหรือข้อตกลงร่วมกันเพื่อให้การปฏิบัติงานมีมาตรฐานและมีคุณภาพ ทั้งนี้การวางแผนดังกล่าวเป็นการวางแผนที่บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องต่างๆ มีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ อันเป็นกลไกสำคัญในการทำงานเป็นทีม

### 6.2.2 การดำเนินการตามแผน

ชเนศ ขำเกิด (2544, หน้า 39) และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543, หน้า 28-29) ได้มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า เมื่อสถานศึกษาวางแผนการปฏิบัติงานเรียบร้อยแล้ว บุคลากรก็ร่วมกันดำเนินการตามแผนที่จัดทำไว้ โดยนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติในแต่ละปี ซึ่งมุ่งเน้นในเรื่องการดำเนินการตามกิจกรรมในแผนปฏิบัติการหรือโครงการ ซึ่งต้องมีการนิเทศ กำกับติดตามและประเมินผล ตลอดจนการพัฒนาบุคลากร และจัดสิ่งอำนวยความสะดวกให้การปฏิบัติตามแผนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (บัณฑิต แทนพิทักษ์,

2544, หน้า 68-69) ในระหว่างดำเนินการตามแผน ผู้ปฏิบัติจะต้องเก็บข้อมูล สถิติหลักฐานต่างๆ ในการพัฒนาคุณภาพแต่ละมาตรฐานแต่ละตัวชี้วัดไปพร้อมๆ กัน เมื่อถึงเวลาที่สถานศึกษาประเมินตนเองหรือเตรียมรับการประเมินจากหน่วยงานต้นสังกัด สถานศึกษาก็มีข้อมูลหลักฐานการพัฒนาพร้อมสรรพแล้ว

### 6.2.3 การตรวจสอบประเมินผล

ตามระบบการตรวจสอบ ทบทวนและปรับปรุงคุณภาพการศึกษา (internal audit) นี้ถือว่าเป็นกระบวนการประเมินผลการทำงานของสถานศึกษา โดยบุคลากรของสถานศึกษา หรือผู้เกี่ยวข้อง ตลอดจนหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศมาปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา และธรรมนูญสถานศึกษา (กรมสามัญศึกษา, 2542, หน้า 67) การดำเนินการต่างๆ ข้างต้นก็คือการประเมินภายใน หรือการประเมินตนเองของสถานศึกษา (self - evolution) ซึ่งเป็นการประเมินคุณภาพของสถานศึกษาในแต่ละปีว่าสามารถดำเนินการได้ตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษา ตัวปงชี้ และเกณฑ์ที่กำหนดไว้หรือไม่ มีจุดอ่อนจุดแข็งอะไรบ้าง เพื่อจะได้ปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนา โดยวางแผนกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาสถานศึกษาต่อไป (ชเนต ขำเกิด, 2544, หน้า 39)

การประเมินตนเองของสถานศึกษา จำเป็นต้องตั้งคณะกรรมการการประเมิน มีการประชุมร่วมกับผู้เกี่ยวข้องในการวางกรอบการประเมินเพื่อกำหนด แนวทางในการประเมินว่าจะประเมินอะไร ใครเป็นผู้ประเมิน และมีรูปแบบการประเมินอย่างไร โดยกรอบการประเมินต้องเชื่อมโยงกับเป้าหมายคุณภาพหรือมาตรฐานการศึกษา ต่อจากนั้นสถานศึกษาก็รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่เกิดจากการปฏิบัติงานปกติ ข้อมูลใดที่ยังไม่มี หรือล้าสมัย สถานศึกษาก็ต้องเก็บใหม่ ทั้งนี้สถานศึกษาสามารถสร้างหรือจัดหาเครื่องมือเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลได้ ซึ่งต้องให้เหมาะสมกับลักษณะของตัวปงชี้ที่จะวัด (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543, หน้า 29-33) เมื่อสถานศึกษารวบรวมข้อมูลได้แล้วต้องจัดทำรายงานประเมินตนเอง (self-study report) เพื่อรายงานให้หน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชนได้รับการตรวจสอบ ประเมินจากหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมคุณภาพต่อไป และเป็น การเตรียมรับการประเมินจากองค์กรภายนอกอีกด้วย (บัณฑิต แท่นพิทักษ์, 2544, หน้า 26)

### 6.2.4 การนำผลการประเมินมาปรับปรุงงาน

ขั้นตอนนี้ เป็นการวิเคราะห์พิจารณา และตัดสินใจในการใช้ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเพื่อการพัฒนาและการปรับปรุงคุณภาพของโรงเรียนอย่างต่อเนื่องตลอดไปไม่มีที่สิ้นสุด เป็นการยกระดับมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนให้สูงขึ้นทุกๆปีหลังจากที่โรงเรียนได้ประเมินตนเองแล้ว หรือได้รับการประเมินจากหน่วยงานต้นสังกัด หรือได้รับการประเมินจากหน่วยงานต้นสังกัด หรือได้รับการประเมินจากองค์กรภายนอกแล้ว (บัณฑิต แท่นพิทักษ์, 2544, หน้า 40) ดังนั้นกระบวนการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพ

การศึกษา จะถูกกำหนดลงในแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งเกิดจากการทำข้อมูลสารสนเทศ หรือ ผลจากการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาในแต่ละมาตรฐาน แต่ละตัวชี้วัด ซึ่งยังไม่ได้ มาตรฐานตามกำหนด จำเป็นต้องพัฒนา ปรับปรุงให้ได้มาตรฐาน สถานศึกษาสามารถนำข้อมูล สารสนเทศเหล่านี้มาวิเคราะห์ตัดสินใจ วางแผนกำหนดยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ จึงขึ้นอยู่กับ วิสัยทัศน์ ความต้องการความพร้อม และศักยภาพของบุคลากรในสถานศึกษา โดยเฉพาะคุณภาพ และความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ในการกำหนดทิศทาง เป้าหมายของสถานศึกษา และสร้างผู้นำ สร้างทีมงานและพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง มีประสิทธิภาพในการที่จะทำให้ สถานศึกษามีคุณภาพมาตรฐานการศึกษาที่กำหนด (กรมสามัญศึกษา, 2542, หน้า 73) ทั้งนี้ ขึ้นการดำเนินการดังกล่าวปรากฏดังตาราง 1

ตาราง 1 แนวทางการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน

การเตรียมความพร้อม	การดำเนินงาน	การรายงาน
1. เตรียมความพร้อมของ บุคลากร - สร้างความตระหนัก - พัฒนาความรู้และ ทักษะ 2. แต่งตั้งกรรมการที่ รับผิดชอบ	1. วางแผนการปฏิบัติงาน(P) - การกำหนดเป้าหมาย หรือมาตรฐานการศึกษา - จัดลำดับความสำคัญของเป้าหมาย - กำหนดแนวทางการ 2. ดำเนินงาน (D) - กำหนดระยะเวลา - กำหนดงบประมาณ - กำหนดผู้รับผิดชอบ 3. ตรวจสอบประเมินผล(C) - วางกรอบการประเมิน - จัดทำ หรือจัดทำเครื่องมือ - เก็บข้อมูล - วิเคราะห์ข้อมูล - แปลความหมาย - ตรวจสอบ/ปรับปรุงคุณภาพการประเมิน 4. นำผลการประเมินมาปรับปรุง(A) - ปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากร - วางแผนในระยะต่อไป - จัดทำข้อมูลสารสนเทศ	จัดทำรายงาน ประเมินตนเองหรือ รายงานประจำปี - รวบรวมผลการ ดำเนินงานและ ผลการประเมิน - วิเคราะห์ตาม มาตรฐาน - เขียนรายงาน

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543, หน้า 13)

สรุปได้ว่า ขั้นตอนการดำเนินการประกันคุณภาพภายใน ประกอบด้วยระบบการทำงาน ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ การวางแผนปฏิบัติงาน การดำเนินงานตามแผน การตรวจสอบประเมินผลและการนำผลการประเมินมาปรับปรุงงาน ซึ่งเป็นไปตามวงจรของเดมมิง พีดีซีเอ นั้นเอง ทั้งนี้บุคลากรทุกฝ่ายทุกคนในโรงเรียนต้องมีส่วนร่วมดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนให้ได้มาตรฐานสูงขึ้น

## 7. บทบาทของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพภายใน

### 7.1 บทบาทของบุคลากรในการประกันคุณภาพภายใน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543, หน้า 50-51) ได้กล่าวไว้ว่าเนื่องจากการประกันคุณภาพภายในมีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ให้เป็นที่ยอมรับของพ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคม ในขณะเดียวกัน สถานศึกษาที่มีคุณภาพก็จะทำให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาเด็กเต็มตามศักยภาพและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้เรียน พ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคม

ด้วยเหตุนี้ การประกันคุณภาพภายในจึงเป็นเรื่องที่ผู้ได้รับประโยชน์และผู้เกี่ยวข้อง ควรเข้ามา มีบทบาทร่วมกัน มิใช่เป็นเรื่องของบุคลากรในสถานศึกษาเพียงอย่างเดียว ถึงแม้ว่า บุคลากรในสถานศึกษาควรจะเป็นแกนหลัก และมีหน้าที่โดยตรงในการประกันคุณภาพภายในก็ตาม สำหรับบทบาทของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ซึ่งรวมทั้งผู้ที่รับผิดชอบโดยตรง อันได้แก่ 1) ผู้บริหาร 2) ครู 3) ผู้เรียน 4) ผู้ปกครอง 5) ชุมชน 6) เขตพื้นที่ และ 7) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ สรุปได้ดังนี้

7.1.1 ผู้บริหาร มีบทบาทในการบริหารจัดการ ส่งเสริม สนับสนุน อำนวยความสะดวกให้คำปรึกษา แนะนำ ดูแลให้มีการประกันคุณภาพภายในที่ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วม โดยผู้บริหารควรจะเป็นแกนนำในการจัดทำแผน รวมทั้งกำกับติดตามให้มีการดำเนินงานตามแผนการนำผลจากการประเมินตนเองมาใช้ในการปรับปรุงสถานศึกษา และการรายงานผลให้สาธารณชนรับทราบ

7.1.2 ครูและบุคลากรในสถานศึกษา มีบทบาทร่วมกับผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในทุกขั้นตอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประเมินตนเองในการจัดการเรียนการสอนและการทำงานที่มีการวางแผนและเป้าหมายที่ชัดเจน สอดคล้องกับแผนพัฒนาสถานศึกษา และจุดมุ่งหมาย หลักการ หรือมาตรฐานการศึกษา ที่เน้นคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ

7.1.3 กรรมการสถานศึกษา มีบทบาทในการกำกับ ส่งเสริม และสนับสนุน การพัฒนาและการประกันคุณภาพของบุคลากรของผู้บริหารและครู ตามหน้าที่ที่กำหนดใน มาตรา 40 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2)

7.1.4 ผู้เรียน พ่อแม่ ผู้ปกครอง มีบทบาทโดยเข้ามามีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา โดยให้ข้อคิดเห็น ให้ข้อมูลเกี่ยวกับผู้เรียน และให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา รวมทั้งคอยติดตามผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา และมีส่วนร่วมในการนำผลการประเมินไปพัฒนาปรับปรุงผู้เรียนที่บ้าน

7.1.5 ชุมชน มีบทบาทโดยเข้ามามีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมให้และใช้ข้อมูลเพื่อกำหนดเป้าหมาย จัดทำแผนพัฒนา ตรวจสอบ ประเมินผล และปรับปรุงสถานศึกษา

7.1.6 เขตพื้นที่ และหน่วยงานที่กำกับดูแล มีบทบาทในการให้ความช่วยเหลือทางด้านวิชาการ และการสนับสนุนทรัพยากร รวมทั้งกำกับ ติดตามให้สถานศึกษาพัฒนาคุณภาพให้เป็นไปตามแผนพัฒนาสถานศึกษา และมาตรฐานการศึกษา

7.1.7 สื่อมวลชน มีบทบาทในการประชาสัมพันธ์ สนับสนุนการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา และเผยแพร่ข้อมูลในเชิงสร้างสรรค์ เช่น รายงานข้อมูลเกี่ยวกับสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการประกันคุณภาพภายใน

**7.2 ผลที่บุคลากรได้รับจากการเข้ามามีบทบาทในการประกันคุณภาพภายใน**

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543, หน้า 52) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้ที่เข้ามามีบทบาทในการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาจะได้ผลดังนี้

1. ผู้เรียนและผู้ปกครองมีหลักประกันและความมั่นใจว่าสถานศึกษาจะจัดการศึกษาที่มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด
2. ครูได้ทำงานอย่างมืออาชีพ มีการทำงานที่เป็นระบบ โปร่งใส มีความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ มีประสิทธิภาพ และเน้นคุณภาพ ได้พัฒนาตนเองและผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง ทำให้เป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองและชุมชน
3. ผู้บริหารได้ใช้ภาวะผู้นำและความรู้ ความสามารถ ในการบริหารงานอย่างเป็นระบบและมีความโปร่งใส เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับและนิยมชมชอบของผู้ปกครองและชุมชน ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจและเป็นประโยชน์ต่อสังคม
4. กรรมการสถานศึกษา ได้ทำงานตามบทบาทหน้าที่อย่างเหมาะสม เป็นผู้ที่ทำประโยชน์ และมีส่วนพัฒนาสถานศึกษาและคุณภาพทางการศึกษาให้แก่เยาวชนและชุมชนร่วมกับผู้บริหารและครู สมควรที่ได้รับความไว้วางใจให้มาเป็นกรรมการสถานศึกษา
5. หน่วยงานที่กำกับดูแล ได้สถานศึกษาที่มีคุณภาพและศักยภาพในการพัฒนาตนเอง ซึ่งจะช่วยแบ่งเบาภาระในการกำกับ ดูแลสถานศึกษา และก่อให้เกิดความมั่นใจในคุณภาพทางการศึกษาและคุณภาพของสถานศึกษา

6. ชุมชนและสังคมประเทศชาติ ได้เยาวชนและคนที่ดี มีคุณภาพและศักยภาพ ที่จะช่วยพัฒนาองค์กร ชุมชน และสังคมประเทศชาติต่อไป

### ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายใน

ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ผู้วิจัยได้กำหนดปัจจัยที่เป็นเงื่อนไขสู่ความสำเร็จของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543, หน้า 61-64) โดยศึกษาปัจจัย 4 ประการได้แก่ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) การเตรียมความพร้อม ใ้บุคลากร 3) การทำงานเป็นทีม และ 4) การนิเทศและการกำกับติดตาม ดังมีรายละเอียด ต่อไปนี้

#### 1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

##### 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำของผู้บริหาร

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า 5) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ผู้นำ ช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้รับรู้ว่าจะอะไรคือความสำคัญ ให้ภาพเป็นความจริง ขององค์การแก่ผู้อื่น ช่วยให้เห็นทิศทางและจุดเน้นหมายอย่างชัดเจน ภายใต้สภาวะการณ์ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก

กมล ศิริสลุบ (2545, หน้า 16) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถและ ความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษาในการใช้อิทธิพล อำนาจหน้าที่ชักจูงใจให้ผู้ตามเกิด ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

