



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิต (อาชีวศึกษา)

ปริญญา

อาชีวศึกษา	อาชีวศึกษา
สาขา	ภาควิชา
เรื่อง	การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาระบบการประกันคุณภาพของวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศรีสะเกษ โดยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม
	Knowledge Management for Developing Quality Assessment Process of Sisaket College of Agriculture and Technology Through Participatory Action Research
นามผู้วิจัย	นายสิทธิศักดิ์ อ่างหาญ
ได้พิจารณาเห็นชอบโดย	
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุภาพ นัตรภรณ์, Ph.D.)
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชีพสมน รังสยาร, Ph.D.)
หัวหน้าภาควิชา	(รองศาสตราจารย์สุรชัย จิวเจริญสกุล, ศศ.ด.)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์รับรองแล้ว

(รองศาสตราจารย์กัญญา วีระกุล, D.Agr.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ _____ เดือน _____ พ.ศ. _____

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาระบบการประกันคุณภาพ
ของวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศรีสะเกษ
โดยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

Knowledge Management for Developing Quality Assessment Process
of Sisaket College of Agriculture and Technology
Through Participatory Action Research

โดย

นายสิทธิศักดิ์ อัจหาญ

เสนอ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิต (อาชีวศึกษา)

พ.ศ. 2555

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สิทธิศักดิ์ อางหาญ 2555: การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาระบบการประกันคุณภาพ
ของวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศรีสะเกษ โดยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ
แบบมีส่วนร่วม ปรินญาศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิต (อาชีวศึกษา) สาขาวิชาอาชีวศึกษา
ภาควิชาอาชีวศึกษา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก:
ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุภาพ นัทรารณณ์, Ph.D. 279 หน้า

การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาจุดแข็งและข้อจำกัดของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการ
ดำเนินงานประกันคุณภาพ 2) ศึกษาปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ
มีส่วนร่วมของบุคลากรในการปฏิบัติงานประกันคุณภาพ 3) ศึกษากระบวนการประกันคุณภาพที่
คาดหวังตามความคิดเห็นของบุคลากรวิทยาลัย 4) ศึกษากระบวนการจัดการความรู้ที่เหมาะสม
ที่ใช้ในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพของวิทยาลัยโดยเน้นกระบวนการมีส่วนร่วม
5) ตั้งคราะห์รูปแบบการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพโดยกระบวนการจัดการความรู้ และ
6) ศึกษาการยอมรับของบุคลากรในระบบการประกันคุณภาพที่พัฒนาขึ้นจากกระบวนการ
มีส่วนร่วม

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย ประกอบด้วย ผู้บริหาร
ครู และบุคลากรทางการศึกษา วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศรีสะเกษ รวม 74 คน ผลการศึกษา
พบว่า ปัญหาของการปฏิบัติงานประกันคุณภาพ 4 ประการ คือ 1) การขาดความร่วมมือจาก
บุคลากรในการร่วมคิดร่วมทำ ร่วมติดตามตรวจสอบ และร่วมพัฒนา 2) การประกันคุณภาพยัง
ไม่กลืนเป็นเนื้อเดียวกับการปฏิบัติงานปกติ 3) บุคลากรไม่มีแนวทางในการระดมองค์ความรู้ที่
เกิดจากการปฏิบัติงานเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ 4) ขาดการทำงานที่เป็นระบบ

แนวทางการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาระบบประกันคุณภาพโดยเน้นกระบวนการมี
ส่วนร่วม ประกอบด้วย 1) การนำบริบทที่เป็นความภาคภูมิใจร่วมกันเป็นพื้นฐานการพัฒนา และ
เสริมแรงด้วยปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากร
2) ใช้ศักยภาพของคน ในการสร้างพลังอำนาจแห่งการเรียนรู้ และ 3) กระบวนการจัดการความรู้
โดยประชาคมที่ให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในระบบ
ประกันคุณภาพตามบริบทที่แท้จริงขององค์การ

ลายมือชื่อนิติสด

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

Sittisak Arthan 2012: Knowledge Management for Developing Quality Assessment Process of Sisaket College of Agriculture and Technology Through Participatory Action Research. Doctor of Philosophy (Vocational Education), Major Field: Vocational Education, Department of Vocational Education. Thesis Advisor: Assistant Professor Suparp Chatraphorn, Ph.D. 279 pages.

The objectives of this research were 1) to investigate strengths and threats of the personnel involving in the quality assessment operation, 2) to examine external and internal factors affecting the participatory process of the personnel in college quality assessment operation, 3) to examine the expected system of the quality assessment based on the personnel's perspectives, 4) to investigate an appropriate knowledge management process for quality assessment development emphasizing participatory process, 5) to develop a model for quality assessment operation using knowledge management, and 6) to examine the personnel's acceptance of the quality assessment system developed through participatory process.

This research was conducted by using mixed method. Seventy four target persons in this research included 5 administrators, 66 teachers and 3 educational personnel of Sisaket College of Agriculture and Technology. Four problems of quality assessment operation found in this study were: 1) lack of personnel's participation in the quality assessment procedure, 2) quality assessment operation not being blended in the routine work, 3) personnel having no mode to collect knowledge from work for knowledge management, and 4) lack of working system.

Knowledge management for quality assessment system development emphasizing participatory process consisted of 1) using commonly proud context as the base for development and reinforce with external and internal factors affecting participation of the personnel, 2) using personnel's potential for creating power of learning, and 3) using knowledge management process carried out by the community to develop the potential of the personnel in the quality assessment system based on the actual context of the organization.

Student's signature

Thesis Advisor's signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วง ข้าพเจ้ามีความซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุภาพ นัทรารณณ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ที่ได้สละเวลา ชี้นำแนะแนวทางในการศึกษามาโดยตลอดระยะเวลาอันยาวนาน รวมทั้งตรวจและแก้ไขงานวิจัยอย่างละเอียด เพื่อให้มีความสมบูรณ์มากที่สุด ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชีพสุมน รังสยธร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่กรุณาชี้นำแนะแนวทาง ตรวจสอบความถูกต้อง และ ให้ข้อคิดเห็นทำให้วิทยานิพนธ์มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณ วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศรีสะเกษ และบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่สนับสนุนทุนอุดหนุนในการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ ขอขอบคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้กรุณาประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้อันถือเป็นพื้นฐานที่สำคัญยิ่งในการทำวิจัยครั้งนี้ ขอขอบคุณ บุคลากรของวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศรีสะเกษทุกคนที่มีส่วนร่วมจนทำให้วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วง และขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ กัลยา นามสงวน น้องสาว ผู้เป็นกัลยาณมิตรที่ให้ความช่วยเหลือมาโดยตลอด

องค์ความรู้ที่ปรากฏในวิทยานิพนธ์นี้ หวังให้เป็นพลังในการพัฒนาการศึกษาของชาติสืบไปเพื่อก่อให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ในอนาคต

สิทธิศักดิ์ อัจหาญ

มกราคม 2555

สารบัญ

หน้า

สารบัญตาราง (4)

สารบัญภาพ (5)

บทที่ 1 บทนำ 1

ความสำคัญของปัญหา 1

วัตถุประสงค์ของการวิจัย 5

คำถามวิจัย 6

ขอบเขตการวิจัย 7

ขอบเขตเชิงประชากร 7

ขอบเขตเชิงเนื้อหา 7

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 8

บทที่ 2 การตรวจเอกสาร 9

การประกันคุณภาพการศึกษา 9

มาตรฐานการศึกษาของชาติ 10

มาตรฐานการอาชีวศึกษา 11

นิยามของการประกันคุณภาพการศึกษา 17

ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา 19

การประกันคุณภาพอาชีวศึกษา 22

บทเรียนการประกันคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยเกษตรและ

เทคโนโลยีศรีสะเกษ 30

การจัดการความรู้ 32

นิยามของการจัดการความรู้ 33

กรอบความคิดในการจัดการความรู้ 37

กระบวนการจัดการความรู้ 40

การจัดการความรู้ในองค์กรการศึกษา 43

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	46
ระยะที่ 1 ศึกษาบริบท	49
ระยะที่ 2 ระยะดำเนินการวิจัย โดยวงจรการวิจัยเชิงปฏิบัติการ	52
ระยะที่ 3 การตรวจสอบการยอมรับ	54
บทที่ 4 ผลการวิจัย และข้อวิจารณ์	57
ระยะที่ 1 ศึกษาบริบท	58
ตอนที่ 1 บริบทของการดำเนินงานประกันคุณภาพ	58
ตอนที่ 2 จุดแข็งและข้อจำกัดของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานประกันคุณภาพ	95
ตอนที่ 3 ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการปฏิบัติงานประกันคุณภาพ	114
ตอนที่ 4 ระบบประกันคุณภาพที่คาดหวังตามความคิดเห็นของบุคลากรวิทยาลัย	128
ตอนที่ 5 กระบวนการจัดการความรู้ที่เหมาะสมที่ใช้ในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพของวิทยาลัยโดยเน้นกระบวนการมีส่วนร่วม	136
ระยะที่ 2 ระยะดำเนินการวิจัยโดยการวิจัยเชิงปฏิบัติการ	153
ตอนที่ 6 รูปแบบการพัฒนาระบบประกันคุณภาพโดยกระบวนการจัดการความรู้	153
ระยะที่ 3 การยอมรับระบบประกันคุณภาพของผู้ปฏิบัติงาน	220
ตอนที่ 7 การยอมรับของบุคลากรที่มีต่อระบบประกันคุณภาพที่พัฒนาขึ้นจากกระบวนการมีส่วนร่วม	220
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ	238
สรุปผลการวิจัย	238
วิธีการ	238

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
รูปแบบการวิจัย	238
เครื่องมือและการเก็บรวบรวมข้อมูล	239
บทสังเคราะห์กระบวนการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาระบบประกัน คุณภาพ	240
บทสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาระบบประกันคุณภาพโดย กระบวนการจัดการความรู้	250
การเรียนรู้จากการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม	254
การเรียนรู้จากการจัดการความรู้	255
พลวัตแห่งการมีส่วนร่วม: บทสะท้อนจากผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย บทสะท้อนผู้วิจัย	257
ข้อเสนอแนะ	260
ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ	264
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป	264
เอกสารและสิ่งอ้างอิง	266
ภาคผนวก	267
ประวัติการศึกษา และการทำงาน	272
	279

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	องค์ประกอบของแผนจัดการความรู้	157
2	กิจกรรมการจัดการความรู้ระดับแผนกวิชา	208
3	ประเภทและความต่อเนื่องของการจัดกิจกรรมจัดการความรู้ระดับแผนกวิชา	210
4	การสรุปบทเรียนจากการดำเนินงาน	216
5	การเปรียบเทียบผลการประเมินตนเองก่อน – หลังการใช้ระบบประกันคุณภาพที่พัฒนาขึ้น	222
6	ข้อมูลทั่วไปของผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย	229
7	ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบประกันคุณภาพที่พัฒนาจากกระบวนการมีส่วนร่วม	232

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	สรุปกรอบแนวคิดในการจัดการความรู้	40
2	กระบวนการจัดการความรู้	42
3	กรอบแนวคิดในการวิจัย	48
4	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	56
5	สภาพทั่วไปของวิทยาลัย	62
6	โครงการวิทยาลัยกัมปงเมอเดียล	64
7	โครงการ ARAVA	65
8	บุคลากรของโครงการที่ผ่านการอบรมจากวิทยาลัย	66
9	ขั้นตอนการดำเนินงานระบบประกันคุณภาพ	73
10	บริบททั้งหมดของการดำเนินงานประกันคุณภาพ	94
11	การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูล	95
12	ครูเกษตรทำงานกับสิ่งมีชีวิต ความรับผิดชอบมีตลอด 24 ชั่วโมง	102
13	สภาพชีวิตในสังคมวิทยาลัย ที่มีความสัมพันธ์ในกลุ่มสูง	106

สารบัญญภาพ (ต่อ)

ภาพที่		หน้า
14	จุดแข็งและข้อจำกัดของบุคลากร	113
15	การตรวจประเมินมาตรฐานของ สมศ.	117
16	การตรวจประเมินสถานศึกษารางวัลพระราชทาน	118
17	การประเมินคุณภาพ โดยต้นสังกัด ดำเนินการ โดย อศจ. ศรีสะเกษ	121
18	ปัจจัยภายนอกและภายในที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วม	127
19	รูปแบบของระบบประกันคุณภาพที่คาดหวัง	135
20	เทคนิคการเล่าเรื่องเพื่อดึงความรู้และประสบการณ์แฝงมาใช้ประโยชน์	138
21	การระดมสมอง และการทำแผนที่ความคิดในการจัดการความรู้	140
22	ปัญหาของการจัดการความรู้ ฉบับร่าง	141
23	การใช้เทคนิค Data Mining Tool ในการสกัด “คำเด็ด”	142
24	ปัญหาของการจัดการความรู้ โดยเทคนิค Data Mining Tool	143
25	รูปแบบที่เหมาะสมในการจัดการความรู้	147
26	สารพัฒนาแผ่นเดียว เผยแพร่ ณ บริเวณลงเวลาทำงาน และ กำแพงสาร	155

สารบัญญภาพ (ต่อ)

ภาพที่		หน้า
27	การประชุมคณะทำงานระดับอำนาจการเพื่อจัดทำ แผนการจัดการความรู้	157
28	การประชาพิจารณ์โดยประชาคมวิทยาลัย	160
29	แผนภูมิขั้นตอนการวางแผนการจัดการความรู้	167
30	การระดมสมองของคณะทำงาน และประชุมกลุ่มใหญ่	170
31	การถอดบทเรียนในระดับปฏิบัติการของกรรมการประจำมาตรฐาน	172
32	คณะกรรมการพิจารณาจัดกลุ่มความรู้ด้านการประกันคุณภาพ	173
33	คู่มือระบบที่ได้รับการพัฒนาจากกระบวนการจัดการความรู้	174
34	การประกาศใช้ระบบประกันคุณภาพและการส่งมอบคู่มือระบบอย่างเป็นทางการ	175
35	มุมมองการจัดการความรู้ และกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	177
36	กิจกรรมกลุ่มใหญ่ และกิจกรรมกลุ่มย่อยใช้ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร	178
37	แผนภูมิกิจกรรมการบ่งชี้ความรู้	184
38	แผนภูมิกิจกรรมการสร้างและแสวงหาความรู้	190

สารบัญญภาพ (ต่อ)

ภาพที่		หน้า
39	แผนภูมิกิจกรรมการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ	196
40	แผนภูมิกิจกรรมการประมวลและกลั่นกรองความรู้	201
41	แผนภูมิกิจกรรมการเข้าถึงความรู้	207
42	แผนภูมิกิจกรรมการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้	215
43	ปัจจัยที่ทำให้ผลการประเมินตนเองดีขึ้น	228
44	กระบวนการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาระบบประกันคุณภาพ	241
45	รูปแบบการพัฒนาระบบประกันคุณภาพ โดยกระบวนการจัดการความรู้	253

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของปัญหา

จากกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมให้มีลักษณะความเป็นสากลมากขึ้น มีการกำหนดกฎเกณฑ์และกติกาที่ใช้กับสังคมโลกอย่างทั่วถึง พัฒนาการของการแข่งขันเสรี การกำหนดมาตรฐานสากล ทำให้การแข่งขันทางสติปัญญา และการใช้ความคิดที่เป็นระเบียบแบบแผน มีความสำคัญมากขึ้น คุณภาพทางปัญญาของมนุษย์จึงเป็นเป้าหมายสำคัญในการพัฒนาประเทศ และเป็นพันธะสำคัญของรัฐยุคใหม่ในการสนับสนุน การศึกษาให้สอดคล้องกับกระแสโลก เพื่อการอยู่รอดในโลกปัจจุบัน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 เป็นกฎหมายแม่บทสำหรับกำกับทิศทางการศึกษาของประเทศ กำหนดไว้ในหมวดที่ 6 มาตรา 47-51 ว่าในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน กำหนดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วย ระบบการประกันคุณภาพ ภายใน และระบบการประกันคุณภาพภายนอก โดยให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานต้นสังกัด และสถานศึกษา จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายใน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร และจัดทำ รายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชน ให้มีการประเมินคุณภาพ ภายนอกของสถานศึกษาทุกแห่งอย่างน้อยหนึ่งครั้งทุกห้าปี โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและ ประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ซึ่งเป็นองค์การมหาชนทำหน้าที่พัฒนาเกณฑ์วิธีการประเมินและ จัดให้มีการประเมินดังกล่าว รวมทั้งเสนอผลการประเมินต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีหน้าที่ในการจัดการอาชีวศึกษาและฝึกอบรม วิชาชีพให้ประชาชนอย่างทั่วถึง ตลอดชีวิต มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน และจัดการองค์ความรู้ตรงตาม ความต้องการของตลาดแรงงาน และอาชีพอิสระ สอดคล้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของ ประเทศ โดยกำหนดไว้ในพันธะกิจที่ 2 สร้างการบริหารและจัดการอาชีวศึกษาที่มีคุณภาพ ได้ มาตรฐาน ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 เร่งปรับระบบบริหารจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพการอาชีวศึกษา และสนับสนุนการมีส่วนร่วม มีเป้าประสงค์เพื่อให้การบริหารจัดการอาชีวศึกษามีประสิทธิภาพ

สูงขึ้น โดยการพัฒนาประกันคุณภาพ ให้เป็นกิจกรรมหลักหนึ่งของแผนปฏิบัติราชการของ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สำนักนโยบายและแผน, 2550: 1) โดยในการนำ มาตรฐานการศึกษาชาติสู่การปฏิบัตินั้น ได้พัฒนามาตรฐานการศึกษาในระดับอาชีวศึกษา ที่เรียกว่า มาตรฐานการอาชีวศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาที่จัดการศึกษาในระดับอาชีวศึกษาใช้เป็นแนวทางในการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับการดำเนินการประกันคุณภาพ และเพื่อพร้อมรับการประเมินคุณภาพ จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) โดยได้รับความเห็นชอบจาก คณะกรรมการการอาชีวศึกษา และกระทรวงศึกษาธิการ ได้ประกาศให้มาตรฐานการอาชีวศึกษา สำหรับวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี ประกอบด้วย 7 มาตรฐาน 45 ตัวบ่งชี้ (สำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษา, 2552ก: 6)

การดำเนินงานประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาอาชีวศึกษา มีรากฐานอิงระบบ บริหารส่วนกลาง มีการติดตามประเมินผล และจัดทำรายงานผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกปีโดย สายงาน แต่ยังคงอิงกรอบแนวทางกลาง ซึ่งเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานประกันคุณภาพในระดับ สถานศึกษา การพัฒนาระบบคุณภาพเป็นเรื่องของสมาชิกทุกคนในองค์กร โดยเริ่มจากการ ตระหนักในความสำคัญ ความจำเป็น แล้วให้ความร่วมมือในการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมติดตาม ตรวจสอบ และปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยความสมัครใจ เพื่อเป้าหมายคือความถูกต้อง รวดเร็ว ประหยัด และความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย การมุ่งมั่นและแน่วแน่เพื่อคุณภาพ อย่างจริงใจและจริงจัง เป็นปัจจัยที่สำคัญในกระบวนการพัฒนาระบบคุณภาพ จึงเป็นหน้าที่ของ สถานศึกษาที่จะดำเนินการให้บุคลากรทุกฝ่ายตระหนักถึงความสำคัญของการประกันคุณภาพ การศึกษา โดยการสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน (ชานาญ อยู่แพ, 2544) ตลอดจนการ ประยุกต์แนวความคิดการจัดสถานศึกษาเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ ให้เกิดการประกันคุณภาพภายในของ สถานศึกษา ที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้อง (ปาน กิมปี, 2547) ในการจัดปัญหาที่เกิดขึ้น และแสวงหาแนวทางในการพัฒนาคุณภาพดังกล่าว สอดคล้องกับแนวทางของการจัดการความรู้ ซึ่งใช้แนวคิดของการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร ระดมความรู้ที่มีอยู่ มาพัฒนาให้เป็นระบบ ทุกคนสามารถเข้าถึง และพัฒนาตนเอง รวมทั้งการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในที่สุด (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2553: 19)

วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศรีสะเกษ มีหน้าที่จัดการเรียนการสอนและการบริหารงาน ตามกรอบนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ให้ความสำคัญกับการพัฒนา มาตรฐานการศึกษา โดยกำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ของวิทยาลัยว่า เป็นองค์กรในการจัดการอาชีวศึกษา

และฝึกอบรมให้ประชาชนอย่างทั่วถึงตลอดชีวิต มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน และจัดการองค์ความรู้ตรงตามความต้องการของตลาดแรงงานและอาชีพอิสระ โดยกำหนดให้ งานวิจัยพัฒนาและมาตรฐานการศึกษา เป็นหน่วยงานหลักในการดำเนินงานการประกันคุณภาพสถานศึกษา ในการปฏิบัติงานจะใช้มาตรฐานการอาชีวศึกษา และเกณฑ์การประเมินตนเอง ตามตัวบ่งชี้มาตรฐานการอาชีวศึกษาที่สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจัดทำขึ้น และกำหนดให้สถานศึกษาทุกแห่งใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติ ซึ่งเกณฑ์ดังกล่าวจะประกอบด้วย มาตรฐาน ข้อกำหนดในแต่ละมาตรฐาน ตัวบ่งชี้เชิงปริมาณสำหรับข้อกำหนด คำอธิบายและข้อมูลประกอบการพิจารณาตามตัวบ่งชี้ ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ และเกณฑ์การตัดสิน โดยวิทยาลัยจะนำมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานประกันคุณภาพสถานศึกษา

วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศรีสะเกษกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาการประกันคุณภาพสถานศึกษา ว่า จะต้องพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติงาน พัฒนาและจัดระบบองค์กร ให้การบริหารจัดการมีรูปแบบ รวดเร็ว ถูกต้อง ถูกระเบียบ ปฏิบัติ กระจายอำนาจการบริหารให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา (วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศรีสะเกษ, 2549: 3) แต่จากการสรุปผลการดำเนินงานประกันคุณภาพสถานศึกษาในรอบ 3 ปี (2547-2549) พบว่า วิทยาลัยยังไม่สามารถบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาการประกันคุณภาพได้ตามที่ต้องการ จากสาเหตุหลายประการ คือ ประการแรก ขาดความร่วมมือจากบุคลากร ทำให้ไม่มีโอกาสในการเข้ามามีส่วนร่วม ในการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมติดตาม ตรวจสอบ และร่วมพัฒนา ซึ่งเกิดจากการที่บุคลากรขาดทักษะในการทำงานแบบมีส่วนร่วม ทำให้บุคลากรที่เป็นเจ้าของข้อมูล คือผู้ปฏิบัติงานตามมาตรฐานต่าง ๆ ไม่เกิดความรู้สึกว่างานประกันคุณภาพสถานศึกษาเป็นหน้าที่ซึ่งต้องปฏิบัติ และทุกคนเป็นเจ้าของร่วมกัน สาเหตุประการต่อมาคือ การประกันคุณภาพยังไม่สามารถกลืนเป็นเนื้อเดียวกับการปฏิบัติงานประจำของบุคลากรได้ ทำให้การดำเนินงานประกันคุณภาพไม่เป็นระบบ ไม่มีทิศทาง เพื่อความยั่งยืนของคุณภาพการศึกษาตามที่ต้องการ

นอกจากนี้ การที่บุคลากรไม่ให้ความสนใจในการสะสมองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ ไม่มีกระบวนการในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้ในภาพรวม ขาดการประยุกต์ให้เข้ากับบริบทของวิทยาลัยเอง จึงไม่สามารถพัฒนาระบบการประกันคุณภาพสถานศึกษาในระดับของวิทยาลัยได้ ประการสุดท้าย การขาดการทำงานที่เป็นระบบ ในการดำเนินงานประกันคุณภาพ ทำให้เกิดการขาดตอนของการปฏิบัติ และการเก็บรวบรวมข้อมูล

(วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศรีสะเกษ, 2550: 4) วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศรีสะเกษเป็นสถานศึกษาที่เล็งเห็นความสำคัญของปัญหาดังกล่าวว่าจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของวิทยาลัยอย่างมาก หากต้องการสร้างหลักประกันให้ผู้ปกครอง ประชาชนและสังคม มีความเชื่อมั่นในคุณภาพและมาตรฐานของวิทยาลัยได้ วิทยาลัยจะต้องมีระบบการประกันคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ จึงกำหนดให้การพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพสถานศึกษาเป็นแผนงานเร่งด่วนประจำปีงบประมาณ 2551 และในการพัฒนาจะต้องเกิดจากพื้นฐานความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรทุกคนของวิทยาลัยเป็นสำคัญ (เกรียงศักดิ์ ศิลป์ประสิทธิ์, 2550)

การจัดการความรู้ เป็นระบบที่ใช้เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันขององค์กร นำไปสู่การพัฒนาคนในองค์กรเป็นบุคคลใฝ่การเรียนรู้ และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลขององค์กรที่จัดและเป็นการสนับสนุนการจัดการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552ค: ง-จ) เป็นแนวทางในการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จึงทำให้เกิดการขับเคลื่อนการนำการจัดการความรู้มาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาทุกระดับ เพื่อพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษาและการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552ก: 2) ในภาคราชการมีความตื่นตัวในการแสวงหาความรู้และใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ที่สำคัญ แล้วนำความรู้ที่ได้รับไปปฏิบัติตามเนื้องาน ทำให้เห็นช่องทางและคาดหวังผลที่ดีขึ้น ด้วยการปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ทำให้ได้ประสพการณ์ที่เกิดจากการปฏิบัติ สามารถต่อยอดความรู้ที่มีอยู่และได้รับเพิ่มเติมจากกระบวนการทำงานจึงมีลักษณะของการทำไป ปฏิบัติไป เรียนรู้ไป (สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, 2549: 21) การปฏิบัติ จึงจัดเป็นหัวใจของการจัดการความรู้และใช้พัฒนาคุณลักษณะการร่วมคิดร่วมทำ และบทสรุปจากการจัดการความรู้ของ บริษัท ซี.พี. เซเว่น อีเลฟเว่น จำกัด ว่าการจัดการความรู้เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กร ไม่ได้เป็นจิ๊กซอว์ (steps) หากแต่เป็นวงจรการพัฒนาที่ต่อเนื่อง (dynamics) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถ่ายทอด และสะท้อนกลับ มีการประเมินผล เพื่อนำมาปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ (สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, 2549: 25) ซึ่งเป็นหลักการที่มีแนวคิดเดียวกันกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) ซึ่งใช้แนวคิดของการมีส่วนร่วม และร่วมมือกันวางแผนการทำงาน ลงมือปฏิบัติ สังเกตผล และสะท้อนผลการดำเนินงานร่วมกัน จากนั้นจึงจัดวางแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติอย่างมีวิจรรย์ญาณ โดยมีลักษณะของความต่อเนื่อง เป็นวงรอบ หรือเกลียวสว่าน เช่นเดียวกัน (ส. วาสนา ประवालพฤกษ์, 2538: 41)

จากปัญหาที่เกิดขึ้น ทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาวิธีการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการเชิงระบบที่มุ่งเน้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร เพื่อให้เกิดการยอมรับ และเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ผ่านรูปแบบของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นการวิจัยเพื่อแก้ไขปรับปรุงปัญหาที่เกิดขึ้น ด้วยการให้นักวิจัยและผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย ร่วมมือร่วมใจดำเนินการวิจัยร่วมกันในทุกขั้นตอน นำผลการปฏิบัติมาใช้ในการปรับปรุงแก้ไข (ธีรวิไล เอกะกุล, 2551: 67) มาใช้ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการขาดความร่วมมือของบุคลากร ความไม่ต่อเนื่องของการดำเนินงาน และขาดกระบวนการในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้สามารถพัฒนาระบบการประกันคุณภาพสถานศึกษา บนพื้นฐานบริบทที่แท้จริงของวิทยาลัย ที่สามารถใช้งานได้จริง และผู้ปฏิบัติงานยอมรับ ซึ่งจะช่วยให้วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศรีสะเกษ ดำเนินงานการประกันคุณภาพอย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น บุคลากรของวิทยาลัยได้พัฒนาทักษะในการทำงานแบบมีส่วนร่วม โดยกระบวนการจัดการความรู้ เกิดความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของร่วมกัน สามารถสร้างสรรค์ระบบการปฏิบัติงานประกันคุณภาพ ที่เกิดจากการพัฒนาแบบมีส่วนร่วมของบุคลากร บนพื้นฐานบริบทของวิทยาลัยอย่างแท้จริง และจะส่งผลให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อผู้เรียน สร้างความเชื่อมั่นแก่สังคม ตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติในที่สุด

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพของวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศรีสะเกษ ที่ต้องการให้ความสำคัญกับกระบวนการมีส่วนร่วม เพื่อให้บุคลากรของวิทยาลัยได้รับรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และยอมรับซึ่งกันและกัน โดยการประยุกต์ใช้กระบวนการจัดการความรู้ที่เหมาะสม เพื่อให้ได้ระบบการประกันคุณภาพสถานศึกษาที่สามารถใช้ได้จริง และเป็นที่ยอมรับของบุคลากร ผู้วิจัยจึงตั้งวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้

1. ศึกษาจุดแข็งและข้อจำกัดของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานประกันคุณภาพ
2. ศึกษาปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการปฏิบัติงานประกันคุณภาพ
3. ศึกษากระบวนการประกันคุณภาพที่คาดหวังตามความคิดเห็นของบุคลากรวิทยาลัย

4. ศึกษากระบวนการจัดการความรู้ที่เหมาะสมที่ใช้ในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพของวิทยาลัยโดยเน้นกระบวนการมีส่วนร่วม
5. สังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพโดยกระบวนการจัดการความรู้
6. ศึกษาการยอมรับของบุคลากรในระบบการประกันคุณภาพที่พัฒนาขึ้นจากกระบวนการมีส่วนร่วม

คำถามวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัย ได้กำหนดคำถามวิจัยไว้ 7 ประเด็น ดังนี้

1. บริบทของการดำเนินงานประกันคุณภาพของวิทยาลัย เป็นอย่างไร
2. ศักยภาพของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพของวิทยาลัย เป็นอย่างไร มีจุดแข็ง และข้อจำกัดอะไรบ้าง
3. มีปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายในอะไรบ้าง ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการปฏิบัติงานประกันคุณภาพ
4. ระบบการประกันคุณภาพตามความคาดหวังตามความคิดเห็นของบุคลากรวิทยาลัยเป็นอย่างไร
5. กระบวนการจัดการความรู้ที่เหมาะสมที่ใช้ในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพวิทยาลัยโดยเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมเป็นอย่างไร
6. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพสถานศึกษา โดยกระบวนการจัดการความรู้ ควรเป็นรูปแบบอย่างไร

7. ผู้ปฏิบัติในระบบการประกันคุณภาพของวิทยาลัย มีการยอมรับในระบบการประกันคุณภาพที่พัฒนาขึ้นจากกระบวนการมีส่วนร่วมหรือไม่ อย่างไร

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยนี้มุ่งศึกษาเฉพาะระบบการประกันคุณภาพวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศรีสะเกษ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ 2 ประเด็นคือ ขอบเขตเชิงประชากร และขอบเขตเชิงเนื้อหา ดังนี้

ขอบเขตเชิงประชากร

ประชากรเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานการประกันคุณภาพของวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศรีสะเกษ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวน 74 คน ดังนี้

- | | |
|-----------------------|-------|
| 1. ผู้บริหาร | 5 คน |
| 2. ครู | 66 คน |
| 3. บุคลากรทางการศึกษา | 3 คน |

ขอบเขตเชิงเนื้อหา

การวิจัยนี้กำหนดขอบเขตการศึกษาในเชิงเนื้อหา ดังนี้

1. มาตรฐานการอาชีวศึกษาที่ใช้ในการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี (2552) ซึ่งเป็นการประกันคุณภาพภายในโดยสถานศึกษา ประกอบด้วย 7 มาตรฐาน คือ

- 1.1 มาตรฐานผู้เรียนและผู้สำเร็จการศึกษาวิชาชีพเกษตรกรรมและประมง
- 1.2 มาตรฐานด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน
- 1.3 มาตรฐานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

- 1.4 มาตรฐานการบริการวิชาชีพผู้สังคม
- 1.5 มาตรฐานนวัตกรรมและการวิจัย
- 1.6 มาตรฐานภาวะผู้นำและการจัดการ
- 1.7 มาตรฐานการประกันคุณภาพภายใน

2. กระบวนการจัดการความรู้ ตามคู่มือการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2549) คือ

- 2.1 การบ่งชี้ความรู้
- 2.2 การสร้างและแสวงหาความรู้
- 2.3 การจัดความรู้ให้เป็นระบบ
- 2.4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้
- 2.5 การเข้าถึงความรู้
- 2.6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้
- 2.7 การเรียนรู้

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยคาดว่าจะเกิดประโยชน์ต่อระบบการศึกษา ทั้งการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและองค์กร ดังนี้

1. บุคลากรของวิทยาลัยได้พัฒนาทักษะในการทำงานแบบมีส่วนร่วม โดยกระบวนการจัดการความรู้ อันส่งผลต่อความรู้สึกร่วมกัน และตระหนักในพันธกิจของสถานศึกษา
2. วิทยาลัยได้สร้างสรรค์ระบบการปฏิบัติงานประกันคุณภาพ ที่เกิดจากการพัฒนาแบบมีส่วนร่วมของบุคลากร บนพื้นฐานบริบทของวิทยาลัยอย่างแท้จริง

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

การศึกษาเรื่องการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาระบบการประกันคุณภาพของวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศรีสะเกษ โดยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็นการนำแนวคิด 2 แนวคือ การประกันคุณภาพการศึกษา และการจัดการความรู้ มาใช้ร่วมกัน ผ่านกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน นำไปสู่การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพที่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรทุกคน จึงต้องทำความเข้าใจในกรอบแนวคิดทั้งสองดังกล่าว เริ่มจากการประกันคุณภาพ ที่มีมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติเป็นหลักการสำคัญ ที่จะนำไปสู่การกำหนดกระบวนการในการประกันคุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะการประกันคุณภาพสถานศึกษา ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาได้ดำเนินการสร้างมาตรฐานการอาชีวศึกษาเป็นแนวทางให้สถานศึกษาในสังกัดนำไปใช้ในการดำเนินงานประกันคุณภาพของวิทยาลัยต่าง ๆ ซึ่งในการดำเนินงานที่ผ่านมาก่อให้เกิดบทเรียนที่น่าสนใจที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาในอนาคต

เมื่อระบบการประกันคุณภาพมีปัญหาและข้อจำกัดในการบรรลุเป้าหมาย การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ได้ เพราะมีจุดเน้นที่การสร้างการมีส่วนร่วมให้เกิดกับองค์กร โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การทำความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้จะเริ่มจากการศึกษานิยาม กรอบแนวคิดซึ่งแสดงพัฒนาการของการจัดการความรู้ กระบวนการที่ใช้ในการดำเนินงาน และบทเรียนที่องค์กรต่าง ๆ นำกระบวนการจัดการความรู้ไปใช้จนสามารถสร้างโมเดลตามบริบทที่แตกต่างกันในที่สุด

การประกันคุณภาพการศึกษา

มาตรฐานการศึกษาของชาติ เป็นกรอบยุทธศาสตร์ใหญ่ในการจัดการศึกษา ซึ่งหน่วยงานต้นสังกัดที่มีหน้าที่ในการจัดการศึกษา ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จะต้องนำไปกำหนดเป็นมาตรฐานการศึกษาของตัวเอง ในส่วนของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ได้กำหนดมาตรฐานการอาชีวศึกษาเพื่อเป็นต้นแบบในการจัดระบบการประกันคุณภาพซึ่งประกอบด้วย การประกันคุณภาพภายใน และการประกันคุณภาพภายนอกสถานศึกษา

มาตรฐานการศึกษาของชาติ

มาตรฐานการศึกษาของชาติ เป็นสาระเกี่ยวกับอุดมการณ์ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาของชาติที่พึงประสงค์ เป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะ คุณภาพที่พึงประสงค์ และมาตรฐานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาทุกแห่ง และเพื่อใช้เป็นหลักในการเทียบเคียง สำหรับการส่งเสริมและกำกับดูแล การตรวจสอบ การประเมินผล และการประกันคุณภาพทางการศึกษา ซึ่งมีสาระสำคัญโดยสรุปคือ การศึกษาที่สร้างคุณภาพชีวิตและสังคมบูรณาการอย่างสมดุลระหว่าง ปัญญาธรรม คุณธรรม และ วัฒนธรรม เป็นการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อคนไทยทั้งปวง มุ่งสร้างพื้นฐานที่ดีในวัยเด็ก ปลูกฝังความเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมตั้งแต่วัยการศึกษาขั้นพื้นฐาน และพัฒนาความรู้ความสามารถ เพื่อการทำงานที่มีคุณภาพ โดยให้สังคมทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาได้ตรงตามความต้องการของผู้เรียน และสามารถตรวจสอบได้อย่างมั่นใจว่า การศึกษาเป็นกระบวนการของการพัฒนาชีวิตและสังคม เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2548: 5) ประกอบด้วย 3 มาตรฐาน คือ มาตรฐานที่ 1 คุณลักษณะของคนไทยที่พึงประสงค์ ทั้งในฐานะพลเมืองและพลโลก เป้าหมายของการจัดการศึกษาอยู่ที่การพัฒนาคนไทยทุกคนให้เป็น “คนเก่ง คนดี และมีความสุข” โดยมีการพัฒนาที่เหมาะสมกับช่วงวัย พัฒนาคนตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ ตรงตามความต้องการทั้งในด้านสุขภาพร่างกายและจิตใจ สติปัญญา ความรู้และทักษะคุณธรรมและจิตสำนึกที่พึงประสงค์ และอยู่ในสังคมได้อย่างปกติสุข มาตรฐานที่ 2 แนวการจัดการศึกษา การจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้เรียนเห็นแบบอย่างที่ดี ได้ฝึกการคิด ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ตรงที่หลากหลาย ตรงตามความต้องการและมีความสุขในการเรียนรู้ ครู คณาจารย์รู้จักผู้เรียนเป็นรายบุคคล เตรียมการสอนและสื่อที่ผสมผสานความรู้สากลกับภูมิปัญญาไทย จัดบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ จัดหาและพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลายและพัฒนาความคิดของผู้เรียนอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ความสำเร็จของการจัดการกระบวนการเรียนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ ผู้เรียน ครู คณาจารย์ ผู้บริหาร ผู้ปกครองและสมาชิกชุมชน และปัจจัยด้านการบริหาร ได้แก่ หลักการบริหารจัดการและหลักธรรมาภิบาล และมาตรฐานที่ 3 แนวการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้/สังคมแห่งความรู้ การเรียนรู้ ความรู้ นวัตกรรม สื่อ และเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาสู่สังคมแห่งความรู้ การส่งเสริมและสร้างกลไกเพื่อให้

คนไทยทุกคนมีโอกาสและทางเลือกที่จะเข้าถึงปัจจัยและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ด้วยรูปแบบและวิธีการที่หลากหลาย โดยการได้รับความร่วมมือจากทุกภาคส่วนของสังคม จะนำมาซึ่งการพัฒนาคุณภาพ ประสิทธิภาพ และขีดความสามารถของคนไทยในการพัฒนาประเทศ รวมทั้งการเพิ่มศักยภาพ การแข่งขันของประเทศ

มาตรฐานการศึกษาชาติจึงเป็นกรอบยุทธศาสตร์ใหญ่ที่กำหนดทิศทางและการดำเนินงานเกี่ยวกับการศึกษาของประเทศให้เป็นไปในแนวทางที่พึงประสงค์ โดยกำหนดหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีส่วนในการจัดการศึกษา โดยเฉพาะกระทรวงศึกษาธิการ และกำหนดให้การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของมาตรฐานการศึกษาของชาติที่กำหนดไว้

มาตรฐานการอาชีวศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาได้จัดทำมาตรฐานการอาชีวศึกษา (institutional standards: IS) ซึ่งเป็นข้อกำหนดในการจัดการอาชีวศึกษา เพื่อเป็นเกณฑ์ในการกำกับดูแล ตรวจสอบ ประเมินผล และประกันคุณภาพการจัดการอาชีวศึกษา เป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษา ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการประกันคุณภาพการจัดการอาชีวศึกษาให้มีประสิทธิภาพ บรรลุผลตามที่ต้องการ มาตรฐานการอาชีวศึกษาได้มีการพัฒนามาเป็นลำดับ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษากำหนดอุดมการณ์ที่สำคัญในการจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพ ไว้ว่า การพัฒนากำลังคนระดับกึ่งฝีมือ ระดับฝีมือ ระดับเทคนิค และระดับเทคโนโลยี เพื่อให้เกิดคุณภาพตามสมรรถนะอาชีพที่กำหนดไว้ โดยจัดในสถานศึกษาของรัฐ สถานศึกษาของเอกชน สถานประกอบการ หรือโดยความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับสถานประกอบการอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพตามมาตรฐานสากล ทั้งนี้จะต้องสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการศึกษาชาติ ปรัชญาการอาชีวศึกษาภายใต้การสนับสนุนทรัพยากรตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อผลิตกำลังคนที่มีคุณภาพให้มีศักยภาพในการพัฒนาประเทศ และนโยบายด้านการศึกษาของรัฐบาล ให้ยึดหลักการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ และเพื่อให้คนไทยทั้งปวงได้รับโอกาสเท่าเทียมกันทางการศึกษาพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต อันเป็นเงื่อนไขไปสู่ระบบเศรษฐกิจฐานความรู้สามารถพึ่งตนเองได้ และสามารถแข่งขันได้ในระดับนานาชาติ เพื่อให้เป็นไปตามอุดมการณ์และหลักการในการจัดการอาชีวศึกษา จึงได้กำหนดมาตรฐานและตัวบ่งชี้เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการกำกับ

ดูแล ตรวจสอบ และประเมินผล การประกันคุณภาพภายในสำหรับวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี
จำนวน 7 มาตรฐาน 45 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา, 2552ก: 7-68)

มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนและผู้สำเร็จการศึกษาวิชาชีพ ประกอบด้วย 12 ตัวบ่งชี้ คือ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามเกณฑ์ที่กำหนดตามชั้นปี

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ร้อยละของผู้เรียนที่สามารถประยุกต์ใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์และ
คณิตศาสตร์ มาใช้ในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานอาชีพอย่างเป็นระบบ

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ร้อยละของผู้เรียนที่มีทักษะในการสื่อสาร ด้านการฟัง การอ่าน การเขียน และ
การสนทนาทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ

ตัวบ่งชี้ที่ 4 ร้อยละของผู้เรียนที่มีความสามารถในการใช้ความรู้และเทคโนโลยีที่จำเป็นใน
การศึกษาค้นคว้า และปฏิบัติงานวิชาชีพได้อย่างเหมาะสม

ตัวบ่งชี้ที่ 5 ร้อยละของผู้เรียนที่มีคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่ดีงามในวิชาชีพ มี
บุคลิกภาพที่เหมาะสม และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

ตัวบ่งชี้ที่ 6 ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามเกณฑ์การสำเร็จ
การศึกษาตามหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ

ตัวบ่งชี้ที่ 7 ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามเกณฑ์การสำเร็จ
การศึกษาตามหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง

ตัวบ่งชี้ที่ 8 ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพที่ผ่านการ
ประเมินมาตรฐานวิชาชีพ

ตัวบ่งชี้ที่ 9 ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงที่ผ่านการ
ประเมินมาตรฐานวิชาชีพ

ตัวบ่งชี้ที่ 10 ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้งานทำในสถานประกอบการ/ประกอบอาชีพอิสระและศึกษาต่อภายใน 1 ปี

ตัวบ่งชี้ที่ 11 ระดับความพึงพอใจของสถานประกอบการที่มีต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้สำเร็จการศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 12 ร้อยละของผู้เรียนสามารถวางแผนธุรกิจ ประกอบอาชีพและมีรายได้ระหว่างเรียน

ตัวบ่งชี้ที่ 13 ร้อยละของหลักสูตรฐานสมรรถนะที่มีคุณภาพ

ตัวบ่งชี้ที่ 14 ร้อยละของแผนการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และมุ่งเน้นสมรรถนะอาชีพ

ตัวบ่งชี้ที่ 15 สถานศึกษาจัดการเรียนรู้อย่างหลากหลาย

ตัวบ่งชี้ที่ 16 ระดับความพึงพอใจของผู้เรียนต่อคุณภาพการสอนของผู้สอน

ตัวบ่งชี้ที่ 17 ร้อยละของงบประมาณที่สถานศึกษาจัดซื้อวัสดุฝึก อุปกรณ์ สำหรับการจัดการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม

ตัวบ่งชี้ที่ 18 ระดับความเหมาะสมและเพียงพอของระบบคอมพิวเตอร์ในแต่ละสาขาวิชา

ตัวบ่งชี้ที่ 19 ระดับความเหมาะสมในการจัดอาคารเรียน อาคารประกอบ ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ โรงฝึกงาน พื้นที่ฝึกปฏิบัติงานเหมาะสมกับวิชาที่เรียน มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และเกิดประโยชน์สูงสุด

ตัวบ่งชี้ที่ 20 ระดับคุณภาพการบริหารและการจัดการระบบงานฟาร์มให้เป็นแหล่งเรียนรู้เชิงธุรกิจ

ตัวบ่งชี้ที่ 21 ระดับความเหมาะสมในการจัดศูนย์วิทยบริการให้เหมาะสมกับวิชาที่เรียน มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และเกิดประโยชน์สูงสุด

ตัวบ่งชี้ที่ 22 ระดับความเหมาะสมในการจัดให้มีครุภัณฑ์และอุปกรณ์

ตัวบ่งชี้ที่ 23 ระดับคุณภาพการจัดระบบความปลอดภัยของสภาพแวดล้อม สิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในสาขาวิชา/สาขางาน

ตัวบ่งชี้ที่ 24 ร้อยละของบุคลากรภายในสถานศึกษาที่ได้รับการพัฒนาตามหน้าที่รับผิดชอบ

ตัวบ่งชี้ที่ 25 จำนวนครั้งหรือปริมาณในการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวบ่งชี้ที่ 26 จำนวนสถานประกอบการที่มีการจัดการศึกษาร่วมกับสถานศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 27 จำนวนคน- ชั่วโมงของผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิหรือภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้เรียน

ตัวบ่งชี้ที่ 28 อัตราส่วนของผู้สอนประจำที่มีคุณวุฒิด้านวิชาชีพต่อผู้เรียนในแต่ละสาขาวิชา

ตัวบ่งชี้ที่ 29 อัตราส่วนของผู้สอนประจำต่อผู้เรียน

มาตรฐานที่ 3 กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ คือ

ตัวบ่งชี้ที่ 30 จำนวนครั้งของการจัดให้ผู้เรียนพบครูที่ปรึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 31 จำนวนครั้งของการจัดบริการตรวจสอบและตรวจสอบเอกสารเสด็จให้กับผู้เรียน

ตัวบ่งชี้ที่ 32 ร้อยละของผู้เรียนที่ออกกลางคัน เมื่อเทียบกับแรกเข้า

ตัวบ่งชี้ที่ 33 จำนวนครั้งของกิจกรรม/โครงการที่ส่งเสริมด้านวิชาการ คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่พึงงามในวิชาชีพ รวมทั้งด้านบุคลิกภาพและมนุษยสัมพันธ์

ตัวบ่งชี้ที่ 34 จำนวนครั้งของกิจกรรม/โครงการที่ส่งเสริมการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม วัฒนธรรมประเพณี และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