ณรงค์ อินทร์สุข (2545, หน้า 34) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการ ใช้อิทธิพลในการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา ต่อกิจกรรมต่างๆของโรงเรียน เพื่อนำกลุ่ม หรือผลักดันกลุ่มให้ปฏิบัติงานทั้งนี้การดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนจะประสบ ความสำเร็จได้ ปัจจัยสำคัญอันดับแรกขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำและคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน ซึ่งต้องมีความตระหนักเห็นคุณค่าของการประกันคุณภาพภายใน ตลอดจนมีความรู้ ความสามารถมีทักษะในการปฏิบัติงานดี มีความอดทน เพียรพยายาม เสียสละ มีบุคลิกภาพ เหมาะสมทั้งร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคม เพื่อนำพาผู้ใต้บังคับและผู้เกี่ยวข้องให้เกิด การร่วมแรงร่วมใจ ร่วมคิด ร่วมทำ ให้การดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในประสบความสำเร็จ

ทวีศักดิ์ เดชสองชั้น (2548, หน้า 48) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการใช้ อิทธิพลหรือพฤติกรรมส่วนตัวที่ชักนำ สร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุน เพื่อให้เกิดพลัง ด้วยความเต็มใจในการทำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

จิตติพงษ์ คล้ายไธทอง (2547, หน้า 19) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง สภาพ การปฏิบัติงานอย่างมีศิลปะโดยใช้กลยุทธ์ของบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่นและนำคนอื่นใน

การปฏิบัติงาน โดยคนเหล่านั้นมีความยินดีให้ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานนั้น ๆ จนเสร็จสิ้นภารกิจตามวัตถุประสงค์ขององค์การนั้น

สมพิศ สุขปัญญา (2549, หน้า 12) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในรูปของกระบวนการของการมีอิทธิพลเหนือกลุ่ม ความสามารถในการกระตุ้นและทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับและปฏิบัติตามอำนาจและอิทธิพลที่มีอยู่ต่อผู้ร่วมงานในสถานการณ์ต่างๆ โดยการจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจภายใน เพื่อให้ผู้ร่วมงานพึงพอใจให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจและใช้ความพยายามของตนในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งเทกำลังความคิดกำลังความรู้ ความสามารถในการช่วยกันแก้ปัญหา เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

เฮอร์เชย์, และเคนเนธ (Hersey, & Kenneth, 1982, p. 83) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการสร้างอิทธิพล จูงใจคนหรือกลุ่ม เพื่อให้เกิดความพยายามร่วมกันดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

ดาฟท์ (Daft, 1994, p.478) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงความสามารถของคนที่เป็นผู้นำในการใช้ อิทธิพลหรือโน้มน้าวบุคคลอื่น เพื่อนำไปสู่การบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ

ซีเมอริส (Chemers, 1997, p.1) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อสังคมกระบวนการหนึ่งที่มีบุคคลๆหนึ่งสามารถที่จะให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนบุคคลอื่นให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

ลิปแฮม (Lipham, 1998, p.122) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือการริเริ่มโครงสร้างใหม่หรือกระบวนการใหม่ เพื่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การหรือเพื่อการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

ยูคส์ (Yuki, 1998, p.2) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่ชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มร่วมกัน

คูบริน (DuBritt, 1998, p.2) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มขององค์การ

สรุปความหมายของภาวะผู้นำของผู้บริหาร หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพล หรือ พฤติกรรมส่วนตัวที่ชักนำ สร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุน จูงใจคนหรือกลุ่มให้ปฏิบัติงานต่างๆด้วยความเต็มใจ ร่วมแรงร่วมใจ ช่วยคิด ช่วยทำ ให้การดำเนินงานในด้านต่างๆ ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ตลอดจนมีความรู้ มีทักษะในการปฏิบัติงานดี มีความอดทน เพียรพยายาม เสียสละ มีบุคลิกภาพเหมาะสมทั้งร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคม เพื่อนำครูและบุคลากรทำงานในการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในให้ประสบความสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา

## 1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำของผู้บริหาร

สะอาด ราชเฉลิม (2541, หน้า 10) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำว่า ในองค์การผู้บริหารหรือผู้นำจะนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือผู้นำนั้น การดำเนินกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในสังคมเกิดจากการที่สมาชิกคนใดคนหนึ่งมีอิทธิพลหรืออำนาจที่มีอยู่จูงใจให้สมาชิกภายในกลุ่มคล้อยตาม เพื่อปฏิบัติกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน พลังของกลุ่มจะทำงานสำเร็จได้มากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำกลุ่มที่จะทำให้สมาชิกซึ่งเป็นผู้ตามในขณะนั้น เกิดความศรัทธา ยอมรับ และพร้อมที่จะร่วมปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ให้สำเร็จได้

วราภรณ์ ภูเจริญ (2542, หน้า 7) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำว่าในการบริหารองค์การ ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีหน้าที่บริหารงานตามภารกิจขององค์การ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดหน้าที่ในการบริหารงานจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมหลายอย่าง ขึ้นอยู่กับว่าอยู่บนพื้นฐานการบริหารของศาสตร์ใด แต่ไม่ว่านักบริหารการศึกษา หรือนักบริหารธุรกิจ ศาสตร์การบริหารใด ๆ ในโลกไม่ต่างกันเท่าไร ส่วนที่แตกต่างกันเป็นเรื่องของเทคนิคและประสบการณ์ การบริหารการศึกษายากกว่า เพราะเห็นผลช้า กว่าจะรู้ว่าการบริหารผลิตผลเด็กก็เรียนจบไปนานแล้ว ส่วนทางธุรกิจนั้น ถ้าบริหารผลิตผลจะเห็นผลเร็วมากและบทลงโทษรุนแรงกว่า

ทรงวิทย์ เขมเศรษฐ์ (2542, หน้า 35-36) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำว่าผู้บริหารในฐานะผู้นำขององค์การจะต้องมีภาวะผู้นำ ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จขององค์การ เพราะเป็นบุคคลที่ตัดสินใจว่าควรทำอะไร และเป็นผู้สร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ เป็นความจริงที่ว่าคนเพียงคนเดียวไม่สามารถเปลี่ยนโลกทั้งโลก หรือแม้แต่องค์การขนาดกลางได้ แต่ต้องอาศัยพลังความคิด ความกระตือรือร้นจากหลายคน ถ้าปราศจากผู้นำการริเริ่มสร้างสรรค์ก็ไม่มีเสียแล้วตั้งแต่แรก สิ่งต่าง ๆ ก็จะดำเนินไปอย่างไร้ทิศทาง ฉะนั้นเมื่อไม่มีผู้นำผลที่จะเกิดขึ้นก็เอาแน่นอนไม่ได้ เหตุผลที่ผู้นำสำคัญกว่าวัฒนธรรมขององค์การและเครื่องมือการจัดการ เพราะผู้นำเป็นผู้สร้างวัฒนธรรม วัฒนธรรมที่ดีขององค์การไม่สามารถเกิดขึ้น หรือหล่อหลอมตนเองได้ แต่ต้องอาศัยผู้นำสร้างขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543, หน้า 61) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดทำให้การประเมินประสบความสำเร็จผู้บริหารที่ให้การสนับสนุนบุคลากรในการทำงานประเมิน ให้กำลังใจติดตามชาวคราวทำให้บุคลากรรู้สึกภูมิใจและมีกำลังใจในการทำงาน อีกทั้งยังเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน ผู้บริหารควรเข้าใจในการทำงาน อีกทั้งยังเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการทำงานผู้บริหารควรเข้าใจกระบวนการประเมิน กระจายงานให้บุคลากรทำงานอย่างทั่วถึง และเป็นที่ยอมรับสามารถให้คำแนะนำได้ เพื่อให้บุคลากรมีความมั่นใจในการทำงาน

สมนึก พรเจริญ (2544, หน้า 19) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ (leadership) จะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์การให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย คือ ช่วยให้

บุคลากรขององค์กรได้รับการประสานงานและแนะนำการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ช่วยรักษาสถานภาพขององค์กรให้มีความมั่นคงโดยปรับเปลี่ยนหรือปรับตัวตามเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ช่วยประสานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กรให้ดำเนินการได้ตามลักษณะพลวัตภายในองค์กร โดยเฉพาะในช่วงที่องค์กรอยู่ในระหว่างการพัฒนาและเปลี่ยนแปลง ช่วยแก้ไขความขัดแย้งระหว่างส่วนต่าง ๆ และช่วยให้บุคลากรในองค์กรบรรลุถึงความต้องการต่าง ๆ ทั้งในด้านความพึงพอใจและเป้าหมายส่วนบุคคล โดยจะเป็นผู้ที่ชักชวนจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความยินดีและมีความเต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545, หน้า 8) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำ ดังนี้ การบริหารงานใด ๆ จะเกิดประสิทธิผลได้ ผู้บริหารจะต้องใช้ภาวะผู้นำกระจายความรับผิดชอบอย่างเป็นธรรม ไปสู่ผู้ได้บังคับบัญชาในหน่วยงานของตน ผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยสามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับทุกสภาพการณ์ได้ และใช้ความรู้ความสามารถของตนให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วย

สินินทร จันทรังษ (2546, หน้า 8) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำ ว่าในการบริหารต้องอาศัยผู้นำที่มีคุณภาพเป็นองค์ประกอบเพื่อจะได้ดำเนินการไปสู่ความสำเร็จ สถานศึกษาที่มีการบริหารที่ดีย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งอยู่ในฐานะผู้นำขององค์กร จะต้องมีการภาวะผู้นำที่ดีที่จะทำให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินการจัดการศึกษา จากฝ่ายต่าง ๆ ทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษาเพื่อให้ทำงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สมพิศ สุขปัญญา (2549, หน้า 14) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำ การบริหารงานใด ๆ จะเกิดประสิทธิผลได้ ผู้บริหารจะต้องให้ภาวะผู้นำกระจายความรับผิดชอบอย่างเป็นธรรมไปสู่ผู้ได้บังคับบัญชาในหน่วยงานของตน ในองค์กรผู้บริหารหรือผู้นำจะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือผู้นำนั้น การดำเนินกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในสังคมเกิดจากการที่สมาชิกคนใดคนหนึ่งอิทธิพลหรืออำนาจที่มีอยู่จูงใจให้สมาชิกภายในกลุ่มคล้อยตาม เพื่อปฏิบัติกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน พลังของกลุ่มจะทำงานสำเร็จได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำกลุ่มที่จะทำให้สมาชิกซึ่งเป็นผู้ตามในขณะนั้น เกิดความศรัทธายอมรับ และพร้อมที่จะร่วมมือปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ให้สำเร็จได้

ไรท์, และโน (Wright, & Noe, 1996, p. 392) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กร เพราะจะเพิ่มเสริมความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว งานของภาวะผู้นำจึงไม่ใช่เป็นการดำเนินงานตามกรอบงานประจำ แต่จะเป็นการดำเนินงานให้เกิดผลที่สร้างสรรค์ต่อองค์กร ในแนวคิดหรือทฤษฎีใหม่เพื่อพัฒนาองค์กรภายใต้สถานการณ์แห่ง

การเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับแนวคิดของราซิก, และสวานสัน (Razik, & Austin, 2001, p. 317) ที่ว่า งานของภาวะผู้นำเป็น คือ การคิดอธิบายวิธีที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและผู้นำ จะกระทำเสมือนกับผู้ควบคุมการเปลี่ยนแปลง

สรุปความสำคัญของภาวะผู้นำของผู้บริหาร การบริหารงานใด ๆ จะสำเร็จบรรลุ เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและสิทธิผลได้ ผู้บริหารจะต้องใช้ภาวะผู้นำในการชักจูง เปลี่ยนแปลง สร้างสรรค์ กระตุ้นให้เกิดการร่วมมือร่วมใจ พัฒนาองค์การและช่วยแก้ไขความขัดแย้งระหว่าง สมาชิกในองค์การ ให้กำลังใจติดตามข่าวคราวทำให้บุคลากรรู้สึกภูมิใจและมีกำลังใจในการทำงาน ทำให้บุคลากรศรัทธายอมรับ ยินดีและเต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ของการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

### 1.3 ขอบข่ายบทบาทของภาวะผู้นำของผู้บริหาร

กรมสามัญศึกษา (2541, หน้า 3-4) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของ ผู้นำทางการศึกษา ดังนี้

1. เป็นผู้ปฏิบัติราชการตามที่กรมสามัญได้มอบหมายให้ทั้งในด้านการบริหาร โรงเรียนและรับผิดชอบงานราชการของส่วนราชการนั้น ๆ
2. เป็นผู้ปกครองบัญชาข้าราชการครูและลูกจ้าง นอกจากนี้ยังต้องปฏิบัติ หน้าที่อื่น ๆ ตามที่กระทรวง กรม จังหวัด มอบหมายให้เป็นครั้งคราว
3. เป็นผู้รับผิดชอบการเรียนการสอน การอบรม การสร้างสรรค์พฤติกกรรมอัน ดีงามที่พึงประสงค์และการเลือกอาชีพในอนาคตของเยาวชนในโรงเรียน
4. เป็นผู้จัดให้มีการศึกษาข้อมูล เพื่อกำหนดแนวทางการปฏิบัติ กำหนด กรอบแผนงาน กำหนดผู้รับผิดชอบตามนโยบาย ติดตามผลงาน แก้ปัญหา พัฒนางาน สร้างขวัญ และกำลังใจ ยกย่องเชิดชูเกียรติ และประเมินผลงานเพื่อพัฒนา ประชาสัมพันธ์และรายงานสู่ ประชาชน จังหวัด กรม กระทรวง

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, และคนอื่น ๆ (2542, หน้า 8-7) ได้กล่าวถึงบทบาทของ ผู้นำทางการศึกษาว่าประกอบด้วยบทบาทหน้าที่สำคัญดังนี้

1. ในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมายของโรงเรียน
2. ในการจัดกิจกรรมการบริหารต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบาย และเป้าหมายที่กำหนดไว้
3. ในการนำการปฏิบัติของบุคลากรในโรงเรียน ให้เกิดประสิทธิผล
4. ในการสร้างขวัญและกำลังใจ และสร้างความสุขในการทำงานให้กับบุคลากร
5. ในการสร้างความร่วมมือร่วมสติปัญญาของบุคลากรและชุมชน เพื่อการบริหาร
6. ในการจัดหาทรัพยากร และควบคุมกำกับติดตามบุคลากรในการใช้ ทรัพยากร ให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

อุทัย บุญประเสริฐ (2543, หน้า 32) กล่าวว่า บทบาทของผู้นำมีหน้าที่ดูแล เฝ้าระวังและจัดการให้สถานศึกษาดำเนินการไปตามเป้าหมาย ปฏิบัติตามคำสั่ง และควบคุม บุคลากรและทรัพยากรให้เป็นไปตามกฎระเบียบ เป็นผู้นำทางด้านวิชาการ เป็นผู้กระตุ้นและชัก นำการใช้กำลังคน เป็นผู้พัฒนาทรัพยากรและเป็นผู้พัฒนาเป้าหมายใหม่ ๆ ของสถานศึกษา โดยสร้างความสัมพันธ์ความร่วมมือกับฝ่ายต่าง ๆ และแสวงหาทรัพยากรจากภายนอกมา สนับสนุนการจัดการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543, หน้า 51) กล่าวว่า ผู้บริหาร มีบทบาทในการบริหารจัดการ ส่งเสริม สนับสนุน อำนวยความสะดวกให้คำปรึกษา แนะนำ ดูแลให้มีการประกันคุณภาพภายในที่ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วม โดยผู้บริหารควรจะเป็นแกนนำ ในการจัดทำแผน รวมทั้งกำกับติดตามให้มีการดำเนินงานตามแผนการนำผลจากการประเมิน ตนเองมาใช้ในการปรับปรุงสถานศึกษา และรายงานผลให้สาธารณชนรับทราบ