มาตรฐานที่ 4 การบริการวิชาชีพสู่สังคม ประกอบด้วย 2 ตัวบ่งชี้ คือ

ตัวบ่งชี้ที่ 35 จำนวนและประสิทธิผลของกิจกรรม/โครงการที่ให้บริการวิชาชีพและฝึกทักษะวิชาชีพ

ตัวบ่งชี้ที่ 36 ร้อยละของงบประมาณในการจัดกิจกรรม/โครงการที่ให้บริการวิชาชีพและฝึกทักษะวิชาชีพต้องบดำเนินการ

มาตรฐานที่ 5 นวัตกรรมและการวิจัย ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ

ตัวบ่งชี้ที่ 37 จำนวนนวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ งานวิจัย และโครงการวิชาชีพ

ตัวบ่งชี้ที่ 38 จำนวนนวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ งานวิจัย โครงการที่มีประโยชน์ทางวิชาชีพ และ/หรือได้รับการเผยแพร่ในระดับชาติ

ตัวบ่งชี้ที่ 39 ร้อยละของงบประมาณที่ใช้ในการสร้าง พัฒนาและเผยแพร่นวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ งานวิจัย และโครงการต้องบดำเนินการ

ตัวบ่งชี้ที่ 40 จำนวนครั้งและช่องทางการเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร เกี่ยวกับนวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ งานวิจัย และโครงการ

มาตรฐานที่ 6 ภาวะผู้นำและการจัดการ ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ คือ

ตัวบ่งชี้ที่ 41 ระดับคุณภาพการบริหารงานของผู้บริหารที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ และการมีส่วนร่วมของประชาคมอาชีวศึกษาด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้

ตัวบ่งชี้ที่ 42 ร้อยละของบุคลากรในสถานศึกษาที่สามารถปฏิบัติตามจรรยาบรรณ มาตรฐานวิชาชีพ

ตัวบ่งชี้ที่ 43 ระดับคุณภาพของการจัดระบบสารสนเทศ และการจัดการความรู้ของ สถานศึกษา

มาตรฐานที่ 7 มาตรฐานการประกันคุณภาพภายใน ประกอบด้วย 2 ตัวบ่งชี้ คือ

ตัวบ่งชี้ที่ 44 สถานศึกษามีกลไกระบบการประกันคุณภาพด้าน โครงสร้างการบริหาร บุคลากร การปฏิบัติงานตามพันธกิจ

ตัวบ่งชี้ที่ 45 ประสิทธิภาพของการประกันคุณภาพภายใน

จะเห็นได้ว่า มาตรฐานของการอาชีวศึกษาจะประกอบด้วยมาตรฐานสองส่วนคือ การจัดการศึกษาวิชาสามัญ และการจัดการศึกษาวิชาชีพ ซึ่งเป็นไปตามลักษณะของการจัดการศึกษา อาชีพที่แตกต่างจากมาตรฐานของการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ในการจัดการประกันคุณภาพการศึกษาจึงต้องยึดกรอบของมาตรฐานที่กำหนดไว้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน

นิยามของการประกันคุณภาพการศึกษา

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ได้มีบทบัญญัติว่าด้วยการที่รัฐต้องจัดทำกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติ เพื่อเป็นหลักในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และเป็นเจมทิสชี้นำในการพัฒนาสังคมไทยให้ยั่งยืนมั่นคง พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 จึงเป็นกฎหมายหลักทางด้านการศึกษาระดับแรกของประเทศไทยที่ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง และมีเนื้อหาสาระอย่างละเอียด ซึ่งส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาอย่างมาก ในองค์ประกอบหนึ่งทางการปฏิรูปการศึกษาคือ ระบบการบริหารและการจัดการที่เน้นในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา กำหนดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วย ระบบการประกันคุณภาพภายในและระบบการประกันคุณภาพภายนอก หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543: 3)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543: 4-10) ให้ความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง การบริหารจัดการและการดำเนินกิจกรรมตามภารกิจปกติของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นการสร้างความมั่นใจให้ผู้รับบริการทางการศึกษาทั้งผู้รับบริการโดยตรง ได้แก่ ผู้เรียนและผู้ปกครอง และ ผู้รับบริการทางอ้อม ได้แก่ สถานประกอบการ ประชาชน และสังคมโดยรวม ว่าการดำเนินงานของสถานศึกษาจะมีประสิทธิภาพ และทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพหรือคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนด การประกันคุณภาพมีแนวคิดอยู่บนพื้นฐานของการ “ป้องกัน” ไม่ให้เกิดการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพและผลผลิตไม่มีคุณภาพ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกับที่สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพทางการศึกษา ให้ความหมายว่า คือ การดำเนินกิจกรรมและภาระกิจต่าง ๆ ทั้งด้านวิชาการ การบริการ / การจัดการ เพื่อสร้างความมั่นใจให้ผู้รับบริการทางการศึกษา ทั้งผู้รับบริการโดยตรง คือ ผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้รับบริการทางอ้อม คือ สถานประกอบการ ประชาชน และสังคมโดยรวม ว่าการดำเนินงานของสถานศึกษาจะมีประสิทธิภาพ และทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพหรือคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาที่ได้กำหนดไว้ การประกันคุณภาพ

มีแนวคิดอยู่บนพื้นฐานของการ "ป้องกัน" ไม่ให้เกิดการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพและผลผลิตที่ไม่มีคุณภาพ สอดคล้องกับ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (2551) ที่ให้ความหมายว่า การประกันคุณภาพการศึกษา เป็นการสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษาว่า จะได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด และเป็นแนวทางการดำเนินงานของสถาบันการศึกษาอีกด้วย และสำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย (2544) ที่กล่าวว่า การประกันคุณภาพการศึกษา (quality assurance) คือการกำหนดให้มีระบบและกลไกในการควบคุม (control) ตรวจสอบ (audit) และประเมิน (assess) การดำเนินงานในแต่ละองค์ประกอบคุณภาพ (quality factor) ตามดัชนีบ่งชี้ (index) ที่กำหนดเพื่อเป็นหลักประกันแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและสาธารณชนให้มั่นใจว่าสถาบัน/คณะวิชานั้น ๆ สามารถให้ผลผลิตทางการศึกษาที่มีคุณภาพ และพร้อมสำหรับการประเมินคุณภาพและรับรองมาตรฐานจากภายนอก

ในส่วนของนักวิชาการทางการศึกษา สกบ ลักษณะ (2541: 2-7) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การประกันคุณภาพ คือการวางแผนและปฏิบัติของหน่วยผลิตที่มุ่งจะผลิตสิ่งที่มีคุณภาพตรงกับความต้องการของผู้ใช้ผลผลิต ดังนั้นการประกันคุณภาพการศึกษา จำเป็นต้องมีกระบวนการวางแผน และกระบวนการจัดการของผู้ที่รับผิดชอบจัดการศึกษา ที่จะรับประกันให้สังคมเชื่อมั่นว่าจะพัฒนาให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ ให้ครบถ้วนตามมาตรฐานคุณภาพที่ระบุไว้ในหลักสูตร และตรงกับความมุ่งหวังของสังคม ซึ่งสอดคล้องกับ พนิต เข็มทอง (2546: 5) ที่กล่าวว่า การประกันคุณภาพการศึกษา คือกระบวนการทางการศึกษาเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับสังคมอย่างพอเพียงว่า สถานศึกษาสามารถจัดการได้ตามภารกิจหลักของสถานศึกษาได้ครบถ้วน เกิดการพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง ผู้สำเร็จการศึกษามีคุณภาพตามที่หลักสูตรกำหนด และสังคมต้องการ ซึ่งเป็นการสร้างความมั่นใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้องว่าผู้จบการศึกษาจะต้องมีคุณภาพตามที่ต้องการ ส่วน สมชาย เทพแสง (2548: 75-88) อ้างถึง Murgatroyd and Morgan (1994) ให้ความหมายว่า หมายถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการกำหนดมาตรฐานคุณภาพการศึกษาและกระบวนการตรวจสอบ หรือการประเมินว่าเป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษามากน้อยเพียงไร

จึงอาจสรุปได้ว่า การประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึงกระบวนการตามปกติของสถานศึกษาในการดำเนินงานตามภารกิจ เพื่อให้ได้มาซึ่งความมั่นใจกับสังคม และผู้ที่เกี่ยวข้องว่า สถานศึกษามีความสามารถในการสร้างคุณภาพที่พึงประสงค์ของผลผลิต อัน ได้แก่ ผู้เรียน ผู้สำเร็จการศึกษา ให้ตรงกับความคาดหวังของสังคม ซึ่งหากพิจารณาแล้ว การประกันคุณภาพการศึกษา จะมีความสำคัญ คือ ทำให้ประชาชนได้รับข้อมูลคุณภาพการศึกษาที่เชื่อถือได้

เกิดความเชื่อมั่นและสามารถตัดสินใจเลือกใช้บริการที่มีคุณภาพมาตรฐาน เป็นการป้องกันการจัดการศึกษาที่ไม่มีคุณภาพ ซึ่งจะเป็นการคุ้มครองผู้บริโภคและเกิดความเสมอภาคในโอกาสที่จะได้รับการบริการการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึง และทำให้ผู้รับผิดชอบในการจัดการศึกษามุ่งบริหารจัดการศึกษาสู่คุณภาพและมาตรฐานอย่างจริงจัง ซึ่งมีผลให้การศึกษามีพลังที่จะพัฒนาประชากรให้มีคุณภาพอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่องนั่นเอง (พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ และ สุชาติ กิจพิทักษ์, 2545)

ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

แนวความคิดในการประกันคุณภาพ เริ่มต้นจากวงการอุตสาหกรรม ซึ่งเน้นกระบวนการวางแผน การดำเนินงาน การประเมิน และการปรับปรุง (PDCA) มาปรับใช้ เมื่อนำแนวคิดเกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพดังกล่าวมาประยุกต์กับการศึกษา ก็มีวิธีการคิดที่ไม่แตกต่างกัน คือการใช้หลักการบริหารที่เป็นระบบครบวงจร (PDCA) ซึ่งประกอบด้วย การร่วมกันวางแผน (Plan) การร่วมกันปฏิบัติตามแผน (Do) การร่วมกันตรวจสอบ (Check) และการร่วมกันปรับปรุง (Action) ซึ่งจะมีความสอดคล้องกัน ดังนี้ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสุราษฎร์ธานี (2548) ได้อธิบายหลักการของวงจรคุณภาพไว้ว่าเป็นกิจกรรมพื้นฐานในการพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพของการดำเนินงานประกอบด้วยขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ วางแผน-ปฏิบัติ-ตรวจสอบ-ปรับปรุง การดำเนินกิจกรรม PDCA อย่างเป็นระบบให้ครบวงจรอย่างต่อเนื่องหมุนเวียนไปเรื่อยๆ ย่อมส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพเพิ่มขึ้น โดยตลอด

Plan การร่วมกันวางแผน คือการกำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน วิธีการและขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย

Do การร่วมกันปฏิบัติ คือ การปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งการปฏิบัติงานต้องดำเนินงานไปตามแผน วิธีการและขั้นตอนที่ได้กำหนดไว้ และจะต้องเก็บรวบรวมและบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานไว้ด้วย เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการดำเนินงานในขั้นตอนต่อไป

Check การร่วมกันตรวจสอบ คือ กิจกรรมที่มีขั้นตอนเพื่อประเมินผลว่ามีการปฏิบัติงานตามแผนหรือไม่ มีปัญหาเกิดขึ้นในระหว่างการทำงานหรือไม่ เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องวิเคราะห์ควบคู่ไปกับการดำเนินงาน เพื่อจะได้ทราบข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงคุณภาพของการ

ดำเนินงานต่อไป ซึ่งในขั้นตอนนี้จะต้องตรวจสอบด้วยการปฏิบัตินั้น เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ ทั้งนี้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพของงาน

Act การร่วมกันปรับปรุง คือกิจกรรมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นหลังจากได้ทำการตรวจสอบแล้ว เพื่อนำไปสู่การกำหนดมาตรฐานของวิธีการทำงานที่ต่างจากเดิม เมื่อมีการดำเนินงานตามวงจร PDCA ในรอบใหม่ ข้อมูลที่ได้จากการปรับปรุงจะช่วยให้การวางแผนมีความสมบูรณ์ และมีคุณภาพเพิ่มขึ้นได้ด้วย

ในขณะที่ยังมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (2551) กำหนดกระบวนการประกันคุณภาพ เป็น 3 ขั้นตอน คือ

1. การควบคุมคุณภาพภายใน (internal quality control) เป็นส่วนที่สถานศึกษา จะต้องจัดให้มีระบบและกลไกการควบคุมคุณภาพภายในขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะมีผลต่อคุณภาพของผู้สำเร็จการศึกษา และต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยใช้หลักการของการควบคุมคุณภาพที่เหมาะสม พร้อมทั้งการมีระบบตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินการภายในด้วย

2. การตรวจสอบคุณภาพ (quality auditing) หมายถึง การตรวจสอบผลการดำเนินการของระบบและกลไกควบคุมคุณภาพภายในที่สถานศึกษาได้จัดให้มีขึ้น โดยจะเป็นการตรวจสอบเชิงระบบ มุ่งเน้นการพิจารณาว่า สถานศึกษาได้มีระบบการควบคุมคุณภาพหรือไม่ ได้ใช้ระบบที่พัฒนาขึ้นเพียงใด และมีขั้นตอนการดำเนินการที่จะทำให้เชื่อถือได้หรือไม่ว่า การจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีคุณภาพ

3. การประเมินคุณภาพ (quality assessment) หมายถึง กระบวนการประเมินผลการดำเนินการว่า เมื่อมีการใช้ระบบการประกันคุณภาพ หรือระบบควบคุมคุณภาพแล้วทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงคุณภาพ มากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ การตรวจสอบและประเมินคุณภาพนี้จะกระทำอย่างเป็นระบบ โดยมีกฎเกณฑ์และแนวทางการดำเนินการที่ชัดเจน

จากแนวคิดดังกล่าว จึงกล่าวได้ว่า การประกันคุณภาพการศึกษาจะเกี่ยวข้องกับ การดำเนินการที่สำคัญ 2 เรื่องดังนี้

1. การกำหนดมาตรฐานคุณภาพการศึกษาซึ่งหลักปฏิบัติทั่วไปจะกำหนดโดยองค์กรคณะบุคคลผู้เชี่ยวชาญ หรือ ผู้มีประสบการณ์

2. กระบวนการตรวจสอบและประเมินการดำเนินการจัดการศึกษาว่าเป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษามากน้อยเพียงไร

สรุปได้ว่าระบบการประกันคุณภาพ คือ การที่สถานศึกษาต้อง "ร่วมกันวางแผน" และ "ร่วมกันปฏิบัติ" ตามแผน เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามเป้าหมายและมาตรฐานการศึกษา ส่วน "การตรวจสอบคุณภาพ" คือการที่สถานศึกษาต้อง "ร่วมกันตรวจสอบ" เพื่อพัฒนาปรับปรุงคุณภาพ ให้เป็นไปตามเป้าหมายและมาตรฐานการศึกษา ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา จึงจำแนกได้เป็น 2 ส่วน คือการประกันคุณภาพภายในและการประกันคุณภาพภายนอก โดยทั่วไปการ จัดการศึกษา มีจุดหมายเพื่อพัฒนาเด็กและเยาวชนให้ได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ และเต็มตามศักยภาพของแต่ละคน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2542) ซึ่งการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ได้มีการระบุไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 ว่ามีการประกันคุณภาพการศึกษาที่ประกอบด้วย ระบบการประกันคุณภาพภายใน และระบบการประกันคุณภาพภายนอก (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552ก: 5) และให้ความหมายของการประกันคุณภาพภายในว่าเป็นระบบการประเมินผล และการติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาจากภายในโดยบุคลากรของสถานศึกษานั้นเองหรือโดยหน่วยงานต้นสังกัดที่มีหน้าที่กำกับดูแลสถานศึกษานั้น (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542: มาตรา 4) สถานศึกษาจะต้องพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารและการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงหลักการ 3 ประการ คือ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543: 11)

1. จุดมุ่งหมายของการประกันคุณภาพภายใน คือ การที่สถานศึกษาร่วมกันพัฒนาปรับปรุงคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษา ไม่ใช่การจับผิดหรือทำให้บุคลากรเสียหน้า โดยเป้าหมายสำคัญอยู่ที่การพัฒนาคุณภาพให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน

2. การที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามข้อ 1 ต้องทำให้การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารจัดการและการทำงานของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา ไม่ใช่เป็นกระบวนการที่แยกส่วนมาจากการดำเนินงานตามปกติของสถานศึกษา โดยสถานศึกษา

จะต้องวางแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการที่มีเป้าหมายชัดเจน ทำตามแผน ตรวจสอบประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบที่มีความ โปร่งใสและมีจิตสำนึกในการพัฒนาคุณภาพ การทำงาน

3. การประกันคุณภาพเป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ครู อาจารย์และบุคลากรอื่นๆ ในสถานศึกษาโดยในการดำเนินงานจะต้องให้ผู้เกี่ยวข้อง เช่น ผู้เรียน ชุมชนเขตพื้นที่การศึกษา หรือหน่วยงานที่กำกับดูแลเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วางแผนติดตามประเมินผลพัฒนาปรับปรุง ช่วยกันคิด ช่วยกันทำ ช่วยกันผลักดันให้สถานศึกษามี คุณภาพ เพื่อให้ผู้เรียน ได้รับการศึกษาที่ดีมีคุณภาพ เป็นไปตามความต้องการของผู้ปกครอง สังคม และประเทศชาติ

ดังนั้น การประกันคุณภาพภายใน จึงหมายถึง ระบบและกลไกในการควบคุม ตรวจสอบ การดำเนินงานภายในตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งเกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา เอง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่า มีการดำเนินงานตามกรอบแนวทาง นโยบายที่วางไว้ โดยมี จุดมุ่งหมายในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

กล่าวโดยสรุปได้ว่าระบบการประกันคุณภาพ จะมีจุดเริ่มมาจากภายในสถานศึกษา โดยมี วงจรคุณภาพเป็นเครื่องมือที่สำคัญ เรียกว่าการประกันคุณภาพภายใน และเมื่อดำเนินงานแล้วจะมี การประเมินจากหน่วยงานภายนอกว่า ผลของการดำเนินงานเป็นไปตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ หรือไม่ เรียกว่าการประกันคุณภาพภายนอก หรือการประเมินคุณภาพ ซึ่งทั้งสองส่วนจะมีความสัมพันธ์กัน

การประกันคุณภาพอาชีวศึกษา

เพื่อให้การประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาอาชีวศึกษา เป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ จึงได้มีการกำหนดนโยบายการประกันคุณภาพอาชีวศึกษา ไว้ดังนี้ (วิทยาลัยเกษตร และเทคโนโลยีศรีสะเกษ, 2543: 7)

1. พัฒนาให้มีระบบและกลไกการประกันคุณภาพอาชีวศึกษาขึ้นมาเพื่อเป็นการยกระดับ และรักษามาตรฐานของผู้สำเร็จอาชีวศึกษาและของสถานศึกษา โดยเน้นหลักการให้สถานศึกษา จัดระบบการควบคุม ตรวจสอบ และประเมินคุณภาพภายในของตนเองด้านกระบวนการและด้าน

ผลผลิตอย่างต่อเนื่องตามศักยภาพ และความพร้อมที่มีอยู่แล้ว จัดให้มีการตรวจสอบประเมิน เพื่อรับรองคุณภาพจากภายนอก ให้เป็นที่ยอมรับในระดับชาติ และระดับสากลต่อไป

2. ส่งเสริมและให้ความสำคัญแก่สถานศึกษาในการจัดระบบการประกันคุณภาพเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนา และปรับปรุงคุณภาพการจัดการอาชีวศึกษาด้านต่าง ๆ โดยมุ่งหวังให้สถานศึกษาในสังกัดได้รับการพัฒนาให้มีมาตรฐานใกล้เคียงกัน

3. กำหนดรูปแบบ วิธีการ และขั้นตอนดำเนินงานประกันคุณภาพอาชีวศึกษาเป็นแนวทางให้สถานศึกษาดำเนินงาน โดยแต่ละสถานศึกษาอาจนำไปปรับปรุงหรือพัฒนาเพิ่มเติมให้เหมาะสม กับสภาพการณ์และความพร้อมของสถานศึกษา

4. สนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างสถานศึกษาประเภทต่าง ๆ ในสังกัด และกับหน่วยงานการศึกษาทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับภาคเอกชน สมาคมวิชาการ และวิชาชีพ องค์การชุมชน ในกิจกรรมการประกันคุณภาพให้เป็นที่ทราบ และยอมรับอย่างกว้างขวาง

5. ส่งเสริมให้มีการรายงาน เผยแพร่ และประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานประกันคุณภาพของสถานศึกษาให้เป็นที่ยอมรับอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

นโยบายดังกล่าว แสดงว่า สถานศึกษาเป็นหน่วยงานที่สำคัญในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพของตนเองตามศักยภาพและบริบทของตน โดยอาศัยความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อรองรับการประเมินจากหน่วยงานภายนอกต่อไป สถานศึกษาจึงใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานพัฒนาระบบการประกันคุณภาพ ดังนี้

1. จัดให้มีองค์กรรับผิดชอบในการดำเนินงานประกันคุณภาพอาชีวศึกษาเป็นการเฉพาะ
2. จัดทำคู่มือการดำเนินงาน โดยกำหนดขั้นตอน หลักเกณฑ์ และวิธีปฏิบัติให้ครบถ้วน เพื่อความเข้าใจและสามารถปฏิบัติตามขั้นตอนของการประกันคุณภาพ
3. จัดการประชุมชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคลากรทุกระดับ ถึงเหตุผล ขั้นตอนและแนวปฏิบัติในการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินงานร่วมกัน

4. ดำเนินการควบคุมคุณภาพขององค์ประกอบของการจัดการอาชีวศึกษาให้มีมาตรฐานสูงกว่าเกณฑ์กลางโดยอิสระ

5. จัดให้มีการตรวจสอบและประเมินภายในขึ้นตามที่เห็นว่าสมควร เพื่อรองรับการประเมินและรับรองคุณภาพจากภายนอก

6. เปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องจากภายนอกมีส่วนร่วมในการดำเนินงานในกิจกรรมประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

จากกรอบนโยบายและหลักการดังกล่าว เกิดจากแนวคิดที่ว่า การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเป็นการตรวจสอบการดำเนินงานขององค์กร เพื่อตัดสินใจงานเป็นไปตามเกณฑ์หรือเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงานหรือไม่ โดยใช้การประเมินตรวจสอบ ดังนั้น การประเมินที่ค้ำนำไปสู่การประกันคุณภาพภายในที่มีประสิทธิภาพก่อนที่จะให้องค์กรภายนอกเข้ามาตรวจสอบและรับรองมาตรฐาน ในส่วนของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีแนวทางปฏิบัติให้สถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จการประกันคุณภาพภายใน มีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้คือ (วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศรีสะเกษ, 2547: 26-29)

1. การเตรียมความพร้อม ด้านบุคลากรและทรัพยากรอื่นๆ รวมถึงตั้งคณะกรรมการทำงานและกำหนดบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ

1.1 ความพร้อมด้านบุคลากร เกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญของการประกันคุณภาพภายใน แรงจูงใจในการทำการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โดยสถานศึกษาควรจัดประชุมชี้แจงความจำเป็นและความสำคัญในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ให้บุคลากรทุกคนทราบ และจัดบุคลากรรับผิดชอบประเมินมาตรฐานตามตัวบ่งชี้

1.2 ความพร้อมด้านทรัพยากรอื่น ๆ ได้แก่ งบประมาณ สิ่งอำนวยความสะดวก เช่น ห้องจัดตั้งสำนักงานประกันคุณภาพภายใน สื่ออุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการประมวลผล เนื่องจาก การประกันคุณภาพภายในส่วนใหญ่จะเป็นกระบวนการประเมินที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บข้อมูล โดยใช้เครื่องมือ (แบบสอบถาม , แบบสัมภาษณ์ , แบบบันทึก , แบบสังเกต ฯลฯ) ดังนั้น สถานศึกษาจะต้องจัดเตรียมงบประมาณสำหรับการประกันคุณภาพภายในโดยเฉพาะ และจะต้อง

จัดห้องหรือสำนักงานประกันคุณภาพภายในไว้โดยเฉพาะ รวมถึงสื่ออุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อความสะดวกและเป็นระบบในการดำเนินงาน

2. การกำหนดผู้รับผิดชอบ และกำหนดบทบาทหน้าที่ ที่ต้องรับผิดชอบ ถึงแม้ว่าการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาเป็นภาระหน้าที่ของบุคลากรทุกคนก็ตาม การแต่งตั้งคณะทำงานโดยเฉพาะจะทำให้การดำเนินงานคล่องตัว สะดวก รวดเร็ว โดยเฉพาะในส่วนการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ และสรุปผลในภาพรวมของสถานศึกษาตามมาตรฐานที่กำหนด

2.1 คณะกรรมการบริหารสถานศึกษา มีหน้าที่พิจารณากำหนดมาตรฐานและตัวบ่งชี้ และการประกันคุณภาพภายใน จัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา แผนปฏิบัติงานประจำปี กำหนดคณะทำงานเพื่อดำเนินการประกันคุณภาพภายใน

2.2 คณะกรรมการประกันคุณภาพภายใน มีหน้าที่วิเคราะห์มาตรฐาน จัดทำคู่มือนโยบาย คู่มือกำกับติดตาม และเขียนรายงานการประเมินผลตนเอง (SSR) คณะกรรมการประกันคุณภาพภายในจะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องวัดและประเมินผล มีเจตคติที่ดี มีแรงจูงใจในการทำประกันคุณภาพภายใน มีความรู้ความสามารถในการสร้างเครื่องมือการประมวลผลข้อมูลที่จัดเก็บ และการเขียนรายงาน มีความรับผิดชอบ ตรงต่อเวลา มีภาวะผู้นำ รอบรู้ภาระงานของสถานศึกษา และเข้าใจมาตรฐานการอาชีวศึกษาเป็นอย่างดี

2.3 คณะทำงานประกันคุณภาพภายใน รับผิดชอบการประเมินตามมาตรฐานและตัวบ่งชี้ที่กำหนด (ครู และบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา)

3. กลยุทธ์ในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษามีดังนี้

3.1 คณะกรรมการบริหารสถานศึกษากำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน

3.2 กระจายความรับผิดชอบให้ทุกคนมีส่วนร่วม

3.3 ให้การส่งเสริมสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ด้วยการนิเทศ ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ และขวัญกำลังใจคณะทำงาน

3.4 มีการกำกับ ติดตาม และรายงานความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

4. การศึกษาสภาพและผลการดำเนินงานของสถานศึกษา การประกันคุณภาพภายใน ไม่ใช่เป็นการทำงานที่เพิ่มภาระให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา แต่เป็นงานที่ต้องทำเป็นประจำ และถือเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานปกติที่ต้องมีการตรวจสอบและพัฒนาปรับปรุงตนเองตลอดเวลา ซึ่งสถานศึกษาได้ทำอยู่ตลอดเวลา แต่อาจไม่ได้มีการจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศ ดังนั้น ก่อนทำการประเมินจะต้องศึกษาสภาพและผลการดำเนินงานของสถานศึกษาว่าอยู่ในสภาพใด จุดใด โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศที่มีอยู่แล้วรายงานผลการดำเนินงานของสถานศึกษาในช่วงที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบันให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ เพื่อเป็นฐานข้อมูลประกอบการตัดสินใจว่าควรกำหนดแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาในทิศทางใดในอนาคต โดยสถานศึกษาจัดทำคำสั่งให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้าประชุม

5. การทำความเข้าใจกับบุคลากรในสถานศึกษาเกี่ยวกับสภาพและผลการดำเนินงานของสถานศึกษา การประกันคุณภาพภายในนั้น จะต้องทำความเข้าใจให้ตรงกันกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกคน โดยสถานศึกษาจะต้องเชิญบุคลากรทุกคนเข้าร่วมประชุมเพื่อรับทราบผลการดำเนินงานของสถานศึกษาในช่วงที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบันและทิศทางในการพัฒนาสถานศึกษาในอนาคต โดยยึดแผนพัฒนาสถานศึกษาเป็นหลัก และควรวิเคราะห์นโยบาย / โครงการของตนเอง ว่าสอดคล้องกับมาตรฐานการอาชีวศึกษามากน้อยเพียงใด

6. มาตรฐานการอาชีวศึกษาและตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการประเมิน สถานศึกษาจำเป็นต้องมีคำสั่งแต่งตั้งบุคลากรทุกคนรับผิดชอบเพื่อประเมินสถานศึกษา ตามมาตรฐานการอาชีวศึกษา กำหนด เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการทำงาน โดยให้บุคลากรศึกษามาตรฐานที่รับผิดชอบรวมทั้งตัวบ่งชี้ภายใต้แต่ละมาตรฐาน รวมทั้งสำรวจสภาพการดำเนินงานของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับมาตรฐานที่รับผิดชอบ

7. การกำหนดกรอบการประเมิน เป็นการกำหนดแนวทางในการทำการประเมินผลภายในว่ามีกระบวนการดำเนินงานอย่างไร ใครเป็นผู้รับผิดชอบ และควรดำเนินการเมื่อใด

8. การกำหนดเกณฑ์การประเมิน เป็นการกำหนดเกณฑ์การตัดสินการดำเนินงานตามตัวบ่งชี้ที่กำหนด ซึ่งต้องทำอย่างเปิดเผยและเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องได้มีส่วนในการพิจารณา กำหนดเกณฑ์การตัดสินที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา

8.1 การกำหนดวิธีการที่ใช้ในการประเมิน เป็นการออกแบบวิธีการเก็บข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการวัดและประเมิน และแหล่งผู้ให้ข้อมูล

8.2 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการกำหนดแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลที่สอดคล้องกับ ลักษณะของข้อมูล และการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

8.3 การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของสถานศึกษา เป็นการนำผลการประเมินมาใช้ วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของสถานศึกษา ซึ่งจะได้ข้อมูลที่ช่วยในการหาแนวทางการพัฒนา ตนเองในส่วนที่ต้องแก้ไข โดยการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหา

8.4 แนวทางการพัฒนาสถานศึกษา เป็นการหาวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นใน สถานศึกษา โดยสถานศึกษาคควรหาทางช่วยตนเองก่อน ในกรณี การแก้ปัญหาที่อยู่นอกเหนือ ความสามารถของสถานศึกษาก็อาจหาแนวทางอื่น เช่น การขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานอื่นที่ เกี่ยวข้อง

8.5 การทำรายงานการประเมินผลตนเอง เป็นการจัดทำรายงานการประเมินผลตนเอง (Self Study Report) ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ เพื่อแสดงความรับผิดชอบในการจัดการศึกษา และ พร้อมได้รับการตรวจสอบการประเมินภายนอกเพื่อประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาให้ได้มาตรฐาน ยิ่งขึ้น

8.6 การใช้ประโยชน์จากการประเมินตนเอง เป็นการนำผลการประเมินไปใช้ ประโยชน์เพื่อพัฒนาปรับปรุงตนเองสำหรับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งนักเรียน ครู-อาจารย์ ผู้บริหาร ผู้ปกครอง หรือใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจวางแผนพัฒนาสถานศึกษาต่อไป

ในช่วงเวลาที่ผ่านมามีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาใน สถานศึกษาระดับต่าง ๆ ที่มีบทสรุปที่น่าสนใจ ดังนี้

กลุ่มสถานศึกษาเอกชน ปาน กิมปี (2547: บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบ การประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา สังกัดสำนักบริหารการศึกษานอกโรงเรียน สำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า การพัฒนาคุณภาพการศึกษาจะประกอบด้วย วิธีการ การวิเคราะห์ สถานการณ์ของสถานศึกษา การศึกษาและกำหนดกรอบมาตรฐานการศึกษา การพัฒนาระบบงาน ของสถานศึกษา การบริหารจัดการ โดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน (school based management) และ ต้อง จัดกลไกการบริหารจัดการให้สถานศึกษาเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ (learning organization) ประกอบด้วยการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร การพัฒนารูปแบบการคิด การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วม การพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการพัฒนาความคิดอย่างมีระบบ และให้ข้อเสนอแนะว่า สถานศึกษาควรศึกษาหลักการและแนวคิดของการประกันคุณภาพการศึกษา รูปแบบ และระบบ ต่าง ๆ เพื่อการประยุกต์ใช้ที่เหมาะสม

วิเชียร พันธุ์เครือบุตร (2547: 89-103) พบว่าระบบการประกันคุณภาพภายในของ โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ประกอบด้วย 3 ระบบย่อยคือ ระบบการบริหารคุณภาพ ระบบการ จัดการคุณภาพ และระบบปฏิบัติการคุณภาพ โดยระบบการบริหารและระบบการจัดการ เป็นระบบ สนับสนุนระบบปฏิบัติการ ซึ่งเป็นระบบที่เป็นภารกิจหลักของการจัดการเรียนการสอนให้บรรลุผล ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา ระบบปฏิบัติการคุณภาพประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้านบริบทและปัจจัยนำเข้า องค์ประกอบด้านกระบวนการ และองค์ประกอบ ด้านผลผลิต ผลลัพธ์ 1) องค์ประกอบด้านบริบทและปัจจัยนำเข้า มี 6 ประเด็น ได้แก่ ปรัชญาและ การวางแผน โครงสร้าง การบริหาร งบประมาณและการจัดบุคลากร หลักสูตร อาจารย์ และ นักเรียน 2) องค์ประกอบด้านกระบวนการ มี 5 ประเด็น ได้แก่ การจัดการเรียนการสอน การวัด และประเมินผล การพัฒนานักเรียน การพัฒนาการเรียนการสอน และความสัมพันธ์กับหน่วยงาน ภายนอก และ 3) องค์ประกอบด้านผลผลิต ผลลัพธ์ มี 2 ประเด็น ได้แก่ ผลผลิตของโรงเรียน และ ความมีชื่อเสียงของโรงเรียน

ปราศรัย ประวัตินุ่งเรือง (2544: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การวิจัยและพัฒนาระบบการประกัน คุณภาพตามโมเดลปฏิสัมพันธ์ใน โรงเรียนสยามบริหารธุรกิจ (เอสแบค) พบว่า สถานศึกษาควรมี การพัฒนาให้มีกระบวนการใช้บุคคลที่เหมาะสมกับงาน และกำหนดนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการ พิจารณาผลงาน ตลอดจนการมีนโยบายในการพัฒนาความรู้เฉพาะให้กับบุคลากรเฉพาะกลุ่ม การ สร้างจิตสำนึกของการมีส่วนร่วมในการบริหารให้เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งการส่งเสริม สนับสนุนให้มีการคิดใหม่ และให้มีการพัฒนาโครงการเดิมอย่างต่อเนื่อง

ซึ่งผลของการดำเนินงานการประกันคุณภาพในสถานศึกษาต่าง ๆ ที่ผ่านมา จะมีบทเรียนที่น่าสนใจ ที่แตกต่างกันออกไปตามลักษณะและจุดประสงค์ของการเลือกแนวคิด วิธีการของการประกันคุณภาพที่มีอย่างหลากหลาย การนำมาประยุกต์ใช้จึงต้องศึกษาถึงบริบทรอบด้านให้ชัดเจนก่อน เพื่อลดความผิดพลาดในการนำทฤษฎีไปใช้อย่างไม่ถูกต้อง

ในส่วนของวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศรีสะเกษ ได้นำหลักการดังกล่าวมาประยุกต์เป็นขั้นตอนวิธีการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด ดังนี้

1. การวางแผนงานของสถานศึกษา ใช้การจัดการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยผู้บริหาร ครู อาจารย์ เจ้าหน้าที่ นักศึกษา และชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาสถานศึกษา ทั้งนี้ สถานศึกษาและชุมชน มีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานภายใต้แต่ละมาตรฐานว่าต้องมีการให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในด้านใด ระดับใด มีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานสำหรับตัดสินระดับความสำเร็จ มีการวางแผนออกแบบกิจกรรม โครงสร้าง เพื่อนำสู่การปฏิบัติโดยผู้เกี่ยวข้องเป็นผู้เสนอแผนการ ปฏิบัติการ ตลอดจนระบบการกำกับติดตาม
2. การนำแผนสู่การปฏิบัติ กำหนดปฏิทินการปฏิบัติงาน และดำเนินงานตามแผนมีกลไกการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ จากผู้ที่ได้รับมอบหมายเป็นระยะๆ ตามตารางที่กำหนด และมีการรายงานผลความก้าวหน้าทั้งที่เป็นลายลักษณ์อักษรและ โดยการจัดการประชุม
3. การตรวจสอบติดตามมีการวางระบบประเมินตนเองแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ สถานศึกษามีการจัดตั้งคณะกรรมการควบคุม กำกับ นิเทศ และประเมินการดำเนินงาน และรายงานผลต่อที่ประชุม
4. การพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงาน มีการนำผลการประเมินมาจัดทำเป็นรายงานการประเมินตนเอง เผยแพร่ให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ และจัดการประชุมเพื่อการระดมความคิดเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาสถานศึกษาต่อไป หากผลการประเมินปรากฏว่ามาตรฐานการศึกษาด้านใดมีการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด สถานศึกษาจะให้ผู้ที่เกี่ยวข้องจัดทำแผนพัฒนาปรับปรุง โดยมีการกำหนดยุทธวิธี แผนปฏิบัติการ ระยะเวลาดำเนินการ ทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานและวิธีติดตามประเมินผล แผนพัฒนาปรับปรุงดังกล่าวจะนำเสนอต่อคณะกรรมการ

สถานศึกษาพิจารณาและขอรับการสนับสนุน โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานและต้องการให้ชุมชนช่วยเหลือ (วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศรีสะเกษ, 2549: 7-11)

ในแต่ละเดือนวิทยาลัยจัดให้มีการประชุมบุคลากร ครู อาจารย์ เดือนละครั้ง ทั้งนี้เพื่อตรวจสอบการดำเนินงานและประชุมหารือประเด็นต่างๆที่เกิดขึ้นเพื่อหาทางแก้ไขและป้องกันปัญหา

บทเรียนการประกันคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศรีสะเกษ

วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศรีสะเกษ ดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาภายในมาตั้งแต่ พ.ศ. 2541 ตามระเบียบของกรมอาชีวศึกษา ต่อมามีการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จึงมีการปรับปรุงวิธีการดำเนินงานให้สอดคล้องกับกฎหมายใหม่ และได้มีการพัฒนาขึ้นมาตามลำดับ และผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา หรือ สมศ. ในรอบที่ 1 แล้ว และได้กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ว่า จะต้องพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติงาน พัฒนาและจัดระบบองค์กร ให้การบริหารจัดการมีรูปแบบรวดเร็ว ถูกต้อง ถูกระเบียบปฏิบัติ กระจายอำนาจการบริหารให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา (วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศรีสะเกษ, 2549: 14) แต่ในส่วนของปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน สามารถสรุป ได้ดังนี้

1. ความร่วมมือของบุคลากร ขาดความร่วมมือจากบุคลากร ซึ่งเคยชินกับการปฏิบัติงานตามระบบราชการ ซึ่งยึดสายการบังคับบัญชาเป็นหลัก ทำให้ไม่มีโอกาสในการเข้ามามีส่วนร่วม ในการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมติดตาม ตรวจสอบ และร่วมพัฒนา ซึ่งเกิดจากการที่บุคลากรขาดทักษะในการทำงานแบบมีส่วนร่วม ทำให้บุคลากรที่เป็นเจ้าของข้อมูล คือผู้ปฏิบัติงานตามมาตรฐานต่าง ๆ ไม่เกิดความรู้สึกว่างานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเป็นหน้าที่ซึ่งต้องปฏิบัติ และทุกคนเป็นเจ้าของร่วมกัน ขาดความกระตือรือร้นในการแสวงหาและพัฒนาวิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นเมื่อทราบผลการประเมินตนเองในแต่ละปี แต่จะผลัดภาระในการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติงานให้กับฝ่ายบริหาร ในการออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ และจะรอดำเนินงานตามคำสั่ง จึงขาดความคิดริเริ่มในการพัฒนางานในหน้าที่รับผิดชอบของตน

2. ความต่อเนื่องของการดำเนินงาน การประกันคุณภาพยังไม่สามารถกลืนเป็นเนื้อเดียวกัน การปฏิบัติงานประจำของบุคลากรได้ ไม่พบเห็นการดำเนินการอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอตลอดปี แต่เมื่อถึงกำหนดต้องทำรายงานการประเมินตนเอง จึงให้ความสนใจในการเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งเป็นผล ของการดำเนินงาน เพื่อต้องการให้สามารถจัดทำรายงานการประเมินตนเอง ตรงตามกำหนดเท่านั้น โดยไม่มีกระบวนการที่ใช้ยืนยันได้ว่าผลของการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นเกิดจากกระบวนการหรือวิธีการปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ ทำให้การดำเนินงานประกันคุณภาพไม่เป็นระบบ ไม่มีทิศทาง หรือการดำเนินงานที่มีลักษณะของความต่อเนื่อง เพื่อความยั่งยืนของคุณภาพตามที่ต้องการ

3. กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ บุคลากรไม่ให้ความสนใจในการระดมองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ รับผิดชอบ และองค์ความรู้ในการดำเนินงานประกันคุณภาพ ไม่มีกระบวนการในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้ในภาพรวม และไม่สามารถนำความรู้ที่สะสมไว้มาใช้ในการปฏิบัติงานได้ ทำให้เกิดความไม่เชื่อมั่นในองค์ความรู้ที่มี ต้องอาศัยกรอบในการปฏิบัติที่กำหนดโดยส่วนกลาง โดยขาดการประยุกต์ให้เข้ากับบริบทของวิทยาลัยเอง จึงไม่สามารถพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาในระดับของวิทยาลัยได้ ประการสุดท้าย การขาดการทำงานที่เป็นระบบ ในการดำเนินงานประกันคุณภาพภายใน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงบุคลากรของงานต่าง ๆ แต่ไม่มีการถ่ายทอดงานจากคนเก่ามาสู่ผู้รับผิดชอบคนใหม่ ทำให้เกิดการขาดตอนของการปฏิบัติ และการเก็บรวบรวมข้อมูล (วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศรีสะเกษ, 2549: 18-21)

วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศรีสะเกษมีบทเรียนทั้งในด้านที่ประสบความสำเร็จ และอุปสรรค ในการดำเนินการประกันคุณภาพ จึงมีแนวคิดที่จะพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทของตนเอง และเห็นว่า การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนจะเป็นปัจจัยสำคัญนำไปสู่ความสำเร็จ และพิจารณาเห็นว่า กระบวนการจัดการความรู้มีจุดเด่นที่เน้นกระบวนการมีส่วนร่วมเช่นกัน จึงนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในของวิทยาลัย

การจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์การประกันคุณภาพการศึกษา ต้องสร้าง “วัฒนธรรมคุณภาพ” ซึ่ง “การจัดการความรู้” (knowledge management หรือ KM) เป็นกระบวนการในการบริหารความรู้ที่มีอยู่ไม่ทำให้สูญหายไป ด้วยการถ่ายทอด และรักษาองค์ความรู้นั้นไว้ โดยอาศัยวิธีการ/กระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการเก็บรักษาข้อมูลและการถ่ายทอดความรู้ นั้น ๆ ซึ่งเป็นหนทางแห่งการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งองค์การยุคใหม่ใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์กร ที่ช่วยให้เกิดการจัดการระบบในการสร้าง ค้นหา และแลกเปลี่ยนความรู้ต่าง ๆ อันจะนำไปสู่การประยุกต์ใช้ในองค์กร เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน ความรู้จึงถือเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุด มีลักษณะพิเศษคือ ความไม่มีขีดจำกัด ยิ่งใช้ยิ่งเพิ่ม ยิ่งใช้เท่าไร ยิ่งมีคุณค่าเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น หรืออีกนัยหนึ่ง ยิ่งองค์การมีความรู้มากเท่าไร ยิ่งสามารถเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ ได้มากขึ้นเท่านั้น เมื่อเรียนรู้ได้มากขึ้น ก็สร้างความรู้ใหม่ได้มากขึ้น เมื่อนำความรู้เก่ามาบูรณาการกับความรู้ใหม่ก็จะก่อให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นอีก และสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้มากขึ้น จึงกลายเป็นวงจรที่เพิ่มพูนได้ในตัวเองอย่างไม่มีที่สิ้นสุด เป็นที่มาของวงจรการเรียนรู้ จึงอาจกล่าวได้ว่าการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือนำสติปัญญาขององค์การมาเพิ่มพลัง (synergy) นำความรู้จากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ประโยชน์ เป็นกระบวนการที่จำเป็น สำหรับองค์การที่มีความสามารถในการจัดการความรู้จะมีความสามารถในการแข่งขันสูง มีความสามารถในการปรับตัว นำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน การที่องค์กรจะมีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดการกับวงจรแห่งการเรียนรู้ให้ดำเนินไปอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ซึ่งต้องอาศัยกระบวนการที่เป็นระบบ ในการค้นหา สร้าง รวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ ถ่ายทอด แบ่งปันและใช้ความรู้ ซึ่งก็คือ กระบวนการจัดการความรู้

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ สรุปรณณศึกษาของบริษัท สแปนชั่น (ไทยแลนด์) จำกัด ซึ่งเป็นโรงงานผู้ผลิตแผงวงจรไฟฟ้าที่ทันสมัยที่สุดในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ที่บริหารงานโดยคนไทย หรือกรณีของ โรงพยาบาลศิริราช ซึ่งเป็นหน่วยงานภาครัฐ และบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเอง ซึ่งมีพื้นฐานขององค์กรที่มีความแตกต่างกัน ในหลายด้าน เช่น ประเภท ขนาด ชนิดของธุรกิจ ตลอดจนวัฒนธรรมขององค์กร แต่การนำเอาการจัดการความรู้มาดำเนินการในองค์กรแล้ว พบว่า บุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์กร และเสริมด้วยการบริหารจัดการวงจรของการเรียนรู้ที่เป็นระบบ สามารถก่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการเก็บรักษาความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรเอง จนนำไปสู่การเป็นองค์กรที่สามารถนำความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ได้อย่างสมบูรณ์

แบบที่เรียกว่า knowledge base organization ในอนาคต เป็นแนวทางที่ควรศึกษาเพื่อทำความเข้าใจในการนำสิ่งที่ เป็นแนวคิด ไปสู่การปฏิบัติจริงในที่สุด (บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ, 2549: 66-115)

การทำความเข้าใจกับการจัดการความรู้จึงต้องทำความเข้าใจให้เกิดขึ้นกับนิยาม ซึ่งเป็นการสร้างกรอบของความเข้าใจที่ถูกต้อง จากนั้นจึงศึกษาแนวคิดว่ามีเส้นทางของการพัฒนาการจัดการความรู้อย่างไร เพื่อนำไปพัฒนาเป็นกระบวนการในการจัดการความรู้ต่อไป ซึ่งผลสุดท้ายจะสามารถสร้างเป็นโมเดลของการจัดการความรู้ที่มีรูปแบบเฉพาะตัวตามบริบทได้ในที่สุด

นิยามของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ เกิดขึ้นสืบเนื่องจากยุคสมัยที่มีความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและการแข่งขันที่รุนแรง การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทันต่อการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นปัจจัยของความอยู่รอดบนพื้นฐานความเชื่อว่า ความรู้ที่เกิดจากการเรียนรู้จะต้องมีการจัดการอย่างเป็นระบบ และสามารถต่อยอดโดยการสร้างนวัตกรรมใหม่และเกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง (อารี หลวงนา, 2548: 30-52) โดยมีจุดมุ่งหมายอยู่ที่การมีความรู้ที่พร้อมจะใช้งานให้สำเร็จ (ณัฐเชษฐ์ พูลเจริญ, 2550: 45-70)

ในส่วนของความหมายของการจัดการความรู้ จะขึ้นอยู่กับผู้วิจัย ประสบการณ์ ภูมิหลัง และความสนใจ ที่น่าสนใจ ได้แก่ Wigg (1993) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นพื้นฐานของการจัดการระบบความรู้ภายในองค์กรและจัดการทรัพยากรสินทางปัญญาที่จะช่วยในการพัฒนาผลการดำเนินงานขององค์กร ส่วน Kucza (2001) นิยามการจัดการความรู้ในรูปแบบของกระบวนการว่าเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดกระบวนการสร้างความรู้ จัดเก็บ และแบ่งปันความรู้ ซึ่งรวมถึงการระบุสภาพปัจจุบัน การกำหนดความต้องการและการปรับปรุงกระบวนการที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ที่ดีขึ้น เพื่อให้บรรลุความต้องการขององค์กร ซึ่งเป็นไปในทำนองเดียวกับ Henrie and Hedgepeth (2003) ที่กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นระบบบริหารจัดการทรัพยากรสินความรู้ขององค์กร ทั้งที่เป็นความรู้ที่มองเห็นได้ชัดเจน และที่เห็นได้ไม่ชัดเจน เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจำแนก ตรวจสอบ จัดเก็บความรู้ที่ผ่านการตรวจสอบแล้ว กรองความรู้ และการเข้าถึงความรู้ให้กับผู้ใช้ ในขณะที่ Horwitch and Armacost (2002) มองจากมุมของธุรกิจว่าเป็นการสร้าง การกำหนด และรวบรวม การถ่ายโอน และการเข้าถึงความรู้และสารสนเทศ เมื่อต้องการการตัดสินใจที่ดีขึ้นเพื่อกระทำการใด ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ธุรกิจ (พยัคฆ์ วุฒิรงค์, 2549)

ไอว โจนเนสกุททซ์ (2547) ได้นิยามการจัดการความรู้ไว้ว่า เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ เป็นต้น การจัดการความรู้เป็นระบบการบริหาร องค์กรหรือเครื่องมือ เพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่ การพัฒนางาน การทำงานอย่างผู้จริง การพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ การบริการแก่ผู้รับบริการ และชุมชน ในขณะที่มุมมองของภาคราชการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ นิยามเอาในอีกแง่มุม หนึ่งว่า การจัดการความรู้ คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ใน ตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และ พัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมี ความสามารถในการแข่งขันสูงสุด พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547: 32) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึงกระบวนการอย่างเป็นระบบ เกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคล เพื่อสร้างเป็นความรู้ หรือนวัตกรรมใหม่ และจัดเก็บในลักษณะ ของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่จัดเตรียมไว้เพื่อนำความรู้ไป ใช้ โดยการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ให้กระจาย ไหลเวียนไปทั่วองค์กร และไม่แตกต่างกันมาก นักกับ พยัค วุฒิรงค์ (2549) ซึ่งสรุปสาระสำคัญของการจัดการความรู้ว่า เป็นกระบวนการที่ช่วยให้ องค์กรค้นหา เลือกรวบรวม เผยแพร่ และถ่ายโอนสารสนเทศ ความรู้ ความชำนาญที่จำเป็นสำหรับ กิจกรรมภายในองค์กร ในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ผ่านการเรียนรู้ร่วมกัน แม้จะมี แนวคิดที่หลากหลายเกี่ยวกับการจัดการความรู้ แต่สิ่งที่คล้ายคลึงกัน คือเป็นการจัดการเพื่อนำ ความรู้มาใช้พัฒนาขีดความสามารถขององค์กร โดยมีกระบวนการในการสรรหาความรู้ เพื่อ ถ่ายทอดและแบ่งปันไปยังบุคลากรเป้าหมายอย่างถูกต้องและเหมาะสม ทั้งนี้รูปแบบของการพัฒนา ความรู้ได้แก่ การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตของตนเอง จากการทดลอง โดยเป็นการตั้งสมมติฐาน และทดลองเพื่อให้ทราบผลตามต้องการ จากประสบการณ์ของผู้อื่น เช่น การทำ benchmarking และจากการฝึกอบรมและพัฒนาต่าง ๆ เป็นต้น (บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2549: 22)

บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2549: 20-23) ได้รวบรวม คำนิยามของการจัดการความรู้ ซึ่ง มักจะแตกต่างกันออกไปตามบริบทที่ผู้นิยามนำไปใช้ เช่น

Ryoko Toyama กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึงการจัดการเพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่ โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่และประสบการณ์ของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนานวัตกรรมที่จะ ทำให้มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

Dave Snowden กล่าวว่า องค์กรต้องมีการจัดการความรู้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของการตัดสินใจในองค์กร และเพื่อสร้างนวัตกรรม โดยแบ่งการจัดการความรู้เป็น 3 ประเภทคือ

1. content management คือการจัดการความรู้ประเภท explicit โดยเน้นการจัดระเบียบเอกสาร หรือ โครงสร้างต่าง ๆ
2. narrative management เป็นการจัดการความรู้โดยใช้เทคนิคการเล่าเรื่องที่รู้มา การใช้เทคนิคนี้ต้องเชื่อมต่อบริเวณวิธีการที่นำเสนอและเนื้อหาสาระที่ต้องการสื่อ
3. context management เป็นการจัดการความรู้ โดยใช้กิจกรรมที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ โดยเครือข่ายทางสังคม

การจัดการความรู้ในแนวคิดนี้ จะเน้นทั้งด้านการจัดการกับสาระและการสร้าง การแลกเปลี่ยนไหลเวียนของความรู้ ให้ความสำคัญกับการจัดการในลักษณะ context และ narrative มากกว่า content management

Yogesh Malhotra กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นเรื่องสำคัญในการปรับองค์กรให้สามารถอยู่รอดและแข่งขันได้ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีกระบวนการในการผสมผสานความสามารถของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการประมวลผลข้อมูลสารสนเทศ และความสามารถของคนเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม

Arthur Anderson Business Consulting กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นการสนับสนุนให้พนักงานในองค์กร รวบรวม ค้นหา แลกเปลี่ยนความรู้ และนำมาใช้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจขององค์กร

Carla O Dell และ Jackson Grayson กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นกลยุทธ์ในการที่จะทำให้คนได้รับความรู้ที่ต้องการภายในเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งช่วยทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนและนำความรู้ไปปฏิบัติ เพื่อยกระดับและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้การจัดการความรู้ ไม่ใช่เครื่องมือที่จะจัดการกับตัวของความรู้โดยตรง แต่เป็นวิธีการที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีระหว่างกันได้

นอกจากที่กล่าวมาแล้วยังมีการให้ความหมายโดยหน่วยงานระดับสากลได้แก่

The World Bank ให้นิยามการจัดการความรู้ว่าเป็นการรวบรวมวิธีปฏิบัติขององค์กร และกระบวนการที่เกี่ยวกับการสร้าง การนำมาใช้ และเผยแพร่ความรู้ และบริบทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานธุรกิจ

European Foundation for Quality Management (EFQM) Knowledge Management in Europe กล่าวว่า วิธีการจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ และกระบวนการในการจำแนก จัดหา และนำความรู้มาใช้ประโยชน์ เพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

The US Department of Army กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นแผนการที่เป็นระบบ และสอดคล้องกันในการจำแนก บริหารจัดการ และแลกเปลี่ยนสารสนเทศต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ ฐานข้อมูล เอกสาร นโยบายและขั้นตอนการทำงาน รวมทั้งประสบการณ์ และความชำนาญต่าง ๆ ของบุคลากรในองค์กร โดยเริ่มจากการรวบรวมสารสนเทศและประสบการณ์ต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อเผยแพร่ให้พนักงานสามารถเข้าถึงและนำไปใช้ ระบบนี้ทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ กระตุ้นให้พนักงานเกิดความร่วมมือและกระจายอำนาจในการทำงานเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นที่ตั้ง

สรุปได้ว่า แม้จะมีความหลากหลายในบางบริบท แต่เมื่อพิจารณาโดยรวม นิยามของการจัดการความรู้ จะประกอบด้วยประเด็นหลัก คือ การมองว่าการจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ วิธีปฏิบัติ หรือแผนงานขององค์กร การจัดการต้องเป็นระบบ และมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร กระบวนการสร้างองค์ความรู้ มีความสัมพันธ์กับการจำแนก สร้าง รวบรวม และแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นอย่างหนึ่ง และ ความรู้เกี่ยวข้องและทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น การจัดการความรู้ จึงเป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่ หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ เป็นต้น (บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ, 2549: 23)

จากนิยามทั้งหมดที่รวบรวมมา ผู้วิจัยสรุปเป็นความหมายของการจัดการความรู้ได้ว่า การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการในการจัดระบบความรู้ที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยการพัฒนาคน พัฒนางาน พัฒนาองค์กร และนำไปสู่การให้บริการแก่บุคคลทั่วไปในการเข้าถึงความรู้ โดยผ่านกระบวนการในการสร้าง ค้นหา คัดสรร รวบรวม และจัดเก็บอย่างเป็นระบบ และถูก

นำมาใช้โดยการเรียนรู้ร่วมกัน การแบ่งปัน และการเชื่อมโยงเข้าหากัน โดยอาศัยการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงของคนในองค์กร ภายใต้วัฒนธรรมขององค์กรและสังคม เพื่อเป้าหมายในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้เกิดประโยชน์สูงสุดขององค์กร

กรอบความคิดในการจัดการความรู้

ในสังคมแห่งความรู้ (knowledge-based society) ความรู้ ถือเป็นทรัพยากรหลักที่มีค่าอย่างยิ่ง ซึ่งแตกต่างจากปัจจัยการผลิตอื่น ๆ เนื่องจากความรู้เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงและสร้างขึ้นใหม่ได้ตลอดเวลา ซึ่งสภาวะดังกล่าวก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (knowledge-based economy) ความรู้ได้กลายเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญ ดังนั้นแนวคิดและหลักการบริหารจัดการความรู้ จึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรในทุกระดับในการจัดการความรู้ นั่น การนำเอาแนวคิดพื้นฐานมาพัฒนาเป็นกรอบความคิด (framework) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการขององค์กร ยังมีความแตกต่างกันค่อนข้างมาก เนื่องจากยังมีแนวทางที่ต่างกันไปตั้งแต่ต้น แต่สามารถจัดกลุ่มของกรอบแนวคิดในการจัดการความรู้ คือ แนวทางของ Bonnie Rubenstein – Montana ที่แบ่งชนิดของกรอบความคิดในการจัดการความรู้ เป็น 3 กลุ่ม คือ แบบ prescriptive แบบ descriptive และแบบผสมผสานระหว่างแบบ prescriptive และ descriptive (บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ, 2549: 31-36)

1. กรอบความคิดแบบ prescriptive เป็นกรอบความคิดที่พบมากที่สุด โดยอธิบายพัฒนาการของความรู้ในองค์กร เป็น วงจรความรู้ (knowledge cycle) ซึ่งประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ การค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้ที่จำเป็นต่อองค์กรมีอะไรบ้าง การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ อันนำไปสู่การเรียนรู้ซึ่งเป็นเป้าหมายในขั้นตอนสุดท้าย

2. กรอบความคิดแบบ descriptive เป็นกรอบความคิดที่อธิบายถึงขั้นตอนการจัดการความรู้และปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการจัดการความรู้ การเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับทิศทางองค์กร ซึ่งสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติของไทย นำมาทดลองใช้

3. กรอบแนวคิดแบบผสมผสาน เป็นกรอบแนวคิดที่นำเอากรอบแนวคิดทั้งสองแบบคือ prescriptive และ descriptive มาผสมกัน ดังนั้นกรอบแนวคิดแบบนี้จึงประกอบด้วย องค์ความรู้ ขององค์กร องค์ประกอบของกระบวนการความรู้ ปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถจัดการความรู้ได้ และรวมถึงขั้นตอนในการจัดการความรู้ขององค์กร

จากกรอบความคิดทั้งหมดจากข้างต้น จะเห็นว่าในกรอบความคิดในแต่ละแบบนี้ อาจจะมี ความแตกต่างกันในลำดับขั้นตอนและองค์ประกอบ แต่เนื้อหาหลัก ๆ มีความคล้ายคลึงกัน สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้สรุปขั้นตอนหลัก ๆ ของกระบวนการความรู้ไว้ดังนี้ (บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2547: 54-58)

1. การค้นหาความรู้ (knowledge identification) การค้นหาว่า องค์กรมีความรู้อะไรบ้าง ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้อะไรบ้างที่องค์กรจำเป็นต้องมี ทำให้องค์กรทราบว่าขาดความรู้ อะไรบ้าง หรืออีกนัยหนึ่ง คือ “รู้เรา” นั่นเอง โดยทั่วไป องค์กรสามารถใช้เครื่องมือที่เรียกว่า knowledge mapping หรือการทำแผนที่ความรู้ ในขั้นตอนนี้เพื่อหาว่า ความรู้ใดมีความสำคัญ สำหรับองค์กร จัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้้องค์กรวางขอบเขตของการจัดการ ความรู้ และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (knowledge creation and acquisition) จากแผนที่ความรู้ องค์กรจะทราบว่ามีความรู้ที่จำเป็นต้องมีอยู่หรือไม่ ถ้ามีแล้วองค์กรก็จะต้องหาวิธีการในการดึงดู ความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่อาจอยู่อย่างกระจัดกระจายไม่เป็นที่ มารวมไว้ เพื่อจัดทำเนื้อหาที่ เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มีนั้น องค์กรอาจ สร้างความรู้ดังกล่าวจากความรู้เดิมที่มีอยู่ก็ได้ หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ นอกจากนี้ องค์กรอาจจะต้องพิจารณากำจัดความรู้ที่ไม่จำเป็นหรือล้าสมัยทิ้งไปเพื่อประหยัดทรัพยากรในการ จัดเก็บความรู้เหล่านั้น

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (knowledge organization) เมื่อมีเนื้อหาความรู้ที่ต้องการ แล้ว องค์กรต้องจัดความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ ประโยชน์ได้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบนั้น หมายถึงการจัดทำสารบัญ และจัดเก็บความรู้ประเภท ต่าง ๆ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา และการนำมาใช้ประโยชน์ทำได้รวดเร็ว ซึ่งการแบ่งชนิด

หรือประเภทนั้น จะขึ้นอยู่กับว่าผู้ใช้นำไปใช้อย่างไร และลักษณะการทำงานของบุคลากรในองค์กร เป็นแบบใด

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (knowledge codification and refinement)

นอกจากการจัดทำสารบัญความรู้ที่เป็นระบบแล้ว องค์กรต้องประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบ และภาษาที่เข้าใจง่ายและใช้ได้ง่ายซึ่งอาจได้หลายลักษณะคือ การจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของ เอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน การใช้ภาษาเดียวกัน ตลอดจนการเรียบเรียง ตัดต่อ และปรับปรุง เนื้อหาให้มีคุณภาพดี ครอบคลุม ทันสมัย สอดคล้องและตรงกับความต้องการของผู้ใช้

5. การเข้าถึงความรู้ (knowledge access) ความรู้ที่ได้มานั้น จะไร้ค่าหากไม่ถูกนำมา

เผยแพร่เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ ดังนั้นองค์กรจะต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้ ทั้งประเภท explicit และ tacit knowledge ซึ่งประกอบทั้งลักษณะ การป้อนความรู้ (push) หรือ supply based คือการส่งความรู้ให้ผู้รับโดยที่ผู้รับไม่ได้ร้องขอ และการให้โอกาสเลือกใช้ความรู้ (pull) หรือ demand based คือการให้ผู้รับสามารถเลือกหรือใช้ความรู้เฉพาะที่ต้องการ ซึ่งองค์กร ต้องทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการกระจายความรู้ทั้งสองลักษณะ

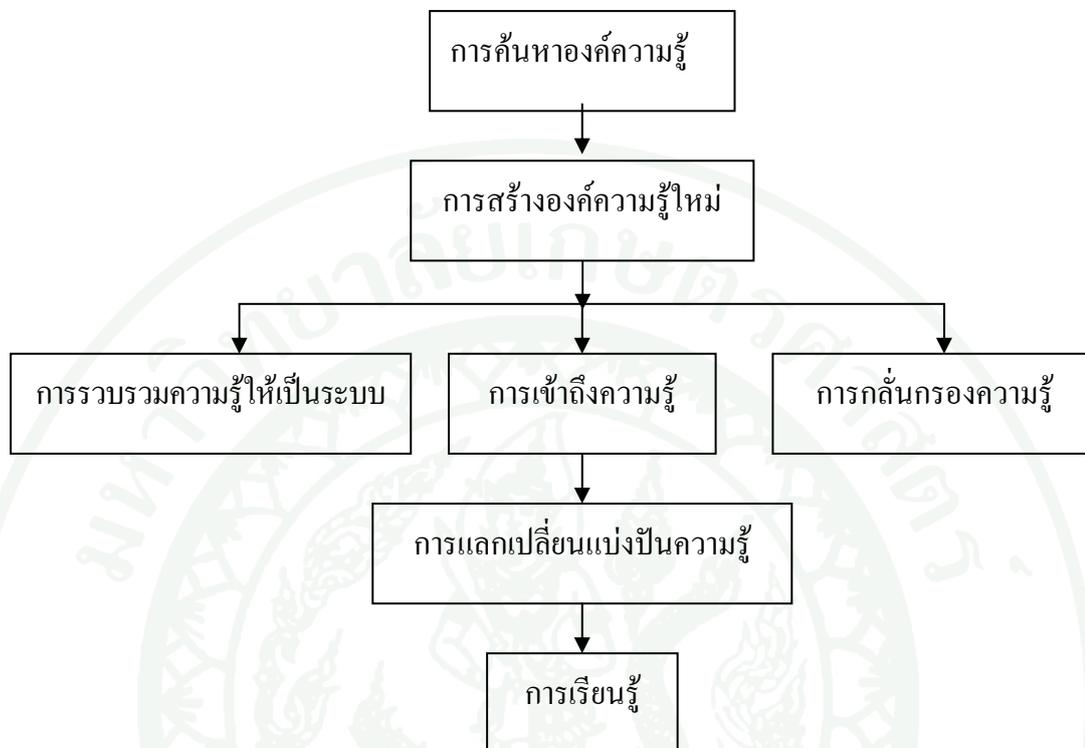
6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing) การจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้

โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ จะช่วยให้เข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น ซึ่งจะใช้ได้ทั้ง explicit และ tacit knowledge ซึ่งจะขึ้นอยู่กับ การปรับเปลี่ยนทัศนคติของคนส่วนใหญ่ให้เห็น ประโยชน์ของ การแบ่งปันความรู้ เปิดกว้างและยอมรับกันมากขึ้น รวมถึงการสร้างวัฒนธรรม องค์กร

7. การเรียนรู้ (learning) วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ คือการเรียนรู้

ของบุคลากรในองค์กร และนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาและ ปรับปรุงองค์กร องค์กรจะต้องกระตุ้นและสร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรทุกคนกล้าคิด กล้าทำ กล้าลองผิดลองถูก โดยผู้บริหารจะต้องยอมรับผลลัพธ์ที่จะออกมาไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จหรือ ความล้มเหลว เพราะกระบวนการเรียนรู้มิได้ขึ้นอยู่กับผลลัพธ์ แต่มาจากประสบการณ์ที่ได้รับใน การลองนำความรู้ที่ได้มาฝึกปฏิบัติ หากล้มเหลวก็จะไม่ทำผิดซ้ำสองอีก อย่างไรก็ตามการเรียนรู้ จะต้องสอดคล้องกับทิศทางและค่านิยมขององค์กรด้วย

ขั้นตอนทั้งหมดสามารถสรุปได้ดังภาพ



ภาพที่ 1 สรุปกรอบแนวคิดในการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้

การจัดการความรู้มีความสำคัญที่เด่นชัดขึ้น เป็นที่ยอมรับว่าองค์กรใดมีการจัดการความรู้
 อย่างเป็นระบบแล้ว จะลดความเสี่ยงลง เพราะความรู้ที่จัดเก็บอย่างเป็นระบบจะเปรียบเหมือน
 องค์กรมีผู้เชี่ยวชาญ หรือมีความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ผ่านประสบการณ์ที่มีผลสำเร็จรองรับ แต่ใน
 ขณะเดียวกันการจัดการความรู้ก็ไม่สามารถเลียนแบบ สำเร็จรูป เพราะไม่มีสูตรสำเร็จตายตัว เน้นที่
 การปฏิบัติ ไม่ติดขัดกับทฤษฎี (ประพนธ์ ภาสुकษิต, 2550: 8-9) และสิ่งสำคัญอยู่ที่การลงมือปฏิบัติ
 ให้ได้ ใช้ภาษาเดียวกัน สื่อความหมายกันให้ได้ การเรียนรู้ของบุคคลหัวใจสำคัญอยู่ที่เราจะได้
 เรียนรู้จากการสอนคนอื่น (learning from teaching) และ สิ่งที่สำคัญของการจัดการความรู้ ก็คือ
 เรื่องของคน การพัฒนาคน คนพัฒนาตนเอง การวางแผนทำงาน การจัดลำดับความสำคัญ ของงาน

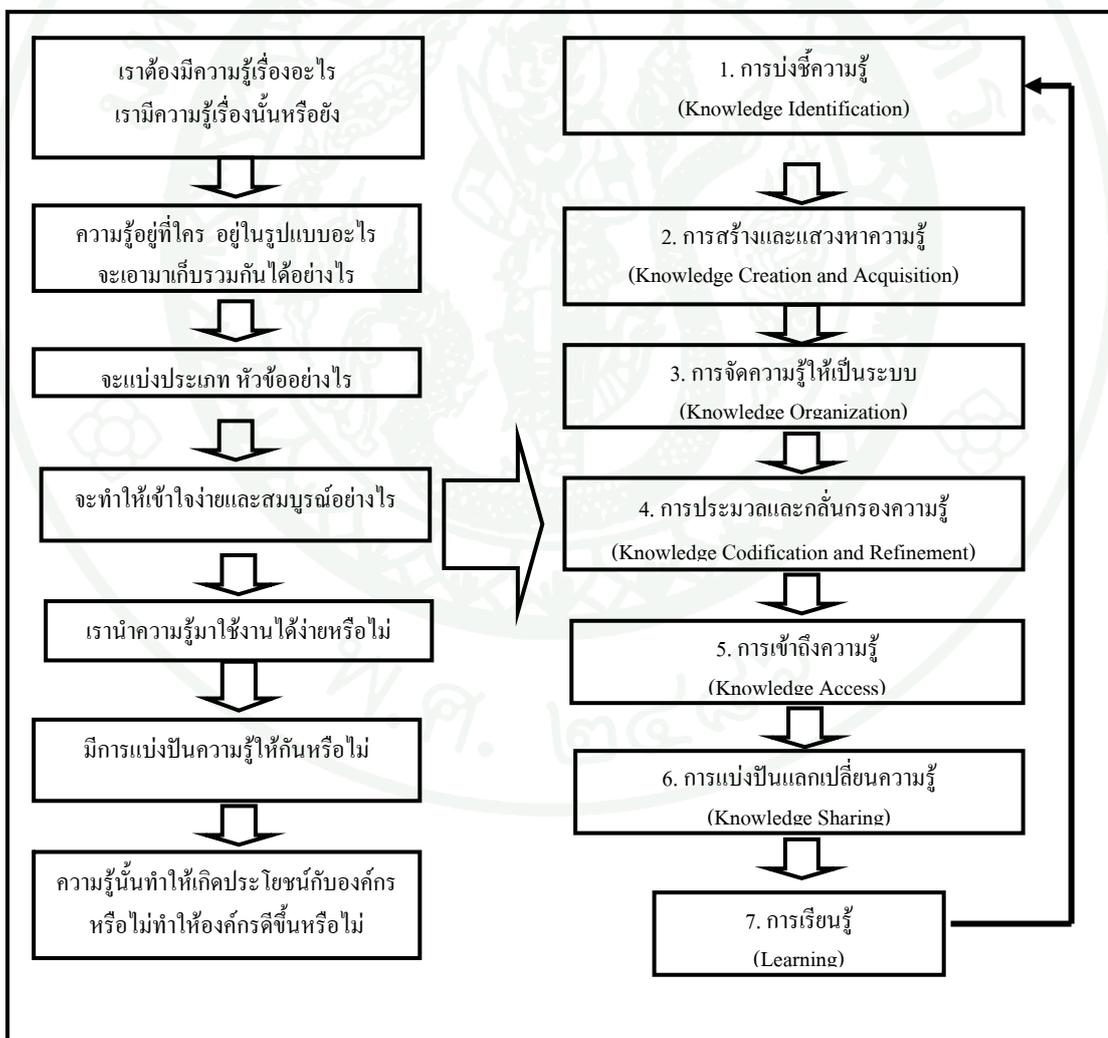
ขององค์กร (บดินทร์ วิจารณ์, 2547: 45-50) กระบวนการในการจัดการความรู้ จึงเป็นประเด็นสำคัญในการลงมือปฏิบัติการจัดการความรู้

แนวคิดเรื่องกระบวนการจัดการความรู้ (knowledge management process) เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นในองค์กร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2549: 5-6) และ ศักดิ์สิน ช่องคารากุล (2550: 49-56) กล่าวว่า ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การบ่งชี้ความรู้ คือ การค้นหาและระบุให้ได้ว่า การที่องค์กรจะบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กร และ คนในองค์กรจำเป็นต้องรู้อะไรบ้าง ขณะนี้มีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด เช่น อยู่ในเอกสาร ฐานความรู้ หนังสือเวียน หรือในตัวบุคคล และอยู่ที่ใครบ้าง เป็นต้น
2. การสร้างและแสวงหาความรู้ โดยการสร้างความรู้ใหม่ที่เป็นต่อองค์กร การแสวงหาความรู้จากภายนอกองค์กร (องค์กรที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับความรู้ที่ต้องการเป็นพิเศษ) การรักษาความรู้เก่าที่มีอยู่และยังเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ตลอดจนการกำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว เป็นต้น
3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ คือ การวางโครงสร้างความรู้ในองค์กรเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ คือ การปรับปรุงเอกสาร โปรแกรมการจัดเก็บเอกสารให้เป็นมาตรฐาน โดยใช้รูปแบบและเนื้อหาเดียวกัน และปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์ ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ต่อการนำความรู้ไปใช้ได้อย่างสะดวกรวดเร็วมากขึ้น
5. การเข้าถึงความรู้ คือ การกำหนดรูปแบบและวิธีการที่จะทำให้คนในองค์กร สามารถเข้าถึงความรู้ได้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม การทำหนังสือเวียน การจัดทำ website, webboard เป็นต้น

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คือ การที่คนในองค์กรนำความรู้ที่มีอยู่มาแลกเปลี่ยนกัน ทั้งในรูปแบบที่จับต้องได้ เช่น เอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ Intranet หรือในรูปแบบที่ไม่สามารถจับต้องได้ เช่น การจัดทีมข้ามสายงาน การจัดกิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม การจัดชุมชนแห่งการเรียนรู้ การใช้ระบบพี่เลี้ยงเพื่อสอนงาน การสับเปลี่ยนสายงาน การยืมตัว และการจัดเวทีความคิดเห็น เป็นต้น

7. การเรียนรู้ คือ การที่คนในองค์กรนำองค์ความรู้ที่ได้รับมาในรูปแบบและวิธีการต่างๆ ไปใช้ในการปฏิบัติงาน โดยมีการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ และนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ใหม่ในองค์กร ดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กระบวนการจัดการความรู้

ที่มา: สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2549)

ส่วน บุรชัย ศิริมหาสาคร (2549: 50-52) กล่าวถึงกระบวนการจัดการความรู้ (KM process) ว่าเป็นการทำให้ความรู้แฝงในตัวคน กลายเป็นความรู้แจ้งชัดในรูปแบบของสื่อต่าง ๆ เพื่อให้ผู้อื่นสามารถเข้าถึงความรู้นั้นได้ โดยผ่านกระบวนการ 5 ขั้นตอน คือ

1. define มีการกำหนดประเภทของความรู้ที่ต้องการว่า ความรู้ที่สำคัญขององค์กรคืออะไร และเป็นความรู้ที่สามารถสร้างความโดดเด่นเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งได้อย่างชัดเจน
2. create มีการสร้างความรู้หรือค้นคว้าหาความรู้ที่องค์กรต้องการ
3. capture การเสาะหาและการจัดเก็บความรู้ในองค์กรให้เป็นระบบ ทั้งความรู้ที่อยู่ในรูปแบบสื่อต่าง ๆ (explicit knowledge) และความรู้ในรูปแบบประสบการณ์ (tacit knowledge) ให้เป็นทุนความรู้ขององค์กร ซึ่งพร้อมต่อการยกระดับความรู้ และขยายความรู้ให้ทั่วถึงองค์กรได้โดยง่ายต่อไป
4. share การแบ่งปัน แลกเปลี่ยน เผยแพร่ กระจาย ถ่ายโอนความรู้ ให้คนในองค์กรได้ศึกษาเรียนรู้ และเข้าถึงความรู้นั้น
5. use การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ และมีการขยายผลเพื่อพัฒนาต่อยอดความรู้ และเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรให้สูงขึ้น

สรุปได้ว่า กระบวนการจัดการความรู้ คือ วิธีการหรือเครื่องมือในการสร้างความเข้าใจและตระหนักรู้ให้กับองค์กร ในการแสวงหาความรู้อย่างเป็นขั้นตอน โดยการสร้าง แสวงหา จัดการ อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้ความรู้ที่เป็นประโยชน์ ง่ายต่อการเข้าถึง ใช้งาน และขยายสู่วงกว้างได้

การจัดการความรู้ในองค์กรการศึกษา

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ร่วมกับสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย และสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม จัดทำโครงการ การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้ เพื่อศึกษา

รูปแบบและปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 17 เขต และสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 78 แห่ง โดยนำการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติ พบว่า รูปแบบการจัดการความรู้ แบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม คือ 1) รูปแบบวงจรความรู้ ซึ่งมีองค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์องค์กร กระบวนการจัดการความรู้ และคลังความรู้เพื่อการใช้และเผยแพร่ 2) รูปแบบขั้นตอนการจัดการความรู้ที่ดำเนินการตามต้นแบบของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม และ 3) รูปแบบผสมผสานแนวความคิดกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 เข้าด้วยกัน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552ข: บทคัดย่อ)

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2552ข: 141) สรุปผลจากการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้ว่า ปัจจัยสำคัญของการจัดการความรู้ให้สำเร็จ ประกอบด้วย

1. ความมุ่งมั่นและการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร
2. การให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้และการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร
3. ความพร้อมและความสมัครใจที่จะนำการจัดการความรู้มาสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร
4. บุคลากรในองค์กรยอมรับความสำคัญของความรู้และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
5. องค์กรมีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม
6. บรรยากาศขององค์กรส่งเสริมการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการใช้ความรู้
7. การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจอย่างชัดเจนขององค์กรที่จะสร้างความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้
8. การสนับสนุนการจัดการความรู้ในฐานะนวัตกรรม พัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร เพื่อให้วิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กรบรรลุผล

ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่ง จิตติพร ชมพูคำ (2548: 21-29) และ จำเริญ จิตรหลัง (2549: 200-219) กล่าวว่าเพื่อให้การจัดการความรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 4 ประการคือ

1. บุคลากร ที่มีคุณภาพ หรือบุคลากรที่มีความรู้ (knowledge worker) ที่มีความสามารถในการนำเอาสิ่งที่ตนเองปฏิบัติ และมีความเข้าใจถึงกลไกการปฏิบัติงานของตนเอง
2. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology) ที่มีการจัดและพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัย พร้อมสำหรับการปฏิบัติงานและการเรียนรู้
3. ผู้นำแห่งการเรียนรู้ (learning leader) ที่ช่างเรียนรู้ และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในองค์กร
4. ระบบการจัดการ (management system) ที่เอื้ออำนวยที่เหมาะสม เน้นการมีส่วนร่วม และการกระจายอำนาจ มีการปลูกฝังให้บุคลากรได้รับรู้ถึงความสำคัญในการนำการจัดการความรู้มาปฏิบัติ

ในส่วนของการจัดการศึกษาด้านอาชีวศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ได้กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นภารกิจที่สำคัญขององค์กร ได้จัดตั้งคณะกรรมการวิจัย พัฒนา และจัดการความรู้อาชีวศึกษาเพื่อดำเนินการในการจัดการความรู้ให้เป็นรูปแบบที่สมบูรณ์ ดังที่ปรากฏในข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ ให้มีการจัดตั้งศูนย์ประสานงานการจัดการความรู้อาชีวศึกษาจำแนกตามประเภทของสถานศึกษา และให้เป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์ในการประเมินสถานศึกษา และถือเป็นเรื่องเร่งด่วนในการใช้การจัดการความรู้อาชีวศึกษาเป็นเครื่องมือในการสร้างให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (คณะกรรมการวิจัย พัฒนาและจัดการความรู้อาชีวศึกษา, 2547: 2)

จากแนวทางดังกล่าวมีส่วนเกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพของสถานศึกษาเป็นอย่างมาก จึงเป็นประเด็นสำคัญว่า จะมีวิธีการอย่างไรในการประยุกต์ใช้กระบวนการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพของสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่มีความยั่งยืน และต่อเนื่องอย่างไม่มี ที่สิ้นสุด แต่ยังคงสาระสำคัญคือเป็นกระบวนการที่เกิดจากความร่วมมือร่วมใจ ในการคิด กระทำ ตรวจสอบ และร่วมกันในการขจัดปัญหาและอุปสรรคให้หมดสิ้นไปอย่างเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

บทที่ 3

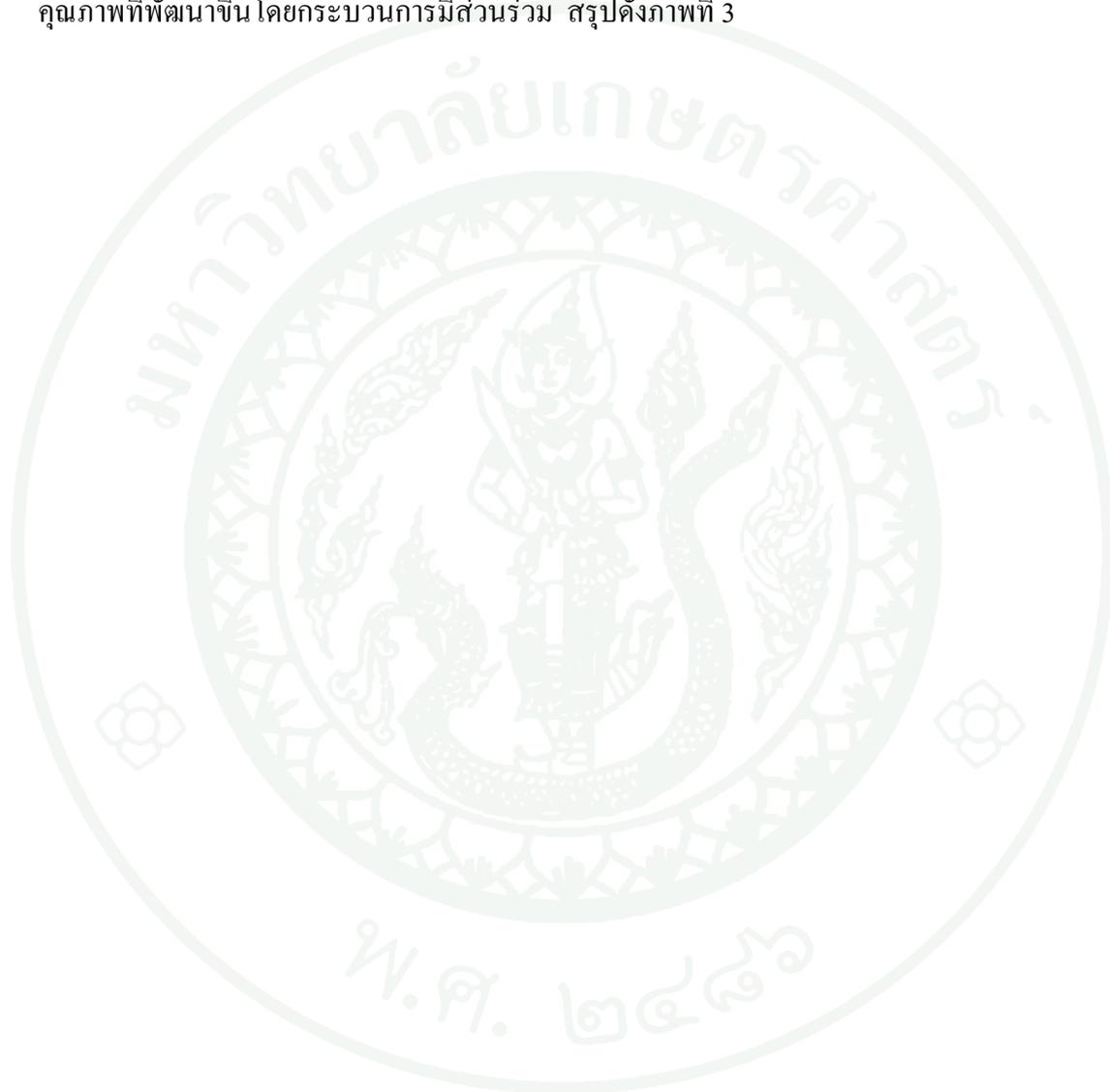
วิธีการวิจัย

ในการวิจัยเรื่องการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาระบบการประกันคุณภาพของวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศรีสะเกษ โดยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี แบบ dominant – less dominant design โดยมีการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) เป็นหลัก (dominant) เพื่อแสวงหาความจริงในสภาพที่เป็นอยู่โดยธรรมชาติ (naturalistic inquiry) ซึ่งเป็นการสอบสวน มองภาพรวมทุกมิติ (holistic perspective) ด้วยตัวผู้วิจัยเอง เพื่อหาความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์ที่สนใจกับสภาพแวดล้อมนั้น โดยให้ความสำคัญกับข้อมูลที่เป็นความรู้สึนึกคิด คุณค่าของมนุษย์และความหมายที่มนุษย์ให้ต่อสิ่งแวดล้อมต่างๆ รอบตัว เน้นการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการตีความสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (inductive analysis) ในการแสวงหาความจริง ในภาพรวมไม่แยกส่วน โดยการทำความเข้าใจว่า อะไรคือความจริง (what is real) ซึ่งความจริงดังกล่าวคือสิ่งที่เป็นคุณภาพนามธรรม (quality) หรือภาพของความเป็นจริง (image of reality) ในสิ่งที่คนได้กระทำจริง (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และ กรรณิการ์ สุขเกษม, 2547: 5) ผสานกับการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) เป็นรูปแบบรอง (less dominant) เพื่อให้ได้คำตอบว่า ในบริบทของการประกันคุณภาพของวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศรีสะเกษ หากต้องการจะประยุกต์แนวทางการจัดการความรู้ ที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้อง ในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพนั้น จะมีวิธีการที่เหมาะสมอย่างไร และจะทำให้ผู้ปฏิบัติ เกิดการยอมรับได้หรือไม่ อย่างไร

ผู้วิจัยจึงเลือกใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (participatory action research) ซึ่งเป็นวิธีการทำงานของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานจริง ในการจัดการกับเหตุการณ์ที่ซับซ้อนอย่างมีวิจารณญาณ โดยการปฏิบัติจริง ซึ่งจะให้กรอบงานเกี่ยวกับการรับรู้แนวคิดในความเป็นจริงของงานประกันคุณภาพ และนำแนวคิดนั้น ไปปฏิบัติในสภาพการณ์จริง ก่อให้เกิดวิธีการที่เป็นรูปธรรม และดำเนินการให้เกิดผลในการปฏิบัติจริง และทำให้กลมกลืนกันระหว่างแนวคิดและการปฏิบัติจริง (ส. วาสนา ประवालพฤกษ์, 2538: 15-16)

ผู้วิจัยกำหนดกรอบของการวิจัยเป็นแบบผสมวิธี ประกอบด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษา ศักยภาพและข้อจำกัดของบุคลากร และระบบการประกันคุณภาพ ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการมีส่วนร่วม ระบบการประกันคุณภาพที่คาดหวัง กระบวนการ

จัดการความรู้ที่เหมาะสมที่ใช้ในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพ การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อประยุกต์ใช้กระบวนการจัดการความรู้ในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพที่เน้นกระบวนการมีส่วนร่วม และสังเคราะห์รูปแบบของการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพโดยกระบวนการจัดการความรู้ และการวิจัยเชิงปริมาณในการศึกษาการยอมรับระบบการประกันคุณภาพที่พัฒนาขึ้น โดยกระบวนการมีส่วนร่วม สรุปดังภาพที่ 3



ปัญหาการประกันคุณภาพ

1. บุคลากรขาดทักษะในการทำงานแบบมีส่วนร่วม ไม่เกิดความรู้สึกว่างานประกันคุณภาพสถานศึกษาเป็นหน้าที่ซึ่งต้องปฏิบัติ และทุกคนเป็นเจ้าของร่วมกัน
2. ขาดความกระตือรือร้นในการแสวงหา และพัฒนาวิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
3. การประกันคุณภาพยังไม่สามารถกลืนเป็นเนื้อเดียวกับการปฏิบัติงานประจำของบุคลากรได้
4. การดำเนินงานประกันคุณภาพไม่เป็นระบบ ไม่มีทิศทาง หรือการดำเนินงานที่มีลักษณะของความต่อเนื่อง เพื่อความยั่งยืนของคุณภาพตามที่ต้องการ
5. บุคลากรไม่ให้ความสนใจในการสะสมองค์ความรู้
6. ไม่มีกระบวนการในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้ในภาพรวม
7. เกิดความไม่เชื่อมั่นในองค์ความรู้ที่มี ต้องอาศัยกรอบในการปฏิบัติที่กำหนดโดยส่วนกลาง ขาดการประยุกต์ให้เข้ากับบริบทของวิทยาลัยเอง
8. การขาดการทำงานที่เป็นระบบ ในการดำเนินงานประกันคุณภาพ ทำให้เกิดการขาดตอนของการปฏิบัติ และการเก็บรวบรวมข้อมูล

คำถามการวิจัย

1. บริบทของการดำเนินงานประกันคุณภาพของวิทยาลัย เป็นอย่างไร
2. สักยภาพของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพของวิทยาลัย เป็นอย่างไร มีจุดแข็ง และข้อจำกัดอะไรบ้าง
3. มีปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายในอะไรบ้าง ที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการปฏิบัติงาน ประกันคุณภาพ
4. ระบบการประกันคุณภาพตามความคาดหวังตามความคิดเห็นของบุคลากรวิทยาลัยเป็นอย่างไร
5. กระบวนการจัดการความรู้ที่เหมาะสมที่ใช้ในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพวิทยาลัย โดยเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมเป็นอย่างไร
6. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพสถานศึกษา โดยกระบวนการจัดการความรู้ ควรมีรูปแบบอย่างไร
7. ผู้ปฏิบัติในระบบการประกันคุณภาพของวิทยาลัย มีการยอมรับในระบบการประกันคุณภาพที่พัฒนาขึ้นจากกระบวนการมีส่วนร่วมหรือไม่ อย่างไร

กรอบการวิจัย

การจัดการความรู้ ตามแนวคิดของสำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

ระบบการประกันคุณภาพ พัฒนาโดยกระบวนการจัดการความรู้

ภาพที่ 3 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยนี้นำวิธีการจัดการความรู้ ซึ่งมีรูปแบบของการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม มาประยุกต์ในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพสถานศึกษา โดยใช้วิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการ ชีตแนวคิด P-A-O-R ของ Kemmis and McTaggart (ธีรวุฒิ เอกะกุล, 2551: 17) ซึ่งประกอบด้วย

❶ การวางแผนเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น (planning) ❷ การลงมือปฏิบัติการตามแผน (action) ❸ สังเกตการณ์ (observe) กระบวนการและผลของการเปลี่ยนแปลง และ ❹ สะท้อนกลับ (reflection) ในขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยได้แบ่งระยะเวลาการศึกษาเป็น 3 ระยะเวลาคือ ระยะเวลาที่ 1 เป็นการศึกษาบริบท ของวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศรีสะเกษ ภายในขอบเขตของบริบทที่ศึกษาประกอบด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับสถานศึกษา สภาพปัจจุบันของสถานศึกษา จุดเด่นของสถานศึกษา และ เป้าหมาย สภาพความสำเร็จที่คาดหวังตามแผนพัฒนาสถานศึกษา โดยการวิเคราะห์ศักยภาพทั้งในด้านจุดแข็ง และข้อจำกัดของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง รวมถึงระบบการประกันคุณภาพของวิทยาลัย ทั้งนี้เพื่อนำไปประกอบการตีความข้อค้นพบ นำไปสู่การวางแผนในการใช้จุดแข็ง และวิธีการลดข้อจำกัดในระยะที่ 2 ต่อไป ระยะเวลาที่ 2 เป็นการนำผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลในระยะที่ 1 เข้าสู่วงจรการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็นวงจรของการวิจัยซ้ำต่อเนื่อง เสมือนเกลียว (spiral) (ส. วาสนา ประवालพฤกษ์, 2538: 19) โดยประยุกต์กระบวนการในการจัดการความรู้ ของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ 7 ขั้นตอน 1) การบ่งชี้ความรู้ 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 5) การเข้าถึงความรู้ 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ 7) การเรียนรู้ใหม่ ในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วม นำไปสังเคราะห์เป็นรูปแบบของการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพของวิทยาลัย โดยกระบวนการจัดการความรู้ ที่เน้นการมีส่วนร่วม และ ระยะเวลาที่ 3 เป็นการตรวจสอบการยอมรับของบุคลากรกับระบบการประกันคุณภาพที่พัฒนาขึ้นมาโดยกระบวนการมีส่วนร่วม

ระยะที่ 1 ศึกษาบริบท

ในการศึกษาบริบท เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน รอบด้าน และมองเห็นบริบทจากมุมมองที่แตกต่างกัน ผู้วิจัยเลือกใช้เทคนิคสามเส้า (triangulation technique) โดยการวิเคราะห์เอกสารหลักฐานของวิทยาลัย และวิธีการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (participant observation) และแบบไม่มีส่วนร่วม (non-participant Observation) ร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึกรายบุคคล (in-depth interview) โดยดำเนินงานเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การเตรียมการก่อนการวิจัย เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ และสอดคล้องกับระเบียบวิธีการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1.1 ขออนุญาตวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศรีสะเกษ เพื่อทำการวิจัยและเก็บข้อมูล

1.2 ให้ความรู้ และทำความเข้าใจ โดยการชี้แจงวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการวิจัย วิธีการดำเนินการวิจัย บทบาทของผู้วิจัย เพื่อให้ทราบถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

2. การเตรียมผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย โดยการสำรวจสถานภาพของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการประกันคุณภาพของสถานศึกษา เพื่อให้ได้ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยที่มีลักษณะร่ำรวยข้อมูล (rich data) ผู้วิจัยทำการสำรวจข้อมูลพื้นฐานของบุคลากรทั้งหมด โดยดำเนินการดังนี้

2.1 ออกแบบสอบถามสถานภาพของบุคลากรของวิทยาลัย

2.2 นำแบบสอบถามให้คณะกรรมการ ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) แล้วนำข้อพิจารณาของคณะกรรมการมาปรับปรุงแก้ไข จนได้แบบสำรวจที่สมบูรณ์