วิโรจน์ สารัตนะ, และสัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์ (2545, หน้า 25) กล่าวว่า บทบาท ของผู้นำ มีหน้าที่พัฒนาไปสู่ความเป็นโรงเรียนในสภาพนั้น โดยจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ในเชิง พัฒนา จะต้องสร้างโรงเรียนให้เป็นชุมชนที่ประสบความสำเร็จ จะต้องสร้างจิตสำนึกความเป็น ชุมชนจะต้องให้ความสำคัญกับมาตรฐานและการประเมินผล การจัดการเรียนการสอน การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ การจูงใจ การสร้างความมีพันธะผูกพัน และการจัดสภาพแวดล้อมการทำงาน ของครูและการมุ่งสู่กระบวนการเพื่อการเปลี่ยนแปลง

บรรจบ อินทร์จำ (2547, หน้า 21) กล่าวว่า ผู้นำเป็นผู้ที่มีบทบาทหน้าที่สำคัญ ในการบริหารจัดการองค์การ โดยเป็นผู้ที่กำหนดทิศทาง แผนงานนโยบาย การจัดสรรทรัพยากร กระตุ้นในการสร้างขวัญและกำลังใจ ประสานงานกับบุคลากรภายในองค์การและชุมชน เพื่อให้ งานขององค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้โดยอาศัยเทคนิคที่เป็นศิลปะเข้ามาผสมผสาน กับความรู้ทางวิชาการการบริหารอย่างกลมกลืนและในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องอาศัยบทบาทของผู้บริหารเป็นสำคัญ เพราะผู้บริหารจะเป็นบุคคลสำคัญที่จะผลักดัน ให้งานขององค์การเป็นไปตามแนวทางที่กำหนด

วิทยา ประชากุล (2548, หน้า 13) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้นำจะต้องมีบทบาทใน การเป็นผู้ให้การการสนับสนุน ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนของครูมีส่วนร่วมในการใช้ หลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การนิเทศติดตามผล การสร้างขวัญกำลังใจ การประชาสัมพันธ์ ซึ่งมีผลทำให้การจัดการเรียนการสอนของครูเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

เนเชวิชค (Knezevick, 1978, pp. 17-18) กำหนดถึงบทบาทของผู้นำสถานศึกษา ว่าผู้บริหารต้องมีบทบาทสำคัญ 17 ประการ คือ

1. เป็นผู้กำหนดทิศทาง หมายถึง เป็นผู้กำหนดนโยบายแนวทางการดำเนินงาน ของสถานศึกษา

2. เป็นผู้กระตุนความเป็นผู้นำ หมายถึง การเป็นผู้นำในด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา
3. เป็นนักวางแผน หมายถึง เป็นผู้วางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวร่วมกับคณะกรรมการของสถานศึกษา
4. เป็นผู้ตัดสินใจ หมายถึง เป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานในสถานศึกษา
5. เป็นนักจัดองค์การ หมายถึง เป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานในสถานศึกษา
6. เป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ในการเปลี่ยนแปลง การจูงใจในการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมการศึกษา
7. เป็นผู้ประสานงาน หมายถึง เป็นผู้ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ในสถานศึกษา
8. เป็นผู้สื่อสารงาน หมายถึง เป็นผู้ที่บุคลากรในสถานศึกษาติดต่อและประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา
9. เป็นผู้แก้ไขความขัดแย้ง หมายถึง เป็นผู้คอยแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่มในสถานศึกษา
10. เป็นผู้แก้ปัญหา หมายถึง เป็นผู้นำในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ของสถานศึกษา
11. เป็นผู้จัดระบบงาน หมายถึง เป็นผู้นำในการจัดระบบงานและการพัฒนาสถานศึกษา
12. เป็นผู้บริหารการเรียนการสอน หมายถึง เป็นผู้นำด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอน และการบริหารหลักสูตร
13. เป็นผู้บริหารงานบุคคล หมายถึง เป็นผู้บริหารการคัดเลือก รักษาและพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา
14. เป็นผู้บริหารทรัพยากร หมายถึง เป็นผู้นำการใช้ประโยชน์ทรัพยากร ทั้งทรัพย์สินสิ่งของและบุคลากรในสถานศึกษา
15. เป็นผู้ประเมินผล หมายถึง เป็นผู้ทำการประเมินผลการทำงาน และโครงการต่าง ๆ ในสถานศึกษา
16. เป็นประธานในพิธี หมายถึง เป็นผู้นำทางด้านการจัดงานและพิธีต่าง ๆ ของสถานศึกษา
17. เป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน หมายถึง เป็นผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก การประชาสัมพันธ์ การติดต่อประสานงาน รวมทั้งการให้บริการแก่หน่วยงานอื่น ๆ

ฮอย, และมิสเคิล (Hoy & Miskel, 1996, p. 237) กล่าวว่า ผู้นำทางการศึกษามีบทบาทที่สำคัญ 4 ประการคือ 1) การตัดสินใจ 2) การจูงใจ 3) การสื่อสาร และ 4) การนำ

เคนเนทส์, และเจน (Kenneth, & Jane, 2000, p. 103) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำควรมีปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของกลุ่มและกิจกรรม โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ได้แก่

1. ด้านบุคคล ได้แก่บทบาทการเป็นหัวหน้าองค์การและเป็นผู้เฝ้าของหมู่คณะ
2. ด้านข้อมูลสารสนเทศ ได้แก่ บทบาทในการเป็นศูนย์กลางของระบบประสานขององค์การอันประกอบด้วยการรับข้อมูลข่าวสารที่เป็นปัจจุบันและเป็นรูปธรรมมากที่สุด
3. การตัดสินใจ ได้แก่ การเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์กิจกรรมใหม่ๆ เป็นผู้จัดการกับปัญหาอุปสรรคต่างๆ เป็นผู้จัดความแจ่มระหว่างกลุ่มต่างๆ ภายในองค์การ

สรุปได้ว่าขอบข่ายของบทบาทของภาวะผู้นำของผู้บริหารในการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาได้แก่ 1) ต้องเป็นผู้มีความรู้และเป็นผู้ดำเนินการปฏิบัติงานของบุคลากร 2) เป็นผู้วางแผนกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย ร่วมกันครู ผู้ปกครอง และชุมชน 3) สร้างขวัญและกำลังใจ และสร้างความสุขในการทำงานให้ครู 4) ระดมทรัพยากร และสรรพกำลังจากชุมชน ผู้ปกครอง องค์กรท้องถิ่นและองค์กรภายนอกอื่นๆ 5) ควบคุมกำกับติดตามครูในการใช้ทรัพยากร 6) ส่งเสริมให้ครูได้รับการศึกษาอบรม ประชุม สัมมนา แลกเปลี่ยน และสนใจในการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมการศึกษา เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน 7) ให้การนิเทศและควบคุมกำกับติดตามงานทุกด้านทุกโครงการ 8) กระจายอำนาจมอบหมายสั่งการตามความเหมาะสมตามความรู้ความสามารถ 9) สนับสนุนและเข้าร่วมกิจกรรมต่าง 10) แก้ไขข้อขัดแย้งและปัญหาที่เกิดขึ้นได้ 11) ประเมินผลการทำงานและโครงการต่าง ๆ 12) เป็นศูนย์กลางการรับข้อมูลสารสนเทศ 13) มีการนำผลจากการประเมินตนเองมาใช้ในการปรับปรุงสถานศึกษา และ 14) มีการรายงานผลจากการประเมินให้สาธารณชนรับทราบ

## 2. การเตรียมความพร้อมให้บุคลากร

### 2.1 ความหมายของความพร้อมให้บุคลากร

เฉลิมพล หินทอง (2542, หน้า 21) ได้กล่าวไว้ว่า ความพร้อม หมายถึง ความพร้อมสภาพการณ์ หรือศักยภาพทั้งทางด้านกายภาพ และเจตคติของบุคคลหรือองค์การอันเกิดจากการเตรียมการไว้ล่วงหน้าในการกระทำใดๆ ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประกอบ คุณารักษ์, และคนอื่นๆ (2543, หน้า 12) ได้กล่าวไว้ว่า ความพร้อม หมายถึง ความพร้อมด้านความรู้ความเข้าใจ ด้านการยอมรับ ด้านความสามารถในการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบหลัก และยุทธศาสตร์ในการปฏิรูปการศึกษารวมทั้งความพร้อมด้านปัจจัยอื่น ๆ ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ กฎหมาย การบริหาร และการจัดการหลักสูตร คุรุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง และเทคโนโลยี

ณรงค์ อินทร์สุข (2545, หน้า 36) ได้กล่าวไว้ว่า การเตรียมความพร้อมให้บุคลากรหมายถึง การพัฒนาครู-อาจารย์ ให้มีความรู้ความเข้าใจ มีเจตคติที่ดี มีความตระหนักเห็นคุณค่าและความสำคัญของการประกันคุณภาพภายใน ตลอดจนมีทักษะในการปฏิบัติงาน และสามารถดำเนินการได้ อันเป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่ง ซึ่งจะส่งผลถึงคุณภาพของผู้เรียน

และประเทศชาติโดยส่วนรวม ทั้งนี้สามารถดำเนินการได้หลายวิธี เช่น การให้การศึกษาอบรม การประชุมสัมมนา การศึกษาเอกสาร การศึกษาดูงานการให้การนิเทศ เป็นต้น

เกษม พูลสงต์ (2547, หน้า 31) ได้กล่าวไว้ว่า ความพร้อม หมายถึง สภาพที่บุคคล องค์กรหรือผู้รับความเปลี่ยนแปลงพร้อม หรือเต็มใจที่ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อการปฏิบัติกิจกรรมนั้น ๆ ต่อไป

เรืองเดช จันทรสุเทพ (2548, หน้า 11) ได้กล่าวไว้ว่า ความพร้อม หมายถึง สภาพของบุคคลที่ได้รับพฤติกรรมมาและสามารถกระทำในพฤติกรรมให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมาย ได้

สรุปความหมายของการเตรียมความพร้อมให้บุคลากร หมายถึง การพัฒนาครู และบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจ มีเจตคติที่ดี มีความตระหนักเห็นคุณค่าและความสำคัญของการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

## 2.2 ความสำคัญของการเตรียมความพร้อมให้บุคลากร

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ โดยสถาบันส่งเสริมการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ (2543, หน้า 14-17) ได้กล่าวถึงการพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพภายในให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารและการจัดการเรียนการสอน โดยนำแนวคิดและหลักการบริหารตามวงจรเดมมิง พีดีซีเอ มาใช้ในการบริหารงานสถานศึกษา ควรมีการเตรียมการในเรื่องต่าง ๆ โดยการเตรียมการที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ การเตรียมความพร้อมของบุคลากรโดยสร้างความตระหนัก พัฒนาความรู้ทักษะ และการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงาน เพื่อร่วมมือกับผู้บริหารสถานศึกษาในการประสาน กระตุ้น กำกับ ดูแลให้บุคลากรในสถานศึกษาและบุคลากรภายนอกที่เกี่ยวข้องเข้ามาร่วมดำเนินการ

เซ็น แก้วยศ (2544, หน้า 28) และ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543, หน้า 14-17) ได้กล่าวว่า ในขั้นเตรียมความพร้อมนี้ สถานศึกษาจะต้องสร้างความตระหนักถึงคุณค่าของการประกันคุณภาพการศึกษา โดยที่ผู้บริหารต้องปลุกจิตสำนึกให้บุคลากรทุกฝ่ายมองเห็นคุณค่าและมีความเข้าใจตรงกันโดยสร้างบุคลากรแกนนำที่มีความรู้ความเข้าใจตรงกัน โดยสร้างบุคลากรแกนนำที่มีความรู้ความเข้าใจถ่ายทอดความรู้หรือจัดหาวิทยากรมืออาชีพที่มีคุณภาพมาช่วยโน้มน้าวใจ ปลุกจิตสำนึก ชี้แจงทำความเข้าใจให้บุคลากรเกิดความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินการ และโรงเรียนจะต้องพัฒนาความรู้และทักษะในด้านประกันคุณภาพให้แก่บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องในหลายๆ รูปแบบเช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการการอบรมสัมมนา การศึกษาเอกสารความรู้การศึกษาดูงาน เป็นต้น

สรุปความสำคัญของการเตรียมความพร้อมให้บุคลากร การเตรียมความพร้อมของบุคลากรมีความสำคัญต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา เพราะการเตรียมความพร้อมของบุคลากรนั้นทำให้บุคลากรเกิดความตระหนักถึงคุณค่าของการประกันคุณภาพการศึกษา เกิดความเข้าใจในขั้นตอนการดำเนินงานประกันคุณภาพภายใน และทำให้

ทุกคนร่วมมือร่วมใจในการดำเนินการเพื่อทำให้การดำเนินงานประกันคุณภาพภายในประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

### 2.3 ขอบข่ายการเตรียมความพร้อมให้บุคลากร

กรมสามัญศึกษา (2542, หน้า 26-29) และณรงค์ อินทร์สุข (2545, หน้า 35) มีความเห็นสอดคล้องกัน เกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การสร้างความตระหนักถึงคุณค่า ในประเด็นนี้ผู้บริหารต้องปลูกจิตสำนึก และสร้างความตระหนักให้บุคลากรทุกคนมองเห็นคุณค่า มีความเข้าใจที่ถูกต้องและสามารถทำงานเป็นทีมได้ หลังจากที่ผู้บริหารสร้างสิ่งเหล่านี้ให้ตัวผู้บริหารเองแล้ว ซึ่งมีเทคนิคการดำเนินการหลายอย่างซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องเลือกให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ของแต่ละโรงเรียน ทั้งนี้สถานศึกษาอาจจัดประชุมครูเพื่อสร้างความตระหนักให้บุคลากรเห็นคุณค่าของการประกันคุณภาพการศึกษา โดยใช้วิทยากรแกนนำที่มีความรู้ความเข้าใจของสถานศึกษาเองหรือเชิญวิทยากรมืออาชีพมาให้ความรู้ความเข้าใจแก่ครู ทั้งนี้ต้องให้ครูทุกคนในสถานศึกษาได้มีโอกาสเข้าร่วมประชุมรับทราบโดยพร้อมกัน

2. การพัฒนาความรู้ครู และทักษะเกี่ยวกับการทำงาน ซึ่งเป็นการเพิ่มความรู้ความเข้าใจให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้อง โดยอาจใช้รูปแบบการศึกษาดูงาน การศึกษาเอกสารการฝึกอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยเชิญวิทยากรจากภายนอก หรือผู้บริหารตลอดจนกลุ่มบุคลากรแกนนำของสถานศึกษา หรือกิจกรรมพัฒนาความรู้ความเข้าใจอื่นๆ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ของแต่ละโรงเรียน ทั้งนี้ควรมีเนื้อหาสาระ ดังนี้

ช่วงแรก เน้นเนื้อหาเกี่ยวกับภาพรวมของระบบการประกันคุณภาพภายในกระบวนการบริหารคุณภาพ แล้วเริ่มเนื้อหาเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา และแผนปฏิบัติการประจำปี ต่อจากนั้นก็ร่วมลงมือปฏิบัติการจริง

ช่วงที่ 2 เน้นเนื้อหาเกี่ยวกับการกำหนดกรอบและวางแผนการประเมินวิธีการประเมินการสร้างเครื่องมือการประเมิน การรวบรวมข้อมูล

ช่วงที่ 3 เน้นเนื้อหาเกี่ยวกับการวิเคราะห์การประเมิน การนำเสนอผลการประเมินการเขียนรายงานการประเมินตนเอง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ โดยสถาบันส่งเสริมการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ (2543, หน้า 14-16) และอรอนงค์ ภูยาทร (2548, หน้า 18-20) มีความเห็นสอดคล้องกัน ได้กล่าวถึงการพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพภายในให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารและการจัดการเรียนการสอน โดยนำแนวคิดและหลักการบริหารตามวงจรเดมมิ่ง พีดีซีเอ มาใช้ในการบริหารงานสถานศึกษาควรมีการเตรียมการในเรื่องการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การเตรียมความพร้อมของบุคลากร ปัญหาสำคัญการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาคือการที่บุคลากรในสถานศึกษายังเข้าใจไม่ชัดเจนว่าการประกันคุณภาพภายในคือการบริหารคุณภาพที่เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานตามปกติ และเป็นงานที่ต้องทำอยู่แล้วจึงทำให้รู้สึกว่าเป็นการเพิ่มภาระ นอกจากนี้บุคลากรในสถานศึกษาส่วนใหญ่ยังไม่คุ้นกับการเน้นคุณภาพและวิธีการทำงานที่มีการตรวจสอบ บางครั้งจึงเกิดการต่อต้าน จำเป็นต้องสร้างความตระหนัก และพัฒนาความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากรเป็นอันดับแรก โดยอาจดำเนินการดังนี้

1.1 การสร้างความตระหนักถึงคุณค่าของการประกันคุณภาพภายในและการทำงานเป็นทีม การประกันคุณภาพภายในเป็นเรื่องที่บุคลากรในสถานศึกษาจะต้องปลูกจิตสำนึก และ สร้างความตระหนักให้บุคลากรทุกฝ่ายมองเห็นคุณค่า และมีความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายใน และมีทัศนคติที่ดีต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาก็จะทำสำเร็จได้ ด้วยเหตุนี้จึงจำเป็นระดมความคิดของบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับเดียวกันก่อน โดยรูปแบบที่ความใช้ได้แก่

1.1.1 สถานศึกษาที่มีบุคลากรแกนนำซึ่งมีความพร้อมในด้านความรู้ควรจัดประชุมเพื่อสร้างความตระหนักให้บุคลากรเห็นคุณค่าของการประกันคุณภาพภายในโดยใช้วิทยากรของสถานศึกษาเอง เพื่อแสดงให้เห็นถึงศักยภาพของครูที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และศักยภาพของสถานศึกษาที่สามารถพึ่งตนเองได้ อันเป็นปรัชญาแนวใหม่ที่ต้องการให้บุคลากรภายในเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาตนเอง

1.1.2 ในกรณีที่การมอบหมายให้บุคลากรแกนนำมีบทบาทในการชี้แจงทำความเข้าใจกับเพื่อนร่วมงานด้วยกันเองไม่ประสบความสำเร็จก็จำเป็นต้องจัดหาวิทยากรมืออาชีพที่มีคุณภาพหรือมีฝีมือมาช่วยในหันนำความคิดของผู้เกี่ยวข้องให้พร้อมจะดำเนินการประกันคุณภาพด้วยใจ ดังกรณีตัวอย่างของสถานศึกษานำร่อง ซึ่งพบว่าการใช้ยุทธวิธีปลูกจิตสำนึกด้วยการเชิญวิทยากรมืออาชีพมาพูดให้บุคลากรทุกคนรับทราบพร้อมกันได้ทำให้บุคลากรในสถานศึกษาที่แต่เดิมไม่ค่อยมีความก้าวหน้าในการดำเนินงานเกิดการตื่นตัวและลุกขึ้นมาเริ่มงานทันที

1.1.3 การชี้แจงทำความเข้าใจไม่ว่าจะดำเนินการโดยบุคลากรภายในหรือวิทยากรมืออาชีพจากภายนอก ควรให้บุคลากรทุกคนในสถานศึกษาได้มีโอกาสเข้าร่วมประชุมรับทราบพร้อมกันไม่ควรชี้แจงเฉพาะแกนนำหรือคณะทำงานเฉพาะกลุ่ม เพื่อให้ทุกคน มีโอกาสได้รับทราบความจำเป็นของการประกันคุณภาพภายในอย่างทั่วถึงและร่วมมือร่วมใจในการดำเนินงานต่อไป

1.2 การพัฒนาความรู้และทักษะเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายใน บุคลากรส่วนใหญ่ยังเข้าใจวิธีการประกันคุณภาพภายในค่อนข้างน้อยและไม่รู้ว่าจะดำเนินการอย่างไรใน

แต่ละขั้นตอน รวมทั้งยังขาดทักษะในการประเมินตนเองจึงควรมีกรอบมาให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจและสามารถดำเนินการประกันคุณภาพได้โดยรูปแบบที่ควรใช้ คือ

1.2.1 การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการโดยให้ทุกคนได้เข้าร่วมประชุม หากสามารถหาบุคคลที่มีความสามารถเป็นแกนนำได้ก็ควรมอบหมายให้แกนนำเป็นผู้รับผิดชอบจัดการในเรื่องนี้

1.2.2 ในการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการนั้น ควรแบ่งเป็นช่วงตามกิจกรรมที่จะดำเนินการในแต่ละช่วง ช่วงแรก เน้นเนื้อหาเกี่ยวกับภาพรวมของระบบการประกันคุณภาพภายในกระบวนการบริหารคุณภาพ แล้วเริ่มเนื้อหาเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาและแผนปฏิบัติการในแต่ละปี ต่อจากนั้นก็ให้ร่วมกันปฏิบัติจริงในเรื่องการวางแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติ ช่วงที่ 2 เน้นเนื้อหาเกี่ยวกับการกำหนดกรอบและวางแผนการประเมิน การสร้างเครื่องมือการประเมิน ต่อจากนั้นก็ดำเนินการรวบรวมข้อมูลตามกรอบและแผนการประเมิน ช่วงที่ 3 เน้นเนื้อหาเกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูล การนำเสนอผลการปฏิบัติการหลังจากที่บุคลากรมีการปฏิบัติงานและประเมินตนเองตามแผนไปแล้วระยะหนึ่ง

2. การแต่งตั้งคณะกรรมการ ถึงแม้ว่าการประกันคุณภาพภายในจะเป็นภารกิจของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา แต่การดำเนินงานจำเป็นต้องมีผู้รับผิดชอบในการประสานงาน กำกับดูแล ช่วยเหลือสนับสนุนให้ทุกฝ่ายทำงานร่วมกันและเชื่อมโยงกันเป็นทีม โดยมีผู้ที่รับผิดชอบที่สำคัญที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งควรดำเนินการร่วมกับบุคลากรหลักที่ได้รับมอบหมายในรูปของคณะกรรมการหรือคณะทำงานคณะกรรมการ หรือคณะทำงานดังกล่าว อาจจะไม่จำเป็นต้องแต่งตั้งขึ้นมาใหม่ ถ้าสถานศึกษามีคณะกรรมการฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาด้านนั้น ๆ อยู่แล้วก็ให้กรรมการฝ่ายต่าง ๆ เหล่านี้รับผิดชอบเป็นกรรมการประกันคุณภาพในด้านต่าง ๆ ได้เลย และให้ผู้ที่เกี่ยวข้องจากทุกฝ่ายหรือทุกระดับที่ปฏิบัติงานตามปกติเข้ามาร่วม เพราะการประกันคุณภาพภายในมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงการทำงานปัจจุบันให้ดีขึ้น ผู้ดำเนินการจึงต้องเป็นผู้ที่คุ้นเคยกับงานที่ตนเองทำไม่ใช่มอบหมายให้ครูที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานนั้น ๆ มาดำเนินการในกรณีนี้ที่สถานศึกษายังไม่มีคณะกรรมการใด ๆ เลยควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการโดยมอบหมายให้บุคลากรเข้าร่วมเป็นกรรมการเพื่อช่วยกันทำแผนดำเนินการพัฒนาและประเมินคุณภาพตามแผนภูมิโครงสร้างการบริหารฝ่ายที่รับผิดชอบงานใดควรอยู่ในคณะกรรมการที่รับผิดชอบการพัฒนาและการประเมินคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น การมีคณะกรรมการตามโครงสร้างการบริหารและให้บุคลากรรับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานในภารกิจของตนเองจะทำให้ระบบการประกันคุณภาพภายในหล่อหลอมเข้ากับการทำงานตามภารกิจของบุคลากร ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและมีความเชื่อมโยงกัน มีการพัฒนาคุณภาพด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านบุคลากร ด้านกระบวนการ และด้านผู้เรียน อันจะก่อให้เกิดการพัฒนาครบถ้วนทุกด้าน

สรุปข้อบ่งชี้ของการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรในการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) ให้บุคลากรภายในเป็นวิทยากรแกนนำในการจัดประชุมเพื่อแสดงถึงศักยภาพของที่เป็นแกนนำในการจัดประชุมเพื่อสร้างความตระหนักถึงคุณค่าของการประกันคุณภาพภายใน 2) จัดหาวิทยากรมืออาชีพที่มีคุณภาพหรือมีฝีมือมาช่วยโน้มน้าวความคิดของผู้เกี่ยวข้องให้พร้อมจะดำเนินการประกันคุณภาพด้วยใจ 3) ควรให้บุคลากรทุกคนในสถานศึกษาได้มีโอกาสเข้าร่วมประชุมรับทราบพร้อมกันไม่ควรชี้แจงเฉพาะแกนนำหรือคณะทำงานเฉพาะกลุ่ม 4) ควรฝึกอบรมให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจและสามารถดำเนินการประกันคุณภาพได้ 5) การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการโดยให้ทุกคนได้เข้าร่วมประชุม หรือ ให้แกนนำเป็นผู้รับผิดชอบจัดการในเรื่องนี้ 6) การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการนั้นควรแบ่งเป็นช่วงตามกิจกรรมที่จะดำเนินการในแต่ละช่วง 7) การแต่งตั้งคณะกรรมการฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้กรรมการฝ่ายต่าง ๆ เหล่านั้นรับผิดชอบเป็นกรรมการประกันคุณภาพในด้านต่าง ๆ 8) มีการจัดทำหรือจัดหาเอกสารเผยแพร่ความรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา 9) มีการจัดให้มีกิจกรรมการศึกษาดูงานในหน่วยงานอื่นเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ และพัฒนางาน 10) มีการให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนงาน โครงการพัฒนาคุณภาพการศึกษา 11) มีการให้ความรู้เกี่ยวกับการประเมินคุณภาพภายใน

### 3. การทำงานเป็นทีม

#### 3.1 ความหมายการทำงานเป็นทีม

สมศักดิ์ สินธุระเวชญ์ (2542, หน้า 201) ได้อธิบายความหมายของทีมว่า เป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์และต้องพึ่งพากันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย หรือปฏิบัติงานให้เสร็จสมบูรณ์ คนกลุ่มนี้มีเป้าหมายร่วมกันและยอมรับว่า วิธีเดียวที่จะทำงานให้สำเร็จคือการทำงานร่วมกัน

มะลิวัลย์ ดันติสันติสม (2542, หน้า 102) ได้กล่าวว่า ทีม หมายถึงกลุ่มบุคคลที่มีเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน การสร้างทีม หมายถึง ความพยายามทำให้กลุ่มสามารถเรียนรู้การวินิจฉัยปัญหาเพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการทำงานให้ดีขึ้นทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ซึ่งความสัมพันธ์นี้จะมีผลต่อการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย และทีมงาน หมายถึงการทำงานของกลุ่มบุคคลที่ก่อให้เกิดผลงานสูงสุด ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ศิณีเย์ สังข์รัมย์ (2543, หน้า 5) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การรวมตัวของบุคคลที่มีเป้าหมายร่วมกัน ทุกคนมีบทบาทในการดำเนินงานของกลุ่มโดยมีการประสานงานและการสื่อสารร่วมกัน เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์โดยรวมของกลุ่ม

ณรงค์ อินทร์สุข (2545, หน้า 40) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมหมายถึง การปฏิบัติงานของกลุ่มบุคคลที่มีเป้าหมายการทำงานร่วมกันก่อให้เกิดผลงานตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ทั้งนี้จะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องเป็นกระบวนการทำงาน ที่สมาชิกของทีมงาน

ทุกคนมีส่วนร่วมทุกขั้นตอน นับตั้งแต่ขั้นตอนแรกจนถึงขั้นตอนสุดท้ายของการทำงาน ดังนั้น การดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา บุคลากรทุกคนในโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้อง ต้องร่วมมือกันทุกขั้นตอน โดยทุกคนต้องมีส่วนร่วมตั้งแต่ กำหนดเป้าหมายและวิสัยทัศน์ การวางแผนงาน การดำเนินการ การตรวจสอบ ทบทวนคุณภาพ และการแก้ไข ปรับปรุงงาน โดยให้ความสำคัญแก่สมาชิกทุกคนให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมตัดสินใจ แก้ปัญหา และเป็นการพัฒนาการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนด้วย

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, และคนอื่น ๆ (2545, หน้า 10) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็น ทีมหมายถึง การทำงานที่ผู้ร่วมงานมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีการร่วมมือและผูกพันกันระหว่าง สมาชิก เพื่อให้สมาชิกประสานงานกันจนบรรลุเป้าหมาย

กระทรวงศึกษาธิการ (2547, หน้า 10) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมว่า หมายถึง การมอบหมายงานให้กับกลุ่มบุคคลเป็นพิเศษได้ทำงานโดยมีเป้าหมายร่วมกันและ บุคคลที่ทำงานมีความตระหนักถึงบทบาทของงานที่จะต้องทำงานพึ่งพากัน และต้องรวมพลังกัน ใช้ความสามารถของแต่ละคนให้สัมพันธ์กันทำงานให้ประสบความสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย

บรรจบ อินทร์น้ำ ( 2547, หน้า 28) ได้กล่าวไว้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การรวมตัวของกลุ่มบุคคลในการทำงาน โดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีการประสานงานกันและใช้ ความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

จอห์นสัน, และจอห์นสัน (Johnson,& Johnson, 1992, p. 453) ได้กล่าวว่าการ ทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันมารวมตัวกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุ เป้าหมายที่กำหนดร่วมกันไว้

ฮอดเก็ตส์ (Hodgetts, 1992, p. 112) ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมว่า หมายถึง หน่วยของสังคม ประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันทำงานให้ บรรลุเป้าหมาย

ลูสเซอร์ (Lussier, 1993, p. 314) ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีม หมายถึง บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาร่วมกันทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

สรุปความหมายการทำงานเป็นทีม คือ การทำงานร่วมกับกลุ่มที่มีเป้าหมายเดียวกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยทุกคนต้องมีส่วนร่วมตั้งแต่ กำหนดเป้าหมายและ วิสัยทัศน์ การวางแผนงาน การดำเนินการ การตรวจสอบ ทบทวนคุณภาพ และการแก้ไข ปรับปรุงงาน โดยให้ความสำคัญแก่สมาชิกทุกคนให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วม ตัดสินใจแก้ปัญหา และเป็นการพัฒนาการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนด้วย