2.3 สำรวจข้อมูล โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามสถานภาพของบุคลากรของวิทยาลัย เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถาม ตามรายชื่อบุคลากรวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศรีสะเกษ โดยใช้ทะเบียนอัตรากำลังในปีงบประมาณ 2552 เป็นหลัก พร้อมแจ้งกำหนดการเก็บแบบคืน

2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการจำแนกเป็น 3 กลุ่ม ตามเกณฑ์ที่กำหนดคือ ต้องปฏิบัติหน้าที่ทั้งในส่วนผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบการประกันคุณภาพภายใน ทั้งในฐานะ คณะทำงาน คณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษา คณะทำงานเก็บรวบรวมข้อมูล หรือผู้ปฏิบัติเจ้าของข้อมูล

3. การศึกษาบริบทของสถานศึกษา ในขอบเขตที่ศึกษาภายในบริบท ประกอบด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับสถานศึกษา สภาพปัจจุบันของสถานศึกษา จุดเด่นของสถานศึกษา และ เป้าหมาย สภาพความสำเร็จที่คาดหวังตามแผนพัฒนาสถานศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลในระดับลึกของบริบท ผู้วิจัย

ทำการศึกษาริบท โดยใช้วิธีการ 3 วิธี คือ การวิเคราะห์เอกสาร หลักฐานของสถานศึกษา การสัมภาษณ์ และการสังเกตการณ์ เพื่อเก็บข้อมูลในบริบทที่ปรากฏขึ้นในสภาพการณ์จริง โดยมีขั้นตอนดังนี้

3.1 แจกจ่ายต้น วัตถุประสงค์และขอบเขตการศึกษาริบท ตามกรอบการจัดทำรายงานการประเมินตนเอง (SAR) ของ สอศ. ให้บุคลากรในวิทยาลัยทราบ

3.2 รวบรวมรายงานการประเมินตนเองย้อนหลัง 3 ปี (2547-2549) และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานประกันคุณภาพสถานศึกษาของวิทยาลัย เช่น รายงานการประชุมข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในระดับสถานศึกษา และเอกสารอื่นที่เกี่ยวข้อง

3.3 สัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ร่วมวิจัย โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง(semi-structured interviewing: SSI)

3.4 สังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (non-participant observation) หรือการสังเกตในฐานะคนนอก คือ การที่ผู้วิจัยไม่เข้าไปมีส่วนร่วมในสถานการณ์ ผู้วิจัยเพียงแต่รวบรวมสิ่งที่ได้เห็นและได้ยินด้วยตนเองเท่านั้น โดยไม่มีปฏิสัมพันธ์และไม่มีปฏิกิริยาโต้ตอบกับผู้ที่สังเกต และ สังเกตแบบมีส่วนร่วม (participant observation) หรือสังเกตจากทัศนระของคนใน โดยการที่ผู้วิจัยเข้าไปมีส่วนร่วม เกี่ยวข้องและมีปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยเลือกวิธีการสังเกตทั้ง 2 วิธี คือ การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมและการสังเกตแบบมีส่วนร่วม ทั้งนี้เพื่อต้องการที่จะยืนยันผลโดยใช้วิธีการสังเกตเหมือนกัน เพียงแต่ปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้วิจัยตามสภาพการณ์ภายในบริบท โดยใช้แบบสังเกตแบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured observation: SSO) และแบบบันทึก (field note)

3.5 วิเคราะห์บริบท ตามกรอบการจัดทำรายงานการประเมินตนเอง (SAR) ของ สอศ. โดยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาของเอกสาร (content analysis) มายืนยันโดยการสัมภาษณ์ และการสังเกต (source triangulation) ประกอบกับการวิเคราะห์ในสนามพร้อมกับการสังเกต โดยนำข้อมูลที่ได้ในแต่ละวัน มาตรวจสอบความน่าเชื่อถือ (reliability) และความถูกต้องตรงประเด็นภายใน (internal validity) ทั้งนี้เพราะสถานการณ์ในบริบทมีลักษณะเป็นพลวัต บางครั้งสถานการณ์หนึ่งอาจต่างไปจากในอีกสถานการณ์หนึ่ง

3.6 นำข้อมูลมาจำแนก/แยกแยะประเด็นให้เป็นหมวดหมู่หรือประเภท โดยใช้เกณฑ์ตามคุณลักษณะที่ข้อมูลนั้นมีอยู่ร่วมกันเป็นตัวจำแนก

3.7 ตีความหมายข้อมูล โดยพยายามดึงความหมายออกมาจากข้อมูลที่มีอยู่

3.8 นำคุณลักษณะของข้อมูลที่ได้มาเปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างที่มีอยู่ในคุณลักษณะของข้อมูลชุดนั้นๆ จัดกลุ่ม / เชื่อมโยงให้เห็นภาพโดยรวมของบริบท เชื่อมโยงข้อมูลที่ได้เข้าด้วยกันและแสดงความสัมพันธ์ของข้อมูลสู่ข้อสรุป

3.9 ยืนยันข้อมูลโดยผู้ให้ข้อมูล

3.10 จัดทำรายงานบริบท

ระยะที่ 2 ระยะดำเนินการวิจัย โดยวงจรการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

ผู้วิจัยนำผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล ในระยะที่ 1 เข้าสู่วงจรการวิจัยเชิงปฏิบัติการของ Kemmis and McTaggart โดยยึดแนวทางกระบวนการของ participatory action research แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผนเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น (plan) มีวิธีการดำเนินการดังนี้

1.1 คณะทำงานระดับอำนวยการ (steering committee) ซึ่งประกอบด้วยผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยทุกกลุ่ม เพื่อความเป็นตัวแทนที่หลากหลายพิจารณาจัดทำ program planning matrix โดยประยุกต์กรอบการดำเนินการจัดการความรู้ ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

1.2 ประกาศ program planning matrix โดยการทำเวทีประชาพิจารณ์ เพื่อตรวจสอบรับความคิดเห็นเพิ่มเติม ปรับปรุงให้เกิดการยอมรับของบุคลากร

1.3 คณะทำงานระดับปฏิบัติการ (operational committee) ซึ่งประกอบด้วยผู้มีส่วน ร่วมในการวิจัยทุกกลุ่ม เพื่อความเป็นตัวแทนที่หลากหลายพิจารณาจัดทำ plan operational ตาม กรอบ program planning matrix ที่ได้รับการปรับปรุงจากเวทีประชาพิจารณ์ โดยใช้กรอบการ จัดการความรู้ 7 ขั้นตอน ร่วมกับกรอบมาตรฐานการประกันคุณภาพภายในสำหรับวิทยาลัยเกษตร และเทคโนโลยี 7 มาตรฐาน 45 ตัวบ่งชี้

1.4 ประกาศ plan operational โดยการนำเวทีประชาพิจารณ์ เพื่อตรวจสอบ เปิดรับ ความคิดเห็นเพิ่มเติมปรับปรุงให้เกิดการยอมรับของบุคลากรผู้ปฏิบัติ

2. การดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ (action) มีวิธีการดำเนินการดังนี้

2.1 ดำเนินการตามแผนที่วางไว้

2.2 ติดตาม ตรวจสอบ และสังเกตผลของการใช้แผน “คิดล่วงหน้า” ด้วยกระบวนการ กลุ่ม

2.3 ปรับปรุงกิจกรรมการปฏิบัติตามแผน

3. การสังเกตการณ์ (observe) มีวิธีการดำเนินการดังนี้

ในระหว่างลงมือปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ ผู้วิจัยสังเกตกระบวนการและผลของการ เปลี่ยนแปลง เพื่อแสดงถึงความเที่ยงตรงเชิงกระบวนการ (process validity) ของการวิจัย ทำให้ งานวิจัยมีความน่าเชื่อถือของวิธีการได้มาซึ่งข้อมูล และติดตามสังเกตไปจนตลอดกระบวนการวิจัย หรืออาจกล่าวได้ว่า การสังเกตการณ์จะมีอยู่ในทุกขั้นตอนของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ โดยใช้แบบ สังเกตการณ์ที่สร้างขึ้น ตามหัวข้อที่เป็นประเด็นหลักของการมีส่วนร่วม คือ 1) ความสนใจร่วมกัน 2) ความเปลี่ยนแปลงของการมีส่วนร่วมในการโต้แย้งหรือยอมรับ 3) การแสดงออกอย่างเป็น ระบบ 4) ปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม 5) ความสอดคล้องและไม่สอดคล้องระหว่างองค์ประกอบ เชิงระบบ 6) วิธีการปรับกิจกรรมและการปฏิบัติที่สอดคล้องกันด้านแนวคิด และ 7) กระบวนการ จัดการอย่างเป็นระบบ (ส. วาสนา ประवालพฤกษ์, 2538: 140-153)

4. ขั้นสะท้อนกลับ (reflection) มีวิธีการดำเนินการดังนี้

4.1 นำผลที่ได้จากการวิเคราะห์นำมาปรับปรุงแก้ไข (เป็นกระบวนการที่ทำความเข้าใจในทุกขั้นตอน) ทั้งในส่วนของ การ replanning และ reaction โดยอิงความเที่ยงตรงเชิงประชาธิปไตย (democratic validity) ในการสะท้อนความคิดเห็นและความรู้สึกนึกคิดของทุกคน ทุกฝ่าย โดยไม่เอียง

4.2 เครื่องมือ ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือและเทคนิคในการวิจัย ที่หลากหลาย ได้แก่ focus group, interview, ZOPP technique, storytelling, KMAT, KM action plan, Before Action Review (BAR) และ After Action Review (AAR) การถอดบทเรียน และการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practice)

4.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้วิธีการบันทึกเหตุการณ์ โดยบันทึกสนาม การสังเกตการณ์โดยแบบสังเกตกึ่งโครงสร้าง การสัมภาษณ์เชิงลึกโดยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

4.4 การตรวจสอบความน่าเชื่อถือ โดยนำข้อมูลที่ได้ในแต่ละครั้ง มาตรวจสอบความน่าเชื่อถือ (reliability) และความถูกต้องตรงประเด็นภายใน (internal validity) เพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงการดำเนินงานในขั้นตอนต่อไป และสามารถวนย้อนกลับไปยังส่วนที่ต้องการปรับปรุงได้ในทุกขั้นตอน

ระยะที่ 3 การตรวจสอบการยอมรับ

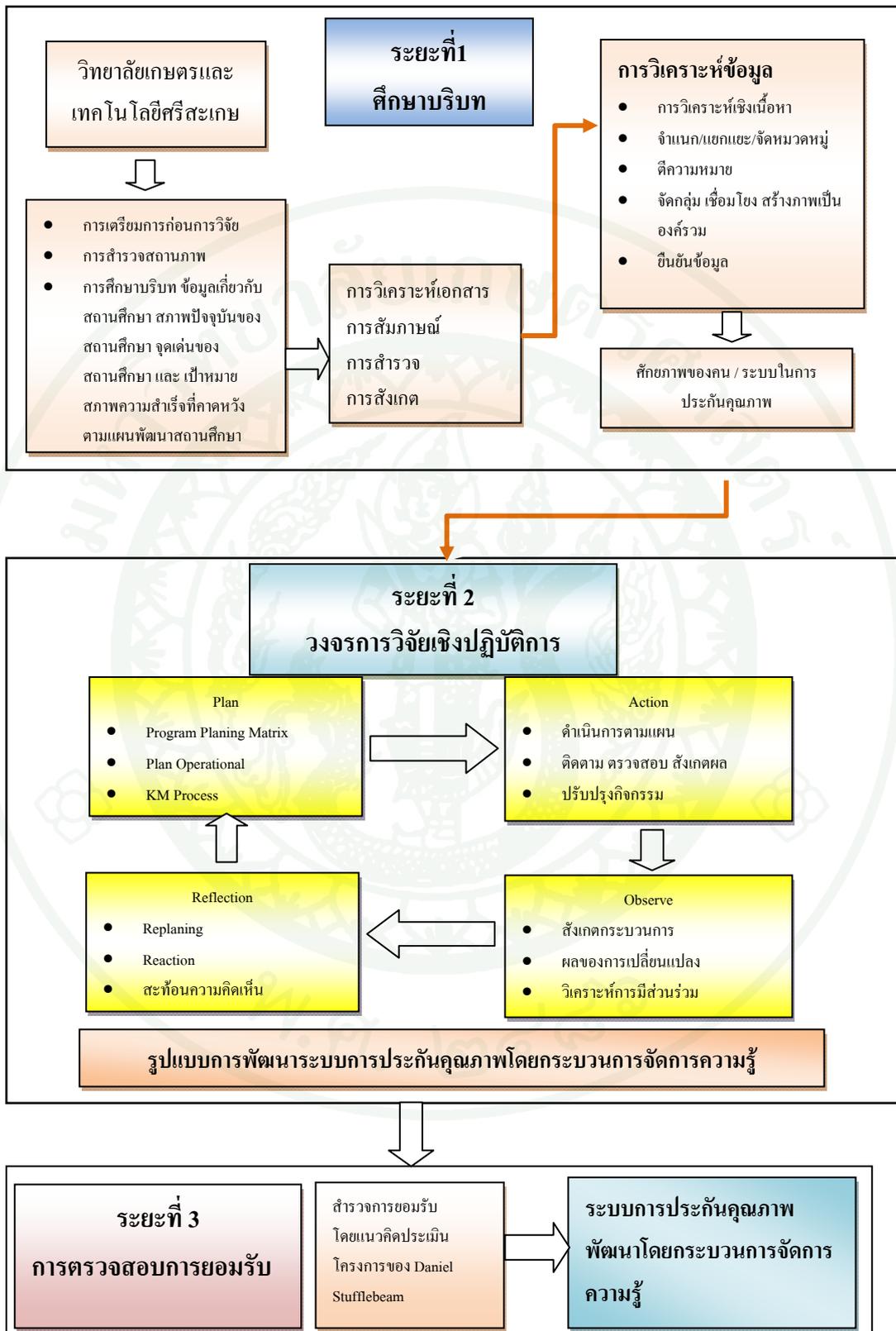
ผู้วิจัยต้องการตรวจสอบว่า ระบบการประกันคุณภาพที่พัฒนาขึ้น สามารถนำไปใช้ได้จริงหรือไม่ และผู้ปฏิบัติมีการยอมรับหรือไม่ อย่างไร จึงหาสถานวิธีการเชิงปริมาณในขั้นตอนการตรวจสอบการยอมรับ โดยการใช้แบบสำรวจ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงปริมาณ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. ออกแบบสอบถามสำรวจการยอมรับ โดยยึดกรอบแนวคิดการประเมินโครงการ ของ Daniel Stufflebeam

2. นำแบบสอบถามให้คณะกรรมการ ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) แล้วนำข้อพิจารณาของคณะกรรมการมาปรับปรุงแก้ไข จนได้แบบสอบถาม ที่สมบูรณ์
3. วิเคราะห์ความเชื่อมั่นของเครื่องมือ โดยใช้สัมประสิทธิ์ alpha ของ Cronbach
4. นำแบบสอบถามเก็บข้อมูลจากผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย
5. วิเคราะห์ข้อมูล โดยสถิติ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลที่ได้จากมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) ได้กำหนดเกณฑ์การแปลความหมาย พิจารณาจากเกณฑ์การประเมินค่าเฉลี่ย ดังนี้

4.51 - 5.00	หมายถึง ระดับการยอมรับมากที่สุด
3.51 - 4.50	หมายถึง ระดับการยอมรับมาก
2.51 - 3.50	หมายถึง ระดับการยอมรับปานกลาง
1.51 - 2.50	หมายถึง ระดับการยอมรับน้อย
1.00 - 1.50	หมายถึง ระดับการยอมรับน้อยที่สุด

สำหรับขั้นตอนการดำเนินการวิจัย การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาระบบการประกันคุณภาพของวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศรีสะเกษ โดยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมสรุปให้เห็น ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

บทที่ 4

ผลการวิจัย และข้อวิจารณ์

ในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาระบบการประกันคุณภาพของวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศรีสะเกษ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม โดยความร่วมมือของบุคลากรภายในวิทยาลัย ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ทำการศึกษาเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 เป็นการศึกษาบริบทในแง่มุมต่างๆ ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 ถึงขั้นตอนที่ 5 ระยะที่ 2 เป็นการนำวิธีการจัดการความรู้มาใช้สังเคราะห์รูปแบบ พัฒนาระบบประกันคุณภาพ เป็นขั้นตอนที่ 6 จากนั้นจึงเป็นระยะที่ 3 ศึกษาการยอมรับของบุคลากรในระบบการประกันคุณภาพที่พัฒนาขึ้นจากกระบวนการมีส่วนร่วม เป็นขั้นตอนที่ 7

ตอนที่ 1 บริบทของการดำเนินงานประกันคุณภาพ

ตอนที่ 2 จุดแข็งและข้อจำกัดของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานประกันคุณภาพ

ตอนที่ 3 ปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการปฏิบัติงานประกันคุณภาพ

ตอนที่ 4 ระบบประกันคุณภาพที่คาดหวังตามความคิดเห็นของบุคลากรวิทยาลัย

ตอนที่ 5 กระบวนการจัดการความรู้ที่เหมาะสมที่ใช้ในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพของวิทยาลัยโดยเน้นกระบวนการมีส่วนร่วม

ตอนที่ 6 รูปแบบการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพโดยกระบวนการจัดการความรู้

ตอนที่ 7 การยอมรับของบุคลากร ในระบบการประกันคุณภาพที่พัฒนาขึ้นจากกระบวนการมีส่วนร่วม

ผลการวิจัยมีรายละเอียดดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาบริบท

ตอนที่ 1 บริบทของการดำเนินงานประกันคุณภาพ

การพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพของวิทยาลัย ให้อยู่บนพื้นฐานของสภาพความเป็นจริง การศึกษาบริบทจึงเป็นความจำเป็นพื้นฐาน เพื่อให้สิ่งที่พัฒนาขึ้นสามารถใช้งานได้จริงและมีความเหมาะสมกับบริบททุกด้าน ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาการดำเนินงานประกันคุณภาพของวิทยาลัย โดยเริ่มศึกษาตั้งแต่ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2552 ซึ่งข้อมูลที่ได้ นำมาใช้ในการพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพของวิทยาลัยต่อไป

จากการวิเคราะห์บริบทจากเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึกดังกล่าว ผู้วิจัยได้จำแนกการนำเสนอบริบท ออกเป็น 2 ประเด็นคือ

1. บริบทโดยทั่วไปของวิทยาลัย
2. รูปแบบการดำเนินงานประกันคุณภาพของวิทยาลัย

1. บริบทโดยทั่วไปของวิทยาลัย: ตัวตนที่แท้จริง

วิทยาลัยก่อตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2475 และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตามเจตนารมณ์ ให้เป็นสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนในสาขาวิชาเกษตรกรรมเป็นหลัก ชื่อของวิทยาลัย ถูกเปลี่ยนมาเป็นวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศรีสะเกษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) ต่อมา มีการเปิดการเรียนการสอนเพิ่มเติมอีกหลายสาขาวิชา มีเกียรติประวัติ ได้รับรางวัลสถานศึกษารางวัลพระราชทานถึง 2 ครั้ง และได้สร้างสรรค์เอกลักษณ์อันเป็นจุดเด่น คือการมีความร่วมมือกับต่างประเทศ เช่น กัมพูชา อิสราเอล เดนมาร์ก และประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และการพัฒนาที่ก้าวไกลนี้ได้รับการยอมรับ และยกย่องชมเชยจากบุคคลสำคัญในทุกระดับที่มีโอกาสมาตรวจเยี่ยมวิทยาลัย

บริบทโดยทั่วไป นำเสนอให้เห็นภาพที่แท้จริงของวิทยาลัยแห่งนี้ โดยเริ่มจากประวัติความเป็นมา สภาพปัจจุบัน จุดเด่น เป้าหมาย และความสำเร็จที่คาดหวังในการประกันคุณภาพของวิทยาลัย

1.1 ประวัติความเป็นมา

วิทยาลัยแห่งนี้ได้รับการจัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 15 พฤษภาคม พ.ศ. 2474 ด้วยเหตุผลว่าในขณะนั้นสภาพการทำกรเกษตรยังล่าช้าลง ในขณะที่สินค้าจากโรงงานได้รับความนิยม จึงมีความเกรงว่าอาชีพทางการเกษตรจะถูกกลืนเลย ประกอบกับการศึกษาด้านอาชีพมีผู้สนใจน้อย ดังที่ปรากฏในสมุดหมายเหตุรายวัน หน้าแรกสุดที่นายทิม หาญกล้า ครูใหญ่คนแรกได้บันทึกไว้ว่า

การประถมศึกษาของเราในเวลานี้ในส่วนวิชาชีพ มีนักเรียนได้ผ่านก่อนออกน้อยมาก เท่าที่สมุหเทศาภิบาลสำรวจ มีประมาณ ๘ ใน ๑๐ เท่านั้น และนักเรียนเหล่านี้ได้ออกไป โดยไม่ได้ผ่านวิชาชีพ จึงประกอบอาชีพไม่ก้าวหน้า... เหตุที่การศึกษาไม่เป็นที่พอใจนั้นก็ คือ จัดใหม่หนึ่ง ครูให้การศึกษาไม่ดีพอหนึ่ง เครื่องมือในการศึกษาไม่เพียงพอหนึ่ง เหล่านี้เป็นต้น ที่นี้จะจัดให้ได้ตามความประสงค์แห่งเขาถ้าแหละ ได้ดังนั้นเขาก็จะพอใจ ประถม ๔-๕ ซึ่งเป็นชั้นวิชาชีพเบื้องต้นก็จะตั้งคิด แล้วงานนี้จะขยายเขตกว้างออกไปภายหลัง...

รัฐบาลในขณะนั้นเห็นว่าภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีพื้นที่กว้างเปล่าอีกเป็นจำนวนมาก และยึดอาชีพการทำนาเป็นหลัก และส่วนใหญ่เป็นการทำนาแบบไม่ถูกวิธี “ การทำนาของเขา ทำกันอย่างเขลาๆมาก พอคิดจืดก็หักล้างดวงพวงเอาใหม่ ทิ้งที่เก่าเสียในภายหน้าถ้าพลเมืองหนาแน่นขึ้นโดยผู้มารุกรานเข้าด้วย ที่ดินทั้งสิ้นยึดเป็นเจ้าของถือกรรมสิทธิ์หมด ... ดังที่กล่าวมาแล้วการผู้เศรษฐกิจก็คือ การศึกษาที่ดี ...”

ดังนั้น มหาอำมาตย์โทพระยาเพชรดา สมุหเทศาภิบาล สำเร็จราชการมณฑลนครราชสีมา จึงเสนอขอจัดตั้งโรงเรียนที่ทำการสอนวิชาเกษตรกรรมขึ้น โดยได้ปรากฏในที่ประชุมผู้ว่าราชการจังหวัด ซึ่งอำมาตย์โทพระศรีพิชัยบริบาล ผู้ว่าราชการจังหวัดในขณะนั้น ร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้องหลายคน พิจารณาเลือกพื้นที่ที่เป็นป่ารก เพื่อจัดสร้างเป็นโรงเรียน ได้ชื่อว่า โรงเรียนประถมกสิกรรมห้วยปูน ตั้งอยู่ในเขตตำบลเมืองเก่า อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น (ชื่อเดิม) มณฑลนครราชสีมา ซึ่งนับเป็นโรงเรียนที่สอนวิชาเกษตรกรรมเป็นรุ่นแรกๆของประเทศไทย

ตลอดระยะเวลาเกือบ 80 ปี วิทยาลัยแห่งนี้ได้จัดการเรียนการสอนด้วยดีมาโดยตลอด มีการปรับปรุงทั้งในส่วนของชื่อสถานศึกษา ตั้งแต่ พ.ศ. 2482 ได้เปลี่ยนชื่อโรงเรียนเป็น “โรงเรียนกสิกรรมศรีสะเกษ” สังกัดกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ และเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่

อีกครั้ง เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2519 ได้รับการยกฐานะจาก“โรงเรียนเกษตรกรรมศรีสะเกษ” เป็น “วิทยาลัยเกษตรกรรมศรีสะเกษ” สังกัดกองวิทยาลัยเกษตรกรรม กรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งในช่วงเวลานี้ เป็นระยะเวลาที่วิทยาลัยมีความเจริญก้าวหน้ามากที่สุดช่วงเวลาหนึ่ง มีผู้ที่ต้องการ เข้าศึกษาเป็นจำนวนมาก และมีนักศึกษารวมกว่า 3,000 คน “ เป็นยุคทองของวิทยาลัยเรา นับเป็น วิทยาลัยเกษตรอันดับหนึ่งของประเทศ” ในส่วนของคุณภาพการศึกษาได้รับการคัดเลือก สถานศึกษาดีเด่น ของกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีการศึกษา 2524 “จะมีการ ประกันคุณภาพหรือเปล่า ไม่แน่ใจ แต่ตอนประกาศเป็นวิทยาลัยดีเด่น เขาพิจารณาจากคุณภาพทุก ด้าน พูดได้ว่า เราให้ความสำคัญกับคุณภาพการศึกษาก่อนมีการประกันคุณภาพเสียอีก”

เมื่อมีการจัดตั้งรางวัลสถานศึกษารางวัลพระราชทานซึ่งมีหลักเกณฑ์ในการ พิจารณาเป็นแนวทางเดียวกับการประเมินมาตรฐานของ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมิน คุณภาพการศึกษา (สมศ.) ในปัจจุบัน วิทยาลัยที่มีการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนมา โดยตลอด ก็ประสบความสำเร็จครั้งยิ่งใหญ่ โดยได้รับการคัดเลือกจากกระทรวงศึกษาธิการให้เป็น สถานศึกษาที่ได้รับรางวัล พระราชทานระดับอุดมศึกษา ประจำปีการศึกษา 2535 “เป็นความ ภาคภูมิใจครั้งใหญ่ของพวกเราในตอนนั้น” ครูอาวุโสหลายท่านได้ให้เหตุผลแห่งความสำเร็จใน ครั้งนั้นว่า “พวกเราช่วยกันเต็มที่ ใครทำอะไรได้ก็ทำ ช่วยกันโดยไม่เห็นแก่เหน็ดเหนื่อย เป็นรางวัล ใหญ่ รางวัลพระราชทาน ไม่ใช่ได้มาง่ายๆนะ” และความร่วมมือร่วมเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ “ตอนนั้นแหละ ที่ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ทำทุกอย่างด้วยกัน ค้ำกัน บ่นกัน สุดท้ายก็มี ความสุขด้วยกัน ภูมิใจที่สุดครั้งหนึ่งในชีวิต” เป็นเครื่องยืนยันคุณภาพของวิทยาลัยได้เป็นอย่างดี “คุณภาพแท้ ๆ ยากกว่าตอน สมศ.มาประเมินตอนหลังๆนี่อีก ตอนนั้นไม่มีหรือประกันคุณภาพ แต่พวกเรานี้แหละ ประกันกันเอง สำเร็จด้วย ไม่อย่างนั้นไม่ได้หรือ สถานศึกษารางวัล พระราชทาน”

รางวัลนี้ วิทยาลัยได้รับการคัดเลือกอีกเป็นครั้งที่ 2 ในปีการศึกษา 2546 นับว่า เป็นเครื่องยืนยันถึงการพัฒนาคุณภาพของวิทยาลัยที่ได้ดำเนินการมาอย่างไม่หยุดยั้งได้เป็นอย่างดี

ต่อมาในปีการศึกษา 2536 มีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ มีการเปิดสอนสาขาวิชา อื่นนอกเหนือจากสาขาเกษตรกรรม อันเป็นแนวคิดดั้งเดิมของการเป็นสถานศึกษาเฉพาะทางได้รับการอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการให้เปิดสอนหลักสูตรระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) สาขาวิชาการบัญชี สาขาวิชาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ สาขาวิชาเทคโนโลยีภูมิทัศน์ และ

สาขาวิชาอุตสาหกรรมเกษตรเพิ่มขึ้น และเป็นที่มาของการจัดตั้งวิทยาลัยชุมชนในวิทยาลัยเกษตรกรรมศรีสะเกษ ชื่อ “วิทยาลัยชุมชนศรีนครลำดวน” และได้เปลี่ยนชื่อเป็น “วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศรีสะเกษ” สังกัดกองวิทยาลัยเกษตรกรรม กรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการในปี พ.ศ. 2539

เนื่องจากกระทรวงศึกษาธิการ ได้ปฏิรูประบบบริหารราชการ เพื่อให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (แก้ไขปรับปรุง พ.ศ. 2545) จึงได้เปลี่ยนสังกัดจากกรมอาชีวศึกษาเป็น สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) กระทรวงศึกษาธิการ ตั้งแต่ 7 กรกฎาคม พ.ศ. 2546 จนถึงปัจจุบัน

วิทยาลัย มีชื่อได้เปรียบคือ เป็นวิทยาลัยเกษตร เพียงไม่กี่แห่งที่ตั้งอยู่ในตัวจังหวัด “เป็นวิทยาลัยเกษตรที่อยู่ใกล้ศาลากลางมากที่สุดในประเทศไทย” ซึ่งผลดีด้านทำเลที่ตั้งที่ทำให้การพัฒนาอาคารสถานที่ บริเวณโดยรอบได้รับการพัฒนาให้มีความสวยงาม และเหมาะสมต่อการจัดการเรียนการสอน ได้อย่างมีคุณภาพ



ภาพที่ 5 สภาพทั่วไปของวิทยาลัย

1.2 สภาพปัจจุบัน

ปัจจุบันวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศรีสะเกษ ได้จัดการเรียนการสอนและเปิดสอนหลักสูตรต่าง ๆ โดยจัดแบ่งเป็นแผนกวิชา 7 แผนกวิชา แยกเป็นแผนกวิชาชีพ 6 แผนกวิชาคือ แผนกวิชาพืชศาสตร์ แผนกวิชาสัตวศาสตร์ แผนกวิชาช่างกลเกษตร แผนกวิชาอุตสาหกรรมเกษตร แผนกวิชาบริหารธุรกิจ และแผนกวิชาประมง และแผนกวิชาสามัญอีก 1 แผนกวิชาคือ แผนกวิชาสามัญสัมพันธ์

ในด้านของหลักสูตร เปิดสอนหลักสูตรต่าง ๆ ใน 2 ระดับ คือ ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช) 2 ประเภทวิชาคือ ประเภทวิชาเกษตรกรรม และประเภทวิชาพาณิชยกรรม ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส) 3 ประเภทวิชา ได้แก่ ประเภทวิชาเกษตรกรรม ประเภทวิชาประมง และประเภทวิชาบริหารธุรกิจ

นอกจากนี้ยังมีโครงการความร่วมมือจัดการศึกษาระดับปริญญาตรีระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ ร่วมกับวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศรีสะเกษ เปิดสอน 2 สาขาวิชาคือ สาขาวิชาพืชศาสตร์ และสาขาวิชาสัตวศาสตร์

1.3 จุดเด่น

วิทยาลัย วางเป้าหมายของการพัฒนาให้ได้รับการยอมรับในระดับสากล ด้วยการสร้างความร่วมมือกับนานาชาติ ภายใต้กรอบความร่วมมือที่กำหนดโดย สอศ. วิทยาลัยมีโครงการความร่วมมือกับต่างประเทศ เช่น กัมพูชา ลาว อิสรเอล และเคนมาร์ค หลากหลายโครงการ อาทิ

1.3.1 โครงการวิทยาลัยกำแพงเมืองเทรียลในพระราชูปถัมภ์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี กับราชอาณาจักรกัมพูชา

วิทยาลัยกำแพงเมืองเทรียล ตั้งอยู่ที่อำเภอประสาทหอมโบว์ จังหวัดกำแพงทอง ซึ่งอยู่ห่างจากกรุงเทพมหานคร ทางด้านทิศเหนือ ประมาณ 160 กิโลเมตร ห่างจากชายแดนไทย ทางด้านเขาพระวิหาร จังหวัดศรีสะเกษ ประมาณ 230 กิโลเมตร รัฐบาลกัมพูชาได้ขอพระราชทาน

ความช่วยเหลือในการจัดตั้ง เปิดสอนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น มัธยมศึกษาตอนปลาย และ ประกาศนียบัตรวิชาชีพ สาขาไฟฟ้าอิเล็กทรอนิกส์ กลไกกรรมและปศุสัตว์ และได้มอบหมายให้ วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศรีสะเกษ จัดการฝึกอบรมวิชาชีพด้านกลไกกรรมและปศุสัตว์แก่ครู ของวิทยาลัยกำแพงเพชรพร้อมทั้งจัดระบบการเรียนการสอนในสาขาวิชาดังกล่าวให้ด้วย โดย ได้จัดการฝึกอบรมทักษะด้านวิชาชีพ ภายใต้โครงการ โรงเรียนพระราชทานในสมเด็จพระเทพ รัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ครูอาชีพศึกษาแห่งราชอาณาจักร กัมพูชา ได้รับการพัฒนาขั้นสูงในด้านสาระความรู้และทักษะวิชาชีพ ตลอดจนวิธีการสอนสมัยใหม่ ซึ่งการฝึกอบรมทักษะด้านวิชาชีพสาขาสัตวศาสตร์ ประมงและคอมพิวเตอร์ ตลอดจนมีการให้ การศึกษาระดับ ปวช. และระดับ ปวส. แก่นักศึกษาจากราชอาณาจักรกัมพูชา และให้การอบรม หลักสูตรระยะสั้นแก่ชาวกัมพูชา ภายใต้การสนับสนุนขององค์การระหว่างประเทศอีกทางหนึ่ง



ภาพที่ 6 โครงการวิทยาลัยกำแพงเพชร

1.3.2 โครงการจัดการเรียนการสอนหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง ร่วมกับ A.I.C.A.T. (ARAVA International Center for Agriculture Training)

วิทยาลัยได้รับการแต่งตั้งเป็นศูนย์เตรียมความพร้อมของนักศึกษาที่เข้าร่วม โครงการหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง พุทธศักราช 2540 ระบบทวิภาคี ตั้งแต่ปีการศึกษา 2545 เป็นต้นมา โดยจัดการเรียนด้านทฤษฎีและปฏิบัติในประเทศไทยส่วนหนึ่ง และไปเรียนรู้ ภาควิชาและฝึกปฏิบัติที่ประเทศอิสราเอลอีกส่วนหนึ่ง นักศึกษาที่ฝึกงานจากประเทศอิสราเอลได้ ความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากประเทศอิสราเอล มาใช้ได้ผลเป็นอย่างดีเป็นแนวทางไป ประกอบอาชีพได้



ภาพที่ 7 โครงการ ARAVA

1.3.3 โครงการจัดการเรียนการสอนด้านสัตวศาสตร์ที่ประเทศเคนมาร์กหลักสูตร ทวิภาคี

ในปี พ.ศ. 2537 เป็นต้นมา กรมอาชีวศึกษา (ชื่อเดิม) ได้ดำเนินการจัดการศึกษา โดยให้นักศึกษา สาขาสัตวศาสตร์ ฝึกงานด้านฟาร์มโคนมและสุกร ที่ประเทศเคนมาร์ก เป็นเวลา 1 ปี ซึ่งวิทยาลัยมีนักศึกษาจากหลักสูตร ปวส. สาขาสัตวศาสตร์ จำนวนปีละ 2 คน เข้าร่วมโครงการดังกล่าวและศูนย์ฝึกเตรียมความพร้อมของนักศึกษาเกี่ยวกับการใช้เครื่องทุ่นแรงฟาร์ม การใช้รถแทรกเตอร์ การเลี้ยงโคนม การเลี้ยงสุกรและภาษาอังกฤษในการปฏิบัติงาน นักศึกษาที่ผ่านการฝึกงานที่ประเทศเคนมาร์ก มีความรู้และประสบการณ์ทางด้านการเลี้ยงโคนม สุกร เป็นอย่างดี และได้นำเทคโนโลยีกลับมาใช้ในการประกอบอาชีพในอนาคต ได้ รวมทั้งพัฒนาด้านการใช้ภาษาอังกฤษ การใช้ชีวิตอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นและมีประสบการณ์ในการทำงานในฟาร์ม

1.3.4 โครงการความร่วมมือระหว่างไทย-ลาว-สหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนีเพื่อ พัฒนาครูอาชีวศึกษา (โครงการศึกษาระดับปริญญาตรีด้านการลดปัญหาความยากจนในภาคการ จัดการทางการเกษตรในประเทศลาว)

โครงการนี้ วิทยาลัยได้รับมอบหมายจาก สอศ. ซึ่งได้รับการประสานขอความร่วมมือในการพัฒนาบุคลากรครูอาชีวศึกษาจากกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการของสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เนื่องจากสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนีได้ให้การสนับสนุนงบประมาณด้านการศึกษาแก่สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยให้ความช่วยเหลือในการสร้างโรงเรียนวิชาชีพแบบผสมในเขตพื้นที่ภาคเหนือ จำนวน 3 แห่ง ได้แก่ โรงเรียนวิชาชีพแบบผสมที่แขวงอุดมไซ แขวงเชียงขวาง และแขวงพงสาตี และต้องการพัฒนาศักยภาพครู

อาชีวศึกษาลาวให้มีความรู้ความ สามารถ ทักษะวิชาชีพมีประสบการณ์ตรงจากการฝึกปฏิบัติจริง งานการสอนวิชาชีพ มีเทคนิควิธีการสอน รวมทั้งความสามารถในการจัดทำสื่อการเรียน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การนิเทศและติดตามผลการปฏิบัติงานการสอนของครูอาชีวศึกษาลาว



ภาพที่ 8 บุคลากรของโครงการที่ผ่านการอบรมจากวิทยาลัย

ในการปฏิบัติงานตามโครงการทั้ง 4 ดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงคุณภาพของวิทยาลัย ที่เป็นที่ยอมรับ และในอีกแง่มุมหนึ่งคือ แรงกระตุ้นให้ต้องมีการพัฒนาคุณภาพอย่างไม่หยุดยั้งเช่นกัน และนับเป็นแนวทางที่ฝ่ายบริหารให้ความสำคัญมากโดยตลอด “คนจะยอมรับเรา ได้ ก็ต่อเมื่อเรามีคุณภาพที่เขาต้องการ งานประกันคุณภาพจึงเป็นงานสำคัญ ของการก้าวไปสู่สากล” และเห็นว่าการมีระบบประกันคุณภาพจะเป็นเครื่องมือช่วยให้งานประสบความสำเร็จ ส่งผลต่อภาพพจน์ที่ดีของวิทยาลัย “เป็นแรงกระตุ้นก็ได้ แรงจูงใจก็ได้ โครงการแบบนี้ สร้างภาพพจน์ได้”

และเมื่อมองย้อนกลับไปในอดีต วิทยาลัยได้รับความชื่นชมในผลสำเร็จของการทำงานในการแสดงบทบาทหน้าที่ที่ตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งในส่วนของ การให้บริการ การเป็นแหล่งวิชาการของชุมชนที่สอดคล้องกับสภาพความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ และสังคม ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อประเทศด้วยดีเสมอมา วิทยาลัยมีการพัฒนาสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจของทุกฝ่าย ดังปรากฏจากคำชื่นชมของผู้ที่มาตรวจเยี่ยมวิทยาลัยในวาระต่างๆ ดังนี้

“วิทยาลัยเกษตรเป็นความต้องการของประชาชนซึ่งอาชีพหลักคือเกษตรกรรม”

นางยุพา อุดมศักดิ์ รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงศึกษาธิการ 19 ก.ค. 22

“ในประเด็นที่เป็นวิทยาลัยเกษตรนับว่า วิทยาลัยได้ปฏิบัติการสนองวัตถุประสงค์ของการ เป็นวิทยาลัยอย่างหนึ่งและอย่างสำคัญ คือการบริการชุมชน และได้กระทำจนบังเกิดผล และคงเป็นที่นิยมยิ่ง ๆ ขึ้นไปในอนาคต”

นายบรรจง ชูสกุลชาติ รองปลัด กระทรวงศึกษาธิการ 7 เม.ย. 24

“ได้พบว่า กิจการของวิทยาลัย ดำเนินไปด้วยดี มีความก้าวหน้า เป็นที่น่าภาคภูมิใจ นับเป็น วิทยาลัยเกษตรชั้นนำแห่งหนึ่งของกรมอาชีวศึกษา”

นายบรรจง ชูสกุลชาติ อธิบดีกรมอาชีวศึกษา 14 พ.ย. 27

“วิทยาลัยแห่งนี้จัดการได้ดีทั้งในแง่ปรับปรุงบริเวณ และงานทางวิชาการด้วย จึงขอชมเชย ครูอาจารย์ของวิทยาลัย ที่ตั้งใจทำงาน ในหน้าที่อย่างไม่เห็นแก่ความเหนื่อยยากใด ๆ”

นายขุนทอง ภูผิวเดือน รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงศึกษาธิการ 27 พ.ย. 27

“ได้มีโอกาสเยี่ยมชมวิทยาลัยโดยทั่วไป ได้เห็นความเจริญก้าวหน้าของวิทยาลัย ไปอีกก้าว หนึ่ง หลังจากเคยมาเยี่ยมวิทยาลัยแห่งนี้มาแล้ว การจัดการศึกษาด้านเกษตร จะต้องติดตามความ เคลื่อนไหวของชาติ และเศรษฐกิจโดยทั่วไปอยู่ตลอดเวลา”

นาย ปิฎฐะ บุนนาค รองอธิบดีกรมอาชีวศึกษา 19 ม.ค. 30

“รู้สึกชื่นชมเป็นอย่างมาก ในความสำเร็จของวิทยาลัยเกษตรกรรมศรีสะเกษ และ ความก้าวหน้าของวิทยาลัยแห่งนี้ จะเป็นประโยชน์แก่ประเทศเป็นอย่างมาก”

นายบัญญัติ บรรทัดฐาน รองนายกรัฐมนตรี 5 เม.ย. 30

“ในส่วนของวิทยาลัยเกษตรกรรมศรีสะเกษ นับได้ว่าเป็นวิทยาลัยแห่งแรกและแห่งเดียว ของกรม ที่ได้รับการพัฒนา ด้านปัจจัยต่าง ๆ ในการจัดการศึกษา... เพื่อที่จะให้วิทยาลัยเป็นแหล่ง วิชาการที่มีคุณค่าสูงสุด”

นายบุญเทียม เจริญยิ่ง รองอธิบดีกรมอาชีวศึกษา 1 มี.ค. 31

“เห็นว่าความสำเร็จสูง ในการเริ่มต้นได้ เพราะคณาจารย์ของวิทยาลัย ได้ให้ความใกล้ชิด และติดตามผลด้วยความตั้งใจ”

นายบุญเทียม เจริญยิ่ง อธิบดีกรมอาชีวศึกษา 17 ก.ค. 33

และเมื่อมีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 การประกันคุณภาพ การศึกษาได้รับความสำคัญเพิ่มมากขึ้น วิทยาลัยยังได้รับการยกย่องว่ามีระบบการประกันคุณภาพที่ดี มีการบริหารจัดการที่เน้นการสร้างสรรค์ความรู้และมโนทัศน์ ที่เกิดจากความร่วมมือของ บุคลากร ซึ่งจะสามารถเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับการจัดการอาชีวศึกษาเกษตรได้อีกด้วย

“ข้าพเจ้าฯ ได้มานิเทศและติดตามการดำเนินงาน นโยบาย ด้านการประกันคุณภาพ การศึกษา มาตรฐานวิชาชีพ โครงการพัฒนาการ โรงเรียนสีขาวและเกษตรทฤษฎีใหม่ ตลอดจนการ บูรณาการคุณธรรมจริยธรรม ค่านิยมและลักษณะ อันพึงประสงค์ วิทยาลัยได้สนองนโยบาย ดังกล่าวกำหนดเป็นประโยชน์ในด้านการพัฒนาสถานศึกษาให้มีมาตรฐานได้อย่างมีระบบและมีขั้นตอน จึงขอชมเชยในการบริหารและจัดการเพื่อให้เป็นไปตามทิศทางที่ชาติต้องการ นอกจากนี้ ได้เน้นและสร้างสรรค์ความรู้และมโนทัศน์ ในแบบงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาแก่ผู้เข้ารับ การนิเทศซึ่งเป็นระดับหัวหน้างาน หัวหน้าคณะและหัวหน้าโครงการที่เกี่ยวข้อง เพื่อปรับทิศทาง ให้เป็นระบบไปในการประกันคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ตรงกัน คือ มีความรู้ ความเข้าใจใน การร่วมมือร่วมใจ ที่เป็นองค์ความรู้เดียวกัน”

นายคชายุทธ์ มิตรสูงเนิน ศึกษาพิเศษ 7 21 มิ.ย. 43

“ขอแสดงความยินดีต่อนักเรียนนักศึกษาทุกคนที่สำเร็จการศึกษา ซึ่งถือว่าผลผลิตของ สถานศึกษา คือคุณภาพที่เขาเหล่านั้น จะนำไปใช้ประกอบอาชีพต่อไป ... ขอขอบคุณผู้บริหาร ครูอาจารย์ ที่ตั้งใจ และเอาใจใส่ เห็นความสำคัญ ของการพัฒนาด้านคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ”

นายสมศักดิ์ สุหรัยคิมหันต์ รองอธิบดีกรมอาชีวศึกษา 28 มี.ค. 45

“ถือว่า วชท. แห่งนี้ เป็น area of excellence ด้านการเกษตร ในภูมิภาคนี้อย่างแท้จริง ถือเป็นความภาคภูมิใจ ของกรมอาชีวศึกษา ที่มีกำลังสำคัญ ที่มีคุณภาพอันจะเป็นส่วนสำคัญที่จะสนับสนุน ความแข็งแกร่งของการอาชีวศึกษาเกษตร”

ดร.ศิริพรรณ ชุมนุม ผู้อำนวยการกองแผนงาน กรมอาชีวศึกษา 2 ก.ค. 45

“คณะติดตามและประเมินผลสถานศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้มีโอกาสมาเยี่ยมชม สถานศึกษาของวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศรีสะเกษในครั้งนี้ ... คณะติดตามและประเมินผล สถานศึกษา ได้รับทราบปัญหาการบริหารจัดการ และข้อเสนอแนะ ในการบริหารงานของวิทยาลัย เกษตรและเทคโนโลยีศรีสะเกษ ซึ่งเกิดจากความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานตลอดจนประสาน ประโยชน์ และแก้ไขปัญหา พร้อมทั้งเตรียมการพัฒนางานให้เกิดผลดีแก่ทางราชการ จนเป็นที่ยอมรับของชุมชน”

นายวิวัฒน์ เศรษฐฐานนท์ 20 ก.พ. 47

“กระบวนการจัดการเรียนการสอน ต้องเป็นกระบวนการเรียนรู้โดยผ่านประสบการณ์ตรง ...ต้องมีระบบการควบคุมคุณภาพและติดตามประเมินผลการจัดการเรียนการสอนภายในวิทยาลัย อย่างมีประสิทธิภาพ”

ดร.ศิริพรรณ ชุมนุม ที่ปรึกษาสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา 17 มี.ค. 47

โดยความคิดเห็นส่วนใหญ่มุ่งเน้นไปในทางที่ว่า ความสำเร็จของวิทยาลัยแห่งนี้ ขึ้นอยู่กับ ความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรของวิทยาลัยทุกคน อันนับเป็นจุดแข็งของวิทยาลัยที่ดำรงอยู่มา จนถึงทุกวันนี้

1.4 เป้าหมายและความคาดหวังในระบบประกันคุณภาพ

นับจากจุดเริ่มต้นจากผลของการประเมินคุณภาพภายนอกเพื่อการรับรอง มาตรฐานการศึกษาด้านการอาชีวศึกษาในรอบที่ 2 ซึ่งวิทยาลัยผ่านการประเมินในปีการศึกษา 2549 เป็นต้นมา คณะกรรมการผู้ประเมินคุณภาพภายนอก ของ สมศ. ได้สรุปไว้ในบทสรุปสำหรับ

ผู้บริหารในส่วนของระบบประกันคุณภาพว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการประกันคุณภาพ การศึกษา ในระดับดี โดยมีผลการประเมินอยู่ในระดับดีถึง 32 ตัวบ่งชี้

สถานศึกษาใช้ระบบประกันคุณภาพภายในของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และกิจกรรม 5 ส. รายงานการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานของสมศ. ผู้บริหารให้ความสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษา จากการประเมินคุณภาพภายในตาม มาตรฐานของคณะกรรมการการอาชีวศึกษาพบว่าอยู่ในระดับดี 32 ตัวบ่งชี้

ซึ่งแสดงให้เห็นว่าคุณภาพของการจัดการศึกษาอยู่ในเกณฑ์ดี แต่คณะกรรมการได้ ตรวจสอบระบบและกลไกของการประกันคุณภาพพบว่ามีจุดที่ควรพัฒนา โดยให้ข้อเสนอแนะ ที่ใช้สำหรับการปรับปรุงระบบ และการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ โดยการใช้กระบวนการ คุณภาพ PDCA ร่วมกับการกระจายอำนาจไปสู่คณะวิชา

ควรปรับปรุงระบบและกลไกของการประกันคุณภาพ ด้วยกลไก PDCA ให้มีการวางแผน (plan) สร้างกลไกควบคุมและมีการปฏิบัติงาน (do) มีการตรวจสอบและประเมินผลการ ดำเนินงาน (check) ตลอดจนมีการนำผลประเมินไปพัฒนาปรับปรุงคุณภาพ (adjust/action) อย่างต่อเนื่อง และควรมีการปรับระบบการบริหารจัดการเพื่อกระจาย อำนาจจากฝ่าย มาสู่คณะวิชาและสาขาวิชาให้มีความคล่องตัวยิ่งขึ้น

ในการนี้คณะกรรมการ ได้ให้ข้อเสนอแนะที่ต้องการให้มีการพัฒนาโดยเร่งด่วน เพื่อรับการประเมินในรอบที่ 3 ต่อไป โดยการให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบที่เกิดจากการมี ส่วนร่วมของประชาคมทุกฝ่ายของวิทยาลัย และสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับผู้ดำเนินงานประกัน คุณภาพ

ด้านระบบและกลไกการประกันคุณภาพ ควรจะ

- ทบทวนจุดเด่นและจุดด้อยของตนเอง โดยประชาคมของทุกฝ่ายมีส่วนร่วม
- ทบทวนการนำระบบและกลไกการประกันคุณภาพมาตรฐานมาใช้
- จัดองค์กรเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานเพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาใหม่ ให้ สามารถประเมินผลได้ทุกชั้นตอน โดยเฉพาะการตรวจติดตาม และนำผลประเมิน ไปปรับแก้วิธีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
- ประชาสัมพันธ์หรือจัดอบรมสัมมนาให้เกิดความเข้าใจระบบประกันคุณภาพ

เมื่อศึกษาแผนพัฒนาสถานศึกษาในช่วงระยะเวลา 3 ปี (2552-2554) พบว่าวิทยาลัยกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาไว้ในทิศทางเดียวกันกับข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสรุปเป็นแนวทางสำคัญ 4 ประการคือ

1. วิทยาลัย มุ่งเน้นพัฒนางานฟาร์มให้เลี้ยงตนเองได้ จัดการในเชิงธุรกิจเป็นแบบอย่างกับ ชุมชน ผู้เรียน และบุคคลทั่วไป โดยอาศัยความร่วมมือระหว่างชุมชน องค์กรสถานประกอบการและศักยภาพของท้องถิ่น
2. วิทยาลัย จะเร่งรัดพัฒนาด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน พัฒนาการเรียนการสอนเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จัดบรรยากาศการเรียนการสอนให้ได้มาตรฐาน พัฒนาปัจจัยพื้นฐานในการจัดสถานศึกษา ส่งเสริมสิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรมและงานวิจัย พัฒนาไปสู่มาตรฐานสถานศึกษา ภายในเวลา 3 ปี โดยได้รับการยอมรับผ่านเกณฑ์จากการตรวจประเมินจากคณะกรรมการประเมินมาตรฐานสถานศึกษาภายนอก
3. วิทยาลัย จะต้องพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีประสิทธิภาพด้านปฏิบัติงาน พัฒนาและจัดระบบองค์กรให้การบริหารจัดการมีรูปแบบ รวดเร็ว ถูกต้อง ถูกระเบียบ ปฏิบัติกระจายอำนาจการบริหารให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาภายในเวลา 3 ปี
4. วิทยาลัย มุ่งเน้นในด้านการพัฒนาเยาวชนของชาติและองค์การของวิทยาลัย ในด้านคุณธรรมจริยธรรม ส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและศิลปวัฒนธรรม อย่างถาวร

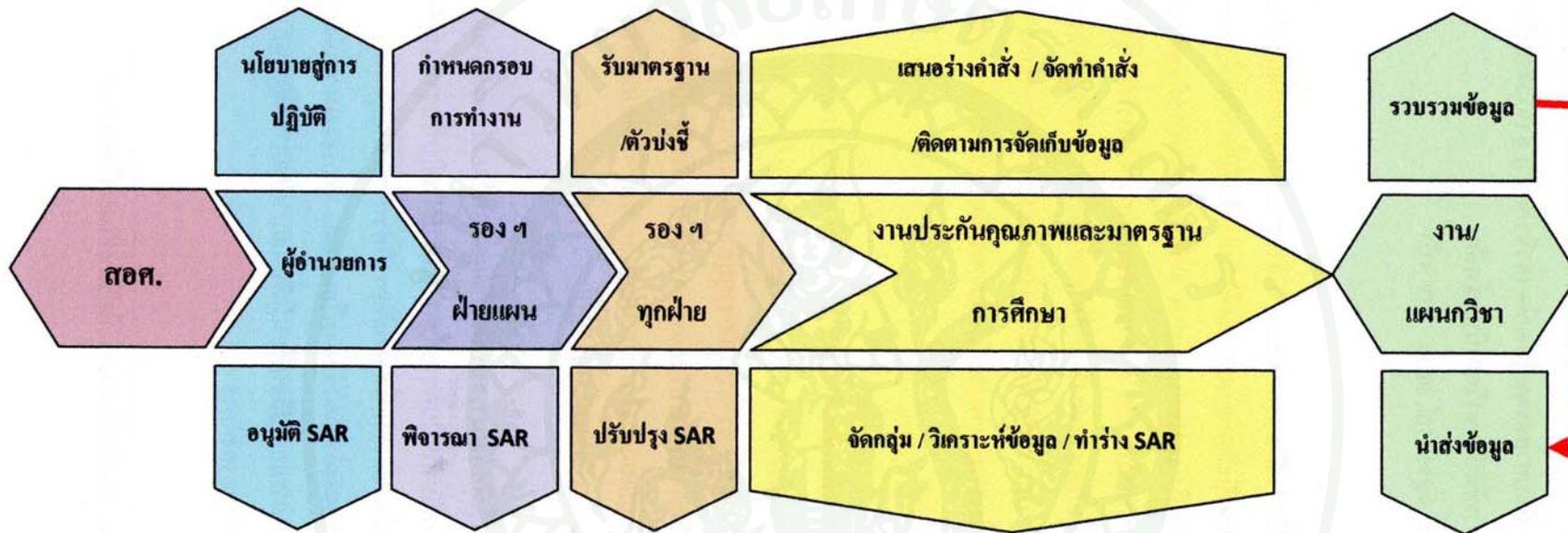
ซึ่งพบว่ายังคงเป็นแนวทางในการพัฒนาการมีส่วนร่วม เป็นพื้นฐานของการบรรลุความสำเร็จอยู่เนิ่นเอง “คนเป็นหลัก ถ้าเอาคนอยู่ สร้างระบบให้รองรับคน งานก็สำเร็จ” อันเป็นแนวคิดหลักของผู้วิจัยในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพจากความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่าย

บริบทที่ค้นพบ แสดงตัวตนของวิทยาลัยนับตั้งแต่ก่อตั้งมาจนถึงปัจจุบัน ในบทบาทของการเป็นสถานศึกษาที่มีการพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง และผลสำเร็จที่ได้รับเป็นที่ชื่นชมของชุมชน สังคม ทุกระดับอย่างแท้จริง เครื่องมือประการหนึ่งที่สำคัญคือ ระบบการประกัน

คุณภาพ ซึ่งเป็น ที่คาดหวังว่าจะมีการพัฒนาต่อไปโดยมีพื้นฐานอยู่บนความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่าย

2. รูปแบบการดำเนินงานประกันคุณภาพของวิทยาลัย

จากการศึกษาวิธีการปฏิบัติงานของการประกันคุณภาพของวิทยาลัย พบว่า มีลักษณะที่เป็นกระบวนการแบบสองทาง คือ การสั่งการ การควบคุม กำกับดูแล การดำเนินงานของงานประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ไปจนถึงผู้ปฏิบัติงานในฐานะเจ้าของข้อมูลแล้วย้อนกลับด้วยการรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ตีความ การจัดทำรายงานการประเมินตนเอง จนถึงการอนุมัติรายงานการประเมินตนเอง จัดส่งให้สอศ. ซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัด ดังปรากฏตามแผนภูมิแสดงขั้นตอนการดำเนินงานระบบประกันคุณภาพของวิทยาลัย ในภาพที่ 9



ภาพที่ 9 ขั้นตอนการดำเนินงานระบบประกันคุณภาพ

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการศึกษา โดยเริ่มจากจุดเริ่มต้น คือนโยบายประกันคุณภาพของวิทยาลัย เพื่อสร้างความกระจ่างเกี่ยวกับนโยบาย แล้วจึงนำเสนอให้เห็นความเชื่อมโยงของการปรับนโยบายสู่แนวทางปฏิบัติโดยผ่านกลไกการบริหารงานประกันคุณภาพ และการดำเนินงานเพื่อคุณภาพ ซึ่งสะท้อนภาพของการดำเนินงานประกันคุณภาพทั้งสองด้านในบริบทของวิทยาลัย และสิ้นสุดที่การจัดทำรายงานการประเมินตนเอง ซึ่งเป็นผลลัพธ์ของการประกันคุณภาพในรอบปีการศึกษา ทำให้มองเห็นภาพทั้งหมดของการดำเนินการประกันคุณภาพแบบครบวงจร

2.1 จุดเริ่มต้น นโยบายการประกันคุณภาพ

ระบบประกันคุณภาพมีจุดเริ่มต้นจากนโยบายของสอศ. ซึ่งประกาศมาตรฐานและตัวบ่งชี้ของการประกันคุณภาพตามมาตรฐานการอาชีวศึกษาเป็นครั้งแรก ภายหลังจากการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2545 มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายเกี่ยวกับมาตรฐานการอาชีวศึกษาครั้งสำคัญ 4 ครั้งคือ

พ.ศ. 2543 กรมอาชีวศึกษา (ชื่อเดิม) กำหนดมาตรฐานการอาชีวศึกษา 3 ส่วน 36 ตัวบ่งชี้

พ.ศ. 2545 ปรับปรุงและพัฒนามาตรฐานการอาชีวศึกษาประกอบด้วย 12 มาตรฐาน 54 ตัวบ่งชี้

พ.ศ. 2548 พัฒนาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ และมาตรฐานในการประเมินคุณภาพภายนอก ประกอบด้วย 6 มาตรฐาน 34 ตัวบ่งชี้

ล่าสุด ในปีการศึกษา 2552 มีการปรับปรุงครั้งใหญ่ เป็น 7 มาตรฐาน 45 ตัวบ่งชี้ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนเป็นครั้งแรกว่า มุ่งให้วิทยาลัยใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการจัดอาชีวศึกษาในสถานศึกษาให้เกิดคุณภาพ และยังใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานรวมทั้งการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ปรากฏในสารจากเลขาธิการมีความว่า

มาตรฐานการประกันคุณภาพภายในสำหรับวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีและวิทยาลัยประมง พัฒนาขึ้นภายใต้มาตรฐานการอาชีวศึกษาที่กระทรวงศึกษาธิการประกาศใช้เมื่อ

วันที่ 30 มกราคม 2549 สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
ควรนำไปใช้ในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพ
ของสถานศึกษาในทุกเรื่อง โดยเฉพาะเกิดประโยชน์แก่ผู้เรียน ซึ่งจะเป็นกำลังใน
การพัฒนาประเทศต่อไป

ตั้งแต่ปีการศึกษา 2552 เป็นต้นมา สอศ. จัดทำคู่มืออธิบายมาตรฐานและตัวบ่งชี้
เป็นรูปเล่มมอบให้สถานศึกษาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ได้กำหนดให้ใช้เอกสารมาตรฐานการ
ประกันคุณภาพภายในสำหรับวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี แต่ส่วนใหญ่มีลักษณะคล้ายกันคือ
เป็นคำอธิบายกว้างๆ โดยไม่มีแนวทางที่ชัดเจน จึงขึ้นอยู่กับการทำความเข้าใจให้สอดคล้องกับ
บริบทของแต่ละวิทยาลัย และทุกครั้งได้มีการเชิญผู้บริหารของทุกวิทยาลัยเข้าร่วมประชุมรับฟังคำ
ชี้แจงทุกครั้ง “ มีการประชุมชี้แจงทุกครั้ง แต่ก็ได้แนวทาง กว้าง ๆ มีคู่มือคิดมือกลับมา อ่านเองบ้าง ดู
เองบ้าง ไม่เข้าใจตรงไหนก็ถามเพื่อนฝูง” แสดงให้เห็นว่าวิธีการนี้ไม่ส่งผลให้เกิดความเข้าใจที่ดี
มากนัก เพราะเหตุว่าเอกสารคู่มือบอกภาพรวม แทนที่จะบอกแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับบริบท
ของสถานศึกษาแต่ละแห่ง “อ่านยาก เข้าใจยาก ถึงต้องให้หัวหน้างานประกันเขาช่วย งานของเขา
เขาดันดีกว่าเรา แต่ถ้าจะให้ถามในกรม บอกมา จะดำเนินการให้” หน้าที่ของผู้บริหารคือการ
ถ่ายทอดแนวทางที่ได้รับให้กับผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติอีกทอดหนึ่ง แต่ความไม่สมบูรณ์ของการ
ถ่ายทอดทำให้เกิดปัญหาการตีความ และการทำความเข้าใจเองของผู้ปฏิบัติ โดยได้รับความ
ช่วยเหลือจากฝ่ายบริหาร ไม่มากเท่าที่ควร

ได้ทุกครั้ง แต่เหมือนกันเกือบทุกเล่ม คือบอกว่ามาตรฐานอะไร ตัวชี้วัดไหนมีคำอธิบาย
ประกอบ มีแนวทางการดำเนินงาน ต่อหลัง มีแนวทางการดำเนินงานเพิ่มให้ วิธีการ
เก็บข้อมูลก็มี เกณฑ์มาพร้อม แต่ทุกอย่างต้องตีความ ทั้งนั้น และที่สำคัญเราต้องตีความ
เอง ผู้บริหารเขาอบหมาย บอกว่าเราน่าจะเข้าใจดี แต่บางอย่างมันไม่ใช่ เราไม่เข้าใจ
แต่มีคู่มืออย่างนี้ ช่วยได้เยอะ ไม่เหมือนตอนแรก ๆ ไม่มีอะไรเลย คลำเองทุกอย่าง

ในขั้นตอนนี้จึงพบว่า การนำแนวนโยบายของ สอศ. มาปรับใช้ โดยมีเอกสารคู่มือ และ
ความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารเป็นจุดเชื่อมต่อของนโยบายในระดับสูงมาสู่ระดับของวิทยาลัย
ซึ่งผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการ เป็นกลไกสำคัญในการปรับนโยบายมาเป็นแนวทาง
การทำงาน นับเป็นจุดเริ่มต้นของการดำเนินงานตามระบบประกันคุณภาพของวิทยาลัย

2.2 กลไกการบริหารงานประกันคุณภาพ

การดำเนินงานประกันคุณภาพในวิทยาลัย เริ่มจากการปรับแนวนโยบายของ สอศ. ซึ่งเป็นภาพกว้าง มาสู่การปฏิบัติภายใต้บริบทจริง นำเสนอบทบาทของการบริหารงานตามกลไกการประกันคุณภาพทางด้านของผู้บริหาร ให้เห็นถึงบทบาทของผู้บริหารในการกำกับ ดูแล การบริหารจัดการให้กลไกของการประกันคุณภาพขับเคลื่อนไปได้ด้วยดี ซึ่งหมายถึง การบริหารจัดการเกี่ยวกับ การจัดแบ่งความรับผิดชอบ ความต่อเนื่องและการประสานความร่วมมือ ความเป็นเอกภาพและการซื่อสัตย์ของการบริหาร ความรู้ความเข้าใจร่วมกัน การแสดงบทบาทหน้าที่ของการให้คำปรึกษา การนิเทศและติดตามงาน และระบบการบริหารงานบุคคล ตามลำดับ

2.2.1 การจัดแบ่งความรับผิดชอบ

รองผู้อำนวยการฝ่ายที่รับผิดชอบงานประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา มีบทบาทในการนำนโยบายใหม่ที่ได้รับมาสู่การปฏิบัติ ในส่วนของวิทยาลัย มีการเปลี่ยนแปลงฝ่ายที่รับผิดชอบไปตามระเบียบบริหารสถานศึกษา ดังนี้

พ.ศ. 2541 ตามระเบียบกรมอาชีวศึกษาว่าด้วยการบริหารวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี และวิทยาลัยประมง พ.ศ. 2541 กำหนดให้เป็นความรับผิดชอบ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและพัฒนา

ต่อมามีการประกาศใช้ระเบียบสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา พ.ศ. 2549 ปรับเปลี่ยนให้รองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาการศึกษา เป็นผู้รับผิดชอบ

ปัจจุบันใช้ระเบียบสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา พ.ศ. 2552 งานประกันคุณภาพอยู่ในความรับผิดชอบของ รองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและความร่วมมือ

ระเบียบการบริหารสถานศึกษา กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของ ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการไว้ ไม่แตกต่างกัน คือ ให้ผู้อำนวยการเป็นผู้บริหารสูงสุด มีหน้าที่

ความรับผิดชอบบังคับบัญชาบุคลากรในสถานศึกษา บริหารกิจการของสถานศึกษา การวางแผน การปฏิบัติงานการควบคุม กำกับดูแลเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานทั่วไป และจัดทำระบบประกันคุณภาพการศึกษา ฯลฯ และรองผู้อำนวยการวิทยาลัย ปฏิบัติงานช่วยบริหารกิจการของสถานศึกษา ... และจัดทำระบบประกันคุณภาพการศึกษา จึงมีความชัดเจนว่า ฝ่ายบริหารมีหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรงกับงานประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และผู้บริหารเองก็มีความตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง “งานประกันคุณภาพเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหาร” และผู้บริหารที่ทำหน้าที่โดยตรงคือ รองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและความร่วมมือ

2.2.2 ความต่อเนื่อง และการประสานความร่วมมือ

ในการปรับเปลี่ยนระเบียบบริหารสถานศึกษาแต่ละครั้ง รวมถึงเมื่อมีการเปลี่ยนผู้บริหารของวิทยาลัย ส่งผลให้มีการเปลี่ยนตัวผู้รับผิดชอบในฝ่ายบริหารด้วย ซึ่งทำให้การปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง และผู้รับผิดชอบต้องเรียนรู้งานใหม่ทุกครั้ง รองผู้อำนวยการฝ่ายจึงยังไม่สามารถแสดงบทบาทในงานประกันคุณภาพได้อย่างเต็มที่ เป็นข้อจำกัดที่ทำให้งานประกันคุณภาพไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควร “การเปลี่ยน รองแต่ละครั้ง เหมือนงานจะชะงัก เพราะรองต้องเรียนรู้งานใหม่ทุกครั้งไป” และเป็นปัญหาหนักมากขึ้นหากขาดขั้นตอนการสอนงานระหว่างผู้บริหารคนเก่าและคนใหม่ “ปัญหาสำคัญอีกอย่างคือ รองเก่าไม่สอน รองใหม่ไม่เรียนงาน ภาระหนักตกที่ ผอ. เพราะเอาแต่มอบหมายงาน แต่ไม่ค่อยสอนงาน บอกงานกัน” ในขณะที่รองผู้อำนวยการก็มีเหตุผลเกี่ยวกับภาระงานที่มากอยู่แล้ว จนทำให้ละเลยเรื่องการสานต่องาน และการสร้างความเข้าใจในงานประกันคุณภาพของรองผู้อำนวยการแต่ละคน “รองผู้อำนวยการแต่ละคน มีภาระมาก ทั้งงานประจำ งานนโยบาย งานฝาก จะสอนงานกันก็ยาก สานต่องานเก่าก็ลำบาก ขึ้นอยู่กับว่ารองแต่ละคนว่าให้ความสำคัญกับงานประกันคุณภาพมากน้อยขนาดไหน”

ในขณะที่การสอนงาน การสานต่องานที่เป็นปัญหา ส่งผลให้ผู้บริหารมีความเข้าใจงานไม่ต่อเนื่อง ผู้ปฏิบัติกลับต้องการให้ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในแนวทางการทำงานที่ชัดเจน สามารถบริหารงานได้อย่างต่อเนื่อง แต่ก็พบว่า เป็นข้อจำกัดที่มักพบเห็นเมื่อมีการปรับเปลี่ยนผู้บริหาร

สิ่งที่อยากได้คือ ผู้บริหารที่ บอกหรืออธิบายชัดเจนได้ว่าเราจะต้องทำอะไร ด้วยวิธีการแบบไหน หรือเวลาเรามีปัญหา ฟันธงให้เราได้ แต่ส่วนใหญ่ไม่มี อาจจะเรียกไปพบ มอบเอกสารให้ ก็เป็นอันว่าจบ ที่เหลือคือเรา ไม่ค่อยแตกต่างหรอก จะเปลี่ยนหรือไม่เปลี่ยน คนเก่า หรือคนใหม่ ส่วนใหญ่ก็จะถามหัวหน้างาน อย่างมากก็คุยกันนิดหน่อย แล้วก็มอบให้ทำอย่างเก่า คนไหน คนไหนก็ไม่ต่างกัน

รองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและความร่วมมือ มีแนวคิดว่างานประกันคุณภาพภายในไม่ใช่งานของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเพียงฝ่ายเดียว แต่เกี่ยวข้องกับงานของรองผู้อำนวยการฝ่ายอื่นด้วย และบทบาทในการประสานงานกับรองผู้อำนวยการด้วยกันเอง ยังเป็นอุปสรรคในด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานประกันคุณภาพที่ถูกต้องตรงกัน “เราคิดว่าเป็นงานของเขาด้วย แต่เขาคิดว่านี่เป็นงานของเรา บางทีพูดกัน เขาบอกให้ไปดูว่างานประกันนี้ขึ้นกับรองฝ่ายไหน ฝ่ายนั้นที่รับไป” ในขณะที่รองผู้อำนวยการฝ่ายอื่นมองว่า “ต้องรับผิดชอบร่วมกันอยู่แล้ว ผอ. ก็ด้วยรองทุกคน ไม่แยกหรอก แต่สายงานใคร คนอื่นก็ไม่อยากก้าวข้าม” และยังเห็นว่ารองผู้อำนวยการฝ่ายแผนฯ ต้องแสดงบทบาทในการประสานงานมากขึ้น “ก็รับผิดชอบด้วย แต่เราไม่รู้เรื่องงานนี้ดีเท่าเขา แต่ถ้าประสานมากก็ช่วย ทำเต็มที่ด้วย แต่ทำเท่าที่เรารู้ เราทำได้ ถ้ารองทุกคนรู้เรื่องเท่ากันสุดยอด แต่ยาก”

ในการประชุมผู้บริหาร หากไม่มีปัญหาเกิดขึ้นหรือต้องการเร่งรัดผลการปฏิบัติงาน เช่น ใกล้เคียงเวลาทำรายงานการประเมินตนเอง หรือต้องรับการประเมิน จะไม่มีวาระของงานประกันคุณภาพเข้าสู่ที่ประชุมของฝ่ายบริหาร ซึ่งแสดงให้เห็นถึงปัญหาของการประสานงานได้ในอีกแง่มุมหนึ่ง

2.2.3 ความเป็นเอกภาพและการซื่อสัตย์ของการบริหาร

เนื่องจากงานประกันคุณภาพ ถูกกำหนดให้เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของรองผู้อำนวยการ และเป็นการประกันการปฏิบัติงาน ซึ่งรองผู้อำนวยการฝ่ายทุกฝ่ายรับผิดชอบในการบริหารจัดการ เป็นหน้าที่ประจำ ในทางปฏิบัติ มีการมอบหมายความรับผิดชอบให้กับรองผู้อำนวยการแต่ละฝ่ายเป็นรายมาตรฐาน โดยพิจารณาถึงภาระรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องและใกล้เคียงกับมาตรฐานใดมาตรฐานหนึ่งมากที่สุด โดยรองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและความร่วมมือเป็นผู้ประสานงานทุกมาตรฐานอีกหน้าที่หนึ่ง ซึ่งก่อให้เกิดปัญหาด้านความเป็นเอกภาพในมุมมอง

และความรู้ความเข้าใจในการประกันคุณภาพ และการซึ่้นทับกันของการบริหาร “ดูจากหน้าที่ความรับผิดชอบ ขึ้นอยู่กับงานของใคร ก็จะให้ร่องฝ่ายนั้นดูแล แล้วร่องฝ่ายแผนจะดูในภาพรวมทั้งหมดอีกที ผอ. จะคุณเป็นขั้นสุดท้าย” และ “แบ่งกันตามสายงาน งานนี้ของเรา เราก็ดู มันง่าย แต่ฝ่ายแผนจะต้องเป็นตัวหลัก” และเป็นแนวทางเดียวกับความเข้าใจของผู้ปฏิบัติ “แบ่งตามสายงาน เราทำตัวบ่งชี้ไหน มาตรฐานไหน ส่วนใหญ่จะตรงกับงานนั้น ร่องก็มาดูตามงาน”

พบว่า ร่องผู้อำนวยการฝ่าย ให้ความระมัดระวังเรื่องของการซึ่้นทับของการบริหารและสั่งการข้ามฝ่ายของตนเอง “ก็ระวังอยู่เหมือนกัน งานเราหรือเปล่า งานเขาหรือเปล่า ร่องต้องคุ้ยกันเอง” อีกทั้งการบริหารจัดการเป็นศิลปะเป็นเรื่องเฉพาะบุคคล ร่องผู้อำนวยการแต่ละคนมีวิธีบริหารจัดการที่แตกต่างกัน จึงทำให้การบริหารขาดความเป็นเอกภาพเนื่องจากงานบางงานขาดผู้รับผิดชอบ หรือบางงานมีผู้รับผิดชอบมากกว่าหนึ่งคน และลักษณะการบริหารจัดการมีผลต่อการปฏิบัติงานตามคำสั่งที่แตกต่างกัน บางงานมีการบริหารและสั่งการจากร่องผู้อำนวยการฝ่ายมากกว่าหนึ่งคน ทำให้ผู้ปฏิบัติพบความยุ่งยาก “เคยมีนะ งานเดียวกัน ต้องรายงานสองสามครั้ง เพราะร่องแต่ละคนอยากได้ เรอบอกว่ารายงานไปแล้ว แต่ท่านว่าให้รายงานใหม่ ก็ทำให้ แต่สงสัยว่า ท่านทั้งหลายคุ้ยกันหรือเปล่า” และ “บางทีมีปัญหา ร่องก็เกรงใจกัน ไม่มีใครกล้าสั่ง กล้าทำ เลยมาลงที่คนทำ”

ร่องแต่ละคน ไม่เหมือนกันหรอก ผอ.ก็ไปอีกแบบ บางทีนึกไม่ออกว่าจะต้องทำอย่างไร บางทีก็ไปทางเดียวกัน บางทีก็ไปคนละทาง งานเดียวกันนี้แหละ คนหนึ่งสั่งอย่าง อีกคนมาสั่งอีกอย่าง ไม่ต้องดูไกล ตอนทำ SAR กว่าผู้บริหารแต่ละฝ่ายจะลงกันได้ เหนื่อย เหนื่อยกว่าตอนเก็บข้อมูลเสียอีก เขาเรียกว่าไม่เป็นเอกภาพ ไม่เป็นเนื้อเดียวกัน

2.2.4 ความรู้ความเข้าใจร่วมกัน

ข้อจำกัดอีกประการหนึ่งคือ การที่ร่องผู้อำนวยการแต่ละฝ่าย ขาดความรู้ความเข้าใจในภาพรวมของการประกันคุณภาพ เนื่องจากจะทำความเข้าใจแนวทางในการปฏิบัติงานการประกันคุณภาพ เฉพาะด้านที่เกี่ยวข้องกับงานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่เท่านั้น ทำให้ไม่สามารถจะเชื่อมโยงงานทั้งหมดเข้าด้วยกันได้ และจะมีปัญหาเกิดขึ้นเมื่อต้องร่วมกันพิจารณาร่างรายงานการประเมินตนเอง ก่อนการนำเสนอผู้อำนวยการ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ งานประกันคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาสรุปข้อมูลตามกรอบ เพื่อจัดทำร่าง นำเข้าสู่การพิจารณาของร่อง

ผู้อำนวยการทุกฝ่าย พบว่ารองผู้อำนวยการไม่สามารถร่วมพิจารณาได้อย่างมีประสิทธิภาพเพราะขาดการมีส่วนร่วมมาตั้งแต่ต้นมิได้มีการนิเทศติดตามผลการดำเนินงานในระดับต่างๆมีลักษณะของการมีหน้าที่แต่ในคำสั่งโดยไม่มีบทบาทที่เกี่ยวข้องโดยตรง

ยอมรับเหมือนกันว่า มองเฉพาะส่วน แต่จะว่าไม่ดูงานของคนอื่นเลยก็ไม่เชิง เพราะถ้าดูจากผลสุดท้าย ตอนทำ SAR ทุกงานต้องมารวมกันอยู่แล้ว ต้องมาหลอมรวมกัน โดยอัตโนมัติ มีการต่อรอง ทำความเข้าใจกัน เพราะก่อนเสนอ ผอ. ต้องลงกันให้ได้ในระดับรองเสียก่อน อาจจะมีปัญหาบ้างก็ในตอนแต่ละฝ่ายทำงาน ไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

ในส่วนของผู้ปฏิบัติ มีความเห็นว่ารองผู้อำนวยการไม่มีส่วนร่วมในระบบประกันคุณภาพ ทั้งในด้านการกำกับติดตามดูแล การสนับสนุนส่งเสริม หรือการให้คำปรึกษา แนะนำ จึงมีสภาพเป็นเพียงตรายาง

ผู้บริหารรู้ไม่เท่ากัน รู้ไม่เหมือนกัน เพราะไม่ได้ทำมาตั้งแต่ต้น บางท่านไม่เข้ามาดู ตอนทำงานเจอปัญหาคือ รายงานให้รองฝ่ายหนึ่ง รองอีกฝ่ายว่าเรารายงานไม่ถูก ไม่ตรง เขาอยากให้เราแก้ตรงนั้นตรงนี้ เกรงใจ บางทีแก้ให้ เพิ่มเติมให้ก็ได้ ถ้าไม่ขัดความรู้สึกนะ แต่ไม่ยอมให้มี เบื่อสุดๆ คือพวกไม่รู้ แต่พยายามทำว่ารู้ แต่ถามแล้วไม่ตอบ บอกอะไรให้ไม่ได้

ในขณะที่รองผู้อำนวยการฝ่ายมีความเห็นว่า เมื่อมอบหมายงานไปแล้ว ผู้รับผิดชอบมีหน้าที่ต้องจัดระบบการมีส่วนร่วมกันเอง หากมีปัญหาจึงจะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการใช้กระบวนการบริหารจัดการเพื่อแก้ปัญหา แต่พบว่าไม่มีการรายงานสภาพปัญหามายังผู้บริหารแต่อย่างใด จึงถือว่าไม่มีปัญหาในการดำเนินงาน

2.2.5 การให้คำปรึกษา

บทบาทและหน้าที่ของผู้อำนวยการและหรือรองผู้อำนวยการในด้านของการให้คำปรึกษาพบว่า ฝ่ายบริหารมีความพร้อมในการให้คำปรึกษาแต่มีความเห็นว่า ผู้ปฏิบัติมาขอรับคำปรึกษาน้อยครั้ง “ไม่ค่อยมีใครมาปรึกษา บางครั้งนึกเหมือนกันว่า เขายังคิดถึงเรายู่หรือเปล่า” แต่ก็มีความพร้อมในการให้คำปรึกษา “มี เป็นเรื่องธรรมดา ส่วนใหญ่ก็เป็นหัวหน้างานเวลา

จะทำ SAR เขาก็มาปรึกษา ก็ให้คำแนะนำไปทุกครั้ง ผอ. ต้องรู้ทุกอย่าง” และ “พร้อมทุกเวลา บางทีดูอยู่ห่าง ๆ จะเข้าไปใกล้สัก ก็กลัวว่าจะทำงานไม่สนุก”

ส่วนในผู้ปฏิบัติได้แก่ ผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพและมาตรฐาน การศึกษา และกลุ่มครู มีความคิดว่าการให้คำปรึกษาจากผู้บริหารไม่เป็นประโยชน์เท่าที่ควร แก้ไขเองดีกว่า “ทำเองดีกว่า ทำไม่ได้ก็คุยกันเอง ถามกันไป ถามกันมา สะดวกใจกว่า” หรือบางครั้งก็เกิดจากความเกรงใจ “ไม่รู้จะถามอะไร เห็นผู้บริหารแต่ละคนงานมาก ไม่มีเวลาให้เราหรอก” หรือคาดเดาได้ว่าไม่ได้ข้อแนะนำที่เป็นประโยชน์ “ถามแล้วจะได้อะไร บางทีอธิบายให้ฟังนิดหน่อย แล้วให้ไปถามหัวหน้างานเอา บางทีบอกให้คิดเอง ทำรายงานมาก็ทราบ เห็นชอบ จบแค่นั้น เจอที่สองที่ ไม่เอาอีกแล้ว” การมองคนละด้านเช่นนี้ทำให้เกิดช่องว่างในการประสานความรู้ความเข้าใจระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติในที่สุด

2.2.6 การนิเทศและติดตามงาน

การติดตามงาน ซึ่งเป็นบทบาทสำคัญอีกประการหนึ่งของผู้บริหาร ซึ่งต้องทำเป็นประจำ และสม่ำเสมอ พบว่า รองผู้อำนวยการใช้วิธีการติดตามงานต่างๆ โดยให้เหตุผลว่า ต้องการให้เกิดอิสระในการทำงานของผู้ปฏิบัติ “ดูใกล้เกินไป กลัวเขาว่าเข้าไปยุ่งย่ำ สกปรกดูเวลา เขาทำงาน ถ้าผู้บริหารอยู่ด้วย เขาทำงานไม่สนุก อีกอย่างเดี๋ยวจะหาว่าไม่ไว้ใจกัน หรือเอาแต่สั่งวางตัวยากเหมือนกัน” และเมื่อต้องการจะนิเทศหรือติดตาม ต้องอาศัยช่วงจังหวะเวลาที่เหมาะสม โดยเฉพาะเมื่อมีปัญหาเรื่องวิฤติของผู้บริหารที่น้อยกว่าผู้ปฏิบัติ “ขึ้นอยู่กับจังหวะเวลา แต่ที่นี้ครูอาวุโส เขารู้งาน ดีไม่ดีกว่ารองเสียอีก เลยต้องดูจังหวะ แต่เขาก็ให้เกียรติดี เวลาเราไปตามงาน ไม่มีปัญหาอะไร”

ระบบการนิเทศติดตามผลอย่างเป็นทางการ จึงไม่ถูกนำมาใช้ พบเพียงแต่การนิเทศติดตามผลอย่างไม่เป็นทางการเป็นครั้งคราว ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเพียงการพูดคุยระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติ ไม่มีลักษณะที่เป็นกิจจะลักษณะ นอกจากนั้น ยังมีการนิเทศและติดตามผลอีกรูปแบบหนึ่งผ่านคณะกรรมการบริหารวิทยาลัย ซึ่งแต่งตั้งจากผู้บริหาร หัวหน้าแผนกวิชา และผู้ทรงคุณวุฒิในด้านต่างๆ ตลอดจนตัวแทนจากบุคลากรทางการศึกษา ร่วมรับผิดชอบในการบริหารงานโดยทั่วไปโดยให้มีหน้าที่เป็นผู้ช่วยเหลือในการบริหารสถานศึกษา โดยพิจารณาให้ความเห็น เสนอแนะในเรื่องการกำหนดเป้าหมาย นโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาสถานศึกษา

พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนพัฒนาสถานศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งเกี่ยวข้องกับงานประกันคุณภาพภายในทั้งสิ้น แต่จากการศึกษาพบว่าในการประชุมคณะกรรมการดังกล่าว ไม่มีวาระเป็นการเฉพาะเรื่องการประกันคุณภาพแต่อย่างใด “เป็นกรรมการวิทยาลัยมา 2 ปีไม่เคยคุยกันเรื่องประกันคุณภาพ แบบจริงจังเลย ถ้าไม่นับว่ามีการประเมิน หรือตรวจวิทยาลัย เพราะนั่นเป็นงานที่ให้เราให้เตรียม” ส่งผลให้บทบาทของคณะกรรมการในเรื่องการประกันคุณภาพไม่ชัดเจนทั้งในส่วนของการทำงานกับดูแลและการนิเทศติดตามผล “ส่วนใหญ่ เป็นเรื่องที่ผู้บริหารแจ้งให้ทราบ เรื่องนั้น เรื่องนี้ไป เราจะทำอะไร ครูต้องทำอะไร ไม่มีเรื่องประกันคุณภาพให้ต้องนิเทศติดตาม ทั้งที่ควรเป็นหน้าที่หลัก”

เหตุผลหนึ่งคือผู้บริหารมีแนวคิดว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นงานประจำมีความสำคัญเท่ากับงานทั่วไปอื่นๆ และมีระบบการติดตามงานเป็นปกติอยู่แล้ว ดังนั้นการติดตามงานประกันคุณภาพจึงแฝงไปกับระบบการติดตามงานปกติ “เป็นงานประจำ มีรองดูแล มีหัวหน้างาน มีกรรมการ มันเป็นระบบ เป็นสายงานธรรมดา รองก็ดูแลกันตามปกติอยู่แล้ว ถ้ามีปัญหา หรือมีอะไรเป็นพิเศษ ฝ่ายบริหารก็เข้าไปดูทุกครั้ง”

ในส่วนของผู้ปฏิบัติ มีความคิดเกี่ยวกับการติดตามงานของผู้บริหารแตกต่างกันออกไป เช่น “ดีแล้ว ไม่ต้องมาตามหรอก ครูเขาทำกันเป็นประจำอยู่แล้ว” แต่ส่วนใหญ่ยังต้องการให้มีการติดตามผลอย่างเป็นระบบ

อยากให้ตามงานกันเป็นระบบมากกว่า อย่างการนิเทศ ต้อง กำหนดเวลาให้แน่นอน เช่น เดือนละครั้ง เทอมละครั้ง เอาเต็มรูปเลย อันไหนดี อันไหนไม่ดี คนทำเขาจะได้อะไร จะได้อะไรไม่ต้องรอแก้ตัวเลข SAR อย่างเดียว งานจะได้สมบูรณ์ บางทีการไม่ตามงานก็ไม่ต่างกับการลอยแพ แต่ต้องมีทีมงานนิเทศติดตาม งานประกันกว้าง ไม่มีทีมทำไม่ได้ พอหาทีมไม่ได้ หรือไม่มีทีม เลยติดตามแบบขอไปที เคยคิดว่า เขาไม่ได้ติดตามงานหรอก แต่ติดตามเอาผลงานมากกว่า

แสดงว่าผู้ปฏิบัติ ยังมีความต้องการการนิเทศติดตามผลจากผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ แต่ให้มีรูปแบบที่ชัดเจน แน่นนอนในรูปแบบของคณะทำงานหรือทีมงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติมีโอกาส ในการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.2.7 ระบบการบริหารงานบุคคล

เนื่องจากวิทยาลัย ใช้ระบบการบริหารงานบุคคลโดยใช้คำสั่ง กำหนด ภาระหน้าที่ของงานประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาในรูปแบบของคณะกรรมการ บทบาท หน้าที่ของผู้บริหารอีกประการหนึ่งคือ การแต่งตั้งคณะกรรมการงานประกันคุณภาพ ซึ่งมาจากการ เสนอของหัวหน้างานประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา โดยผู้บริหารมีส่วนร่วมในการ พิจารณาเห็นชอบในขั้นตอนสุดท้าย โดยไม่ได้ร่วมพิจารณาตั้งแต่ต้น ให้เป็นความรับผิดชอบ ของผู้ปฏิบัติเอง ด้วยแนวคิดที่ผู้รับผิดชอบโดยตรงมีข้อมูลในการพิจารณาความเหมาะสมของ บุคคลผู้มาทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการ และมีกระบวนการกลั่นกรองอย่างเหมาะสมก่อนการ นำเสนอ “อยากให้เขามีโอกาสเลือกคนทำงานเอง ถ้าไปตั้งให้ ก็ว่าเอาใครก็ไม่รู้มาให้” และ “คนทำงานกันมา รู้มือกันดี ใครทำงานกันได้ ทำไม่ได้ เสนอมา เขามีการกรองกันมาเป็นชั้น หัวหน้างานก่อน มาที่รอง แล้วก็เสนอ ผอ.”