### 3.2 ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

วิมาพร มาพบสุข (2543, หน้า 314) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อ บุคคลและองค์กรดังนี้

1. เกิดความสามัคคีและความไว้วางใจกันระหว่างสมาชิกในทีมงานและช่วยเหลือกันทำงานเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกัน อีกทั้งเป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีด้วย

2. ทีมงานจะเป็นผู้ก่อกำเนิดงานเล็ก ๆ ไปสู่งานใหญ่ และงานใหญ่จะประสบความสำเร็จได้จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน

3. สมาชิกทุกคนมีโอกาสปรึกษาหารือกัน เพื่อสร้างมาตรฐานของงานในขณะเดียวกันสามารถพัฒนาตนเองไปพร้อม ๆ กับความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าของทีมงาน

4. มาตรฐานการทำงานที่ดีของทีมงานทีมหนึ่งในองค์กรจะมีผลดีต่อการกำหนดมาตรฐานงานแก่ทีมงานในหน่วยงานอื่น ๆ ขององค์กรเดียวกัน ซึ่งทำให้มาตรฐานการทำงานของภาพรวมทั้งองค์กรดีไปด้วย

5. ทำให้องค์กรมีการเจริญเติบโต มีมาตรฐานงานที่ดี มีบรรยากาศในการทำงานดี สมาชิกมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สมาชิกรักใคร่ชอบพอกันและไม่มีความขัดแย้งกันในการทำงานสมาชิกทุกคนรู้บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตน ซึ่งจะส่งผลดีต่อทั้งองค์กร

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์, และคนอื่น ๆ (2545, หน้า 16-17) ได้กล่าวถึงความสำคัญที่ทำให้คนมารวมตัวกันทำงานเป็นทีมไว้ว่า

1. การทำงานร่วมกันทำให้มีความคิดใหม่ ๆ และหลากหลายโดยทีมงานจะร่วมกันศึกษาวิเคราะห์ และหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา โดยมองออกไปนอกกรอบ ซึ่งจะช่วยให้เกิดนวัตกรรมในการทำงาน

2. โดยปกติแล้วผลงานของทีมจะสูงกว่า การที่สมาชิกต่างแยกกันทำงานของตน และงานมารวมกันทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ

3. การสื่อสารจะทำให้สมาชิกเกิดความเข้าใจ และยอมรับกันเมื่อเกิดปัญหาในการทำงานสมาชิกก็จะร่วมแรงร่วมใจแก้ไขปัญหาและอุปสรรคไปด้วยกัน

4. เมื่อสมาชิกรู้จักผูกพันสนิทสนมกัน ก็จะทำให้การสนับสนุนทาง จิตใจและสังคมต่อกัน ทั้งปัญหาด้านการงานและวิกฤตส่วนตัว

บรรจบ อินทร์ฉำ (2547, หน้า 29-30) ได้สรุปความสำคัญของการทำงานเป็นทีมไว้ 2 ด้าน คือ

1. ด้านการทำงาน การทำงานเป็นทีมที่มีคุณภาพจะทำให้ประสิทธิผลและประสิทธิภาพของงานสูงขึ้นได้ความคิดใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงงาน และทำให้เกิดพลังในการทำงานมากขึ้นกว่าการทำงานคนเดียว หรือการทำงานโดยแยกส่วนกันทำแล้วนำผลงานมารวมกัน

2. ด้านความสัมพันธ์ของคนในทีม ทีมงานที่ดีจะทำให้สมาชิกเกิดการเข้าใจกันเข้าใจกันยอมรับกันทำให้เกิดการสนับสนุนกันในด้านจิตใจ เป็นกำลังใจให้กัน ทั้งปัญหาด้านการ

งานและส่วนตัว ซึ่งเป็นการตอบสนองความต้องการทางด้านสังคมของมนุษย์นอกจากนี้การทำงานเป็นทีมยังทำให้แต่ละคนเรียนรู้ซึ่งกันและกันทำให้เกิดการพัฒนาตนเอง

สรุปความสำคัญของการทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อบุคคลและองค์กร คือ การทำงานเป็นทีมก่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ สมาชิกทุกคนมีโอกาสปรึกษาหารือ ทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แลกเปลี่ยนความรู้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน ร่วมกันแก้ไขปัญหา ทำให้องค์กรมีการพัฒนาให้มีความเจริญก้าวหน้าตามมาตรฐานสากล และทำให้การทำงานประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็วตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรวางไว้

### 3.3 ขอบข่ายของการทำงานเป็นทีม

สมศักดิ์ สินธุระเวชญ์ (2542, หน้า 201) ได้อธิบายคุณลักษณะ 12 ประการ ที่แสดงความแตกต่างระหว่างทีมงานที่มีประสิทธิผลและทีมงานที่ขาดประสิทธิผล ได้แก่

1. ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ ความชัดเจนของวัตถุประสงค์เป็นผลจากการดำเนินการให้สมาชิกของทีมงานต้องกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) เป็นการอธิบายภาพอนาคตขององค์กร ซึ่งผู้บริหารและทีมงานต้องการให้เป็น ทำให้สามารถกำหนดแนวทางปฏิบัติซึ่งเหมาะสมที่สุด และจะทำประโยชน์สูงสุดให้องค์กร

2. บรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง เป็นบรรยากาศการทำงานที่เป็นไปอย่างเรียบง่าย ไม่เป็นทางการ บรรยากาศอบอุ่น เป็นกันเอง ไม่มีทิ่ท่าว่าจะเบื่อหน่ายการทำงาน

3. การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่สมาชิกทีมงานเรียกร้องการมีส่วนร่วม หรือต้องการเข้าร่วมในการอภิปรายและกิจกรรมต่างๆซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการทำงานการมีส่วนร่วมไม่จำกัดอยู่เฉพาะการแสดงความคิดเห็นอภิปรายอย่างกว้างขวางก็ได้

4. การรับฟังซึ่งกันและกัน เป็นพฤติกรรมที่สมาชิกตั้งใจฟังการแสดงความคิดเห็นของสมาชิกอื่นอย่างตั้งใจพิจารณาใคร่ครวญสิ่งที่ได้รับฟัง และสงวนท่าทีที่จะวิพากษ์วิจารณ์พฤติกรรมที่แสดงความสนใจให้กับคู่สนทนา

5. ความไม่เห็นด้วยในทางบวก เป็นคำที่นำมาใช้แทน ความขัดแย้ง เนื่องจากความขัดแย้งโดยธรรมชาติจะสื่อความหมายในทางลบ ความไม่เห็นด้วยเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นอันเป็นผลเนื่องจากพลวัตที่เกิดขึ้นในองค์กร สะท้อนให้เห็นบรรยากาศการทำงานที่สมาชิกทุกคนมีอิสระที่จะแสดงความคิดเห็น แม้เป็นความคิดที่แตกต่างจากสมาชิกคนอื่น ๆ

6. ความเห็นพ้องกัน เป็นเทคนิคการหาข้อมูลยุติเกี่ยวกับปัญหา ความคิดหรือการตัดสินใจซึ่งแสดงออกถึงความมีสมานฉันท์ และเอกภาพของทีมงาน แต่ต้องไม่ได้มาจากการออกคะแนนเสียง (vote) สมาชิกไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยกับเรื่องต่างๆ อย่างเอกฉันท์ อาจมีสมาชิกบางคนไม่เห็นด้วยกับข้อสรุปสุดท้าย แต่สามารถยอมรับได้และเต็มใจที่จะรับคิปฏิบัติตามมติของทีมงาน

7. การสื่อสารเปิดเผย เป็นการเจรจาติดต่อกันระหว่างทีมงานที่บรรยากาศเต็มไปด้วยความเปิดเผย จริงใจต่อกัน มีความเชื่อมั่น และไว้วางใจซึ่งกันและกัน

8. บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน เป็นการมอบหมายงานที่ระบุไว้ในคำพรรณนางาน บทบาทในที่นี้ไม่จำกัดเฉพาะภารกิจของงานเท่านั้น แต่จะรวมถึงความคาดหวังของบุคคลอื่นที่มีต่องานนั้นด้วย เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งด้านบทบาท ทีมงานจะต้องมีกระบวนการวิเคราะห์ความชัดเจนของบทบาทเพื่อให้ทุกฝ่ายได้มีความเข้าใจตรงกัน

9. ภาวะผู้นำร่วม ภาวะผู้นำของทีมงานจะไม่จำกัดอยู่เฉพาะผู้นำที่เป็นทางการเท่านั้นแต่ทุกคนจะต้องมีภาวะผู้นำร่วม กล่าวคือ สมาชิกทุกคนจะต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงาน และพฤติกรรมที่ธำรงรักษาความสัมพันธ์ของทีมงานซึ่งพฤติกรรมทั้งสองด้านจะช่วยให้การทำงานของทีมีประสิทธิภาพประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์หรือสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

10. ความสัมพันธ์กับภายนอก เกิดจากการที่สมาชิกต้องการความร่วมมือจากสมาชิกภายนอก เช่น ลูกค้า ผู้ให้บริการและผู้อุปถัมภ์รายการ ซึ่งกลุ่มบุคคลภายนอกจะให้ข้อมูลย้อนกลับด้านการปฏิบัติงานที่มีคุณค่าให้กับทีมงาน

11. รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย ทีมงานที่ประสิทธิภาพควรประกอบด้วยสมาชิกที่มีความสามารถมีแนวคิดในการทำงานที่แตกต่างกันออกไปอย่างน้อย 4 รูปแบบ คือ สมาชิกที่ยึดการทำงานเป็นหลัก สมาชิกที่ยึดเป้าหมายเป็นหลัก สมาชิกที่เน้นกระบวนการเป็นหลัก และสมาชิกที่มุ่งวิธีการเป็นหลัก จุดเน้นที่หลากหลายจะสามารถช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งของทีมได้เป็นอย่างดี

12. การประเมินตนเอง เป็นการตรวจสอบว่าผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใดและมีอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพของงาน อาจดำเนินการโดยแบบที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ เป้าหมายหลักเพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน และแสวงหาแนวทางปรับปรุงหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

สมศักดิ์ สินธุระเวชญ์ (2542, หน้า 204) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการสร้างทีมงาน ไว้ว่า

1. เพื่อสร้างความไว้วางใจกันในหมู่สมาชิกของทีมงาน
2. เพื่อแสวงหาวิธีแก้ปัญหาาร่วมกัน สมาชิกจะทำงานได้ดีขึ้นเมื่อมีการเปิดเผยและจริงใจต่อกัน เมื่อมีปัญหาจะได้ช่วยกันแก้ไข
3. เพื่อเสริมสร้างทักษะความเชี่ยวชาญให้มากขึ้น ช่วยให้การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและผลิตผล เป็นการใช้ศักยภาพของทีมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด
4. เพื่อได้ข้อมูลย้อนกลับ ในทางสร้างสรรค์แก่องค์กร
5. เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ที่จะรับฟังความคิดเห็น และข่าวสารของผู้อื่นอย่างตั้งใจและให้เกียรติซึ่งกันและกันเพื่อพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหาาร่วมกันเพื่อช่วยลดความ

ขัดแย้งระหว่างบุคคล เนื่องจากผู้เรียนได้เรียนรู้ทักษะสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพิ่มขึ้น จากการได้ทำงานร่วมกันมีความพร้อมที่จะทำงานร่วมกันมากขึ้นเพื่อส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้สมาชิกของทีมเพื่อเสริมสร้างขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดในภาพรวม

สาตี เก็งทอง (2544, หน้า 55) ได้กล่าวถึงลักษณะขององค์การ(organization characteristics) ว่า องค์การเป็นหน่วยทางสังคมที่มีบุคลากรกลุ่มหนึ่งร่วมกันทำงาน โดยแบ่งงานกันทำ ผสมผสานข่าวสารข้อมูล ร่วมกันในการตัดสินใจ เริ่มด้วยการกำหนดนโยบาย การจัดสายงาน การกำหนดองค์ประกอบคุณลักษณะของสมาชิก การจัดบุคคลตามความเหมาะสมของงาน และแผนผังที่แสดงให้เห็นการแบ่งงานกันทำระหว่างผู้บริหารกับทีมงาน องค์การที่มีโครงสร้างที่ระบุชัดเจน มีการมอบอำนาจการตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจ เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติระดับล่างมีส่วนรับผิดชอบในการตัดสินใจ การแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะอย่าง เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรแต่ละคนได้มีความเชี่ยวชาญซึ่งจะทำให้ผลงานเป็นกิจกรรมที่นำไปสู่เป้าหมายได้สูงมากขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ( 2543, หน้า 53-54) ได้กล่าวไว้ว่า การประกันคุณภาพภายในเป็นเรื่องของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา มิใช่เป็นเรื่องของคนใดคนหนึ่งหรือกลุ่มใดโดยเฉพาะ และมีใช่เป็นการดำเนินการต่างคนต่างทำ แต่เป็นเรื่องที่ทุกคนจะต้องทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง และมีความเชื่อมโยงระหว่างภารกิจต่างๆของสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นด้านวิชาการ ด้านบริหาร กิจกรรมนักเรียน ฯลฯ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือมาตรฐานการศึกษาที่ต้องการ โดยจะต้องร่วมกันกำหนดเป้าหมาย วางแผนการทำงาน ออกแบบการประเมินตนเอง และชวนกันทำและพัฒนาปรับปรุง โดยเรียนรู้แลกเปลี่ยน ปรัชญาหรือ และพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน การทำงานเป็นทีมจะทำให้บุคลากรรู้สึกอบอุ่น สบายใจ เพราะมีเพื่อนร่วมทาง ไม่โดดเดี่ยว ซึ่งถ้าสถาบันมีการทำงานเป็นทีมที่เข้มแข็ง ก็จะทำให้การประกันคุณภาพภายใน มีความต่อเนื่องและยั่งยืน ถึงจะเปลี่ยนผู้บริหารหรือบุคลากรบางคน ก็ยังดำเนินการต่อไปได้ เพราะทีมงานยังอยู่

เมธี ปิยะคุณ (2551, หน้า 1) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของทีมงานที่สำคัญสรุปได้ 3 ประการ คือ 1) มุ่งวัตถุประสงค์เดียวกันคือชัยชนะ เดินตามแผนที่วางไว้ ต้องมีการวางแผนร่วมกัน ศึกษาคู่ต่อสู้ 2) ทุกคนต้องเป็นส่วนหนึ่งและส่วนสำคัญของทีม ไม่ใช่เด่นหรือดั่งคนเดียว ต้องมีความสัมพันธ์กันทุกคนในทีมงาน มีความรักใคร่สามัคคีกัน 3) ทุกคนต้องเข้าใจเป้าหมาย และแผนงานอย่างดี ช่วยกันระดม ประสานงาน แก่สถานการณ์ให้สามารถที่จะชนะคู่ต่อสู้ และที่สำคัญทุกคนจะมีจิตสำนึกในการที่จะรู้ว่าทีมงานที่ดีในการที่จะทำให้เกิดความสำเร็จในกิจการนั้น ๆ เพื่อนำชัยชนะมาสู่เป้าหมายขององค์กรนั้น