ก็ดู ๆ รายชื่ออยู่เหมือนกัน เคยเปลี่ยนคนสองคน ที่เห็นว่างานอื่นเขาเยอะ เสนอคนใหม่ให้ ก็มี แต่ก็แล้วแต่หัวหน้างาน หรือบางทีเห็นบางชื่อยังสงสัย แต่ก็เชื่อใจว่าหัวหน้างานคง เลือกมาดีแล้ว แต่เท่าที่สังเกต เขาก็เลือกทีมที่ทำงานเข้ากันได้ เพราะงานประกันนี้ต้องทำ เป็นทีม ทำคนเดียวไม่ได้ เลยต้องให้เขาเลือกคนในทีมเอง

แต่ผู้ปฏิบัติมีความต้องการให้ผู้บริหารมีบทบาทในการกลั่นกรอง คณะกรรมการให้มากขึ้น แทนที่จะให้เป็นความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติเพียงฝ่ายเดียว ซึ่งรวมถึงการ ร่วมพิจารณาความเหมาะสมของตัวบุคคล การประสานงานเพื่อหาบุคคลเข้ามาเป็นคณะกรรมการ ทั้งนี้เพื่อให้ได้คณะกรรมการที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บางทีเราอยากได้คนนั้น คนนี้ เราต้องไปพูดเอง ทาบตามเอง เพาเวอร์เราน้อย เขาก็ปฏิเสธ ได้ เราดูแล้วว่าถ้าได้เขามา งานจะเวิร์ค อย่างนี้ต้องผู้บริหารออกหน้าให้ ไปคุยกับเขาให้ แต่ไม่เคยมี เราต้องคิดเอง หาเอง ตอนเสนอไปก็คิดว่า รอน่าจะช่วยกรอง ช่วยเลือกให้ บ้าง แต่ทุกครั้งก็กลับมาเหมือนเดิม จะว่าเชื่อใจเราก็ โอเค แต่บางทีก็คิดว่าเขาไม่สนใจ หรือเปล่า

บทบาทของผู้บริหาร ได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ โดยเฉพาะรองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและความร่วมมือ ซึ่งทำหน้าที่เหมือน “ทัพหน้า” ของการดำเนินงานประกันคุณภาพ ด้วยระบบของการทำงาน ส่วนของผู้บริหารจึงเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนและส่งผลอย่างมากกับประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานประกันคุณภาพ

2.3 การดำเนินงานประกันคุณภาพ

ความรับผิดชอบของการปฏิบัติงาน มีจุดเริ่มต้นที่งานประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ซึ่งเป็น “แม่งาน” หน่วยงานหลักของการประกันคุณภาพ เป็นส่วนที่เชื่อมโยงกลไกของการบริหารมาสู่การปฏิบัติงาน การดำเนินงานประกันคุณภาพภายใน ซึ่งประกอบด้วยการนำเสนอความรับผิดชอบหลัก และบทบาทของการประสานงาน ประสานคน ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ ซึ่งหมายถึง “เจ้าของข้อมูลที่แท้จริง” คือ งานและแผนกวิชาต่างๆ ที่ทำหน้าที่จัดเก็บและนำส่งข้อมูล นำไปสู่การจัดทำรายงานการประเมินตนเอง ในลำดับต่อไป

2.3.1 แม่งาน

ตามระเบียบบริหารงานประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบคือ 1) ต้องส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรของสถานศึกษาได้มีความรู้ความเข้าใจในหลักการ จุดหมาย และหลักเกณฑ์ของการประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา 2) วางแผนดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพ และ 3) ประสานงานกับฝ่ายต่างๆ แผนกวิชาและงานต่างๆ ในสถานศึกษา

จากการสังเกตพบว่า ในการสร้างความรู้ความเข้าใจ มีการดำเนินอย่างสม่ำเสมอโดยใช้รูปแบบที่หลากหลาย เช่น การประชุม อบรม การเชิญวิทยากรมาบรรยาย การจัดทำเอกสารมาตรฐานและตัวบ่งชี้ แจกจ่ายให้บุคลากรทุกคน การจัดห้องประกันคุณภาพ และการให้คำปรึกษาแนะนำทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ “ก็อบรมกันอยู่บ่อย เอกสารก็มีให้ ตรงนี้ดี” มีลักษณะของการทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงาน ในการดำเนินงานตามระบบประกันคุณภาพการศึกษา วิทยาลัยใช้ระบบการทำงานเป็นทีม โดยแต่ละงานมีคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานในรูปแบบของคณะกรรมการประจำในงานทุกงาน การแบ่งแยกหน้าที่ตามคำสั่งมีกรอบที่ชัดเจนเกินไปและแยกขาดภาระงานของคณะทำงานแต่ละชุดออกจากกัน ทำให้ขาดการทำงานที่ประสานกันและ

พบว่าแม้แต่ในขณะทำงานของงานเดียวกัน ก็มีลักษณะแยกการทำงานเป็นรายบุคคลแล้วนำผลงานที่ได้มารวมเข้าด้วยกันเป็นผลงานของงานนั้น ๆ

เรามีทีมงาน แต่ไม่ได้ทำงานเป็นทีม ส่วนใหญ่ใช้วิธีตกพุด (แบ่งกันตามสัดส่วน ... ผู้วิจัย) แบ่งงานแยกกันไปแล้ว ใครทำอะไร ก็เป็นของคนนั้น ทำไปเอง รายงานไปเอง อย่างเก่งก็ผ่านหัวหน้างานหน่อย แต่บางทีก็ไม่ผ่าน บางงาน หัวหน้างานเองยังไม่รู้เลยว่าเป็นงานของตัวเอง เพราะแบ่งกันไปแล้ว

ก็แยกกันไปทำ พอจะรายงานก็เอาตัวเลขมารวมกัน เก็บเอกสารเข้าด้วยกัน แต่บางทีเอกสารเราก็ไม่ได้เอาไว้ เจ้าของเขาเก็บไว้เอง จะใช้ก็ขอกันเป็นครั้งคราวไป ยากมากเวลาจะรวม หรือขอคู่มือหลักฐานย้อนหลัง แต่ถ้าทำงานเป็นทีมจริง ๆ จะไม่เกิดปัญหาแบบนี้ แต่ถ้าหัวหน้างานเขาแข็ง เขาคอนโทรลทีมได้ ถึงแบ่งงานกันก็ไม่มีปัญหาเหมือนกัน จึงเหมือนกับคุณภาพงานขึ้นกับหัวหน้างาน

งานประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษามีการเปลี่ยนแปลงตามระเบียบของ สอศ. เช่นกัน โดยระเบียบกรมอาชีวศึกษาว่าด้วยการบริหารวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี และวิทยาลัยประมง พ.ศ. 2541 กำหนดให้งานประกันคุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัย พัฒนา และมาตรฐานสถานศึกษา ฝ่ายวางแผนและพัฒนา ต่อมาเมื่อใช้ระเบียบสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา พ.ศ. 2549 ยังคงเป็นงานเดิม แต่เปลี่ยนเป็นฝ่ายพัฒนาการศึกษา งานประกันคุณภาพภายในเป็นเพียงงานแฝงทำให้บทบาทและความสำคัญของงานประกันคุณภาพ ไม่ชัดเจน เพราะมีงานหลักที่ไม่เกี่ยวข้องกันคืองานวิจัย และงานประกันคุณภาพมารวมกัน โดยมีงานวิจัยเป็นงานหลัก ต่อมาเมื่อประกาศใช้ระเบียบสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา พ.ศ. 2552 จึงได้แยกหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นเอกเทศเป็นงานประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา สังกัดฝ่ายแผนงานและความร่วมมือ ซึ่งทำให้เป็นจุดแข็งที่สำคัญของการดำเนินงานประกันคุณภาพ “เป็นเอกเทศจริงทั้งทางระเบียบและทางปฏิบัติ” ซึ่งมีผลทำให้งานประกันคุณภาพมีความชัดเจน และมีความสำคัญมากขึ้น “มีงานชัดเจน ถ้าจะเทียบคือ เป็นจุดส่งให้งานประกันคุณภาพโตมาได้เช่นเดียวนี้”

แต่ก่อน เหมือนเอางานสองงานมารวมกัน คืองานวิจัย แล้วก็มีการประกันมาพ่วง แต่งานหลักคืองานวิจัย เพียงแต่แยกคนทำงานคนหนึ่งมารับผิดชอบงานประกัน มันยังไม่มี

ปัญหาเพราะงานประกันยังไม่เข้มมากเหมือนเดิมนี่ เพราะวิจัยมันอยู่ตัวมาก่อน ประกันยังเป็นของใหม่ ในทางปฏิบัติก็แยกงานประกันออกมาทำเป็นเรื่องเป็นราว แต่ขึ้นกับหัวหน้างานวิจัย เหมือนเดิม ต่างจากเดิมนี่ งานประกันคูใหญ่โตขึ้น มีคนพูดถึงมากกว่างานวิจัยเสียอีก

ปัญหาสำคัญคือ งานประกันคุณภาพแสดงบทบาทการประสานงานที่น้อยเกินไป โดยเริ่มจากการออกคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานที่ไม่ได้เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมในการคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริง ทำให้การปฏิบัติงานจริงเกิดการติดขัดได้ง่าย อันเกิดจากปัญหา “หากคนไม่ตรงงาน” และ “คนทำงานจริงไม่ได้เป็นกรรมการ” ส่งผลให้ไม่เกิดการประสานงานในระหว่างผู้ปฏิบัติกับงานประกันคุณภาพภายใน การจัดเก็บข้อมูลไม่ถูกต้องหรือไม่ตรงกับความต้องการนำไปใช้ประโยชน์ ไม่มีระบบการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลเพราะการประสานงานไม่ทั่วถึง ตลอดจนการตรวจสอบย้อนกลับก็ไม่ได้รับความสนใจ

เมื่อขาดการหลอมรวมมาตั้งแต่ในระดับงานกับผู้ปฏิบัติ ปัญหาจึงเกิดกับงานประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ซึ่งเป็นผู้รวบรวมผลงานจากฝ่าย แผนกวิชา และงานต่างๆ เข้าด้วยกันตามกรอบของมาตรฐานและตัวบ่งชี้ การประสานงานเป็นบทบาทที่เด่นชัดที่สุด แต่ครูเห็นว่า ผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพแสดงบทบาทของการประสานงานน้อยเกินไป “หัวหน้างานต้องประสานคนให้ได้ เรียกว่าต้องรู้คน รู้งาน” และมีบทบาทเฉพาะบางช่วงบางเวลา เช่น จะมีบทบาทเต็มที่ในระยะเวลาที่มีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อจัดทำรายงานการประเมินตนเองเท่านั้น “เจอกันตอนทวงข้อมูล ตอนอื่นไม่เห็นหัว”

ยกตอน ทำ SAR ประกันเขาทำตอนช่วงเก็บข้อมูล แล้วก็ไม่ได้เก็บเองด้วย วิทยาลัยช่วยตั้งทีมมาเก็บ คนเก็บวิเคราะห์ให้ด้วย เตรียมเอกสารตัวเลขให้ คำนวณให้ด้วยซ้ำ เดี่ยวเขาก็ได้ตัวเลขเอาไป ตัวไหนไม่ได้เขามอบอก เราก็ไปตามให้อีก งานประกันลอยตัวไป คนอื่นทำให้หมด ก็ต้องตั้งคำถามว่า ทำงานประกันมันยากตรงไหน เหมือนดักกินตอนเขาหุงข้าวทำกับข้าวเสร็จแล้ว เฝ้ามมาทั้งปี พอจะทำงานของตัวเอง คนอื่นยังมีแบบมาเก็บตัวเลข แถมต้องวิเคราะห์ให้เสร็จ เก็บเอกสารหลักฐานให้ด้วยนะ ทีมงานทั้งวิทยาลัยเลย ตัวบ่งชี้ละสองสามคน งานประกันทำอะไร ก็แค่เอาตัวเลขไปใส่ในช่องว่าง ทั้งปีไม่เจอหน้า แทนที่จะประสานเอาไว้ตั้งแต่ต้นทาง อยากรู้อะไร มาเร่งเอา

ตอนท้ายเป็นแบบนี้มาทุกปี หัวหน้างานเขาก็ชอบบ่นว่างานเขาหนัก ไม่มีคนช่วย
ปัญหาอยู่ที่ประสานงานหรือเปล่านั้นมากกว่า

ในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานประกันคุณภาพเอง กลับมองไปในอีกแง่มุมหนึ่งคือ
การประสานงานที่ดีจะเกิดขึ้นได้เมื่อทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการประกันคุณภาพ ในทุก
ชั้นตอน

งานประกัน ทำตั้งแต่วางแผน บอกในที่ประชุมก็บอก เรียนผู้บริหารท่านให้ทราบก็เคย
อยากให้ทุกคนมาร่วมกันตั้งแต่ต้นปี ต้องเก็บเอกสารอะไรบ้าง หลักฐาน ตัวเลขอะไร
ใช้ได้ ใช้ไม่ได้ แต่คนเราเองไม่สนใจ ชอบพูดว่า อยากได้อะไรก็บอก ให้ทำอะไรก็บอก
ที่นี้เราเลยต้องทำคนเดียว เเทมหนึ่งก็บอกกันครั้งหนึ่งว่าอย่าลืมนงานประกัน แล้วก็แยกกัน
ไป พอตอนขอเก็บข้อมูล วิทยาลัยช่วยตั้งกรรมการตามตัวบ่งชี้ กรรมการก็เป็นเจ้าของ
ข้อมูลเอง ให้มันง่าย เขาเลยมองว่าเราไม่ต้องทำอะไร คนอื่นทำให้หมด อย่างนี้เรียกการ
ประสานงานใหม่

ในการประสานงานอีกรูปแบบหนึ่งคือการแต่งตั้งคณะกรรมการ
ผู้รับผิดชอบมาตรฐานและตัวบ่งชี้ ซึ่งโดยสายงานต้องนำเสนอให้รองผู้อำนวยการฝ่ายได้พิจารณา
กลั่นกรองกรอบการปฏิบัติงาน และกรอบผู้ปฏิบัติงาน และแม้จะมีการพิจารณาแต่งตั้ง
คณะกรรมการจากหน้าที่ความรับผิดชอบที่สอดคล้องกับมาตรฐานและตัวบ่งชี้ก็ตาม แต่ก็พบว่า
คณะกรรมการบางส่วนไม่ได้รับการบอกกล่าวล่วงหน้า และมีความเห็นว่าตนรับผิดชอบมาตรฐาน
และตัวบ่งชี้ที่ไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติหน้าที่ จึงต้องการให้ฝ่ายบริหารได้กลั่นกรองและแจ้งให้
ตัวบุคคลทราบก่อนการออกคำสั่ง “อยากให้ผู้บริหาร เป็นคนชี้แจง ว่าทำไมใช้คนนั้น ทำไมใช้คนนี้
ครูเราฟังผู้บริหาร เพราะมีน้ำหนักมากกว่า”

คณะกรรมการบางส่วนเห็นว่าในการออกคำสั่งเป็นการมอบหมายหน้าที่
ความรับผิดชอบเพียงอย่างเดียวโดยไม่มีอำนาจ หากเกิดปัญหาที่ต้องใช้วิธีการรายงานให้ฝ่ายบริหาร
ทราบเพื่อวินิจฉัยสั่งการเองจึงทำให้เกิดความล่าช้า “วนไปวนมา มันช้า” อีกทั้งระบบการเผยแพร่
คำสั่งไม่ทั่วถึงไม่ชัดเจนและขาดหลักฐานยืนยันทำให้ผู้ปฏิบัติงานบางส่วนสามารถอ้างได้ว่าตน
ไม่ได้รับคำสั่งจึงไม่จำเป็นต้องปฏิบัติงานใดๆ “ไม่ได้รับคำสั่งจะให้ทำอย่างไร” คณะกรรมการถูก
คาดหวังในเรื่องของการอธิบายข้อสงสัยและวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นแต่พบว่าไม่มีกระบวนการใน

การเตรียมความพร้อมให้กับคณะกรรมการแต่ละชุดแต่อย่างใดดังนั้น “ น่าจะมีการเตรียมตัวให้ กรรมการบ้าง เหมือนจะออกรบต้องมีการซ้อมรบก่อน” คณะกรรมการจึงขาดความรู้ความเข้าใจใน ภาพรวมของการประกันคุณภาพภายในระเบียบปฏิบัติข้อกำหนด ข้อบังคับ และวิธีการปฏิบัติงานที่ ถูกต้องตรงกัน “ ตัวเองยังเอาตัวไม่รอด จะให้ไปช่วยใคร” จึงพบว่ามีคณะกรรมการตามคำสั่งแต่ ไม่มีบทบาทในการปฏิบัติงานจริง “ คนทำไม่มีอำนาจ บอกแล้วเขาไม่ทำ ขอแล้วเขาไม่ให้ ก็ต้อง รายงาน ให้ผู้บริหารสั่ง บางทีมันซ้ำ เพื่อนหาว่าฟ้องอีก” แต่ในขณะที่เดียวกันยังมีความต้องการ ความรู้ทางด้านนี้และเห็นว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเป็นสิ่งสำคัญ “ใครรู้ก็ บอก ใครทำได้ก็ต้องสอน พวกเราก็ทำกัน แต่อยากได้อย่างเป็นทางการเป็นขั้นเป็นอันมากกว่านี้”

งานประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาในฐานะ แม่งาน จึงต้องให้ ความสำคัญกับบทบาทที่รับผิดชอบ โดยเฉพาะการประสานงานกับงาน หรือแผนกวิชา ซึ่งเป็น เจ้าของข้อมูลจากการทำงาน ที่ต้องมีกระบวนการจัดเก็บกลับมาจัดทำรายงานการประเมิน ตนเองในลำดับต่อไป

2.3.2 เจ้าของข้อมูลที่แท้จริง: ระบบการจัดเก็บและนำส่งข้อมูล

จากหลักการพื้นฐานว่าการประกันคุณภาพ คือการประกันการปฏิบัติงาน หน่วยงานหลักในการปฏิบัติงานประจำ คือ งานและแผนกวิชาต่างๆ ซึ่งเมื่อดำเนินการแล้วเสร็จใน แต่ละปีการศึกษา ต้องมีการจัดเก็บและรายงานข้อมูลที่เกี่ยวข้อง มายังงานประกันคุณภาพและ มาตรฐานการศึกษา ซึ่งเป็นไปตามวงจรของการดำเนินงานเพื่อคุณภาพในส่วนของผู้เป็นเจ้าของ ข้อมูล

งานและแผนกวิชาต่างๆ มีสถานะเป็นเจ้าของข้อมูลที่แท้จริง เพราะเป็น ผู้ปฏิบัติงานจริงแต่ในระบบการทำงาน มีการแต่งตั้งคณะทำงานรับผิดชอบการจัดเก็บข้อมูลขึ้นมา อีกคณะหนึ่งมีบทบาทเฉพาะช่วงเวลาที่มีการจัดเก็บข้อมูลเพื่อทำ SAR ซึ่งไม่ใช่เจ้าของข้อมูล จึง เกิดความสับสนเมื่อข้อมูลที่จัดเก็บไม่ตรงกัน เนื่องจากการขาดการประสานงาน ประสานคนขาด การเชื่อมโยงของข้อมูล อันเนื่องมาจากไม่มีการวางระบบการจัดเก็บข้อมูลที่ดี

ตามระเบียบการบริหารสถานศึกษา จัดแบ่งการบริหารงานออกเป็นฝ่าย แต่ละฝ่ายแบ่งออกเป็นงานต่าง ๆ มีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน วิทยาลัย

มีคำสั่งแต่งตั้งบุคคลเข้าทำหน้าที่หัวหน้างาน และคณะทำงานตามความเหมาะสม ในระบบประกันคุณภาพ ถือว่า งานต่างๆ เป็นเจ้าของข้อมูล เพราะเป็นผู้ปฏิบัติงานจริง จึงมีหน้าที่ต้องเก็บรวบรวมหลักฐานและจัดส่งข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ให้งานประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ในทุกต้นปีการศึกษา จะมีคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานรับผิดชอบในการจัดเก็บข้อมูลตามมาตรฐานและตัวบ่งชี้ “มีคำสั่งทุกปี ออกมาตั้งแต่ต้นปีแล้ว” แต่พบว่าคณะกรรมการแสดงบทบาทเฉพาะช่วงของการเก็บข้อมูลโดยไม่มีบทบาทในส่วนของการดำเนินงานเพื่อให้เกิดข้อมูลแต่อย่างใด “การทำงานเป็นเรื่องงาน แต่ต้องส่งข้อมูลให้เรา” จึงมีลักษณะของการให้ความสำคัญกับการเก็บข้อมูลมากกว่าวิธีปฏิบัติงานจึงทำให้ระบบการประกันคุณภาพภายในไม่ใช่ระบบที่แสดงถึงขั้นตอนวิธีปฏิบัติงานตามแผนเป็นแต่เพียงระบบการเก็บข้อมูลเท่านั้น “ตัวเลขมันไม่สะท้อนการทำงานแต่บอกถึงการเก็บข้อมูลมากกว่า ทำงานดี ตัวเลขไม่สวย ทำงานห่วย ตัวเลขสวยก็เยอะ” ปัญหาสำคัญจึงอยู่ที่การทำระบบให้เป็นระบบอย่างแท้จริง

จุดอ่อนของระบบประกันคุณภาพ คือ เอาตัวเลขเป็นหลัก หลักฐานไม่สนใจ ที่มาของการปฏิบัติงาน เช่น ตัวโครงการ แผน ที่เรียก PDCA ง่ายๆ แต่มีไม่เคยครบสักที เหมือนตัวเลขมันผุดขึ้นมาเฉยๆ ถามว่ารู้กันไหม ทำไมจะไม่รู้ พวกกันจนเบื่อแล้ว พอประเมินทีก็เข้าแบบเดิม นี่แหละทำไมถึงอยากได้ระบบประกันที่มันเป็นระบบจริงๆ ไม่ใช่ระบบตามตัวหนังสือ

แต่บางความคิดเห็นกลับมองว่า ระบบไม่ได้ล้มเหลวทั้งหมด เพียงเสริมสาระสำคัญบางอย่างเข้าไป วิทยาลัยจะมีระบบการประกันคุณภาพที่สมบูรณ์ขึ้น

ให้ความเป็นธรรมหน่อย ระบบเราไม่ล้มเหลวร้อยเปอร์เซ็นต์หรอก ความรู้มีพอแล้ว แต่มันยังขาดความเข้าใจ ความตระหนักว่าเราอยากเห็นว่าครูเราทำงานอย่างไร เป็นขั้นเป็นตอนใหม่ เก็บหลักฐานใหม่ ยืนยันได้หรือไม่ คุณภาพของเราไม่ด้อยหรอก ดีด้วยซ้ำ มองด้วยตานะ แต่รายละเอียดปลีกย่อยที่ว่ามันแหละที่ยังขาด เสริมหน่อยก็ไปได้สวย ครูเราเก่งอยู่แล้ว

แม้ว่ามีการออกคำสั่งที่ครอบคลุมบุคลากรทั้งวิทยาลัย แต่ในความเป็นจริง บุคคลที่ปฏิบัติงานจริงมีน้อยและเป็นคนกลุ่มเดิม เฉพาะกลุ่มที่มีความสัมพันธ์ในการทำงาน ร่วมกันจึงขาดโอกาสให้บุคคลอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน “คนหน้าเดิม กลุ่มเดิม เหมือนเอา

คำสั่งเก่ามาเปลี่ยนปี” ซึ่งเป็นปัญหาในเรื่องของการสร้างคนทำงานใหม่ๆมารับผิดชอบงาน “สร้างคนใหม่ไม่ได้ทันคนเก่าที่หายไป”

เรื่องคนนี่สำคัญ เราทำงานไม่เป็นทีม หรือทีมก็ทีมเดิม คราวนี้พอทีมเก่าเลิกทำ เบื่อบ้าง เกษียณบ้าง ย้ายบ้าง เป็นปัญหาแล้ว คนใหม่ขึ้นมาเสริมไม่ทัน โอกาสที่จะสอนงานกัน ก็ไม่มี ถ้าบริหารคนได้ จัดการคนได้ คนทำงานกันได้ ทีมงานก็เกิด เรื่องที่ทำนี้เลย แก้เรื่องคนได้ แก้เรื่องระบบได้ หมดยุคปัญหาเลย

ภาระหน้าที่ในการจัดเก็บข้อมูลตามมาตรฐานตัวบ่งชี้ ข้อมูลบางอย่าง ไม่ทราบบุคคลที่เป็นเจ้าของข้อมูลชัดเจน ในบางข้อมูลไม่มีเจ้าของข้อมูล แต่ในบางข้อมูลมีเจ้าของข้อมูลเกินกว่าหนึ่งแห่ง และเป็นข้อมูลที่ไม่ถูกต้องตรงกัน “เป็นช่องโหว่ บางเรื่องไม่มีคน บางเรื่องคนมาก แต่ไม่มีใครเก็บข้อมูล” การไม่ได้รับการสนับสนุนหรืออำนวยความสะดวกในการจัดเก็บข้อมูลจากผู้รับผิดชอบในระดับที่มากพอ หรือข้อมูลที่ได้ขาดการตรวจสอบย้อนกลับเพื่อ ยืนยันความถูกต้องของข้อมูล “เจ้าของเขาหวง ไปยุ่งกับเขาไม่ได้” ส่วนเจ้าของข้อมูลบางส่วนเห็น ว่างานประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเองไม่ให้ความสำคัญ ขาดการประสานงานอย่าง สม่ำเสมอและต่อเนื่อง เมื่อถึงเวลาที่ต้องการจึงมาขอข้อมูลทำให้ขาดแรงจูงใจในการมอบข้อมูล ประกอบกับการขาดความรู้ความเข้าใจในระบบประกันคุณภาพภายในโดยรวม เจ้าของข้อมูลจะรู้ เฉพาะเรื่อง ที่ตนเองรับผิดชอบอยู่เท่านั้น ขาดการเชื่อมโยงข้อมูลกับเจ้าของข้อมูลคนอื่น เพราะ ไม่ทราบความสำคัญของการให้ข้อมูล และไม่ทราบว่าได้นำเอาข้อมูลไปใช้ประโยชน์อะไรและจะ ส่งผลต่อการปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง “เขาเอาไปทำไมก็ไม่รู้”

ส่วนการขาดระบบการจัดเก็บข้อมูล ที่มีหลักฐานอ้างอิงตามหลักวิชาการ ที่สามารถตรวจสอบความถูกต้องได้ ก็เป็นข้อจำกัดที่สำคัญ เพราะไม่เข้าใจแบบฟอร์มการรายงาน ข้อมูลและไม่ได้รับคำปรึกษาแนะนำ จึงต้องตัดสินใจเอง ซึ่งไม่มั่นใจว่าข้อมูลที่ได้จะถูกต้องตรง ตามความต้องการของงานประกันคุณภาพอย่างไร “อยากได้แบบที่เข้าใจง่ายกว่านี้” เพราะความ ยาก ทำให้ขาดแรงจูงใจในการเก็บรวบรวมข้อมูลการนำเสนอข้อมูลที่ต้องการครบถ้วน “เลยทำแต่ ที่ตัวเองรู้ เข้าใจ แล้วรอให้เขาทวง”

เจ้าของข้อมูลบางส่วนมีข้อมูลที่เป็นประโยชน์แต่ไม่ทราบว่าข้อมูลนั้น จะต้องส่งให้บุคคลใด หรือไม่ทราบว่าข้อมูลของตนมีอยู่เป็นประโยชน์กับตัวบ่งชี้หรือมาตรฐานใด จึง

มีข้อมูลบางส่วนที่เป็นประโยชน์แต่ไม่สามารถจัดส่งให้คณะกรรมการผู้รับผิดชอบในข้อมูลนั้นๆ “มี แต่ไม่มีคนมาเอาไป เรายังก็ไม่รู้ว่าเอาไปให้ใคร เสียขายถ้ามันใช้ได้”

2.4 รายงานการประเมินตนเอง: ผลลัพธ์สุดท้ายของกระบวนการ

ขั้นตอนนี้เป็นกรนำเสนองานขั้นตอนของการจัดทำรายงานการประเมินตนเอง ซึ่งจัดเป็นกระบวนการย้อนกลับของการดำเนินงานที่ผ่านมา โดยข้อมูลที่นำส่งจากเจ้าของข้อมูล จะผ่านกระบวนการเก็บรวบรวมและสรุปข้อมูล จากนั้นจึงทำการกลั่นกรองและปรับปรุงข้อมูลให้สอดคล้องกับรูปแบบของรายงานการประเมินตนเอง เพื่อการเสนอผู้อำนวยการอนุมัติ และทำการเผยแพร่เป็นลำดับสุดท้าย

2.4.1 การเก็บรวบรวมและสรุปข้อมูล

ในส่วนของกระบวนการย้อนกลับ คือเมื่อคณะกรรมการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้รับข้อมูลจากเจ้าของข้อมูลมาแล้วก็มีหน้าที่จัดกลุ่มข้อมูลตามตัวบ่งชี้ เนื่องจากมีการแต่งตั้งคณะกรรมการตามมาตรฐานและตัวบ่งชี้ พบว่ามักเกิดข้อมูลที่ไม่ถูกต้องหรือขัดแย้งกันในบางตัวบ่งชี้ “ตัวเลขเดียวกัน แต่คนละตัวกัน” แต่ไม่มีระบบการตรวจสอบ และไม่ใช่ว่าหน้าที่ที่ถูกต้องกำหนดไว้ในภาระงานจึงไม่มีหน้าที่ตรวจสอบความถูกต้องจึงทำหน้าที่เหมือนบุรุษไปรษณีย์เมื่อรวบรวมข้อมูล ได้จัดส่งให้กับผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพภายในก็เป็นอันเสร็จงาน “ไม่ใช่หน้าที่รวมได้ครบก็ส่งไป” การตรวจสอบยืนยันกับข้อมูลของมาตรฐานหรือตัวบ่งชี้อื่นทำได้ยาก เพราะคณะกรรมการจะรู้แต่เฉพาะข้อมูลที่ตนเองรับผิดชอบ การตรวจสอบยืนยันจะเป็นการก้าวท้าวภาระงานของเพื่อนร่วมงาน “แบ่งกันแล้ว” บางส่วนให้ความเห็นว่าผู้รับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับงานประกันคุณภาพผลักภาระในเรื่องการจัดเก็บข้อมูลให้กับคณะกรรมการทั้งหมด โดยไม่ได้รับคำอธิบายที่ชัดเจนในการจัดเก็บข้อมูลจากผู้รับผิดชอบโดยตรง เมื่อมีปัญหาหรือความไม่เข้าใจหรือไม่ชัดเจนในข้อมูลที่ได้รับ ผู้รับผิดชอบโดยตรงก็ไม่สามารถให้คำปรึกษาแนะนำหรือสนับสนุนส่งเสริมให้การจัดกลุ่มข้อมูลตามตัวบ่งชี้เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่ควรจะเป็น “งานประกันลอยตัว”

จากนั้นจึงเป็นการสรุปข้อมูลให้เป็นไปตามกรอบของ รายงานการประเมินตนเองพบว่าข้อมูลที่รับล่าช้าไม่ตรงตามกำหนดเวลาข้อมูลบางส่วน “ มาไม่ทันสักปี” ได้รับเป็น

ข้อมูลดิบที่ไม่ผ่านการวิเคราะห์หรือการประเมินจากเจ้าของข้อมูลมาก่อน ข้อมูลบางส่วนไม่ตรงกับความต้องการใช้ประโยชน์ไม่ได้ในกรณีมีความสงสัยหรือขาดความชัดเจนก็ไม่สามารถตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับหรือสามารถขอหลักฐานได้เนื่องจากขาดอำนาจในการบังคับหรือเรียกร้องหลักฐานจากเจ้าของข้อมูลได้ “เราได้มาแต่ตัวเลข หลักฐานไม่มี ขอคู่มือสัก” จึงทำให้ข้อมูลบางส่วนมาจากเจ้าของข้อมูลหลายแหล่งแต่ขัดแย้งกัน ทั้งที่เป็นข้อมูลเดียวกัน คณะกรรมการไม่มีอำนาจตัดสินใจว่าข้อมูลใดถูกหรือข้อมูลใดมีความคลาดเคลื่อน การตรวจสอบย้อนกลับไม่ได้รับความสนใจทั้งจากฝ่ายบริหารและเจ้าของข้อมูล “เราอยากได้ร่องรอยการทำงาน แต่ส่วนใหญ่สนใจแต่ตัวเลขผล เลข กลายเป็นการประกันผลของงาน มากกว่าประกันกระบวนการทำงานอย่างที่ควรจะเป็น”

2.4.2 การกลั่นกรองและปรับปรุงข้อมูล

รองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและความร่วมมือ ยังมีบทบาทของการบริหารจัดการอีกส่วนหนึ่งคือ การปรับปรุงข้อมูลตามกรอบของรายงานการประเมินตนเอง ซึ่งผ่านการพิจารณาจากรองผู้อำนวยการทุกฝ่ายแล้ว ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นพบว่าบทบาทนี้เข้าซ้อนกับบทบาทของคณะกรรมการรับผิดชอบตามมาตรฐานและตัวบ่งชี้ “เหมือนทำซ้ำ เพราะคณะกรรมการดูรอบหนึ่งแล้ว ที่ประชุมรองก็รอบหนึ่ง มาถึงฝ่ายแผนคู่อีกรอบ” แต่ก็เป็นหน้าที่ที่จำเป็นก่อนการเสนอ รายงานการประเมินตนเองให้ผู้อำนวยการอนุมัติ “เป็นหน้าที่ แต่คราวนี้เฉพาะส่วนที่ยังสงสัย” แต่ก็มีข้อจำกัดคือ การไม่ทราบที่มาที่ไปของข้อมูล ข้อมูลบางส่วนเกี่ยวข้องกับงานของฝ่ายอื่น ประกอบกับการขาดความรู้ความเข้าใจกรอบการจัดทำรายงานการประเมินตนเอง การปรับปรุงข้อมูลให้ได้คุณภาพจึงทำได้น้อย “บางทีไม่รู้ที่มา ที่ไป ก็ปรับปรุงยากแต่จะให้เข้าใจทั้งหมดคงเป็นไปได้” การรู้แต่เฉพาะมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบในฝ่ายของตน และเห็นว่าการพิจารณากลั่นกรองข้อมูลของฝ่ายอื่น เป็นการก้าวก่ายภาระหน้าที่ซึ่งอาจเกิดปัญหาในการทำงานร่วมกันได้ “แบ่งงานกันแล้ว เราก็รับมา 2 มาตรฐาน ฝ่ายอื่นก็ต้องแบ่งกันรับผิดชอบบ้าง แต่เราก็รู้ว่าเราเป็นตัวหลักนะ”

2.4.3 การอนุมัติ SAR

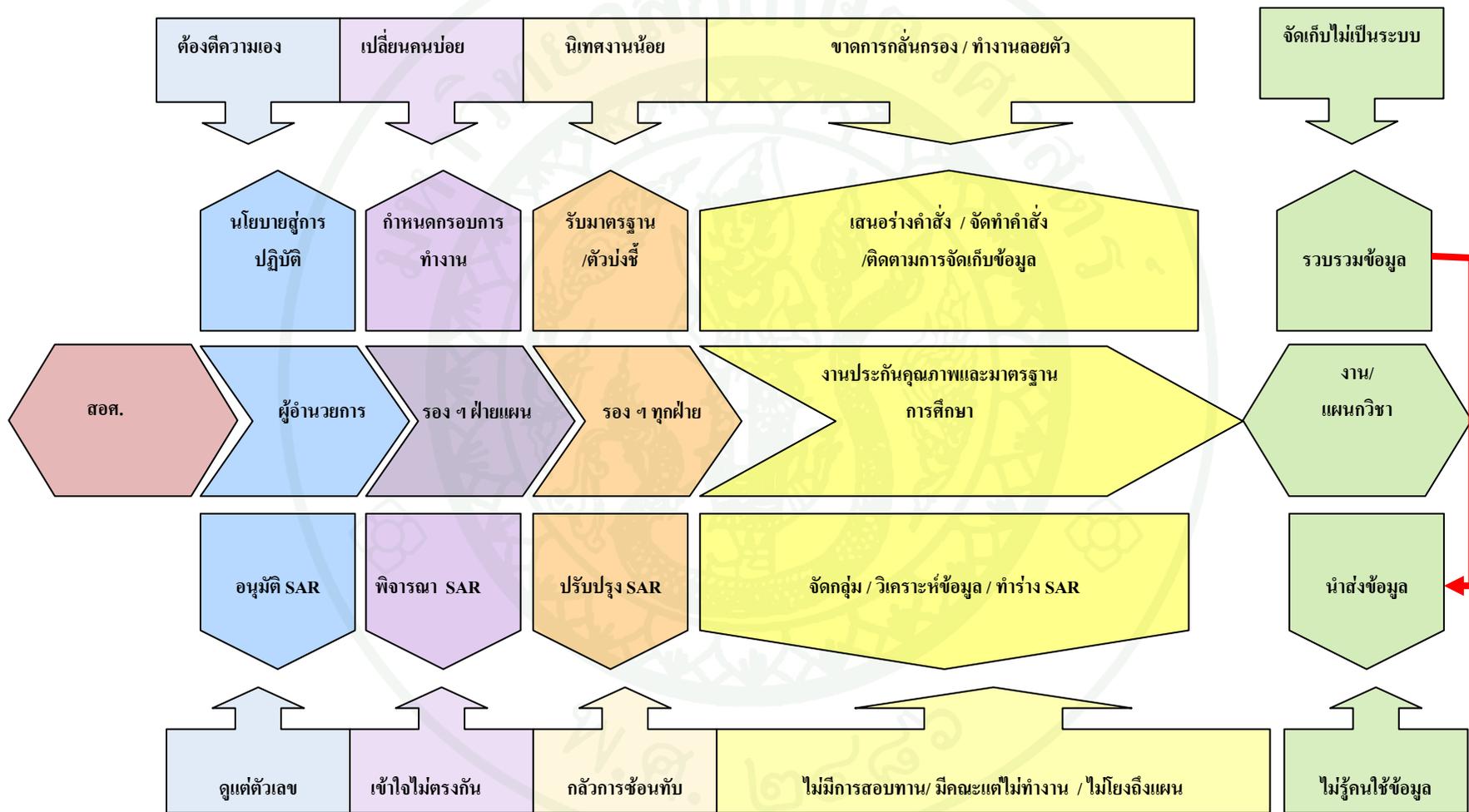
ในส่วนของการอนุมัติ รายงานการประเมินตนเอง เป็นหน้าที่ของผู้อำนวยการ ซึ่งจะพิจารณาเป็นภาพรวม โดยส่วนใหญ่พิจารณาตัวเลขที่ต่ำกว่าเกณฑ์ ซึ่งบางครั้งต้องทำความเข้าใจกันใหม่

เหมือนออกข้อสอบเอง สอบเอง ตรวจเอง แล้วยังจะสอบตกอีก บางทีรับไม่ได้ เช่นต้องดูว่าเข้าใจเกณฑ์ หลักฐานถูกต้องหรือเปล่า ตัดสินถูกหรือไม่ ถ้าตรง ถูกต้อง แม้มติเกณฑ์ก็ยอมรับแล้วหาทางแก้ไขในรอบหน้า แต่ถ้าไม่ใช่ก็ต้องปรับกันใหม่ แต่ไม่ใช่แก้ตัวเลขนะ ต้องแก้ที่ความเข้าใจด้วย ถึงจะได้ภาพที่แท้จริง

รายงานการประเมินตนเอง ที่ผ่านการพิจารณารอบสุดท้าย ถูกนำเสนอเข้าสู่การพิจารณาอนุมัติ จัดทำรูปเล่มเผยแพร่สู่สาธารณชนทั้งบุคลากรภายในวิทยาลัย และบุคลากรภายนอกตลอดจนนำเสนอ สอศ. ส่วนภายในวิทยาลัยได้เผยแพร่ให้บุคลากรได้ใช้ประโยชน์ด้วย พบว่าบุคลากรภายในขาดความสนใจในการนำข้อมูลจากรายงานการประเมินตนเอง ไปสู่การปฏิบัติงานในรอบต่อไป บางคนไม่เคยอ่าน “ไม่ได้อ่าน ยังไม่รู้ว่าจะใช้ประโยชน์ได้อย่างไร” ในขณะที่บางส่วนไม่ทราบว่ารายงานการประเมินตนเองได้รับเผยแพร่ในรูปแบบใดหรือสามารถหาอ่านได้จากที่ใด “เขาไม่ได้แจก อยากรู้ แต่อยู่ที่ไหน ที่ไหนเขาว่าแจกมาแล้ว แต่ก็ไม่เคยเห็นสักที” ซึ่งน่าจะประมวลได้ว่า ยังไม่สามารถใช้ประโยชน์จากรายงานการประเมินตนเองได้อย่างเต็มที่ ทั้งที่รายงานการประเมินตนเอง คือผลของการปฏิบัติงานในรอบปีการศึกษาของวิทยาลัยที่ทำการประเมินตนเอง เพื่อเป็นพื้นฐานในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในปีการศึกษาต่อไป

เมื่อพิจารณาแผนปฏิบัติงานประจำปี ยังขาดการนำผลที่ได้จาก รายงานการประเมินตนเอง มาใช้ในกระบวนการวางแผน “งานแผนทำแผนประจำปีตอนเดือนสิงหาคม ตอนนั้น SAR ยังไม่ออก” จึงพบว่ามีความสัมพันธ์ที่น้อยมากของรายงานการประเมินตนเอง กับแผนปฏิบัติงานประจำปีของวิทยาลัย “คณะผู้ประเมินจาก อศจ. เขาก็แนะนำตลอดว่า ไม่มีจุดเด่น จุดด้อยจาก SAR ปรากฏในแผนปฏิบัติงาน ต้องปรับปรุงนะ” ทำให้ระบบประกันคุณภาพ ยังไม่สามารถเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำปีได้เท่าที่ควร

จากบริบทของการดำเนินงานประกันคุณภาพ พบว่ามีทั้งที่เป็นจุดแข็ง และข้อจำกัดในทุกขั้นตอนการกระบวนการประกันคุณภาพภายใน ทั้งในด้านของการบริหารจัดการ และการดำเนินงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกระดับ ซึ่งผู้วิจัยใช้เป็นพื้นฐานในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพที่เหมาะสมในขั้นตอนต่อไป โดยการรักษาจุดแข็งที่มีอยู่ และลบสิ่งหรือลดทอนข้อจำกัดต่างๆลง เพื่อให้ระบบการประกันคุณภาพภายในมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง จุดแข็งและข้อจำกัดสามารถสรุปเป็นแผนภูมิแสดงบริบททั้งหมดของการดำเนินงานประกันคุณภาพ ตามภาพที่ 10 ได้ดังนี้



ภาพที่ 10 บริบททั้งหมดของการดำเนินงานประกันคุณภาพ

ตอนที่ 2 จุดแข็งและข้อจำกัดของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานประกันคุณภาพ

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การสร้างควมมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพ ความรู้ความเข้าใจในลักษณะของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญ เพราะเป็นปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ หรือจุดแข็ง เป็นศักยภาพในทางบวกที่เอื้อประโยชน์ต่อการเสริมสร้างให้มีมากขึ้น ในขณะที่เดียวกัน ข้อจำกัด หรือศักยภาพในทางลบก็เป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการให้ลดน้อยถอยลง จนไม่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน

ในการศึกษาจุดแข็งและข้อจำกัดของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพ ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบเดียวกับที่ใช้ในการศึกษาบริบทการดำเนินงานประกันคุณภาพที่กล่าวมาแล้วในตอนต้นที่ 1 แต่ได้แยกข้อมูลที่ได้ นำเสนอในตอนต้นที่ 2 นอกจากนั้นยังได้เพิ่มเติมเครื่องมือแบบสะท้อนตนเอง (Reflex Form) เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลเขียนบรรยายสะท้อนตนเองเกี่ยวกับจุดแข็งและข้อจำกัดของตนเองเพิ่มเติมจากการให้สัมภาษณ์ และการสังเกตการณ์การทำงาน การดำเนินชีวิตของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลประกอบการวิจัยด้วย



ภาพที่ 11 การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูล

จุดแข็ง และข้อจำกัด ของบุคลากรในระบบประกันคุณภาพของวิทยาลัย ผู้วิจัยได้นำเสนอตามประเด็นสำคัญ 3 ด้านคือ 1) ด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร 2) ด้านแนวคิดในการปฏิบัติงาน และ 3) ด้านพื้นฐานของบุคลากร โดยแยกการนำเสนอเป็นดังนี้

1. จุดแข็ง ของบุคลากรในระบบประกันคุณภาพ

จุดแข็งหรือศักยภาพของบุคลากร เปรียบเหมือน แรงผลักดันหรือปัจจัยหนุนในทางบวกที่ทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ ประกอบด้วยทัศนคติที่มีต่อองค์กร แนวคิดในการปฏิบัติงาน และพื้นฐานของบุคลากรดังนี้

1.1 ด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร ทัศนคติหรือความคิดเห็นของบุคลากรที่มีความผูกพันหรือความรู้สึกมีส่วนร่วมกับความสำเร็จหรือความล้มเหลวของวิทยาลัย มีความสัมพันธ์กับระยะเวลาในการทำงาน และสร้างให้เกิดความทุ่มเทความรู้ความสามารถในการทำงานในกลุ่มครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่วนผู้บริหารใช้ความก้าวหน้าในการเป็นผู้บริหารเป็นแรงจูงใจในการสร้างผลงานที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ ในขณะที่บุคลากรทางการศึกษามีความตระหนักถึงการมีส่วนร่วมในความภาคภูมิใจในความสำเร็จของการปฏิบัติงาน ที่มีพื้นฐานมาจากการยอมรับว่าการประกันคุณภาพเป็นเครื่องมือสู่ความเจริญงอกงามของวิทยาลัยแห่งนี้

วิทยาลัยคือบ้าน จุดแข็งที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานตามระบบประกันคุณภาพสอดคล้องกันในทุกกลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือทัศนคติ วิทยาลัยคือบ้าน หรือความรู้สึกผูกพันต่อผลสำเร็จหรือความล้มเหลวของวิทยาลัย วิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งของตน และตนเป็นส่วนหนึ่งของวิทยาลัย มีองค์ประกอบสำคัญ คือ

1) ประสบการณ์กับความผูกพัน ทัศนคติในกลุ่มครูให้ความสำคัญกับความผูกพันที่มีต่อองค์กรคือวิทยาลัย ในระดับสูงสุดโดยเห็นว่ามีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดระหว่างระบบการประกันคุณภาพกับผลสำเร็จของวิทยาลัย คือมีความเห็นว่าหากครูปฏิบัติงานตามระบบประกันคุณภาพภายในได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ จะส่งผลให้วิทยาลัย ประสบความสำเร็จด้วย ด้วยแนวคิดที่ว่า “บ้านเรา เราไม่ทำ ใครจะทำ เมื่อมาอยู่ในบ้านเดียวกัน ต้องช่วยกันคนละไม้คนละมือ จะดูตายไม่ได้” ในการทำงานจะไม่ค่อยอาศัยการสั่งการ หรือการบังคับบัญชาตามสายงานมากนัก ครูจะทำไปโดยมุ่งหมายความสำเร็จของงาน มากกว่าจะคิดว่าเป็นหน้าที่ที่ต้องทำ “ถ้าเป็นงาน ก็ทำไป ถือว่า ได้ทำในสิ่งที่ควรทำแล้ว” และมีความรู้สึกมีส่วนร่วมในความสำเร็จหรือความล้มเหลวที่เกิดขึ้น “สิ่งที่ดีก็เป็นผลงาน หากล้มเหลวก็ต้องยอมรับ”

บุคลากรกลุ่มนี้เห็นว่าหน้าที่ในการทำให้วิทยาลัย ประสบความสำเร็จเป็นภาระรับผิดชอบของบุคลากรทุกคน และครูเป็นบุคลากรกลุ่มใหญ่ที่สุดซึ่งมีผลต่อความสำเร็จของงาน จึงเห็นว่าหากครูปฏิบัติงานโดยยึดความสำเร็จของวิทยาลัย เป็นหลัก จะเป็นแรงจูงใจให้การปฏิบัติงานเป็น ไปอย่างเต็มกำลังความสามารถมากขึ้น พบว่ากลุ่มครูที่มีการปฏิบัติงานกับวิทยาลัย แห่งนี้นาน จะมีความเข้มข้นของทัศนคติด้านนี้สูงกว่ากลุ่มครูที่มีอายุการปฏิบัติงานสั้นกว่า เนื่องจากเป็นผู้มีประสบการณ์ผ่านมาทั้งช่วงที่วิทยาลัย มีความเจริญสูงสุดและในช่วงที่ชะลอตัวต่ำ ที่สุด จึงมีบทเรียนว่าการกระทำใดก่อให้เกิดผลสำเร็จและการกระทำใดก่อให้เกิดความล้มเหลว ประกอบกับความคิดที่ว่า “บ้านดีบ่งบอกว่ามีเจ้าของดี” อันหมายถึงหากวิทยาลัย เจริญก้าวหน้า ประสบความสำเร็จ มีเกียรติยศและศักดิ์ศรี ย่อมเกิดจากบุคลากรปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นั่นเอง ครูอาวุโสกล่าวถึงความรู้สึกที่มีต่อวิทยาลัย ว่า ครูส่วนใหญ่คิดว่าตนเป็นเจ้าของวิทยาลัย แห่งนี้ จึงทุ่มเทความรู้ความสามารถในการทำงาน โดยพิจารณาจากรางวัล และผลงานที่วิทยาลัย ได้รับในช่วงเวลาที่ผ่าน ส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานประกันคุณภาพ เห็นว่าหากการประกันคุณภาพ ประสบความสำเร็จจะส่งผลถึงความสำเร็จของวิทยาลัย “ทุกงานที่ทำคือการประกันคุณภาพ และการประกันคุณภาพคือการพัฒนาวิทยาลัย” ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของครูใหม่ ที่มีอายุการทำงานที่วิทยาลัยไม่มาก กล่าวว่ามี ความผูกพันกับวิทยาลัย และเห็นว่าหากวิทยาลัย มีความ เจริญก้าวหน้าก็จะเกิดความภาคภูมิใจ และมองว่างานประกันคุณภาพเป็นเครื่องมือในการทำให้ วิทยาลัย เจริญขึ้น จึงมีความตั้งใจที่จะทำงานให้ดีที่สุด “เป็นวิทยาลัยของเราเหมือนกัน บางทีอาจ ต้องอยู่จนเกษียณ” และเห็นว่า หากทุกคนมีความคิดเช่นนี้ จะมีผลต่อการมีส่วนร่วมสูงสุด

นี่เป็นส่วนที่สำคัญที่สุด ถ้าต้องการสร้างความมีส่วนร่วม ต้องเริ่มที่การสร้างความคิดว่า นี่ เป็นของเรา วิทยาลัยเป็นของเรา งานเป็นของเรา งานประกันคุณภาพเป็นของเรา คำว่าของ เรา มีความหมายลึกซึ้ง เพราะอะไรที่เป็นของเรา เราจะรัก เราจะดูแล โชคดีที่วิทยาลัยเรามีคนคิดอย่างนี้เยอะ เราจึงเจริญมาได้จนถึงทุกวันนี้

2) แรงจูงใจของผู้บริหาร ในกลุ่มผู้บริหารพบว่าความคิดที่ว่าวิทยาลัยคือบ้าน เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จของวิทยาลัย แห่งนี้ “ที่นี่แทบไม่ต้องบริหารงาน บริหารคน อย่างเดียวก็พอ เพราะเขาคิดว่าวิทยาลัยเป็นของเขา เขาไม่ได้ทำให้ผู้บริหาร เลยทำเต็มที่ ยิ่งงาน ประกันคุณภาพเป็นงานต้องทำต่อเนื่อง ถ้าต้องรอให้สั่งแล้วค่อยทำ เราคงไม่ประสบความสำเร็จ อย่างที่เป็นอยู่” ทัศนคตินี้มีความเชื่อมโยงกันระหว่างความก้าวหน้าของการเป็นผู้บริหาร กับ ผลสำเร็จที่วิทยาลัยได้รับ จึงเป็นแรงจูงใจที่มีอิทธิพลอย่างสูงที่ทำให้ผู้บริหารแสดงบทบาทในการ

ปฏิบัติงานการกำกับดูแลการติดตามผลของการปฏิบัติงานตามระบบประกันคุณภาพ “เป็นผลงานของผู้บริหารด้วย” และยังพบอีกว่าการให้ความสำคัญกับการแข่งขันกับวิทยาลัยอื่นในระดับเดียวกันหรือในพื้นที่เดียวกันจะส่งผลให้อิทธิพลของทัศนคติด้านนี้ในกลุ่มผู้บริหารเพิ่มสูงขึ้น “เหมือนแข่งกันว่าบ้านใครดีกว่ากัน เจริญกว่ากัน แต่ละคน แต่ละบ้านเลยต้องทำเต็มที่” โดยมีสาเหตุหลักมาจากความต้องการให้เป็นที่ยอมรับว่าความสำเร็จของวิทยาลัย เกิดจากการบริหารงานของผู้บริหารชุดใด “เจ้าของบ้านก็ต้องผูกพันกับบ้านตัวเอง เพราะใคร ๆ ก็รู้ว่าบ้านไหนเป็นบ้านใคร” และพบว่าผู้บริหารที่มีอายุการปฏิบัติงานกับวิทยาลัยเป็นระยะเวลาอันยาวนานจะมีความเข้มข้นของทัศนคติด้านนี้ สูงกว่าผู้บริหารที่มีอายุการปฏิบัติงานกับวิทยาลัยสั้นกว่า “อยู่นานก็ผูกพันมาก”