ซูวิทย์ รัตนพลแสนย์ และ สมนึก แปกถสนอง (2551, หน้า 15-16) ได้กล่าวถึงการทำงานเป็นทีมไว้ 3 ข้อ ดังนี้

1. องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่ทำให้ผลงานมีประสิทธิภาพสูง และทุกคนพอใจในผลสำเร็จของงาน จะต้องประกอบด้วย วัตถุประสงค์ กิจกรรม วิธีทำงาน หน้าที่ และบทบาท กฎระเบียบ ผู้นำ ความเข้าใจซึ่งกันและกัน การติดต่อสื่อสาร การสร้างความร่วมมือ การแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง

2. ทีมงานที่มีประสิทธิภาพสมาชิกทุกคนต้องปฏิบัติดังนี้

2.1 เข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายชัดเจน

2.2 เปิดเผยจริงใจและร่วมกันแก้ปัญหา

2.3 สนับสนุนไว้ว่างใจยอมรับและรับฟังกัน

2.4 ร่วมมือกันให้ความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์

2.5 ทบทวนการปฏิบัติงานและคืนตัวตลอดเวลา

2.6 มีการพัฒนาตนเอง

2.7 รู้จักตนเองและรู้จักผู้อื่นเข้าใจเพื่อนร่วมงานและสามารถร่วมกลุ่มกัน

ได้เป็นอย่างดี

3. ขั้นตอนการทำงานเป็นทีม

3.1 วิเคราะห์งาน

3.2 กำหนดเป้าหมายร่วมกัน

3.3 วางแผนการทำงาน

3.4 กำหนดกิจกรรม

3.5 แบ่งงานให้สมาชิกของทีม

3.6 ปฏิบัติจริงตามแผน

3.7 ติดตามผลและนิเทศงาน

3.8 ประเมินขั้นสุดท้าย

คาร์ (Car, 1992, P.29-42) ได้กล่าวไว้ว่า ทีมงานที่ประสบความสำเร็จต้องมีลักษณะ 8 ประการจะขาดลักษณะหนึ่งลักษณะใดไม่ได้ หากขาดไปเพียงหนึ่งลักษณะก็อาจทำให้เกิดปัญหาความยุ่งยากกับทีมได้ หากขาดลักษณะ 2-3 ประการก็อาจล้มเหลว ลักษณะสำคัญนี้พอสรุปได้

1. มีส่วนรับผิดชอบค่านิยมที่สนับสนุนทีมงาน

2. มีเป้าหมาย (goals) ที่มีคุณค่าและมีความชัดเจน

3. สมาชิกแต่ละคนในทีมงานต้องการรวมทักษะของสมาชิกอื่นๆเพื่อทำงาน

ให้สำเร็จตามเป้าหมาย

4. มีการผูกมัดตนเองกับเป้าหมายของทีมงานอย่างแท้จริง

5. มีวัตถุประสงค์เฉพาะ สามารถวัดและประเมินได้

6. มีการป้อนข้อมูลย้อนกลับไปยังทีมโดยตรง อย่างทันที่วงที่ ข้อมูลมีความถูกต้องแม่นยำและสามารถนำมาใช้งานได้เพียงพอและทันความต้องการของทีม
7. มีการให้รางวัลกับทีมงาน ไม่ใช่ให้รางวัลกับสมาชิกแต่ละคน
8. มีการรวมพลังของบุคคลและความสามารถของทีมให้เป็นหนึ่งเดียวโดยไม่มี การแบ่งแยก

สรุปข้อบ่งชี้ของการทำงานเป็นทีมที่จะทำให้การดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ จะต้องประกอบด้วย

- 1) ร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการประกันคุณภาพการศึกษาไว้อย่างชัดเจน
- 2) คณะกรรมการฝ่ายต่าง ๆ ร่วมกันวางแผนการทำงานการประกันคุณภาพ
- 3) บรรยากาศการทำงานเป็นแบบเรียบง่าย อบอุ่น เป็นกันเอง
- 4) สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างต่อเนื่องทุกกิจกรรม
- 5) สมาชิกทุกคนรับฟังคำชี้แจงเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายในอย่างพร้อมเพรียงกันและสม่ำเสมอ
- 6) มีความเชื่อมั่น ไว้วางใจซึ่งกันและกัน
- 7) มีความเป็นอิสระในการดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมาย
- 8) หัวหน้าทีมงานทุกคนมีภาวะผู้นำ
- 9) มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ
- 10) มีรูปแบบการทำงานที่หลากหลาย
- 11) มีการวัดและการประเมินผลการทำงานของทีม
- 12) แก้ไขปัญหาพร้อมกัน ปรับปรุงการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- 13) ความสัมพันธ์กับภายนอก เช่น ชุมชน ผู้ปกครอง และหน่วยงานอื่น ๆ

#### 4. การนิเทศและกำกับติดตาม

การนิเทศและกำกับติดตาม ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้เป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ เพื่อให้การช่วยเหลือ แนะนำ แก้ไขปัญหาและพัฒนางานให้งานการประกันคุณภาพภายใน ดำเนินไปตรงตามเป้าหมายที่วางไว้ นำเสนอแยกเป็น 2 หัวข้อ ได้แก่ 1) การนิเทศ และ 2) การกำกับติดตาม

##### 4.1 ความหมายการนิเทศและกำกับติดตาม

###### 4.1.1 ความหมายการนิเทศ

เมตต์ เมตต์การุญจิต (2543, หน้า 55) ได้กล่าวไว้ว่า การนิเทศ คือการให้คำปรึกษาชี้แนะ แนะนำ และให้ความช่วยเหลือต่อกิจกรรมการเรียนการสอน เพื่อปรับปรุงให้ได้ผลตามเกณฑ์ที่ได้วางไว้

สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ (2546, หน้า 11) ได้กล่าวไว้ว่า การนิเทศการศึกษา คือการช่วยเหลือบุคลากรทางการศึกษา โดยเฉพาะผู้สอนให้สามารถพัฒนาหลักสูตร การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานักเรียน อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนและหลักสูตร

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546, หน้า 15) ได้กล่าวไว้ว่า การนิเทศการศึกษา คือกระบวนการจัดบริหารการศึกษาเพื่อชี้แนะให้ความช่วยเหลือและความร่วมมือกัน และบุคคลที่

เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนของครู และเพิ่มคุณภาพของนักเรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายการศึกษา

นิตย ประจงแดง (2548, หน้า 9) ได้กล่าวไว้ว่า การนิเทศการศึกษา หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่เกิดจากความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุนซึ่งกันและกันของผู้ในเทศซึ่งหมายถึงผู้บริหารกับครูในโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการทำงานของครูเพื่อให้จัดการเรียนการสอนของครูมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการศึกษา

ชัช บุญญา (2551, กรกฎาคม 18) ได้กล่าวไว้ว่า การนิเทศการศึกษา ที่รวมถึงการนิเทศภายในโรงเรียน หมายถึง การดำเนินการใดๆ ที่ทำให้ครูมีความพึงพอใจ และมีกำลังใจ ที่จะพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และพัฒนาการดำเนินงานใดๆ ของโรงเรียน ให้เป็นไปตามมาตรฐานใดๆ ของโรงเรียนและของบุคลากรให้สูงขึ้นและรักษาไว้ จนส่งผลให้โรงเรียนเป็นที่ยอมรับของผู้รับประโยชน์จากโรงเรียนทุกฝ่าย อีกทั้งผ่านการประเมินทั้งภายในและภายนอก

สงเสริม โจนขุนทอง (2551, หน้า 16) ได้กล่าวไว้ว่า การนิเทศการศึกษา หมายถึง กระบวนการทำงานที่เกิดจากความร่วมมือระหว่างครู และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อช่วยเหลือ ส่งเสริม ปรับปรุง พัฒนาการเรียนการสอน ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา

นิวแมน (Newman, 1972, p. 372 ซึ่ง Sergiovanni, & Starratt, 1983, p.231) ได้กล่าวไว้ว่า การนิเทศ หมายถึงการอำนวยความสะดวก (directing) การจูงใจ (motivating) และการประสานงาน (coordinating) ถือว่าเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร

#### 4.1.2 ความหมายการกำกับติดตาม

ฐาปนา ฉิ่งไพศาล (2542, หน้า 10-12) ได้กล่าวไว้ว่า การกำกับติดตาม เป็นกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ตลอดระยะเวลาดำเนินการโครงการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำข้อมูลที่ได้รับเสนอต่อผู้บริหาร เพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจแก้ปัญหา ในการดำเนินงานโครงการ

เยาวดี วิบูลย์ศรี (2542, หน้า 223-224) ได้กล่าวไว้ว่า การกำกับดูแล เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินกระบวนการ ซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานของโครงการที่พึงกระทำเป็นประจำและต่อเนื่อง เพื่อตรวจสอบเป็นระยะๆว่า มีการปฏิบัติจริงหรือไม่ ปัจจัยนำเข้าสามารถนำไปใช้ทันที่หรือไม่ กิจกรรมต่างที่จัดเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ การให้บริการตรงกับกลุ่มเป้าหมายที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด และตรงตามตารางเวลาที่ได้วางไว้ในแผนงานหรือไม่โดยการกำกับดูแลนั้นต้องให้ความสนใจต่อการแปรรูปปัจจัยนำเข้า ให้เป็นผลลัพธ์ และสามารถแก้ปัญหาในขณะปฏิบัติงานได้ทันที่ เพื่อช่วยให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพ กลุ่มทุนหรือกลุ่มค่าต่อไป

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2546, หน้า 53) ได้กล่าวไว้ว่า การกำกับงาน(monitoring) หมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานในโครงการที่กำหนดไว้แล้ว ใช้ข้อมูลเหล่านั้น

เพื่อการแก้ไข ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลงานเป็นไปตามแบบแผนอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด การกำกับงานเป็นกิจกรรมที่ดำเนินการโดยผู้บริหารโครงการ โดยมุ่งตอบคำถามหลักว่า ในการดำเนินงานโครงการนั้นได้รับทรัพยากรครบถ้วนหรือไม่ ได้รับตามกำหนดเวลาหรือไม่ ได้ปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ ได้ผลตามกำหนดหรือไม่ ข้อมูลจากการกำกับงานจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการเร่งรัดให้โครงการดำเนินไปตามเป้าหมาย และแล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด ในโครงการขนาดใหญ่ผู้บริหารโครงการนิยมวางระบบกำกับงานเช่น โดยการประชุม การนิเทศงานการรายงาน เป็นต้น ควบคู่ไปกับการประเมินตนเอง (self – audit or self – assessment) เพื่อนำสารสนเทศที่จากการกำกับงาน มาใช้ในการบริหาร เร่งรัดงานให้บรรลุเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพ และนำสารสนเทศจากการประเมินตนเองมาใช้ในการแก้ปัญหาอุปสรรคต่างๆตลอดจนเพื่อให้แน่ใจถึงผลลัพธ์ของโครงการทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

ณรงค์ อินทร์สุข (2545, หน้า 43) ได้กล่าวเกี่ยวกับการนิเทศและการกำกับติดตามไว้ว่า การนิเทศและการกำกับติดตาม หมายถึง การติดตามให้ความช่วยเหลือ ดูแลตรวจตราแนะนำ สนับสนุน ส่งเสริม ตลอดจนการแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆร่วมกับบุคลากร โดยมีการวางแผนการทำงานร่วมกันอย่างเหมาะสมเพื่อให้การทำงานบรรลุผล ซึ่งทั้ง 2 คำนี้ นักวิชาการต่าง ๆ ได้ ให้ความหมายไว้แตกต่างกัน แต่ก็มีความหมายร่วมกันอยู่หลายประการ คือ การเข้าไปช่วยเหลือแนะนำ แก้ไข ปรับปรุงงานเป็นต้น และกระบวนการทำงานของ การนิเทศ และกำกับติดตามนี้ มีกระบวนการทำงานที่สอดคล้องและเกี่ยวข้องกัน กล่าวคือ การนิเทศและการกำกับติดตาม ต้องประกอบด้วยบุคคล 2 ฝ่าย ที่ต้องเกี่ยวข้องกัน มีลักษณะการทำงานเป็นไปในทางให้ความช่วยเหลือและป้องกันปัญหา โดยไม่ใช่เป็นการจับผิดและมีวัตถุประสงค์สุดท้ายเหมือนกัน คือ เพื่อให้การดำเนินการประกันคุณภาพภายในประสบผลสำเร็จ เป็นไปตามเป้าหมาย และ มาตรฐานการศึกษาที่วางไว้ ทั้งนี้ผู้นิเทศ และผู้กำกับติดตามงานไปพร้อมกันได้ หรือ ผู้กำกับติดตามก็สามารถนิเทศงานไปพร้อมกันได้ ทั้งนี้ขึ้นกับหลักการบริหารและความเหมาะสมของสถานศึกษานั้นๆ จึงเห็นว่าการนิเทศ และการกำกับติดตาม สามารถดำเนินไปพร้อมๆ กันในเวลาเดียวกันได้

สรุปความหมายของการนิเทศและกำกับติดตาม หมายถึง การติดตามให้ความช่วยเหลือดูแลตรวจตราแนะนำ สนับสนุน ส่งเสริม ตลอดจนการแก้ไขปัญหา อุปสรรคต่างๆ ร่วมกับบุคลากรโดยมีการวางแผนการทำงานร่วมกันอย่างเหมาะสม เพื่อให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน

#### 4.2 ความสำคัญของการนิเทศและกำกับติดตาม

ซารี มณีศรี (2542, หน้า 201-202) ได้ให้ความสำคัญและความจำเป็นในการจัดการนิเทศการศึกษาไว้ว่า

1. ปัญหาหลักมี 2 ประเด็น คือ การนิเทศไม่ทั่วถึง และการนิเทศไม่มีคุณภาพ ประการแรกอาศัยการนิเทศภายนอก เมื่อขยายโรงเรียนเพิ่ม ครูเพิ่ม การนิเทศภายนอกไม่ทั่วถึงจึงจำเป็นต้องมีการนิเทศภายใน

2. ความเปลี่ยนแปลงทางสังคม ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ส่งผลให้สภาพการเรียนการสอนมีอุปกรณ์ต่าง ๆ เปลี่ยนคามไปด้วย ครูจะต้องพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวโดยไม่หวังพึ่งหรือรอคอยการพัฒนาจากผู้อื่น การปรับตัว การพัฒนาตนเอง พึ่งตนเองของโรงเรียนควรมีบุคลากรในโรงเรียนจะต้องตื่นตัวและยึดหลักนิเทศพึ่งตนเองด้วยบุคลากรในโรงเรียนเป็นหลัก

3. การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ศึกษาวิเคราะห์ กรมสามัญได้จัดทำเอกสารการนิเทศเพื่อให้โรงเรียนพัฒนาตนเอง โดยประสานการนิเทศภายนอกและภายในให้โรงเรียนสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ ส่งเสริมการศึกษาค้นคว้าวิจัยร่วม

4. ปรับปรุงงานวิชาการ ซึ่งแต่ละโรงเรียนมีสภาพข้อจำกัดไม่เหมือนกัน การที่คนภายในรู้เรื่องดีที่สุดกว่าคนภายนอกจะทำให้การพัฒนาการนิเทศการศึกษาเป็นไปได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น

5. การยอมรับบุคคลที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้าคนจะต้องให้ผู้อื่นยอมรับแม้แต่ในการแต่งตั้งหัวหน้าฝ่าย หรือหัวหน้าหมวด ควรคำนึงลักษณะด้านวิชาการ นำด้านวิชาการด้านคุณธรรมความประพฤติเป็นแบบอย่างเป็นครูของครู การยอมรับนับว่าเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินการนิเทศการศึกษา

6. ปัญหาตัวเร่งที่สำคัญ เช่น ปัญหาการนำหลักสูตรไปใช้ สภาพการสอนที่เปลี่ยนไป สื่ออุปกรณ์การสอน การประเมินและวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543, หน้า 63-64) ได้ให้ความสำคัญโดยกล่าวไว้ว่า การนิเทศและการกำกับติดตาม เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ สถานศึกษาที่มีระบบการติดตามงานที่ชัดเจน มีการกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน และมีรูปแบบที่เหมาะสม เช่นการจัดประชุมรายงานความก้าวหน้า การทำรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร ตลอดจนการติดตามอย่างไม่เป็นทางการจะช่วยให้การดำเนินงานมีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว

ณรงค์ อินทร์สุข (2545, หน้า 43) ได้กล่าวไว้ว่า กำกับติดตามจะมีบทบาทสำคัญในการช่วยปรับปรุงโครงการ เพราะการดำเนินการกำกับติดตามนั้น ทำให้ตรวจสอบความก้าวหน้าของการดำเนินการว่าเป็นไปตามแผนปฏิบัติการ เป้าหมาย และงบประมาณที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด การกำกับติดตามนั้นจะเป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้ควบคุมโครงการหรือผู้อำนวยการโครงการได้ตระหนักถึงผลลัพธ์ของโครงการที่เกิดขึ้นว่า เป็นไปตามเป้าหมายสอดคล้องกับปัจจัยนำเข้าของโครงการมากน้อยเพียงใด รวมทั้งปัจจัยภายนอกที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลต่อเป้าหมาย และระยะเวลาในการดำเนินงานโครงการ

สรุปความสำคัญของการนิเทศและกำกับติดตาม การนิเทศและการกำกับติดตามมีความสำคัญต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา เพื่อจะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ทำให้สถานศึกษามีระบบการนิเทศและติดตามงานที่ชัดเจน มีกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนมีการกำหนดรูปแบบที่เหมาะสม เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยผู้ควบคุมการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาให้ดำเนินไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

#### 4.3 ขอบข่ายของการนิเทศและกำกับติดตาม

เยาวดี วิบูลย์ศรี (2542, หน้า 223-224) ได้กล่าวไว้ว่า การกำกับติดตามจะต่างจากการประเมิน เพราะการกำกับติดตามจะเน้นที่การติดตาม เพื่อตรวจสอบกระบวนการเป็นหลัก ส่วนการประเมินจะเน้นที่ผลลัพธ์ หรือผลกระทบบทโครงการ ว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่เป็นหลัก การกำกับติดตามงานอย่างใกล้ชิดและสม่ำเสมอ เพื่อที่จะได้แก้ไขหรือปรับแผนทันเหตุการณ์ ถ้าพบว่ามีปัญหาเกิดขึ้นกับกิจการ การติดตามงานนี้อาจทำได้โดยการสังเกตการณ์ รับรายงานด้วยวาจาจากหัวหน้าหน่วยงาน หรือให้รายงานเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นระยะๆ ตามความต้องการของผู้บริหาร หรือตามกำหนดเวลาที่แน่นอน แต่สิ่งที่จำเป็นและสำคัญที่สุดคือการรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งมีความจำเป็นเกี่ยวกับการประเมินผลงานในลำดับต่อไป

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2544, หน้า 13) ได้กล่าวไว้ว่า การนิเทศการศึกษาส่งเสริมการประกันคุณภาพภายในเป็นการปฏิบัติการนิเทศเพื่อสนับสนุนให้โรงเรียนสามารถดำเนินการประกันคุณภาพภายใน ได้ทุกชั้นตอน ตลอดจนพัฒนาจุดที่ยังบกพร่องใน แต่ละชั้นตอนให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น หลักการนิเทศเพื่อส่งเสริมการประกันคุณภาพภายในหลักการที่นำมาใช้โดยสรุปคือ มุ่งเน้นคุณภาพนักเรียน ร่วมคิด ร่วมดำเนินการ ใช้วิธีดำเนินการที่หลากหลาย สร้างขวัญกำลังใจซึ่งกันและกัน ลักษณะการนิเทศมี 2 ลักษณะ คือ การนิเทศจากภายนอกโรงเรียน เป็นกระบวนการที่ผู้นิเทศให้การแนะนำช่วยเหลือร่วมคิดร่วมปฏิบัติงานกับโรงเรียนเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนในด้านการใช้และพัฒนาหลักสูตรการจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล การพัฒนามาตรฐานโรงเรียน การประกันคุณภาพภายใน ตลอดจนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามความต้องการของโรงเรียน และ การนิเทศภายในเป็นกระบวนการที่โรงเรียนดำเนินการเพื่อส่งเสริมสนับสนุนช่วยเหลือให้ครูในโรงเรียนประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามภารกิจหลักคือการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนานักเรียนทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ สังคม

กนก จันทร์ขจร (2535, หน้า 276-302) ได้กำหนดขั้นตอนการนิเทศการศึกษา ไว้ดังนี้การดำเนินการในระดับโรงเรียน

1. โรงเรียนต้องแจ้งนโยบาย ให้แก่บุคลากรในโรงเรียนทราบ อาจทำได้หลายอย่าง เช่น การสั่งการตามสายงาน หรือการหาสมาชิกแนวร่วม

2. ตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน โดยทั่วไปแล้ว ควรตั้งบุคคลต่อไปนี้ เป็นคณะกรรมการ ได้แก่ ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้างานต่าง ๆ และบุคลากรในโรงเรียนที่เหมาะสม ซึ่งบุคคลดังกล่าวควรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความมานะอดทน จิตใจมั่นคง ใฝ่หาความรู้ อยู่เสมอเป็นต้น

3. กำหนดกรอบแผนงานการนิเทศภายใน ทั้งนี้คณะกรรมการต้องดำเนินการดังนี้

3.1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน จากข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นข้อมูลพื้นฐานสำคัญหรือแนวคิดประกอบในการวิเคราะห์นโยบายของกรมสามัญศึกษา

3.2 วิเคราะห์นโยบายของกรมสามัญศึกษา เมื่อโรงเรียนวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของโรงเรียนแล้ว ต่อไปคือนำนโยบายของกรมสามัญศึกษามาวิเคราะห์ เพื่อใช้ประกอบในการวางแผนงานการนิเทศ เมื่อวิเคราะห์ได้แล้วให้เรียนลำดับความสำคัญของแต่ละประเด็นนโยบายกรมฯ แล้วเลือกประเด็นปัญหาที่มีความสำคัญ และอยู่ในขีดความสามารถของโรงเรียนที่จะแก้ไขได้นั้นไปกำหนดแผนงานเพื่อให้การนิเทศตามลำดับไป

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546, หน้า 21) ได้กล่าวถึง ขอบข่ายของการนิเทศการศึกษาตามแนวคิดของอาดัม, และดิกกี(Adams, & Dickey, 1956) ไว้ดังนี้ การนิเทศเป็นการส่งเสริมความเจริญของงาน มีความเป็นประชาธิปไตย เป็นกระบวนการสร้างสรรค์ ยึดหลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ เพื่อสร้างเสริมขวัญและกำลังใจ เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน และเป็นการประชาสัมพันธ์ ระหว่างงานนิเทศกับงานอื่น ๆ

ชาญชัย อาจินสมจาร (2547, หน้า 33) ได้กล่าวไว้ว่า ขอบข่ายของการนิเทศการศึกษาเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย คือ การนิเทศก่อให้เกิดภาวะผู้นำขึ้นเพื่อรวบรวมนโยบาย ศึกษาสภาพการเรียนการสอน ปรับปรุงสภาพการเรียนการสอน ปรับปรุงบุคลากร ปรับปรุงมนุษยสัมพันธ์ ปรับปรุงปฏิสัมพันธ์ของหมู่คณะ ปรับปรุงผลผลิตทางการศึกษา และปรับปรุงการนิเทศทางการศึกษา

ชาญชัย วิเศษกุลพรหม (2549, หน้า 22) ได้กล่าวไว้ว่า ขอบข่ายการนิเทศเป็นการให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการคิดร่วมกันทำงาน ร่วมกันการตัดสินใจร่วมกันใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ถวิล อรัญเวศ (2551, กรกฎาคม 24) ได้กล่าวไว้ว่า หากนำความหมายของการนิเทศหลักการนิเทศดั้งเดิมมาผสมผสานกับแนวคิดการประกันคุณภาพการศึกษา แนวคิดที่เกี่ยวข้องหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน แนวคิดว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพครู และระดับคุณภาพครู/ผู้บริหาร (NTQ/EMQ) หลักการนิเทศในยุคใหม่ที่ควรจะเป็นก็คือ

1. การนิเทศการศึกษา จะต้องเคารพความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นความร่วมมือ ร่วมใจ ในการดำเนินงาน ใช้ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานนั้นไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

2. การนิเทศการศึกษา มุ่งให้ครูรู้จักวิธี คิดค้นการทำงานด้วยตนเอง มีความสามารถในการนำตนเอง และสามารถตัดสินใจปัญหาของตนเองได้

3. การนิเทศการศึกษา ควรเป็นการแสวงหาความสามารถพิเศษ ของแต่ละบุคคล แล้ว เปิดโอกาสให้ ได้แสดงออกและพัฒนาความสามารถเหล่านั้นอย่าง เต็มที่

4. การนิเทศที่ดี จะต้องสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง ยั่วยุและสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันและต้องทำให้ครูรู้สึกว่าจะช่วยให้พบวิธีที่ดีกว่า ในการทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

5. การนิเทศการศึกษาควรเป็นไปอย่างง่าย ๆ ไม่มีพิธีรีตอง

ถวิล อรัญเวศ (2551, กรกฎาคม 24) ได้กล่าวถึง กระบวนการในการนิเทศไว้ว่า กระบวนการนิเทศเป็นกระบวนการโดยทั่วไปที่นำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับ วัตถุประสงค์และกิจกรรมการนิเทศ ดังแนวทางต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดปัญหาและความต้องการจำเป็น (needs)

ขั้นที่ 2 การกำหนดจุดประสงค์ที่วัดได้ (measurable goals)

ขั้นที่ 3 การกำหนดอุปสรรคและข้อจำกัดต่าง ๆ (constraints)

ขั้นที่ 4 การกำหนดวิธีการที่เป็นทางเลือกใน การแก้ปัญหา (alternatives)

ขั้นที่ 5 การเลือกทางเลือกในขั้นที่ 4 มาปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา (selection)

ขั้นที่ 6 การนำทางเลือกที่เลือกแล้วไปทดลองใช้ (implementation)

ขั้นที่ 7 การประเมินผลการทดลอง เพื่อพิจารณาว่า ได้ผลตามวัตถุประสงค์

หรือไม่ (evaluation)

ขั้นที่ 8 การปรับปรุงแก้ไขส่วนที่บกพร่องหลังจากทดลองแล้ว(modification)

วิลเลียม เบอร์ตัน, และลีโค เบรกเนอร์ (William Burton, & Leo Brueckner, 1955, p. 85 ซึ่ง Sergiovanni, & Starratt, 1983, p. 302) ได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการนิเทศ ไว้ว่า

1. งานการนิเทศนั้น ไม่สามารถจะแยกออกมาจากงานด้านการบริหารได้ อย่างชัดเจน

2. งานการนิเทศที่ดีควรจะอยู่บนแนวความคิดทางปรัชญาและวิทยาศาสตร์ คือ อาศัยทั้งแนวความคิดและความเป็นจริงที่ปรากฏ

3. งานการนิเทศที่ดีควรจะขึ้นอยู่กับ การดำเนินงานแบบประชาธิปไตยคือ ให้ผู้รับการนิเทศมีโอกาสตัดสินใจมิใช่เป็นการบังคับหรือสั่งการ

4. งานการนิเทศที่ดี ควรเป็นงานที่ช่วยในการแก้ปัญหาทางด้านการปรับปรุงมากกว่าจะไปสร้างปัญหา

5. งานการนิเทศ จะอาศัยหลักทางวิทยาศาสตร์ และผู้ที่ทำหน้าที่นิเทศควรมีทัศนคติที่ดีต่อการนิเทศ

6. งานการนิเทศ เป็นงานที่ช่วยให้บุคคลได้พัฒนา กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น

7. งานการนิเทศ เป็นงานที่ช่วยประสานนโยบาย และแผนการปฏิบัติให้เป็นไปด้วยดี

สรุปขอบข่ายของการนิเทศและกำกับติดตามเพื่อให้การดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาประสบความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย 1) มีการวางแผนไว้อย่างชัดเจน 2) แต่งตั้งบุคคลดำเนินการนิเทศ 3) โกลัซติดและสม่ำเสมอ 4) มีการสรุปรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร 5) มีการปรับปรุงแก้ไขปัญหาหรือพัฒนา 6) มีความเป็นกันเอง 7) มีความต่อเนื่อง 8) ผู้นิเทศและกำกับติดตามต้องมีความรู้ความเข้าใจในงานการประกันคุณภาพการศึกษา 9) มีการประเมินผลการนิเทศและกำกับติดตามงานอย่างเป็นระบบ 10) มีการจัดทำเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล 11) มีการประเมินผลการนิเทศและกำกับติดตามงานอย่างเป็นระบบ 12) โรงเรียนได้รับการนิเทศงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาจากบุคคล หรือคณะบุคคลของหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานอื่นๆ 13) บุคลากรในที่มงานเดียวกันมีการนิเทศและกำกับติดตามงานภายในกันเอง 14) บุคลากรในที่มงานต่างๆ ร่วมกันจัดทำรายงานการประเมินตนเอง ในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพการศึกษา และงานวิจัยที่มีลักษณะใกล้เคียงกันที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพภายใน ดังนี้

#### 1. งานวิจัยในประเทศ

ยังยงค์ สูงงาม (2545, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อรองรับการประเมินภายนอกของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแจ้ห่ม จังหวัดลำปาง ผลการวิจัยพบว่า แนวทางเบื้องต้นในการพัฒนาสถานศึกษาทั้งระบบมาตรฐาน ควรให้บุคลากร และให้ชุมชนมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในการทำงาน และทำงานเป็นทีม สร้างความตระหนักในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพควรมีการกำกับติดตาม การตรวจสอบการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกฝ่ายโดยใช้กระบวนการของวงจรควบคุมคุณภาพ (quality control circle: PDCA)

ณรงค์ อินทร์สุข (2545, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน การประกันคุณภาพภายใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ร่วมกันมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในมากที่สุด ทั้งนี้ผู้วิจัยได้กรอบแนวคิดจากปัจจัยที่เป็นเงื่อนไขสู่ความสำเร็จ ในการดำเนินงานประกันคุณภาพภายใน ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติจำนวน 4 ตัวได้แก่ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) การเตรียมความพร้อมให้บุคลากร 3) การทำงานเป็นทีม 4) การ