นอกจากนั้น ผู้บริหารซึ่งเป็นกำลังสำคัญตอนที่มีการตรวจประเมินคุณภาพภายนอกเพื่อการรับรองมาตรฐานการศึกษาด้านอาชีวศึกษา จาก สมศ. รอบที่ 2 ได้กล่าวถึงทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อวิทยาลัย ประเด็นนี้ว่าทำให้การเตรียมการประเมินทำได้ง่าย และใช้เวลาค่อนข้างน้อยในการเตรียมการ ครูและบุคลากรมีความร่วมมือกันเป็นอย่างดี ทุกฝ่ายมีจุดมุ่งหมายเดียวกันคือ ทำให้วิทยาลัยผ่านการประเมินให้ได้ “ฝ่ายบริหารเพียงกระตุ้นว่า สิ่งที่ทำทั้งหมดเพื่อวิทยาลัย คำสั่งหรือการสั่งการเป็นเรื่องรองลง ทุกฝ่ายก็ช่วยกันคิด ช่วยกันทำ” ผลคือวิทยาลัย ผ่านการประเมินในเกณฑ์สูงมากเมื่อเทียบกับสถานศึกษาประเภทเดียวกัน คือ ได้รับผลการประเมินระดับสถาบัน 4.62 หรืออยู่ในระดับดีมาก (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2549: 6)

3) ความผูกพันกับการมีส่วนร่วม ในกลุ่มของบุคลากรทางการศึกษา มีความเห็นว่าแม้ตนจะมีบทบาทในระบบประกันคุณภาพไม่มากนัก เพราะเป็นเพียงบทบาทการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครู “เป็นตัวช่วย หรือตัวเสริม” แต่ก็มีทัศนคติการผูกพันตนเองเข้ากับวิทยาลัยเช่นเดียวกัน เพราะหากปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด ย่อมจะส่งผลให้วิทยาลัยมีความเจริญก้าวหน้า “แม้ตัวเล็ก แต่ก็ทำเต็มที่” และยอมรับว่าระบบประกันคุณภาพเป็นวิธีการที่กำหนดทิศทางการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาได้ส่วนหนึ่ง “งานที่ทำ มีอยู่ในตัวบ่งชี้ตั้งหลายตัว” จึงมีส่วนร่วมในความภาคภูมิใจหากวิทยาลัยได้รับการยกย่องเชิดชูก็จะเกิดความรู้สึกว่าส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตน “งานเรา เขาก็เอาไปอ้าง เอาไปรวมกัน เวลาดีก็ภูมิใจนะ” และมีความสอดคล้องกับ 2 กลุ่มข้างต้นคือ บุคลากรทางการศึกษาที่มีอายุการปฏิบัติงานกับวิทยาลัยแห่งนี้านจะมีความเข้มข้นด้านทัศนคติสูงกว่าบุคลากรทางการศึกษาที่มีอายุการปฏิบัติงานสั้นกว่า

ข้อมูลจากแบบสะท้อนตนเองที่น่าสนใจ เช่น การทำงานอย่างเต็มที่ เมื่อคิดว่าทำเพื่อบ้านของตนเอง “ตอนทำงาน ไม่คิดว่าเป็นการทำเพื่อผู้บริหารคนไหน แต่จะคิดว่าทำเพื่อวิทยาลัยก่อน ถ้าวิทยาลัยได้อะไร ตัวเองก็จะได้ด้วย ตลอดระยะเวลาเกือบ 30 ปีที่ทำงานที่นี่ บอกกับตัวเองได้อย่างไม่อายว่า ทำเต็มที่เพื่อบ้านหลังใหญ่แห่งนี้ที่เรียกว่า เกษตรศรีสะเกษ” และการสะท้อนว่าบ้านดี หมายถึงเจ้าของบ้านต้องดีด้วย “กว่าครึ่งชีวิตที่อยู่ที่นี่ เห็นทั้งตอนวิทยาลัยเจริญมีเด็กเป็นสองสามพันคน จนถึงเหลือเด็กให้สอน ห้องละสองคนก็เคย แต่ไม่เคยคิดว่าจะย้ายไปไหน นี่บ้านของเรา คิดอย่างนี้จึงทำงานอย่างเต็มที่ บ้านดีบ่งบอกว่ามีเจ้าของดี” รวมถึงมุมมองจากผู้บริหารที่ไม่แตกต่างกัน “เวลาไปต้องให้คนเขาคิดถึง ไม่ใช่ค่าตามหลัง อยากให้คนจำ ไม่อยากให้คนลืม จึงต้องบอกตัวเองว่า ต้องทำให้เต็มกำลังความสามารถ ถ้าไม่คิดเข้าข้างตัวเอง เราเป็นส่วนหนึ่งของความเจริญที่นี่”

เมื่อประกอบกับการสังเกตการปฏิบัติงาน และการดำเนินชีวิตของบุคลากร เช่น การเข้าร่วมกิจกรรมทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ วิทยาลัยแห่งนี้มีกิจกรรมที่แสดงออกถึงการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคลากรบ่อยครั้ง เช่น งานตามคำสั่ง งานตามประเพณี พบว่าในทุกครั้ง มีผู้เข้าร่วมกิจกรรมเป็นจำนวนมาก และแสดงออกซึ่งความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน และถ้าเป็นงานส่วนรวมจะได้รับความร่วมมือเป็นอย่างสูง “เพื่อวิทยาลัย เต็มที่ทุกครั้ง” อันแสดงให้เห็นว่าทัศนคตินี้เป็นจุดเด่นในกลุ่มจุดแข็งของบุคลากรของสถานศึกษาแห่งนี้อย่างชัดเจน

1.2 ด้านแนวคิดในการปฏิบัติงาน ในการปฏิบัติงานต้องอาศัยแนวคิดในทางที่จะส่งเสริมให้มีการทำหน้าที่อย่างเต็มประสิทธิภาพ เต็มกำลังความสามารถหรือไม่ จึงกล่าวได้ว่าแนวคิดดังกล่าวมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก ซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์แยกแยะเป็นประเด็นย่อย ได้แก่ การรักษาภาพพจน์ การทำงานเพื่อชาติ และความตระหนักในการพัฒนาทางวิชาการ

1.2.1 การรักษาภาพพจน์ ในกลุ่มผู้บริหารพบว่าแนวคิดในการปฏิบัติงานที่ต้องการรักษาภาพพจน์ของวิทยาลัย เป็นทัศนคติที่มีผลต่อการปฏิบัติงานตามระบบประกันคุณภาพภายในในระดับสูง โดยมีแนวคิดที่ว่าภาพพจน์แห่งความสำเร็จของวิทยาลัยฯ มีที่มาจากความสำเร็จของการบริหารจัดการของฝ่ายบริหาร การปฏิบัติงานตามระบบประกันคุณภาพ “งานประกันคุณภาพเป็นเครื่องมือที่สำคัญของฝ่ายบริหาร” จะช่วยทำให้ภาพพจน์ของผู้บริหารในสายตาของกลุ่มบุคลากรอื่นดีขึ้น “ให้เขาเห็นว่าผู้บริหารเป็นงาน” และ

ภาพพจน์เป็นเรื่องสำคัญ การเป็นผู้นำได้หรือไม่ อยู่ที่คนเขาเชื่อเราไหม ผู้บริหารจึงต้องเริ่มจากการสร้างภาพ แล้วอะไรดีที่สุดในการสร้างภาพพจน์ ประกันคุณภาพนี้แหละเห็นง่าย มีประจำทุกปี ยังมี สมศ. มาประเมิน ยิ่งทำให้ภาพพจน์ชัดเจน ผู้บริหารที่ฉลาดต้องให้ความสำคัญกับงานประกันคุณภาพ แล้วเราจะได้ใจผู้ร่วมงานมาเอง

ในขณะที่เดี๋ยวกั้ที่ทราบว่ากลุ่มบุคลากรอื่นคาดหวังต่อการปฏิบัติงานตามระบบประกันคุณภาพของผู้บริหารอยู่ในระดับสูง “ครูเขาคุยว่าผู้บริหารจะเอาอย่างไร เอาจริงไหม” จึงต้องแสดงออกถึงความทุ่มเทในการปฏิบัติงานในระดับที่สูงด้วยเช่นกัน ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานตามระบบประกันคุณภาพมีประสิทธิภาพสูงขึ้นด้วย “ผู้บริหาร ต้องนำเราได้ เพราะหน้าที่ของเขาคือมานำเรา ภาพที่อยากเห็นคือ พวกนี้ต้องเดินนำหน้าเรา หรือต้องเดินไปพร้อมเรา ประคองเราได้เวลาเราเซ หรือเดินไม่ตรงทาง ประเภททำอะไรที่ ถามลูกน้องที่เสียภาพพจน์หมด” ซึ่งเป็นมุมมองเดียวกันกับที่ผู้บริหารใช้เป็นแรงกระตุ้นตนเอง “ยิ่งคนอื่นคาดหวังสูง เหมือนเป็นแรงบีบให้เราต้องทำให้ได้อย่างที่เขาคาดหวังไว้ ผู้บริหารต้องทำงานเต็มที่ เพื่อรักษาภาพพจน์ที่ดี”

ในกลุ่มครูผู้ปฏิบัติงาน การรักษาภาพพจน์ในเรื่องจิตวิญญาณแห่งครูเป็นเรื่องสำคัญในการปฏิบัติงาน ทำให้ครูเกิดความตระหนักว่าตนต้องแสดงบทบาทในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถ ให้สมกับที่ลูกศิษย์เรียกตนว่าครู “เป็นครูให้เด็กเรียกครูเต็มปากเต็มคำ” ซึ่งเป็นเกียรติยศที่น่าภาคภูมิใจ “เด็กชมภูมิใจกว่านายชม” การปฏิบัติงานด้วยทัศนคติดังกล่าวทำให้ครูต้องแสดงออกถึงความกระตือรือร้นและการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติงานตามระบบประกันคุณภาพดีขึ้นด้วย “ครูที่มีจิตวิญญาณความเป็นครูสูง ที่เราเจริญได้เพราะจิตวิญญาณนี้แหละ” และยังพบว่าทัศนคติดังกล่าวถูกปลูกฝังและถ่ายทอดจากครูอาวุโสมายังกลุ่มครูใหม่ทำให้ครูใหม่เกิดความรู้สึกว่า “อยากอยู่ อยากเป็นเหมือนคนเก่าๆ เขา” จึงต้องปฏิบัติงานตามแนวคิดและแนวทางที่ได้รับการปลูกฝังมา ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างจุดแข็งนี้ให้คงอยู่ตลอดไป

ในส่วนที่เป็นข้อมูลจากแบบสะท้อนตนเอง ครูส่วนใหญ่มีภาคภูมิใจในจิตวิญญาณแห่งความเป็นครูของตน โดยเฉพาะจากมุมมองของลูกศิษย์เป็นครูที่มีจิตวิญญาณความเป็นครูสูง เพราะชอบสอนลูกศิษย์ สังเกตตัวเองว่าเวลาทำอะไรจะนึกถึงความรู้สึกของลูกศิษย์ก่อน เป็นเหมือนเครื่องเตือนใจว่า อย่าทำให้เขาผิดหวัง ยิ่งเป็นเรื่องการเรียนการสอน เรื่องคุณภาพ

การศึกษา ความคิดอย่างนี้เป็นจุดแข็งที่คิดว่าตัวเองมี และเพื่อนครูคนอื่นก็มีเช่นกัน บวกกับความ ต้องการที่จะเป็นครูที่ดี จึงทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มที่

แข็งที่สุด ก็นี้แหละ ความคิดว่าเราเป็นครู เราเป็นครู ครูต้องดี ครูต้องเก่ง ครูต้องสุดยอด
คิดอย่างนี้เลยต้องทำเต็มที่ แล้วเต็มที่ทุกครั้ง เหมือนความเป็นครูมันแล่นอยู่ในสายเลือด
ตอนสมศ.มาประเมิน ทำจนทางบ้านบอกว่า จะทำอะไรกันนักกันหนา เลยบอกลูกว่า
เพราะแม่เป็นครู

1.2.2 ทำเพื่อชาติ เป็นแนวคิดในการปฏิบัติงานที่เป็นจุดแข็งสำคัญอีกประการ
หนึ่ง แนวคิดนี้สอดคล้องต้องกันในทุก 3 กลุ่มของผู้ให้ข้อมูล และพบว่าเกิดจากสาเหตุในตนเอง
เดียวกันเนื่องจากการปฏิบัติงานตามระบบประกันคุณภาพจำเป็นต้องได้รับการเสียดสของ
บุคลากรทุกฝ่ายของวิทยาลัย “เราไม่ทำ ใครจะทำ” ซึ่งต้องทำงานเต็มเวลาทำงานนอกเวลาโดย
ไม่ได้รับผลตอบแทนในสัดส่วนที่เหมาะสม “ถ้าคิดจะทำเอาคุ้ม เลิกทำนานแล้ว” ผลตอบแทน
ที่ได้รับทางจิตใจจากการปฏิบัติงานแล้วประสบความสำเร็จสูงกว่าผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน
“เป็นเรื่องของความภูมิใจมากกว่าเรื่องเงิน” ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้เป็นอย่างดี
ทำให้เกิดความแตกต่างไปจากครูสายอาชีพอื่น “เป็นเอกลักษณ์ของครูเกษตร” จึงทำให้การ
ปฏิบัติงานไม่คำนึงถึงผลตอบแทนมากนัก “เอาเงินจ้างไม่ได้หรอก ต้องเอาใจมาแลก”

อยู่ที่นี้มาเป็นสิบยี่สิบปี ไม่เคยได้เงินสักครั้ง ตื่นตีห้าคุมงานเด็ก หกโมงเย็นคุมเด็ก
บาทเดียวก็ไม่ได้ แต่ก็ยังทำอยู่ นี้ไม่ใช่เราคนเดียว คนเก่าคนแก่เขาทำมาก่อน เราก็ทำตาม
เขาไป พอมีครูรุ่นหลังมา จะได้ทำตามแบบเรา วิทยาลัยเราอยู่ได้ เพราะเราคิดกันแบบนี้
เราทำกันแบบนี้

การจัดการเรียนการสอนสายอาชีพเกษตรกรรม มีรูปแบบที่แตกต่างจาก
สายอาชีพอื่น เนื่องจากการทำงานกับสิ่งมีชีวิต ไม่ว่าจะเป็นการปลูกพืช หรือการเลี้ยงสัตว์ ซึ่ง
ต้องการการดูแล และการปฏิบัติที่ไม่สามารถกำหนดเวลาตามวันเวลาราชการได้ ครูสายอาชีพจึง
ต้องมีภาระงานรับผิดชอบตั้งแต่เช้ามืด จรดค่ำ ไม่มีวันหยุดราชการ และไม่มีระเบียบการเบิกจ่าย
ค่าตอบแทนการทำงานนอกเวลาเหมือนกับสถานศึกษาประเภทอื่น แต่ครูสายอาชีพยังคงทำงาน
เต็มที่โดยไม่คำนึงถึงผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินมากนัก ส่วนของครูสายสามัญ แม้จะไม่ต้องมีภาระ
งานนอกเวลาเหมือนครูสายอาชีพ “แม้จะมีข้อจำกัดเรื่องการเข้าไปมีส่วนร่วมโดยตรง แต่มีอะไร

ช่วยได้ ก็พร้อมจะเข้าไปมีส่วนร่วม” ดังนั้นเมื่อคนส่วนใหญ่เป็นอย่างนั้น ก็เป็นแรงกระตุ้นให้เกิดการทำตาม รวมถึงครูใหม่ที่เพิ่งเข้ามาร่วมงาน เพื่อให้เกิดการยอมรับ “คนเก่าเขาทำมา เราก็ต้องทำตาม เดียวคนอื่นเขาจะว่าเอาได้”



ภาพที่ 12 ครูเกษตรทำงานกับสิ่งมีชีวิต ความรับผิดชอบมีตลอด 24 ชั่วโมง

นอกจากนั้นผู้บริหารมีแนวคิดการทำงานเพื่องานว่า เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องการเห็น การทำงานด้านการศึกษาต้องการความเสียสละจากคนทำงานเป็นอย่างมาก ภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณ และการสนับสนุนจากรัฐ วิทยาลัยยังสามารถพัฒนางานมาได้อย่างต่อเนื่อง “เป็นเพราะความเสียสละ ทำงานเพื่อชาติ ของทุกคน”

วิทยาลัย เป็นสังคมแห่งการเสียสละหากต้องการให้สังคมที่นี้ยอมรับและไม่ให้คนอื่นว่าเอาได้ การปฏิบัติงานก็ต้องทำอย่างเต็มที่ “คนอื่นทำได้ เราก็ทำได้” บุคลากรบางส่วนให้ความเห็นว่าทัศนคติทำเพื่อชาติทำให้บุคลากรของวิทยาลัยฯ มีความแตกต่างจากบุคลากรของวิทยาลัยอื่นซึ่งได้รับค่าตอบแทนในอัตราที่สูงกว่า “เกษตรเป็นอย่างนี้แหละ ใครไม่คิดอย่างนี้ อยู่ไม่ได้” แนวคิดนี้จึงเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามระบบประกันคุณภาพภายในเพื่อทดแทนแรงจูงใจที่เป็นผลตอบแทนในรูปของตัวเงินได้เป็นอย่างดี และจัดเป็นจุดแข็งที่สำคัญไม่น้อยกว่าจุดแข็งอื่น

ในด้านของแนวคิดการทำเพื่อชาติ ปรากฏในแบบสะท้อนตนเองที่น่าสนใจ เช่น มุมมองของการทำงานเพื่องาน “ถ้าไม่คิดว่าทำเพื่อชาติ คงย้ายไปที่อื่นนานแล้ว ครูสายสามัญไปที่อื่นได้ง่าย แต่พอรู้สึกว่ามีเงินไม่ใช่เรื่องสำคัญ ยังสนุกกับการทำงาน ทำงานเพื่องาน รู้สึกภูมิใจที่ยังอยู่ที่นี้ สร้างความเจริญให้ที่นี่ ” และมองเห็นผลที่จะตกกับลูกศิษย์ของตนในที่สุด “สิ่งที่ทำอยู่

จะตกกับเด็ก เด็กเกษตรทั้งยากจน ทั้งน่าสงสาร ถ้าสิ่งที่เราทำ แม้จะยาก ได้เงินน้อย แต่สามารถช่วย ลูกศิษย์เราได้ ก็ตั้งใจว่าจะทำ”

1.2.3 ความตระหนักในการพัฒนาทางวิชาการ พบว่ามีความสอดคล้องกันในทุกกลุ่มของผู้ให้ข้อมูล โดยมีความเห็นว่าการพัฒนาทางวิชาการมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานตามระบบประกันคุณภาพภายใน “คนเรียนสูงได้เปรียบในการทำงาน” ระดับการศึกษาของกลุ่มผู้บริหารกลุ่มครูและกลุ่มบุคลากรทางการศึกษาอยู่ในระดับที่สูง กลุ่มผู้บริหารทั้งหมดจบการศึกษาในระดับปริญญาโท ส่วนในกลุ่มครูมีผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทและระดับปริญญาเอก รวมกันเกินกว่าครึ่งหนึ่งและในกลุ่มของบุคลากรทางการศึกษาร้อยละ 50 จบการศึกษาระดับปริญญาโท และทุกกลุ่มมีความเห็นว่าการพัฒนาทางวิชาการให้สูงขึ้นเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานตามระบบประกันคุณภาพภายในให้ดีขึ้น เพราะช่วยให้การทำงานมีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องชัดเจนขึ้น “ได้ความรู้และประสบการณ์จากการเรียน” และทำให้การแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานมากขึ้น “เวลาพูดอะไรจะมีคนฟัง” และ “สังคมนี้ยอมรับคนเรียนสูง”

ครูเราเรียนจบกันสูง ๆ เพราะความต้องการที่จะพัฒนาตนเอง พอเรียนมาสูง ก็ต้องทำงานให้สูงตามด้วย จุดเด่นของเรา คือคนกระตือรือร้นที่จะเรียน แล้วทำให้เพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงานด้วย สองอย่างนี้ไปด้วยกัน เพราะ โลกกว้างขึ้น รู้มาก รู้จักคนมาก อันนี้เป็นประโยชน์ต่อการทำงานประกันด้วย

ในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูเห็นว่า ระดับการศึกษามีผลต่อวิถีสานะและส่งผลกระทบทต่อการปฏิบัติงานตามระบบประกันคุณภาพด้วย “มีในตัวบ่งชี้” และเมื่อพิจารณาจากมุมมองของบุคคลภายนอก ซึ่งคาดหวังว่าครูควรเป็นบุคคลในระดับแนวหน้าในการเปลี่ยนแปลงให้ทันกับโลกภายนอกที่เปลี่ยนแปลงเร็ว ดังนั้นหากบุคลากรของวิทยาลัยฯ มีความตระหนักในการพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นย่อมส่งผลต่อการพัฒนาวิทยาลัย โดยระบบประกันคุณภาพให้ดีขึ้นตามไปด้วย

1.3 ด้านพื้นฐานของบุคลากร หมายถึงลักษณะเฉพาะของบุคลากรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานประกันคุณภาพ จุดแข็งที่สำคัญคือกลุ่มสัมพันธ์

กลุ่มสัมพันธ์ ในความคิดของผู้บริหารเห็นว่าการสร้างความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการระหว่างกลุ่มผู้บริหาร กลุ่มครูกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มบุคลากรทางการศึกษามีผลต่อการแสดงบทบาทในการกำกับติดตามดูแลการปฏิบัติงานตามระบบประกันคุณภาพได้มากกว่าการใช้วิธีการตามสายการบังคับบัญชาเพียงอย่างเดียว “ใช้ความสัมพันธ์ได้ผลกว่าสั่งอย่างเดียว” และพบว่าความสำเร็จของการบริหารจัดการของผู้บริหารจะขึ้นอยู่กับ การยอมรับของบุคลากรกลุ่มอื่นซึ่งต้องอาศัยการสร้างสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการ “ความสัมพันธ์อันดี ช่วยให้งานง่ายขึ้น”

ผู้อำนวยการวิทยาลัยกล่าวถึงหลักในการบริหารงานว่า ในสังคมไทย การสร้างความสัมพันธ์ในเชิงอุปถัมภ์ มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าการใช้อำนาจทางการบริหาร และการกำกับดูแลงานประกันคุณภาพ จะใช้กิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์เป็นเครื่องมือหลัก “ขอร้องดีกว่าสั่ง สนับสนุนดีกว่าการควบคุม” แต่ก็ไม่ใช่เลยเรื่องการกำกับดูแล และวินิจฉัยสั่งการซึ่งเป็นหน้าที่ของการบริหารที่ต้องทำควบคู่กันไป “ไม่ค่อยมีการแบ่งแยกระหว่างผู้บริหาร ครูหรือพวกในดึก ทำให้งานง่าย ดูจากเวลาทำงาน จะเป็นกลุ่มก้อนเดียวกัน” และยังคงมองเห็นถึงประโยชน์ของการมีความสัมพันธ์ของกลุ่มที่จะส่งผลต่อผลของงาน

ต้องดูตั้งแต่กลุ่มเดียวกัน กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มครู กลุ่มบุคลากรทางการศึกษา เขาก็เกาะกลุ่มกันดี พอมาทำงานด้วยกันก็กลืนกันดี มันเลยเป็นกลุ่มใหญ่ขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มก็ใช้ได้ คนทำงานเยอะขึ้น ทำงานก็ได้มากขึ้น เราเลยประสานงานกันได้ เขาเรียกว่ามีส่วนร่วมได้ก็ต้องสัมพันธ์กัน ประสานงานกันได้

กลุ่มครูซึ่งเป็นบุคลากรกลุ่มใหญ่ที่สุด พบว่าความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการในลักษณะของคนในแผนกวิชาเดียวกัน หรือ คนในสาขาวิชาชีพเดียวกัน หรือกลุ่มคนท้องถิ่นหรือกลุ่มคนที่จบจากสถาบันเดียวกัน หรือมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดจากการปฏิบัติงานที่ผ่านมา “เป็นกลุ่มโดยอัตโนมัติ” เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานร่วมกันในระบบประกันคุณภาพในระดับที่สูงรองจากการปฏิบัติงานตามคำสั่ง และในบางสถานการณ์พบว่าเมื่อมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานมากกว่าการใช้คำสั่ง “คนที่ทำงานร่วมกันมากกว่าคำสั่ง” จากการสังเกตพบว่ากลุ่มคนที่พื้นฐานเดียวกันหรือใกล้เคียงกันจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่ากลุ่มคนที่มีพื้นฐานแตกต่างกันทั้งนี้เนื่องจากการมีพื้นฐานต่างกันจะมีวิถีชีวิตปฏิบัติที่แตกต่างกันด้วยในบางครั้งทำให้เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงานด้วย

ครูใหม่มีความพึงพอใจที่ได้รับการสนับสนุนจากครูอาวุโส ทำให้การทำงานมีแนวทางที่ถูกต้อง โดยเฉพาะงานประกันคุณภาพที่เป็นงานใหม่ ที่ไม่เคยมีพื้นฐานมาก่อน “คนเป็นผู้ใหญ่เป็นที่พึ่งได้ เวลามีปัญหา” เป็นปัจจัยสนับสนุนให้การอยู่ร่วมกันเป็นไปด้วยความราบรื่น ส่วนครูอาวุโสมองว่า ครูใหม่ก็ให้ความสำคัญกับความอาวุโส และพยายามปรับตัวเข้ากับกลุ่ม “เด็กใหม่ก็พยายามปรับตัวที่จะเรียนรู้การทำงาน” จึงต้องการให้มีกิจกรรมการหลอมรวม เช่น การพบปะสังสรรค์ การประชุมกลุ่มย่อย ทั้งในระดับแผนกวิชา และระดับวิทยาลัยฯ ในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการมากขึ้น

งานประกันคุณภาพการศึกษาจำเป็นต้องอาศัยการทำงานร่วมกัน บนพื้นฐานของความสัมพันธ์ส่วนตัว มากกว่าการใช้คำสั่งหรือการใช้อำนาจบังคับบัญชา รองผู้อำนวยการกล่าวว่า เป็นปัญหาหากไม่สามารถสร้างกลุ่มทำงานจากบุคลากรที่มีอยู่ได้ จึงต้องสร้างกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ ก่อนการมอบหมายงาน จะพยายามพบปะ พูดคุย ทำความเข้าใจเป็นการส่วนตัวก่อน และพบว่าวิธีการนี้ให้ผลดีในระดับหนึ่ง ในขณะที่หัวหน้างานประกันคุณภาพกล่าวถึงการทำงานประกันคุณภาพว่า การอาศัยความสัมพันธ์เป็นที่พึ่งเป็นนอกรีง หรือขอร้อง หรือขอความร่วมมือ จะได้ผลมากกว่าการออกคำสั่ง ซึ่ง “คำสั่งไม่ค่อยได้ผล”

กลุ่มบุคลากรทางการศึกษา กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร ครู กับบุคลากรทางการศึกษา เป็นไปในทางที่ดี ไม่เห็นการแบ่งกลุ่มที่ชัดเจน มีการให้เกียรติกันตามอาวุโสมากกว่าตำแหน่งหน้าที่ ทำให้การสนับสนุนงานให้กับผู้บริหาร และครูไม่เกิดปัญหา ซึ่งแม้ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินงานประกันคุณภาพ แต่มีบทบาทในการสนับสนุน ส่งเสริม และอำนวยความสะดวกในรูปแบบต่าง ๆ

วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศรีสะเกษ เป็นสถานศึกษาเกษตรขนาดใหญ่ จึงมีบุคลากรเป็นจำนวนมาก ฝ่ายบริหารมีผู้อำนวยการวิทยาลัย 1 คน รองผู้อำนวยการวิทยาลัย 4 ฝ่าย เต็มตามจำนวนที่กำหนด ในขณะที่บางวิทยาลัยที่เป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก ยังมีผู้บริหารไม่ครบตามกำหนด ผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับระบบการประกันคุณภาพ ซึ่งนับว่าเป็นจำนวนที่มากพอสมควร การทำงานกับคนหมู่มาก มักมีปัญหาในเรื่องของความขัดแย้ง แต่จุดแข็งอยู่ที่แนวความคิด การแข่งขัน ช่วยให้เกิดการพัฒนา แต่ต้องเป็นการแข่งขันในเรื่องของการทำงาน และมีความยุติธรรม ครูอาวุโสกล่าวว่า การแข่งขันทำงานถือเป็นเรื่องปกติ หากไม่มีการแข่งขันกัน วิทยาลัยจะไม่เจริญ “แข่งขันได้ แต่ต้องไม่ขัดขา” สังเกตจากการทำงานก็มีการแข่งขันทำเพื่อแสวงหา

ความก้าวหน้าส่วนตัว มีความขัดแย้งกันบ้าง แต่ไม่มีการใช้วิธีการที่ไม่ถูกไม่ควร และไม่ขัดแย้งกัน เป็นการส่วนตัว สอดคล้องกับความเห็นของหัวหน้างานบุคลากรที่กล่าวว่า ไม่ค่อยมีการร้องเรียน ที่ต้องมีการดำเนินการทางวินัย จากสาเหตุการขัดแย้งในการทำงาน ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์อันดี ของบุคลากรทุกฝ่าย ส่วนใหญ่มีที่พักอยู่ในวิทยาลัย มีความสัมพันธ์กันเป็นส่วนตัว “เหมือนคน ครอบครัวเดียวกัน” สืบเนื่องจากการเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคม มีผู้เข้าร่วมเป็นจำนวนมาก และ พร้อมเพรียงกัน และการที่ไม่มีผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวข้อง ก็ช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีที่พี่น้อง ได้มากขึ้น

จากการสังเกต พบว่า ในขณะที่ปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะป็นกิจกรรมที่เป็นทางการ หรือไม่เป็นทางการ บุคลากรทุกฝ่ายมีการพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเป็นกันเอง แม้จะมีการแยกเป็นกลุ่มย่อยบ้าง แต่ในภาพรวมความสัมพันธ์อยู่ในระดับดี สามารถทำงานอย่างมีความสุข การมีบ้านพักสำหรับบุคลากรอาศัยอยู่ร่วมกันเป็นชุมชนที่มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดเหมือน เป็นครอบครัวใหญ่และในการปฏิบัติงานไม่มีผลประโยชน์อื่นใดเข้ามาเกี่ยวข้องจัดเป็นแรงจูงใจ ของการสร้างการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี และมีบุคลากรอาวุโสซึ่งเป็นคนเก่าแก่ เป็นศูนย์รวมทางจิตใจสามารถให้คำปรึกษาแนะนำชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติงานและเป็นที่ ยอมรับของบุคลากรทุกฝ่าย แม้ในการปฏิบัติงานจะมีการแข่งขันเพื่อความเจริญก้าวหน้าเป็น ส่วนตัวแต่ก็ไม่เป็นเหตุให้เป็นการขัดขวางการปฏิบัติงานอันนำไปสู่ความสำเร็จเป็นส่วนร่วม แต่อย่างใด เรียกได้ว่าการแข่งขันแต่ไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งอันเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน



ภาพที่ 13 สภาพชีวิตในสังคมวิทยาลัย ที่มีความสัมพันธ์ในกลุ่มสูง

2. ข้อจำกัดของบุคลากรในระบบประกันคุณภาพ

ในส่วนของข้อจำกัด หรือสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน คือปัจจัยในทางลบ ที่ทำให้การปฏิบัติงานไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร นำเสนอเป็น 3 ด้านเช่นกันคือ

2.1 ด้านทัศนคติที่มีต่อองค์กร ทัศนคติในทางลบ ซึ่งเป็นสิ่งขัดขวางความสำเร็จ เป็นสิ่งที่กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเห็นจากกลุ่มอื่น ว่าไม่มีความรู้สึกเป็นเจ้าของวิทยาลัย และความรู้สึกว่า การทำงานให้วิทยาลัย คือการทำงานให้ผู้บริหาร จึงปฏิเสธการทุ่มเทการทำงาน และมองว่าการที่ ฝ่ายบริหารมีการโยกย้ายสับเปลี่ยนบ่อย จึงทำงานเฉพาะที่จะเป็นประโยชน์ต่อการเลื่อนขั้น เลื่อน ตำแหน่ง การไม่ให้ความสำคัญแก่บุคลากรทางการศึกษา และความรู้สึกว่าวิทยาลัยด้อยกว่าวิทยาลัย ประเภทอื่น ส่งผลให้ไม่เกิดความร่วมมือส่วนร่วมในการดำเนินงานประกันคุณภาพด้วย

2.1.1 วิทยาลัย ไม่ใช่ของเราคนเดียว ข้อจำกัดที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามระบบประกันคุณภาพ ที่เด่นชัด คือ ทัศนคติที่ว่า วิทยาลัยไม่ใช่ของเราคนเดียว ซึ่งเป็นทัศนคติที่กลุ่มผู้ให้ ข้อมูล มองเห็นจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลอื่น หรือ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเดียวกัน แต่เป็นบุคคลอื่น มีข้อสังเกต คือ ไม่มีผู้ให้ข้อมูลรายใดแสดงความคิดเห็นว่าตนมีทัศนคติเช่นที่ว่านี้ มุมมองของผู้บริหารเห็นว่า ทัศนคตินี้มักเกิดขึ้นในกลุ่มของครู และบุคลากรทางการศึกษาบางคน โดยสังเกตจากพฤติกรรม การไม่เข้ามามีส่วนร่วม หรือการมีส่วนร่วมเพียงเล็กน้อยและไม่สม่ำเสมอ ในขณะที่ครูและบุคลากร ทางการศึกษา มองว่า ผู้บริหารขาดความผูกพันกับวิทยาลัย และไม่เห็นความสำคัญของบุคลากรทาง การศึกษา

1) การปฏิเสธการทำงานให้วิทยาลัย เช่น การไม่เข้าร่วมกิจกรรมที่เป็น ส่วนรวมของวิทยาลัย การปฏิเสธการทำงานให้กับวิทยาลัย ทั้งที่เป็นงานที่สามารถทำได้หรือมี ความถนัด “เหมือนไม่ใช่คนวิทยาลัยเดียวกัน” และพบว่ามีส่วนเชื่อมโยงกับความรู้สึกที่ครูและ บุคลากรทางการศึกษามีต่อผู้บริหาร จึงเกิดความคิดว่า การทำงานให้วิทยาลัย คือ การทำงานให้ ผู้บริหาร การไม่พอใจผู้บริหารเป็นการส่วนตัวส่งผลให้ทัศนคติทางด้านนี้มีความเข้มข้นขึ้น “ทำไป ทำมา ไม่ได้ดีผู้บริหารก็รับไป” สาเหตุหลัก มักเกิดจาก การไม่ได้รับการตอบสนองที่ความต้องการจาก ฝ่ายบริหารทำให้ขาดแรงจูงใจในการทำงาน “เอาแต่สั่งให้ทำ ไม่ช่วยอะไรสักอย่าง หมดไฟแล้ว” และยังมีแนวความคิดว่า เมื่อตนไม่ได้ทำงานยังมีบุคคลอื่น สามารถทำแทนได้ผลของการทำงาน หรือไม่ทำงานไม่ส่งผลกระทบต่อวิทยาลัยโดยรวม “อยากทำงาน แต่ก็คิดว่าทำไปทำไม ทำดี

นายได้ ออกมารายพวกเรารับหมด ทำดีแทบตายไม่มีใครเห็น วิทยาลัยไม่ใช่ของเราสักหน่อย ของผู้บริหาร”

2) ผู้บริหารขาดความผูกพันกับวิทยาลัย ทศนคติในกลุ่มครูพบว่ามีความคิดเห็นว่าผู้บริหารขาดความผูกพันกับวิทยาลัย เนื่องจากตำแหน่งบริหารมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนไปเรื่อย ๆ จึงไม่เกิดความรู้สึกที่จะยึดโยงความสำเร็จของวิทยาลัยเข้ากับความสำเร็จส่วนตัว “มาเดี๋ยวเดี๋ยวก็ไป ไม่ผูกพันอะไรหรอก” ผู้บริหาร ปฏิบัติงานเพียงเพื่อรักษาภาพพจน์ของตนเองไว้ “รักษาหน้าตัวเอง เวลาคุยกับผู้บริหารวิทยาลัยอื่นจะได้ไม่ถูกข่ม” งานที่ทำจึงเป็นงานเฉพาะหน้า ต้องการความสำเร็จเพียงฉาบฉวย ไม่คำนึงถึงประโยชน์ที่ยั่งยืน และบางส่วนมีความเห็นว่าผู้บริหารปฏิบัติงานเพื่ออาศัยความสำเร็จเป็นฐานในการโยกย้ายหรือเลื่อนขั้นไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นแต่เพียงอย่างเดียว “ก็แค่อาศัยเป็นบันไดปีนขึ้นที่สูง” โดยมีสาเหตุหลักจากระบบของการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหาร ในปัจจุบันที่ใช้วิธีการสอบ ทำให้ได้ผู้บริหารที่มาจากสถานศึกษาอื่น หรือมีอาวุโสไม่มาก หรือมีความผูกพันกับวิทยาลัยแห่งนี้ไม่ยาวนานพอ และพบว่าทศนคตินี้มีกับกลุ่มครูที่มีความอาวุโสสูง ต่อผู้บริหารที่มีอาวุโสต่ำกว่า หรือผู้บริหารที่มาจากสถานศึกษาอื่น “ผู้บริหารรุ่นก่อนที่อาวุโสถึง สะสมฝีมือในการทำงานมานาน เราก็เกิดความเชื่อถือ ทำงานด้วยความมั่นใจ ผู้บริหารรุ่นใหม่ อวุโสหน่อย ฝีมือน้อย เวลาทำงานจึงดูเหมือนไม่เต็มร้อย” ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากการ “ไม่ใช่เนื้อแท้ของเรา” จึงไม่ทุ่มเทให้กับการทำงานเพราะ “เดี๋ยวก็ย้ายแล้ว ทำงานจะไปเต็มที่ได้อย่างไร”

3) การขาดการให้ความสำคัญ กลุ่มบุคลากรทางการศึกษามีความเห็นไม่แตกต่างจากทศนคติที่พบในกลุ่มครู แต่มีสาเหตุแตกต่างกัน คือการขาดความสนิทสนมคุ้นเคยกับผู้บริหารที่เปลี่ยนแปลงไป และพฤติกรรมของผู้บริหารที่ไม่ให้ความสำคัญเท่าที่ควรกับตนเอง หรือผลของการปฏิบัติงานของตน การบริหารงานของผู้บริหารมุ่งหวังความสำเร็จเพื่อการโยกย้ายเลื่อนตำแหน่งมากกว่าจะมองเห็นผลประโยชน์ของวิทยาลัยเป็นหลัก “คิดจะทำอะไรก็ทำ ยิ่งเราไม่ใช่ครู เขาก็ไม่ค่อยให้น้ำหนักอยู่แล้ว บางทีก็คิดว่าที่เขาทำ เขาคิดถึงวิทยาลัยก่อน หรือคิดถึงตัวเองก่อน เพราะบางอย่างไม่เห็นว่าจะดีกับวิทยาลัยตรงไหน”

มีข้อน่าสังเกตว่า ทศนคติที่เป็นข้อจำกัดนี้ส่งผลต่อความรู้สึกและการเข้าไปมีส่วนร่วมในการดำเนินงานประกันคุณภาพในระดับที่สังเกตได้ จากพฤติกรรมความมุ่งมั่น และการมีส่วนร่วมในความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของงาน ของบุคลากรในทุกระดับ

ตรงประเด็นเลย ถ้าใครก็ตามคิดว่านี่ไม่ใช่บ้านเรา ไม่ใช่วิทยาลัยของเรา เราก็จะไม่เห็นความทุ่มเททำงาน อย่าวว่าแต่มีส่วนร่วมเลย แค่กิจกรรมธรรมดาอย่างทำบุญตักบาตร เข้าแถวตอนเช้า ก็จะไม่เห็นคนพวกนี้ ประกันคุณภาพหรือ อย่าหวังพึ่งคนพวกนี้เลย ถ่วงพรคพวกเปล่าๆ

คนพวกที่ไม่เข้ามามีส่วนร่วม บางทีอาจจะคิดว่าไม่ใช่เรื่องของเขาคดีเขาก็ไม่ได้ดีด้วย ล้มเหลวหรือ เขาก็ไม่ได้ล้มเหลวด้วย เรียกว่าลอยตัวก็ได้ ทั้งครู ทั้งผู้บริหาร หรือพวกในตึกก็เหมือนกัน เวลาทำงานพวกนี้ไม่ช่วยอะไรหรอก มาเดี๋ยวเดียวก็หาย ประกันคุณภาพก็เหมือนกัน ถ้าเขาคิดว่าไม่ใช่เรื่องของเขาคดีเขาไม่โผล่มาหรอก

2.1.2 วิทยาลัยเกษตรด้อยกว่าวิทยาลัยประเภทอื่น ในกลุ่มผู้บริหารซึ่งพื้นฐานส่วนใหญ่มาจากการเป็นครูในวิทยาลัยเกษตร จึงไม่พบทัศนคตินี้มากนัก โดยทั้งหมดเห็นว่า วิทยาลัยเกษตรไม่ได้ด้อยกว่าวิทยาลัยประเภทอื่น จึงไม่มีผลกระทบต่อความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ในฐานะผู้บริหารแต่อย่างใด “ผู้บริหารอยู่ที่ไหนก็เหมือนกัน” แต่มีความเห็นว่า ถ้าบุคลากรกลุ่มครูที่มีทัศนคติดังกล่าว อาจส่งผลให้เป็นข้อจำกัดในการปฏิบัติงานด้วยเหตุ การขาดแรงจูงใจ “เหมือนเป็นปมด้อย แล้วไม่ยอมทำงาน” เกิดจากสาเหตุผลตอบแทนไม่สอดคล้องกับงานที่ทำ ทัศนคติในกลุ่มครู พบว่าผลจากค่าตอบแทนที่ได้รับอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าวิทยาลัยประเภทอื่น เช่น ค่าล่วงเวลา เงินค่าสอนพิเศษ ในขณะที่ ปริมาณงานไม่แตกต่างกัน หรืออาจมากกว่าด้วย ก่อให้เกิดความรู้สึกไม่ยุติธรรม “เหมือนถูกเอาเปรียบ” มีผลต่อทัศนคติการดำเนินงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ตามไปด้วย “บางทีก็ท้อ ไม่อยากทำเหมือนกัน”

ในแบบสะท้อนตนเอง มีความเห็นที่น่าสนใจ เช่น การเปรียบเทียบผลประโยชน์กับครูวิทยาลัยอื่นแล้วทำให้เกิดความท้อใจ “วิทยาลัยอื่นที่เขาได้เงินมาก มองตัวเองว่าทำงานมากกว่า ทุ่มเทกว่าแต่ทำไมได้เงินน้อยกว่าวิทยาลัยเราดูด้อยกว่าที่อื่น เวลาคิดแบบนี้เลยหมดกำลังใจทำงาน” ผลที่ตามมาคือทำให้การปฏิบัติงานประกันคุณภาพด้อยลง

เรียกว่าจุดด้อย หรือปมด้อยก็ได้เวลาทำงาน ถ้าคิดว่าวิทยาลัยเราด้อยกว่าเขา เด็กก็น้อย แต่คาบสอน งานนอก งานพิเศษมากมาย แต่เงินค่าตอบแทนไม่ได้สักบาท ทำเพื่อชาติก็จริง แต่บางเวลาก็ท้อ พอคนทำงานก็ทำไม่เต็มที่ จะงานประกันคุณภาพหรืองานไหนก็มี

ผลทางลบเหมือนกัน สรุปว่าการที่คนเราคิดว่าวิทยาลัยเราดีกว่าคนอื่นเป็นจุดอ่อนของการทำงานประกันคุณภาพ

ในกลุ่มของบุคลากรทางการศึกษา พบว่า ทักษะคิดนี้ ไม่เป็นข้อจำกัดในการดำเนินงานประกันคุณภาพแต่อย่างใด “อยู่ที่ไหนก็เหมือนกัน เราไม่มีรายได้พิเศษ”

2.2 ด้านแนวคิดในการปฏิบัติงาน ที่เป็นจุดด้อยหรือข้อจำกัด แยกเป็น 2 ประเด็นคือ บุคลากรมีความเป็นตัวตน (อัตตา) สูง และการขาดการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้กันและกัน

2.2.1 มีความเป็นตัวตน (อัตตา) สูง หมายถึง ความรู้สึกแบ่งแยกอย่างชัดเจนว่า งานของตนเป็นเอกเทศจากงานของบุคคลอื่น ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการทำงานเป็นทีมในกลุ่มของผู้บริหาร พบว่า การแบ่งแยกงานมีความชัดเจนและขาดจากกันอย่างสิ้นเชิง “แบ่งตามฝ่ายแล้วรับผิดชอบกันเอง” จึงเกิดความรู้สึกไม่อยากก้าวล่วงงานของผู้บริหารคนอื่น และไม่อยากให้ผู้บริหารคนอื่นก้าวล่วงงานของตนเช่นกัน “งานใครก็งานคนนั้น ถ้าเส้นก็ผิดใจกัน” และยอมรับว่า ยังมีการทำงานที่ซ้ำซ้อน หรือการเกี่ยงงานที่เป็นอุปสรรค ทำให้การดำเนินงานประกันคุณภาพไม่ประสบความสำเร็จ “แบ่งชัดเจนเกินไป งานไม่เดิน”

งานประกันคุณภาพภายใน รองอื่นบอกว่าเป็นของฝ่ายแผน เขาเลยไม่เข้ามายุ่ง ฝ่ายแผนทำไปเลย ความจริงเป็นงานของทุกฝ่าย แต่ดูตามผังการบริหาร ก็ใช่ตามที่เขาบอกเลย กลายเป็นว่าเป็นงานเรา ไม่ใช่งานเขา ประสานงานก็ยาก เขาก็กลัวจะก้าวล่วงงานเรา เราก็กังวลว่าเขาจะไม่ทำ เลยกลายเป็นอุปสรรคในการทำงานที่สำคัญ

ถ้าจะทำงานเป็นทีม งานก็ต้องเป็นทีมด้วย แต่งานเราถูกแยกออกตามสายการบริหารคนเลยทำงานแยกกัน พอทำไปนานๆ เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ ไม่อยากให้คนอื่นมายุ่ง ทีมงานก็มีตามคำสั่ง แต่ทีมทำงานไม่ค่อยมี แล้วงานประกันทำคนเดียว ฝ่ายเดียวได้ที่ไหน มันร้อยกันเป็นพวง เลยกลายเป็นจุดด้อยไป

และเห็นว่าทักษะคิดนี้สามารถพบได้ทั้งในกลุ่มครู และกลุ่มบุคลากรทางการศึกษาเช่นกัน “พวกครูหรือพวกในตึก ก็เหมือนกัน”

กลุ่มครู มีความเห็นสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับกลุ่มผู้บริหาร โดยเห็นว่าสาเหตุหลักมาจาก รูปแบบการบริหารงานที่แยกฝ่าย แยกงาน หรือแยกแผนก “แยกเหมือนเอามีครีตขาดจากกัน” โดยขาดการประสานงาน หรือขาดผู้ประสานงาน ที่เป็นที่ยอมรับทั้งในด้าน คุณวุฒิ วิทยุติ และความเป็นผู้นำ ในการบริหารจัดการที่สามารถสร้างการทำงานเป็นทีมได้ “ไม่มีตัวเชื่อม”

ในแบบสะท้อนตนเองพบว่าทัศนคตินี้เป็นตัวถ่วงการปฏิบัติงานประกันคุณภาพที่สำคัญเช่นกัน เช่น

การแสดงความเป็นเจ้าของเป็นเรื่องดี แต่ถ้ามีมากเกินไปก็เป็นตัวถ่วง ก็จะกีดกันคนอื่น ออกจากการมีส่วนร่วมในงานของตัวเอง เว้นแต่ตอนจะขอความช่วยเหลือจากคนอื่น จึงจะเห็นการประสานงาน นอกนั้นจะเป็นเรื่องต่างคนต่างทำ การประกันคุณภาพก็เหมือนกัน งานเลยเป็นท่อนๆ ประสานกันยาก ยิ่งใครมีอัตราสูง จะเหมือนทำงานตัวคนเดียว

กลุ่มบุคลากรทางการศึกษา ไม่พบทัศนคติที่เป็นข้อจำกัดในด้านนี้

2.2.2 ขาดการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ พบทัศนคตินี้เฉพาะในกลุ่มครู ซึ่งมีความแตกต่างกันมาก ในด้านความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการทำงานในรูปแบบของคณะทำงาน ซึ่งประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้ความสามารถแตกต่างกัน โดยกลุ่มครูอาวุโส มีความเห็นว่าครูใหม่ขาดความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ “เด็กใหม่ไม่เอางาน” วิธีการปฏิบัติงานขาดความกระตือรือร้นในการศึกษางานจากผู้มีประสบการณ์ “ไม่เข้าหาผู้ใหญ่” สิ่งที่เกิดขึ้น คือ ครูอาวุโส เป็นผู้ลงมือทำงานเกือบทั้งหมด โดยครูใหม่ ไม่มีบทบาทเท่าที่ควร หรือเลย ไม่ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย ทำให้ภาระทั้งหมดตกแก่ครูอาวุโส แต่กลุ่มครูใหม่กลับมีความเห็นว่าครูอาวุโส ขาดการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ ที่มีอยู่ให้กับครูใหม่ “ไม่สอนงาน” เพราะไม่ต้องการให้ครูใหม่มีความสามารถเท่าเทียม บางส่วนเห็นว่ามีการกีดกันภาระงานบางอย่างไว้ให้กลุ่มครูอาวุโสเท่านั้น “เหมือนเล่นพรรคเล่นพวก” ละเลยการใช้ความรู้ความสามารถของครูใหม่ ทำให้ขาดความเชื่อมโยงระหว่างครูทั้งสองกลุ่ม ส่งผลให้ไม่เกิดการทำงานเป็นทีม

งานประกันคุณภาพเป็นงานต่อเนื่อง บางงานต้องอาศัยเวลา พวกครูเก่าทำมาจนชำนาญ พอมีครูใหม่มาก็อยากจะให้เข้ามาช่วย มาเรียนรู้งาน ทำงานยัง ง อกสารเก็บยัง ง เด็ก ต้องรู้จักเข้าหาผู้ใหญ่ แต่เดี๋ยวนีไม่ใช้ เขาไม่อยากจะเรียนรู้งาน กลัวต้องรับงานไปทำ งานเลยตกกับคนที่ทำเดิม คนใหม่ไม่เข้ามา เราเกษียณแล้วจะเป็นอย่างไร

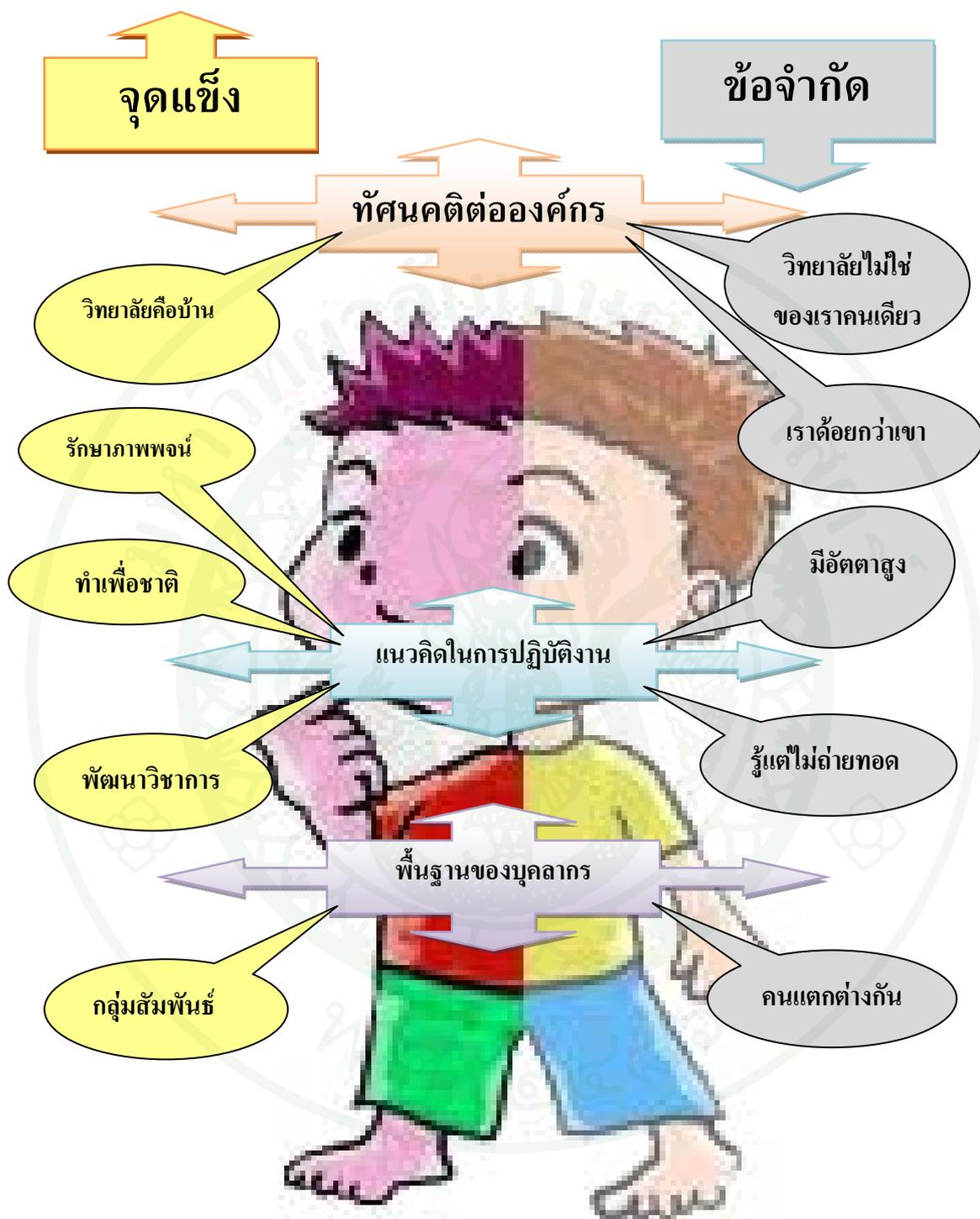
เหมือนมีช่องว่าง บางทีท่านก็ก่อกำแพงกันไว้ เราอยากเข้าใจลึกซึ้งก็อดอัด จะสอนงานก็ไม่เชิง เรียกว่าใช้งานดีกว่า ใช้แบบไม่บอกกล่าวที่มาที่ไป เทคนิคการทำงาน จะให้เราครูฝึกก็จำ ก็ได้ไม่เต็มที่ ก็กักเอาไว้ทำไม ถ้าอยากสนับสนุนส่งเสริมเราก็น่าจะสอนกันบ้าง แล้วเราจะมีทีมงานที่มีทั้งกำลังแรงงานของคนหนุ่มสาว และกำลังสมองของผู้ใหญ่

2.3 ด้านพื้นฐานของบุคลากร การปฏิบัติงานประกันคุณภาพ ต้องการความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน แต่พบว่าเมื่อมีความแตกต่าง หรือช่องว่างในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เช่น วิทยุฒิ คุณวุฒิ หรือ วิทยฐานะ จะก่อให้เกิดช่องว่างของการประสานงาน อันเป็นอุปสรรคหรือข้อจำกัดอีกประการหนึ่ง

ความแตกต่างของคน ในกลุ่มผู้บริหารไม่พบทัศนคติที่เป็นข้อจำกัดทางด้านนี้ เช่นเดียวกับ ในกลุ่มของบุคลากรทางการศึกษา จึงพบเฉพาะในกลุ่มครูที่เห็นว่า ความแตกต่าง หรือช่องว่างของวิทยุฒิ คุณวุฒิ วิทยฐานะเป็นข้อจำกัดของบุคลากรในการดำเนินงานระบบประกันคุณภาพ โดยเห็นว่าในบางกรณี ความสัมพันธ์ของกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการ เช่น กลุ่มครูที่มีอายุใกล้เคียงกัน หรือ ระดับการศึกษาเดียวกัน หรือวิทยฐานะเดียวกัน มีผลต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพไปในทางบวก หากสามารถจัดคณะทำงานที่มีความแตกต่างกันน้อยที่สุด แต่จะเป็นข้อจำกัด หากคณะทำงานมีความแตกต่างกัน อันมีสาเหตุมาจากอิทธิพลของ อายุ (อาวุโส) ระดับการศึกษา (คุณวุฒิ) ที่มีผลต่อการแสดงบทบาทในการทำงาน โดยพบว่าผู้มีอาวุโสสูงกว่า มีระดับการศึกษาสูงกว่า หรือมีวิทยฐานะสูงกว่า จะมีบทบาทหรือได้รับการยอมรับมากกว่าผู้มีอาวุโสน้อย ระดับการศึกษาต่ำกว่า หรือวิทยฐานะต่ำกว่า ทำให้เกิดการผูกขาด การแสดงบทบาท หรือขาดการกระจายอำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสมในคณะทำงาน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมและทัศนคติในการทำงานได้

จากบริบทของบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานประกันคุณภาพ พบว่ามีทั้งที่เป็นจุดแข็ง และข้อจำกัดในทุกกลุ่มทำงาน ซึ่งผู้วิจัยสามารถใช้เป็นพื้นฐานในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพที่เหมาะสมในขั้นตอนต่อไปได้ โดยการรักษาจุดแข็งที่มีอยู่ และลบล้างหรือลดทอนข้อจำกัดที่มีอยู่ลง เพื่อให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานตามระบบการประกันคุณภาพมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

จุดแข็งและข้อจำกัดสามารถสรุปเป็นแผนภูมิได้ในภาพที่ 14 ดังนี้



ภาพที่ 14 จุดแข็งและข้อจำกัดของบุคลากร

ตอนที่ 3 ปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการปฏิบัติงานประกันคุณภาพ

การมีส่วนร่วมของบุคลากร จัดเป็นพฤติกรรมที่เป็นพลวัต (dynamic) กล่าวคือ มีความไม่คงที่ และขึ้นกับปัจจัยหลายประการ หากเป็นปัจจัยในทางบวกจะเป็นการส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมมากขึ้น ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพของวิทยาลัยในทางที่ดี จัดเป็นจุดแข็งของการพัฒนา ในทางกลับกัน หากปัจจัยดังกล่าวเป็นไปในทางลบ ก็จะทำให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมน้อยลง หรือทำให้ระดับของการมีส่วนร่วมต่ำลง การพัฒนาระบบประกันคุณภาพของวิทยาลัย ก็จะประสบความสำเร็จน้อยลงด้วย ผู้วิจัยจึงทำการศึกษาว่ามีปัจจัยใดบ้างที่เป็นปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายในที่มีผลต่อกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการปฏิบัติงานประกันคุณภาพของวิทยาลัย โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกจากบุคลากรทุกฝ่าย และแบบสะท้อนตนเองโดยหัวข้อคำถามว่า “อะไรเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ท่านเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการประกันคุณภาพมากที่สุด” โดยเทคนิคสามเส้าประเภทต่างแหล่งข้อมูล จากนั้นจึงนำมาจัดกลุ่มตามลำดับความถี่ และให้นำหนักเพื่อเรียงลำดับปัจจัยที่มีผลมากที่สุดจนถึงน้อยที่สุด ผลการศึกษามีดังนี้

ปัจจัยภายนอก

ปัจจัยภายนอก หมายถึง สิ่งที่มีผลต่อกระบวนการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานประกันคุณภาพที่มาจากแหล่งอื่นภายนอกวิทยาลัย พบว่า การประเมินมาตรฐานของ สมศ. การเสนอชื่อเข้ารับรางวัลสถานศึกษารางวัลพระราชทาน จะเป็นปัจจัยที่ช่วยกระตุ้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ ส่วนบุคลากรระดับปฏิบัติเห็นว่าความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายการประกันคุณภาพมีผลต่อการมีส่วนร่วมในระดับมาก แต่ผู้บริหารจะเห็นความสำคัญของการแข่งขันกับวิทยาลัยอื่นในระดับเดียวกัน ระดับของความเกี่ยวข้องจัดลำดับตามความถี่จากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

1. การประเมินมาตรฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา พบว่าการประเมินมาตรฐานสถานศึกษาของ สมศ. ซึ่งกำหนดให้สถานศึกษาต้องผ่านการประเมินอย่างน้อย 1 ครั้งในรอบ 4 ปี ผู้บริหารเห็นว่ามียุทธศาสตร์ต่อกระบวนการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานระบบประกันคุณภาพของวิทยาลัยมากที่สุดทั้งในส่วนของผู้บริหารซึ่งทำหน้าที่กำกับดูแล โดยเป็นปัจจัยกระตุ้นการทำหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับ ตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการ “ผู้อำนวยการเองต้อง Take Action อย่างมาก ต้องกระตุ้นให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมให้มากที่สุด”

และระดับรองผู้อำนวยการก็เช่นกัน “ตอนที่ทำงานหนักที่สุด ต้องลุยทุกอย่างเอง น่าจะเป็นตอนรับการประเมินจาก สมศ. งานเล็ก งานใหญ่ ต้องทำหมด ต้องเข้าไปร่วมกับครูเขาทุกระยะ แต่ก็ดี ยังนึกถึงภาพความร่วมมือร่วมใจของพวกเราได้ ช่วยกันสุดชีวิตเลย” ด้วยเหตุผลว่าสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นผลงานของผู้บริหารที่เด่นชัด “เป็นหน้าตาของวิทยาลัย แน่แน่นอนเป็นหน้าตาของผู้บริหารด้วย การมีส่วนร่วมแบบสั่งและตามดู ใช้ไม่ได้หรอก เรียกว่าการมีส่วนร่วมอย่างถึงลูกถึงคน ต้องดูตอน สมศ. เขามาประเมิน ผู้บริหารเหงื่อไหลไคลย้อยทุกคน”

ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติโดยให้เหตุผลในทำนองเดียวกันว่า ผลของการประเมินมีอิทธิพลต่อความเป็นไปของวิทยาลัย และบุคลากรทุกฝ่าย “เหมือนสอบไม่มีผิด ตื่นเต้นมากกลัวสอบตก” ทำให้เกิดการดำเนินงานที่แข็งขัน และทุกฝ่ายต้องหันหน้าเข้าหากัน “วิ่งเตรียมข้อมูล มีทั้งเตรียมของเราให้คนอื่น หาผลงานคนอื่นมาใส่หัวข้อของเรา มองคนอื่นก็อุ่นเหมือนเรานี้แหละ” และเมื่อประสบความสำเร็จก็เป็นความรู้สึกว่าเป็นความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากผลงานของทุกคน “พอผ่านได้ รู้สึกเหมือนสอบได้ที่ 1 ยกชั้น” เป็นผลของการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

การมีส่วนร่วม ตอนปกติเหมือนพูดเปล่าๆ แต่ตอน สมศ. มาประเมินทั้งสองครั้ง นั้นแหละมีส่วนร่วมจริง ๆ คือทั้งร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมกันแก้ปัญหา ร่วมกันทะเลาะเวลาเห็นไม่ลงรอยกัน สุดท้ายคือร่วมกันมีความสุขเวลาเขาบอกว่าเราผ่าน โดยเฉพาะครั้งที่สอง เห็นบ่อยมาก

ในการประเมินในรอบที่ 3 หากสถานศึกษาใดไม่ผ่านการประเมินจะมีผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะการเป็นสถานศึกษาเป็นอย่างมาก บุคลากรทุกกลุ่มมีการตอบสนองต่อการประเมินดังกล่าวตามระยะเวลาที่ใกล้ชิดต่อการประเมิน “เป็นเหมือนแรงจูงใจหรือแรงกระตุ้น” กล่าวคือ ยิ่งใกล้เวลาจะมีการประเมินมาตรฐาน ของ สมศ. มากเท่าใดจะส่งผลกระทบต่อเล็งเห็นความสำคัญ และความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานตามระบบประกันคุณภาพมากขึ้นเท่านั้น “ถ้า สมศ. มาประเมินสักสามเดือนครั้ง วิทยาลัยของเราเจริญกว่านี้เยอะ” และ” มันดีทีเดียว การประเมินนี้ดี ทำให้ลดความเฉื่อย ไม่ใกล้เวลาที่ยังงั้นแหละ ก็เกียจ รู้เหมือนกันว่ามันไม่ดี แต่ก็เป็นอย่างนี้มาตลอด ใครแก้ได้ วิทยาลัยเจริญ” ซึ่งผู้บริหารก็มีความเห็นในทำนองเดียวกัน “พวกเรา มีศึกษาระบวยามสงบเรารบกันเอง คือถ้าไม่มีการประเมิน ก็เหมือนต่างคนต่างอยู่ ต่างคนต่างทำ ไม่ค่อยมีส่วนร่วม แต่ถึงเวลา ไม่ต้องเรียก หรือรอให้ออกคำสั่งหรือกรวมตัวกันได้ทันที”

ผลของการประเมินมาตรฐานของ สมศ. เป็นการแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการบริหารจัดการของผู้บริหารเป็นอย่างมาก หากผลการประเมินออกมาดีจะมีผลต่อความเจริญก้าวหน้าในฐานะผู้บริหารของตน “เป็นผลงานที่คนนอกที่น่าเชื่อถือมากกว่า” และทราบว่าผลของการประเมินมาตรฐานมีพื้นฐานมาจากผลของการประกันคุณภาพ เมื่อผู้บริหารมีความต้องการให้วิทยาลัยผ่านการประเมินมาตรฐานจาก สมศ. จะต้องแสดงบทบาทในการส่งเสริมกำกับติดตามดูแลการปฏิบัติงานประกันคุณภาพภายในมากขึ้น “เป็นผลงานของผู้บริหาร เขาจะพูดกันว่าผ่านการประเมินในยุคของใคร ผู้อำนวยการคนไหน ทุกคนเลยเต็มทีเวลาที่มีการประเมิน” และเข้าไปมีส่วนร่วมมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับมุมมองจากผู้ปฏิบัติที่เห็นว่า ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นและสนับสนุนการปฏิบัติงานประกันคุณภาพมากยิ่งขึ้น เมื่อใกล้ระยะเวลาที่มีการประเมินมาตรฐานจาก สมศ. “ผู้บริหารได้หน้า ถ้าเขาอยากได้ เขาก็สนับสนุน วิ่งมาหาเราเอง แต่ก็ดี เราก็อทำงานได้สะดวกง่ายขึ้น”

ผู้ปฏิบัติบางส่วนเห็นว่าการประเมินมาตรฐานของ สมศ. สามารถใช้เป็นแรงผลักดันให้มีความกระตือรือร้นและให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานประกันคุณภาพมากขึ้นหากผู้ปฏิบัติมีความตระหนักว่าผลสำเร็จจากการประเมินมาตรฐานของ สมศ. คือความสำเร็จของวิทยาลัย ซึ่งเกิดจากความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่ายนั่นเอง “ถ้ามองภาพเดียวกัน คือความสำเร็จของวิทยาลัย คือความสำเร็จของเรา ทุกคนก็จะเข้ามาร่วม” แต่ก็มีมุมมองกลับว่าแรงกระตุ้นลักษณะเช่นนี้อาจก่อให้เกิดผลเสียเช่นกัน “อันตราย ถ้าจะรอการมีส่วนร่วมเฉพาะตอน สมศ. มาประเมิน แล้วเวลาอื่นละ ทำไมไม่คิดเหมือนว่าเราจะมาประเมินทุกวัน ทุกเดือน ทุกปี แล้วทำให้เหมือนแบบนั้น”

ดังนั้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรจากปัจจัยนี้ จึงมีลักษณะที่ไม่มั่นคง ถาวร ขึ้นอยู่กับสภาพการณ์ ความรู้สึกของบุคลากร แม้ว่าการประเมินจาก สมศ. จะเป็นปัจจัยสำคัญในการกระตุ้นการมีส่วนร่วม แต่การประเมินดังกล่าวมีระยะห่างกันไม่น้อยกว่า 5 ปี วิธีการสร้างการมีส่วนร่วมจากปัจจัยอื่นจึงมีความสำคัญมากเช่นกัน



ภาพที่ 15 การตรวจประเมินมาตรฐานของ สมศ.

2. การเสนอชื่อเข้ารับรางวัลสถานศึกษารางวัลพระราชทาน วิทยาลัยแห่งนี้ได้รับการประกาศให้เป็นสถานศึกษารางวัลพระราชทาน 2 ครั้ง เมื่อ พ.ศ. 2525 และ พ.ศ. 2547 จึงมีความมุ่งมั่นที่จะได้รับการเสนอชื่อเป็นสถานศึกษารางวัลพระราชทานเป็นครั้งที่ 3 พบว่า ผู้บริหารแสดงเจตนารมณ์อย่างเด่นชัดทั้งจากการสัมมนาเชิงลึก การประชุมกรรมการบริหารสถานศึกษา และการประชุมครูและบุคลากรทางการศึกษาหลายครั้งว่า มีความต้องการที่จะให้วิทยาลัยได้รับการประกาศเป็นสถานศึกษารางวัลพระราชทานอีกครั้ง ระบบการประกันคุณภาพและการประเมินมาตรฐานของสมศ. เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญในเกณฑ์การตัดสินสถานศึกษารางวัลพระราชทาน “การประกันคุณภาพ ทั้งภายใน ภายนอก เป็นตัวบ่งชี้ตัวหนึ่ง ถ้าประกันคุณภาพดี ก็เป็นฐานสำหรับการตัดสินรางวัลพระราชทานเหมือนกัน” เมื่อมีการตั้งเป้าหมายในการเป็นสถานศึกษารางวัลพระราชทาน จึงมีผลต่อการสนับสนุนส่งเสริมการขับเคลื่อนระบบประกันคุณภาพจากผู้บริหารมากขึ้น “ทุกคนต้องช่วยกัน ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา คนงาน นักการภารโรง รวมถึงนักศึกษาด้วย วิทยาลัยต้องการการมีส่วนร่วมของทุกคน”

แต่ในระดับผู้ปฏิบัติ ให้ความสำคัญกับปัจจัยนี้ในระดับปานกลาง ผู้ปฏิบัติบางส่วนเห็นว่าการเสนอชื่อให้เป็นสถานศึกษารางวัลพระราชทาน เป็นความต้องการของผู้บริหาร แต่ไม่มีอิทธิพลต่อผู้ปฏิบัติ “เป็นเรื่องหน้าตาของผู้บริหาร” เว้นเสียแต่เป็นการปฏิบัติงานตามคำสั่ง เพื่อตอบสนองนโยบายและความต้องการของผู้บริหารเท่านั้น “ไม่ตื่นตื่นเท่าไร เป็นการสนองความต้องการของผู้บริหาร ไม่ค่อยเกี่ยวกับเรา” ในขณะที่ ผู้ปฏิบัติบางส่วนเห็นว่าปัจจัยนี้มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานประกันคุณภาพ ก็ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความตระหนักว่าเกียรติยศและศักดิ์ศรีของวิทยาลัยในการเป็นสถานศึกษารางวัลพระราชทาน หมายถึงเป็นเกียรติยศและศักดิ์ศรีของบุคลากรของวิทยาลัยด้วยเช่นกัน

ถ้าเชื่อมโยงได้ว่า ถ้าทำงานประกันคุณภาพออกมาดี จะมีผลต่อรางวัลพระราชทานด้วย คนก็จะมีส่วนร่วมมากเหมือนกัน และยังทำให้คนคิดได้ว่าเป็นเกียรติยศของวิทยาลัย และเกียรติยศของวิทยาลัย คือเกียรติยศของทุกคน เราจะได้ความมีส่วนร่วมของคนในการทำงานประกันคุณภาพมากขึ้น

ในทำนองเดียวกันกับปัจจัยแรก การเสนอชื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน เป็นงานเฉพาะกิจที่ไม่มีกำหนดควาระ ส่วนใหญ่ขึ้นกับนโยบายของผู้บริหารว่ามีความประสงค์หรือไม่ การใช้ปัจจัยนี้เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการปฏิบัติงานประกันคุณภาพ ก็จะมีข้อจำกัดในเรื่องของความต่อเนื่องเช่นกัน “เหมือนทำเพราะอยากได้รางวัล พอได้แล้วก็เลิกทำ จะเอาความต่อเนื่องมาจากไหน”



ภาพที่ 16 การตรวจประเมินสถานศึกษารางวัลพระราชทาน

3. นโยบายการประกันคุณภาพของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ระบบการประกันคุณภาพของวิทยาลัย ดำเนินการภายใต้กรอบนโยบายเกี่ยวกับมาตรฐานและตัวบ่งชี้ซึ่ง สอศ. ประกาศใช้ และให้สถานศึกษาถือปฏิบัติโดยการมอบนโยบายและแนวทางการปฏิบัติให้กับผู้อำนวยการวิทยาลัย นำมาปรับจากนโยบายสู่การปฏิบัติ ในแต่ละวิทยาลัย ที่ผ่านมามีการเปลี่ยนแปลงนโยบายบ่อยครั้ง ความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ในการปรับเปลี่ยนนโยบายที่ได้รับมาสู่การปฏิบัติจริงที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรในระบบงานประกันคุณภาพมาก ในส่วนของผู้บริหารพบว่า ให้ความสำคัญกับปัจจัยนี้ในระดับปานกลาง เพราะเห็นว่าภาระรับผิดชอบของผู้บริหารมีเพียงการกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบาย โดยผ่านสายการบังคับบัญชา การกลั่นกรองงาน การนิเทศในระดับรองผู้อำนวยการฝ่าย ผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพ และผู้ปฏิบัติแล้ว “นโยบายเปลี่ยนบ่อยก็จริง

แต่การเปลี่ยนวิธีการก็ไม่ยุ่งยาก เข้าใจง่าย การที่คนจะเข้ามามีส่วนร่วมมากหรือน้อย ไม่น่าจะมีผลมากนัก” แต่ก็ยอมรับว่าอาจมีผลต่อการปฏิบัติงานหากผู้บริหารตามไม่ทันการเปลี่ยนแปลง “นโยบายที่มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้งเกินไป ถ้าผู้บริหารตามไม่ทัน ไม่เข้าใจ หรือเข้าใจไม่ถูกต้อง ผู้ปฏิบัติก็อาจสับสน”

ซึ่งขัดแย้งกับความเห็นของผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพ และผู้ปฏิบัติที่เห็นว่า ปัจจัยนี้มีอิทธิพลอย่างสูงต่อการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานประกันคุณภาพภายใน ผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพเห็นว่า หากผู้บริหารมีความเข้าใจที่ถูกต้องและสามารถชี้แจง อธิบายนโยบายของสอศ. ที่นำมาปรับเป็นวิธีปฏิบัติได้อย่างชัดเจน ส่งผลให้ผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพสามารถออกแบบระบบงานประกันคุณภาพได้สอดคล้องกับนโยบายมากขึ้น “นายเข้าใจถูกต้อง ลูกน้องก็ตามถูกทาง”

เห็นว่าสำคัญมาก งานประกันทำคนเดียวไม่ได้ ต้องทำเป็นทีม ทีมเล็กก็ไม่ได้ ต้องเป็นทีมใหญ่ ใหญ่ขนาดต้องให้ทุกคนในวิทยาลัยเข้ามามีส่วนร่วม หัวสุดคือนโยบายของ สอศ. เพราะเราต้องทำตามกรอบที่เขากำหนด คนเชื่อม สอศ. กับวิทยาลัย คือผู้บริหาร ที่ต้องเข้าใจอย่างถูกต้อง อธิบายให้ฟังได้ มองเห็นแนวทางในการทำ เราจะได้สนองนโยบายได้ถูก ถ้าเราเองยังไม่เข้าใจ แล้วเราจะไปดึงใครเข้ามาช่วยทำได้ละ ความรู้ความเข้าใจนโยบายของ สอศ. จึงสำคัญไม่น้อยเลย

ในขณะที่เดียวกันมีความต้องการการสนับสนุนจากผู้บริหารในการชี้แจงทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติ และต้องการให้ผู้บริหารแสดงบทบาทการเป็นที่ปรึกษาหรือเป็นที่เลี้ยงให้มากขึ้น “นำได้ หรืออย่างน้อยก็แนะแนวทางได้” ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของผู้ปฏิบัติที่เห็นว่า ความชัดเจนของการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลอย่างสูงต่อผลของการประกันคุณภาพ และเห็นว่าหากผู้บริหารสามารถชี้แจงอธิบายและแก้ไขปัญหา อุปสรรค ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของความเข้าใจที่ถูกต้องครบถ้วน สมบูรณ์ ของนโยบายที่ สอศ. กำหนด ซึ่งผู้บริหารมีโอกาสเข้าถึงมากกว่าผู้ปฏิบัติ จะทำให้บุคลากรสนใจในการเข้ามามีส่วนร่วมปฏิบัติงานประกันคุณภาพมากขึ้นตามไปด้วย

4. การแข่งขันกับวิทยาลัยอื่นในระดับเดียวกัน วิทยาลัยแห่งนี้อยู่ในสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัด (อศจ.) ศรีสะเกษ ซึ่งประกอบด้วยวิทยาลัยในสังกัด สอศ. ได้แก่ วิทยาลัยเทคนิค วิทยาลัย

การอาชีพ วิทยาลัยสารพัดช่าง ในเขตพื้นที่จังหวัดศรีสะเกษ รวม 6 แห่ง เฉพาะในบริเวณใกล้เคียง ซึ่งเป็นสถานที่ตั้งในเขตเทศบาลเมืองศรีสะเกษ คือ วิทยาลัยเทคนิคศรีสะเกษ วิทยาลัยการอาชีพศรีสะเกษ วิทยาลัยสารพัดช่างศรีสะเกษ พบว่ามีการแข่งขันกันหลายด้าน เช่น การสร้างภาพลักษณ์ ชื่อเสียง การรับสมัครนักเรียนนักศึกษา การทำกิจกรรม และการแข่งขันเพื่อให้เกิดการยอมรับของสังคมภายนอก ผู้บริหารมีความต้องการให้วิทยาลัยสามารถแข่งขันกับวิทยาลัยอื่นได้ “อย่าให้น้อยหน้าคนอื่น” การประกันคุณภาพเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการแข่งขันสูง พบว่าในรอบ 3-4 ปีที่ผ่านมา มีการนำผลของการประกันคุณภาพเป็นสื่อเพื่อประชาสัมพันธ์วิทยาลัยมากขึ้น และในระดับอาชีวศึกษาจังหวัด มีการประเมินผลการประกันคุณภาพจากต้นสังกัด กล่าวคือมีตัวแทนของ อศจ. เข้าตรวจสอบระบบประกันคุณภาพของทุกวิทยาลัย เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้วิทยาลัยในการรองรับการประเมินมาตรฐานของ สมศ. และมีการนำผลการประเมินในระดับอาชีวศึกษาจังหวัด เผยแพร่ให้ทุกวิทยาลัยทราบ จึงสามารถเปรียบเทียบการประกันคุณภาพของแต่ละวิทยาลัย “คุณภาพของวิทยาลัยเอามาแข่งขันได้” ผู้บริหารต้องการรักษาภาพลักษณ์ของวิทยาลัย ซึ่งส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของฝ่ายบริหารด้วย เนื่องจากการประเมินคุณภาพโดยต้นสังกัดจะกระทำในทุก 2 ปี จึงพบว่า เมื่อใกล้ช่วงเวลาที่มีการประเมินดังกล่าว ผู้บริหารจะให้ความสำคัญและสนับสนุนส่งเสริมตลอดจนเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานประกันคุณภาพมากขึ้น “เป็นปัจจัยสำคัญ เพราะแต่ละวิทยาลัยจะแข่งขันกัน การประเมินแต่ละครั้ง ผลจะถูกนำมาเปรียบเทียบกัน ในฐานะเป็นผลของการบริหารงานของตนเอง จึงต้องการให้ออกมาดี สู้กับคนอื่นได้ จึงเป็นแรงผลักดันให้ต้องทำงานมากขึ้น”

ผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพเห็นว่า การประเมินคุณภาพโดยต้นสังกัด มีส่วนในการกระตุ้นการกำกับดูแลของฝ่ายบริหารที่มีต่อการปฏิบัติงานประกันคุณภาพสูง “เข้มขึ้น และถี่ขึ้นกว่าปกติ” แต่ในส่วนของผู้ปฏิบัติเห็นว่า การปฏิบัติงานประกันคุณภาพ เป็นสิ่งที่ต้องทำเมื่อได้รับคำสั่งมากกว่าจะเป็นอิทธิพลจากการประเมินคุณภาพโดยต้นสังกัด “ก็ยังคงรอทำตามคำสั่งอยู่ดี” แต่ผู้ปฏิบัติบางส่วนเห็นว่าปัจจัยนี้จะมีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วม ก็ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความตระหนักว่าผลของการแข่งขันกับวิทยาลัยอื่นส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของวิทยาลัย อันแสดงออกถึงภาพลักษณ์ของบุคลากรของวิทยาลัยด้วย



ภาพที่ 17 การประเมินคุณภาพโดยต้นสังกัด ดำเนินการ โดย อศจ. ศรีสะเกษ

ปัจจัยภายใน

ปัจจัยภายใน หมายถึง สิ่งที่มีอิทธิพลหรือส่งผลต่อการปฏิบัติงานประกันคุณภาพที่เกิดจากแหล่งภายในวิทยาลัย พบว่าในทุกปัจจัยมีความเห็นที่สอดคล้องต้องกันจากผู้บริหาร ผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพ และผู้ปฏิบัติงานทุกในด้าน ซึ่งได้แก่ การสั่งการและการติดตามงานของผู้บริหาร การให้ความสำคัญกับงานประกันคุณภาพ กระบวนการคัดเลือกคณะทำงาน และการพิจารณาความดีความชอบจากการปฏิบัติงานประกันคุณภาพ ล้วนมีผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรทั้งสิ้น การจัดเรียงลำดับและให้ความสำคัญของอิทธิพลที่มีต่อการปฏิบัติงานประกันคุณภาพดังนี้

1. การสั่งการและการติดตามงานของผู้บริหาร การปฏิบัติงานประกันคุณภาพ ประกอบด้วย สายงานการปฏิบัติงาน 2 ทิศทาง คือจากบนลงล่างหรือการปฏิบัติงานตามสายการบังคับบัญชา ซึ่งเริ่ม จากผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ งานประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา จนถึงผู้ปฏิบัติ ได้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา และแบบล่างขึ้นบนหรือการรายงานผล ซึ่งเริ่มจากผู้ปฏิบัติซึ่งเป็นเจ้าของข้อมูล ย้อนกลับมาที่งานประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา รองผู้อำนวยการ จนถึงผู้อำนวยการ ในที่สุด พบว่าวิทยาลัยใช้วิธีการปฏิบัติงานตามระเบียบของทางราชการคือใช้อำนาจในการบริหารสั่งการของบริหารสู่ผู้ปฏิบัติในรูปแบบของการออกคำสั่ง “มีคำสั่งทุกครั้ง และทุกภาระงาน” การกำกับติดตามดูแลตามลำดับชั้นหรือสายการบังคับบัญชา ผู้บริหารมักใช้การออกคำสั่งเป็นเครื่องมือหลักในการกำกับติดตามดูแลการปฏิบัติงาน “ตามงานตามคำสั่ง” โดยในคำสั่งกำหนดความรับผิดชอบในทุกขั้นตอน การปฏิบัติงานอย่างชัดเจน โดยผู้บริหารเห็นว่าคำสั่งเป็นเครื่องมืออันชอบธรรมในการกำหนดภาระหน้าที่ของบุคลากรในวิทยาลัย

ทุกระดับรวมถึงฝ่ายบริหารด้วย จึงถือว่าเป็นเครื่องมือที่ไม่ได้ใช้ เพื่อการควบคุมผู้ปฏิบัติแต่เพียงอย่างเดียว “คุณได้ตั้งแต่ผู้อำนวยการ ถึงนักการ” และพบว่าผู้บริหาร คาดได้ถึงอิทธิพลของการออกคำสั่งที่มีต่อการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติทุกระดับ “มีคำสั่ง ก็ต้องทำตามคำสั่ง ไม่เว้นแม้แต่ตัวผู้อำนวยการ” นอกจากนี้ยังเห็นว่าการรายงานผลมักสอดคล้องกับคำสั่งที่ได้รับ “ต้องรายงานตามคำสั่งและตามภาระงานที่มอบหมาย” ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับความคิดเห็นของงานประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ที่ต้องการให้ผู้บริหารใช้อำนาจในการบริหารสั่งการ โดยการออกคำสั่งเพราะเห็นว่าผู้ปฏิบัติให้ความสำคัญกับคำสั่งมากกว่าการร้องขอหรือการขอความร่วมมือ “คนเชื่อคำสั่งมากกว่าอย่างอื่น” และเห็นว่าหากผู้บริหารติดตามผลการปฏิบัติงานตามคำสั่งเป็นประจำและสม่ำเสมอ มีผลให้การปฏิบัติงานตามระบบประกันคุณภาพในทุกชั้นตอนมีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น “ดีกว่าให้งานประกันตนเอง” แต่ให้ผลดีที่สุดเมื่อมีการออกคำสั่ง การติดตามผล เสริมด้วยระบบการนิเทศให้คำปรึกษาจากฝ่ายบริหาร

ถ้าจะเอาการมีส่วนร่วม ก็ต้องมีระบบที่ประกอบด้วยคำสั่งงาน แล้วมีการติดตามผล ดูแลอย่างใกล้ชิด อาจจะเรียกว่าจึงงานก็ได้ แล้วถ้ามีปัญหาหรือเกิดอุปสรรคก็อยากได้คำแนะนำที่รวดเร็ว ทันเวลา ถ้ามีอย่างนี้ คนก็จะอยากเข้ามาทำงาน ซึ่งคนที่จะทำได้ดีที่สุดคือผู้บริหาร เพราะเขามีอำนาจ สั่งแล้วคนเชื่อ คนทำตาม

ในส่วนของผู้ปฏิบัติพบว่า ให้ความสำคัญกับคำสั่งมอบหมายหน้าที่และภาระงานที่ได้รับ โดยเกิดจากแนวคิดที่ว่า ระบบราชการต้องปฏิบัติงานตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมาย “ถ้าสั่งก็ต้องทำ” และไม่เกิดความรู้สึกที่ว่าถูกบังคับหรือถูกกดดัน “เป็นเรื่องธรรมดา เรามีหน้าที่สั่ง เรามีหน้าที่ทำ” และพบว่าเมื่อผู้ปฏิบัติได้รับคำสั่ง จะศึกษาถึงหน้าที่และภาระงานที่ได้รับมอบหมายให้ตรงหรือตอบสนองกับคำสั่งให้มากที่สุด และต้องการการติดตามการปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานตามคำสั่ง มีความต้องการบทบาทในการนิเทศให้คำปรึกษาแนะนำจากผู้บริหาร โดยเห็นว่าเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องกระทำหากต้องการให้การปฏิบัติงานประกันคุณภาพถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ตามที่ต้องการ

ต้องมีคำสั่งมาก่อน ปกติก็ตั้งกันเป็นคณะกรรมการอยู่แล้ว แต่ที่ต้องการมากที่สุดคือ คนสั่งต้องสั่งอย่างเข้าใจ เลือกคนให้ถูกกับงาน มอบงานให้ถูกกับคน เป็นทีมงานที่ทำงานจริงอย่างสั่งแล้วสั่งเลย ต้องลงมาตาม ลงมาดูแล อยากได้อะไร ครูเราทำถูกไหม ในส่วนของคนทำ

จะศึกษาคำสั่งก่อนว่ามีหน้าที่อะไรอยู่แล้ว แต่บางทีก็ไม่เข้าใจ ผู้บริหารต้องมีบทบาทตรงนี้แล้วจะได้งานที่สมบูรณ์ขึ้น การมีส่วนร่วมก็จะตามมา

ในขณะที่ผู้ปฏิบัติส่วนหนึ่งเห็นว่าผู้บริหารแสดงเพียงบทบาทของการสั่งการมากกว่าการติดตามผลตามคำสั่ง “เอาแต่สั่งอย่างเดียว” และไม่คิดว่าผู้บริหารได้แสดงบทบาทในการนิเทศและให้คำปรึกษาแนะนำอย่างเพียงพอ และการที่ผู้บริหารขาดความรู้ความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลในทางลบต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ “ถ้าผู้บริหารมีส่วนร่วมในบทบาทของตนเองอย่างเพียงพอ จะเป็นปัจจัยทางบวกดึงให้ส่วนอื่นๆ เข้ามามีส่วนร่วมด้วย แต่กลับกัน ผู้บริหารเข้าร่วมทำงานกับครูไม่ได้ ก็จะเป็นปัจจัยทางลบ ผลักคนออกจากการทำงาน หรือคนก็จะไม่เข้าร่วมในการทำงาน”

2. การให้ความสำคัญกับงานประกันคุณภาพ ผู้บริหารมีความเห็นว่าการปฏิบัติงานประกันคุณภาพเป็นการปฏิบัติงานในหน้าที่ตามปกติของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของงานประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ที่เห็นว่าหากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติมีความคิดเห็นว่าการประกันคุณภาพกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ตามปกติเป็นเรื่องเดียวกัน จะช่วยให้การปฏิบัติงานประกันคุณภาพมีความราบรื่น คล่องตัว และได้รับความร่วมมือมากขึ้น “ถ้าไม่คิดว่างานประกันคุณภาพเป็นภาระที่เพิ่มขึ้น คนก็จะทำงานประกันเหมือนเป็นงานของตัวเองตามปกติ” ผู้ปฏิบัติส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจว่า การปฏิบัติงานตามระบบประกันคุณภาพเป็นเนื้อเดียวกันกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ตามปกติ แต่ต้องเพิ่มเติมการทำความเข้าใจกับมาตรฐานตัวบ่งชี้และข้อมูลอ้างอิงที่จำเป็นต้องรายงานตามระบบ การประกันคุณภาพอีก ทำให้สามารถปฏิบัติงานประกันคุณภาพได้ดีขึ้นความคิดเห็นในแบบสะท้อนตนเองที่น่าสนใจ เช่น

ต้องทำให้เกิดความเข้าใจว่าไม่เป็นการเพิ่มงาน เพิ่มภาระ คนจึงอยากจะทำให้ความร่วมมือส่วนใหญ่ครูเราก็เข้าใจ งานประกันคุณภาพจึงเดินมาได้เรื่อย ๆ แต่ถ้าไม่เข้าใจ หรือคิดไปว่าเป็นภาระต้องทำนั่น ทำนี่เพิ่ม เขาก็จะหนี การมีส่วนร่วมหรือไม่จึงขึ้นอยู่กับว่าเขาเข้าใจอย่างไร

จะมีส่วนร่วม ถ้ารู้ว่าทำแล้วได้อะไร ต้องทำอย่างไร ยุ่งยากหรือไม่ เพราะที่ผ่านมามีเอกสารแบบฟอร์มเข้าใจยาก หาข้อมูลหลักฐานยาก คนที่ไม่เข้าร่วมงานก็คงคิดว่าเป็นเรื่องยาก

เพิ่มงานให้อีก ถ้าทำความเข้าใจได้ว่าประกันคุณภาพก็คือเรื่องที่เราทำอยู่ตามปกติ ก็จะได้การมีส่วนร่วมมากขึ้น ทั้งจำนวนคน และความทุ่มเท

3. กระบวนการคัดเลือกคณะทำงานประกันคุณภาพ ผู้บริหารจะคัดเลือกคณะทำงาน โดยพิจารณาจากความเหมาะสมในด้านผลงานการปฏิบัติงานและวิธีการทำงาน โดยเห็นว่าการเลือกบุคคลที่เป็นที่ยอมรับจากฝ่ายบริหารและการมอบหมายหน้าที่อย่างเหมาะสมมีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานประกันคุณภาพ “ต้องเลือกคนที่คิดว่าทำงานได้และคนอื่นยอมรับ” แต่พบว่าผู้บริหารต้องการข้อมูลในด้านความเหมาะสมต่อการมอบหมายหน้าที่จากผู้ปฏิบัติ “ต้องฟังเสียงคนทำงานด้วย” และพบอีกว่าผู้บริหารยังมีบทบาทน้อยในการพิจารณากลับรองการมอบหมายหน้าที่ โดยส่วนใหญ่มีความเห็นชอบตามที่ผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพเสนอมาเกือบทั้งหมด อาจมีการกลับรองบ้างแต่ไม่มาก “คงดูกันมาแล้วว่าใครทำงานด้วยกันได้” ในส่วนของงานประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเห็นว่าคนมีหน้าที่ในการรวบรวมข้อมูลด้านการมอบหมายหน้าที่เพื่อเสนอผู้บริหารจริง แต่ก็ต้องการให้ผู้บริหารแสดงบทบาทในการพิจารณากลับรองการมอบหมายหน้าที่ให้กับผู้ปฏิบัติงานประกันคุณภาพมากขึ้น “น่าจะช่วยกลับรองอีกชั้นหนึ่ง” และเห็นว่าความร่วมมือระหว่างงานประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและผู้บริหารในระดับที่เหมาะสม ทำให้เกิดการยอมรับของทุกฝ่ายมากขึ้น

การได้รับการยอมรับ จะช่วยให้คนให้ความร่วมมือมากขึ้น จึงต้องเริ่มที่ผู้บริหารยอมรับคณะทำงานที่งานประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเสนอไปอย่างมีเหตุผลรองรับ ถ้าไม่เหมาะสมก็ต้องช่วยกลับรอง หาหรือเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น และจะดียิ่งขึ้นหากครูที่ถูกแต่งตั้งให้ทำงานให้การยอมรับด้วย หรืออาจพูดได้ว่า การยอมรับเป็นฐานของการสร้างการมีส่วนร่วมในการทำงาน

ในส่วนของผู้ปฏิบัติพบว่าหากคณะทำงานมีคุณสมบัติที่เหมาะสม เป็นที่ยอมรับของตนเอง ก็ต้องการเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้น “ถูกใจก็ช่วยมาก” แต่ก็เห็นว่าการมอบหมายหน้าที่ให้เป็นคณะทำงาน ส่วนใหญ่เป็นการนำคำสั่งมอบหมายหน้าที่ในปีก่อนๆ นำกลับมาใช้ใหม่ โดยไม่พิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงและผลของการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ทำให้คณะทำงานยังเป็นบุคคลชุดเดิม “คนเก่าๆหน้าเดิมๆ” ในขณะที่บุคลากรใหม่ไม่มีส่วนร่วมในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มที่ “คนใหม่ไม่มีบทบาท” และเห็นว่าหากผลของการปฏิบัติงานที่ผ่านมาไม่อยู่ในระดับที่พึงพอใจ จึงควรมีการเปลี่ยนแปลงการมอบหมายหน้าที่ให้ผู้ปฏิบัติตาม

ความเหมาะสมกับสภาพจริง ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรใหม่อยู่แล้ว “อยากเข้ามา
ร่วมงานมากกว่านี้ แต่โอกาสไม่มี บทบาทที่ทำให้เป็นลูกมือเสียมากกว่า โอกาสในการเรียนรู้งานก็
น้อย คนเก่าบางที่ทำงานไม่ได้ หรือไม่ทำงาน แต่มีชื่อทุกครั้ง เห็นว่าใส่ชื่อตามอาวุโส คนอยาก
ทำงานจริงเลยไม่ได้ทำ แล้วจะมีส่วนร่วมได้อย่างไร”