นิเทศและกำกับติดตาม ได้เก็บข้อมูลจากโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างในเขตการศึกษา 5 โดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ดำเนินการเก็บข้อมูลระหว่างวันที่ 2-15 กันยายน 2545 จากโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างจำนวน 125 โรงเรียน ได้ข้อมูลจำนวน 118 โรงเรียน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่ การวิเคราะห์การถดถอย ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การเตรียมความพร้อมให้บุคลากร การทำงานเป็นทีม และการนิเทศและกำกับติดตาม ร่วมกันมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายใน ได้ประมาณร้อยละ 81 2) จากการคัดเลือกปัจจัย พบว่า ปัจจัยด้านการนิเทศและกำกับติดตาม ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นชุดของปัจจัยที่ดีที่สุดที่ร่วมกันแล้ว มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายใน มากที่สุด โดยสามารถร่วมกันกำหนดความแปรปรวนต่อการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติถึงประมาณ ร้อยละ 81

บึงอร อินทราณี (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารกับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารกับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะ ผู้นำของผู้บริหาร กับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในแต่ละโรงเรียนประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร ครูฝ่ายวิชาการ ครูปฏิบัติการสอน ผู้ทรงคุณวุฒิในกรรมการสถานศึกษา และกรรมการสถานศึกษาในกลุ่มอื่น ๆ ผลการวิจัยพบว่า ด้านคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งแบ่งเป็น 6 ด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาแบ่งเป็น 3 ขั้นตอนมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกขั้นตอน ด้านการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารกับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาในภาพรวมมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านความสัมพันธ์ของคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารกับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา พบว่า มีค่าสหสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จินตนา เหนือเกาะหวาย (2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารและครูโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัดต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาปฐมวัย ตามเกณฑ์มาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า ครูและผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับถูกต้องมาก มีการนำไปปฏิบัติระดับมาก และในการปฏิบัติมีปัญหาน้อย ผู้บริหารโรงเรียนแต่ละภาคมีความรู้ความเข้าใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุชาย จินะเสนา (2548, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากฎเกิด ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายปัจจัย พบว่าทั้งเก้าปัจจัยอยู่ในระดับมากโดยปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ทัศนคติและทักษะ รองลงมา คือ การมีภาวะผู้นำ คุณภาพการสอนของครู การสื่อสาร ทีมทำงาน แรงจูงใจในการทำงาน ความร่วมมือและการสนับสนุนจากแหล่งอื่น การนิเทศ กำกับและติดตามการจัดการศึกษา และระบบคุณภาพและขอบข่ายความรับผิดชอบ ตามลำดับ การดำเนินงานประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากฎเกิด โดยภาพรวมมีการปฏิบัติในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามขั้นตอนการดำเนินงาน 4 ขั้นตอน พบว่า ทุกขั้นตอนมีการปฏิบัติในระดับมาก โดยขั้นตอนปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การวางแผนปฏิบัติงาน รองลงมา คือ การปฏิบัติตามแผน การนำผลการประเมินมาปรับปรุงงาน การตรวจสอบและประเมินผล ตามลำดับระดับความสำเร็จการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โดยรวม ทุกปัจจัยอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การดำเนินการประกันคุณภาพภายใน รองลงมา คือ การเตรียมการประกันคุณภาพภายใน และการรายงานการประกันคุณภาพภายใน ตามลำดับ การวิเคราะห์ความแปรปรวนของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษากับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การวิเคราะห์ตัวแปรพยากรณ์โดยมีปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา จำนวน 9 ปัจจัย และปัจจัยด้านชีวสังคม 4 ปัจจัย พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษามีจำนวน 7 ปัจจัย ได้แก่ ระบบคุณภาพและขอบข่ายความรับผิดชอบ ภาวะผู้นำ แรงจูงใจในการทำงาน การสื่อสาร ตำแหน่งหน้าที่ เพศ และขนาดโรงเรียนที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

วิทยา ใจวิถี (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาส่งเสริมการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในเขตภาคเหนือ การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ พัฒนาส่งเสริมการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ผลการศึกษาวิจัยโดยสรุปมีดังนี้

1. บุคลากรที่เกี่ยวข้องขาดความเข้าใจในการดำเนินการประกันคุณภาพภายในที่แท้จริง และบุคลากรมีความต้องการที่จะได้รับการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาที่สอดคล้องกับมาตรฐานการอาชีวศึกษา 6 มาตรฐาน 34 ตัวบ่งชี้
2. พบปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของผู้ที่รับผิดชอบงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ดังนี้

2.1 ด้านการเตรียมความพร้อมของสถานศึกษา มีปัญหาหรืออุปสรรคในเรื่องบุคลากร และงบประมาณสำหรับการบริหารจัดการ

2.2 ด้านการดำเนินงานของสถานศึกษา มีปัญหาหรืออุปสรรคในเรื่องการจัดทำรายงานการประเมินตนเอง และความรู้/ความเข้าใจเกี่ยวกับประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของบุคลากร

3. บุคลากรที่เกี่ยวข้องมีความต้องการเข้าร่วมประชุมชี้แจงในเรื่องวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล การประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา และการทำรายงานผลการประเมินตนเอง

4. ผู้ที่รับผิดชอบงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาคาดความรู้ในเรื่องการเขียนรายงานผลการประเมิน และการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

5. ผู้ที่รับผิดชอบงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษามีความต้องการความรู้ความเข้าใจในเรื่องการเขียนรายงานผลการประเมิน และการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

6. ผลการประเมินโครงการประชุมชี้แจงแนวทางการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา มีดังนี้

6.1 เนื้อหาของการประชุมชี้แจงแนวทางการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา มีความเหมาะสมในระดับมาก โดยเฉพาะในเรื่องความรู้ที่ได้รับ และการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

6.2 เทคนิค/วิธีการประชุมของการประชุมชี้แจงมีความเหมาะสมในระดับมาก โดยเฉพาะในเรื่องความสอดคล้องของเนื้อหากับวิธีการประชุม และวิธีการประชุมเน้นการบรรยายประกอบการฝึกปฏิบัติ

6.3 สื่อ/อุปกรณ์ที่ใช้ในการประชุมชี้แจง มีความเหมาะสมในระดับมาก โดยเฉพาะสื่อที่ใช้ในการนำเสนอประกอบการบรรยาย และสื่อทัศนูปกรณ์

6.4 วิทยากรที่ให้ความรู้ ในการประชุมชี้แจง มีความเหมาะสมในระดับมาก โดยเฉพาะในด้านการถ่ายทอดความรู้ และความเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

6.5 สภาพทั่วไปของการจัดประชุมชี้แจงมีความเหมาะสมในระดับมาก โดยเฉพาะสถานที่จัดประชุม และการบริการอำนวยความสะดวก

7. ผลจากการติดตามสภาพการปฏิบัติงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ในด้านต่าง ๆ หลังจากการประชุมชี้แจงไปแล้วประมาณ 3 เดือน มีดังนี้

7.1 สภาพการปฏิบัติงานในด้านการบริหารงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากโดยเฉพาะในเรื่อง การวางแผนการทำงาน และการได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา

7.2 สภาพการปฏิบัติงานในด้านการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะในเรื่องความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำรายงานการประเมินตนเอง

7.3 สภาพการปฏิบัติงานในด้านทัศนคติในการปฏิบัติงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะในเรื่องมีความยินดีในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น และความรับผิดชอบต่องาน

7.4 สภาพการปฏิบัติงานในด้านประโยชน์ของการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ส่วนใหญ่ในเรื่องการมีข้อมูลในการตัดสินใจเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนา และการเห็นความสำคัญและจำเป็นของการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

7.5 ผลสัมฤทธิ์ด้านความรู้ ความเข้าใจในการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ของผู้ที่ผ่านการเข้าร่วมประชุมชี้แจง มีผลสัมฤทธิ์เฉลี่ย 29.61 คะแนน จาก 35 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 84.60 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้

8. ผลกระทบหลังจากการประชุมชี้แจงแนวทางการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาแล้ว มีดังนี้

8.1 ผู้ที่ผ่านการประชุมเป็นแกนนำ และบริหารการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งเผยแพร่ความรู้ ความเข้าใจ สร้างความตระหนักเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาให้แก่บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ

8.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการบริหารงานอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพมากขึ้น จัดสรรงบประมาณ บริหารงานวิชาการ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และนิเทศโครงการต่าง ๆ เป็นไปตามระยะเวลาตามที่กำหนดไว้

8.3 ครู อาจารย์และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง มีการวางแผนในการทำงานของตนเอง โดยการยึดมาตรฐานการอาชีวศึกษาเป็นเป้าหมายในการดำเนินงาน ทำให้มีการจัดเก็บข้อมูลในงานต่าง ๆ เป็นระเบียบ ต่อเนื่อง และเป็นระบบมากขึ้น

8.4 สถานศึกษามีการพัฒนา ได้รับการประสานงาน สร้างความเข้าใจที่ดีและได้รับความร่วมมือจากชุมชน สถานประกอบการรวมทั้งจากองค์กรภายนอกมากขึ้น

อภิชาติ ไบโพธิ์ (2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารกับประสิทธิผลการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษาในเขตบริการของสถาบันราชภัฏเทพสตรี ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารของโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษาในเขตสนับสนุน และการมอบหมายงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ ในเขตบริการของสถาบันราชภัฏเทพสตรีในภาพรวมทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านการเตรียมการ ด้านการดำเนินงานและด้านการรายงานอยู่ในระดับมาก สำหรับ

ประสิทธิผล ในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ด้านการดำเนินงานอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก ยกเว้นการส่งรายงานการประเมินตนเองให้กับบุคลากรภายนอกได้ได้รับรู้ อยู่ในระดับปานกลาง และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมของผู้บริหารกับประสิทธิผลในการประกันคุณภาพภายใน ของโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ในเขตบริการของสถาบันพระราชภัฏเทพสตรีมีความสัมพันธ์กันในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01

สุวิมล ว่องวานิช (2543, หน้า 63 -64) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประเมินผลภายในพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการประเมินผลภายใน ขึ้นอยู่กับ 1) ผู้บริหาร 2) ความสามารถของบุคลากรภายใน 3) การร่วมกันทำงานเป็นทีม 4) ทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงาน 5) เวลาที่ใช้ประเมิน และสรุปว่าปัจจัยทั้ง 5 ข้อนี้จะเกี่ยวข้องกับความสามารถของผู้บริหารทุกปัจจัย แต่ความสำเร็จของการประเมินผลภายในไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารแต่อย่างเดียว ความเข้าใจธรรมชาติของบุคลากรภายใน ยังมีส่วนสำคัญต่อการบริหารงานด้วย เพราะการประกันคุณภาพภายในเป็นงานที่บุคลากรทุกฝ่าย ต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน แต่ธรรมชาติของบุคลากรมีความแตกต่างกัน ทั้งด้านความพร้อมในการดำเนินงานทั้งด้านความรู้ความเข้าใจจิตสำนึกในการทำงาน ผู้บริหารที่ดีต้องสามารถแสดงบทบาทที่เหมาะสมกับสภาพของบุคลากรของบุคลากรภายใน และผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพยังแสดงให้เห็นว่าการทุ่มเทเอาใจใส่ต่อการบริหารงานประเมินผลภายใน โดยมีการกำกับติดตามการทำงานด้านการประเมินผลอย่างใกล้ชิด และจริงจังของผู้บริหารสถานศึกษา ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานด้านการประเมินผลของสถานศึกษาอย่างมาก ทั้งยังมีข้อค้นพบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นการแสดงบทบาทของการมอบหมายงานและบทบาทสนับสนุน ไม่ว่าจะบุคลากรในสถานศึกษาจะมีความรู้ ความสามารถหรือไม่ก็ตาม ทำให้การทำงานดำเนินไปอย่างไม่ราบรื่นเนื่องจากผู้บริหารเป็นที่พึ่งของคณะทำงานไม่ได้ มีสถานศึกษาเพียงไม่กี่แห่งที่ผู้บริหารสามารถชี้แนะแนวทางการดำเนินงานให้แก่บุคลากรในสถานศึกษาได้

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

ตีโว (Nevo, 1995, pp. 87-98) ได้ทำการศึกษาที่ประเทศอิสราเอลถึงการออกแบบกระบวนการพัฒนาบุคลากรโดยการจัดอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรจากสถานศึกษานำร่องและให้ผู้เข้ารับการอบรมซึ่งเป็นแกนนำในสถานศึกษากลับไปพัฒนาระบบการประเมินผลภายในสถานศึกษาของตนคือเป็นการประเมินที่อิงโรงเรียน (school-based evaluation) โดยมีฐานการทำงานที่โรงเรียน เริ่มที่การสร้างทีมประเมิน และทำการประเมิน จากนั้นสถานศึกษาเตรียมพร้อมที่จะให้นักประเมินภายนอกที่ได้รับแต่งตั้งมาตรวจสอบการดำเนินงานของโรงเรียน

ฮาร์เปอร์ (Harper, 2000, p. 189) ได้ศึกษาบทบาทการทำงานเป็นทีมในการประกันคุณภาพการศึกษาและการวางแผนพัฒนาในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นของโรงเรียนสองแห่งในมลรัฐอิลลินอยส์ โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคณะทำงานที่สอบแบบสหวิทยาการ และ

คณะทำงานวางแผนพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบผลการวิจัย พบว่า 1) การประกันคุณภาพและการวางแผนพัฒนาเป็นแรงกระตุ้นรูปแบบหนึ่งในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง และกระบวนการวางแผนของทั้งสองโรงเรียน 2) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการประสานการทำงานระหว่างคณะทำงานทั้งสองคณะ และผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ริเริ่มจัดโครงสร้างและกระบวนการที่ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างกัน 3) การประกันคุณภาพและการวางแผนพัฒนาจะกระตุ้นให้ดำเนินงานด้านหลักสูตรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน แต่ประเด็นเหล่านี้ไม่มีผลต่อเทคโนโลยีการสอนทั้งสองโรงเรียน 4) ผู้วิจัยมีความเชื่อมั่นในกรอบแนวคิดในแผนพัฒนาโรงเรียน

จากงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาทุกชั้นตอน ตั้งแต่ ชั้นเตรียมการ ชั้นการดำเนินการ ซึ่งประกอบด้วย 1) การวางแผนปฏิบัติงาน 2) การดำเนินงานตามแผน 3) การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพ 4) การพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการศึกษา และชั้นการรายงาน ซึ่งชั้นตอนต่าง ๆ ดังกล่าวต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐานเป็นที่เชื่อถือของผู้ปกครอง ชุมชน และสังคม ทั้งนี้การดำเนินงานดังกล่าว จำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรและหน่วยงานต่าง ๆ และต้องอาศัยปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาซึ่งอยู่ในระบบบริหารจัดการของโรงเรียนอยู่แล้ว และทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ศึกษาปัจจัยที่เป็นเงื่อนไขสู่ความสำเร็จ ตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543, หน้า 61-64) ที่กล่าวถึงไว้ 4 ประการ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) การเตรียมความพร้อม 3) การทำงานเป็นทีม และ 4) การนิเทศและกำกับติดตาม ซึ่งปัจจัยทั้ง 4 ประการ เป็นปัจจัยสำคัญเบื้องต้นและน่าจะเป็นปัจจัยภายใน ที่ร่วมกันมีอิทธิพลผลักดันให้การดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสพความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน ผู้วิจัยจึงศึกษาเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และเพื่อเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา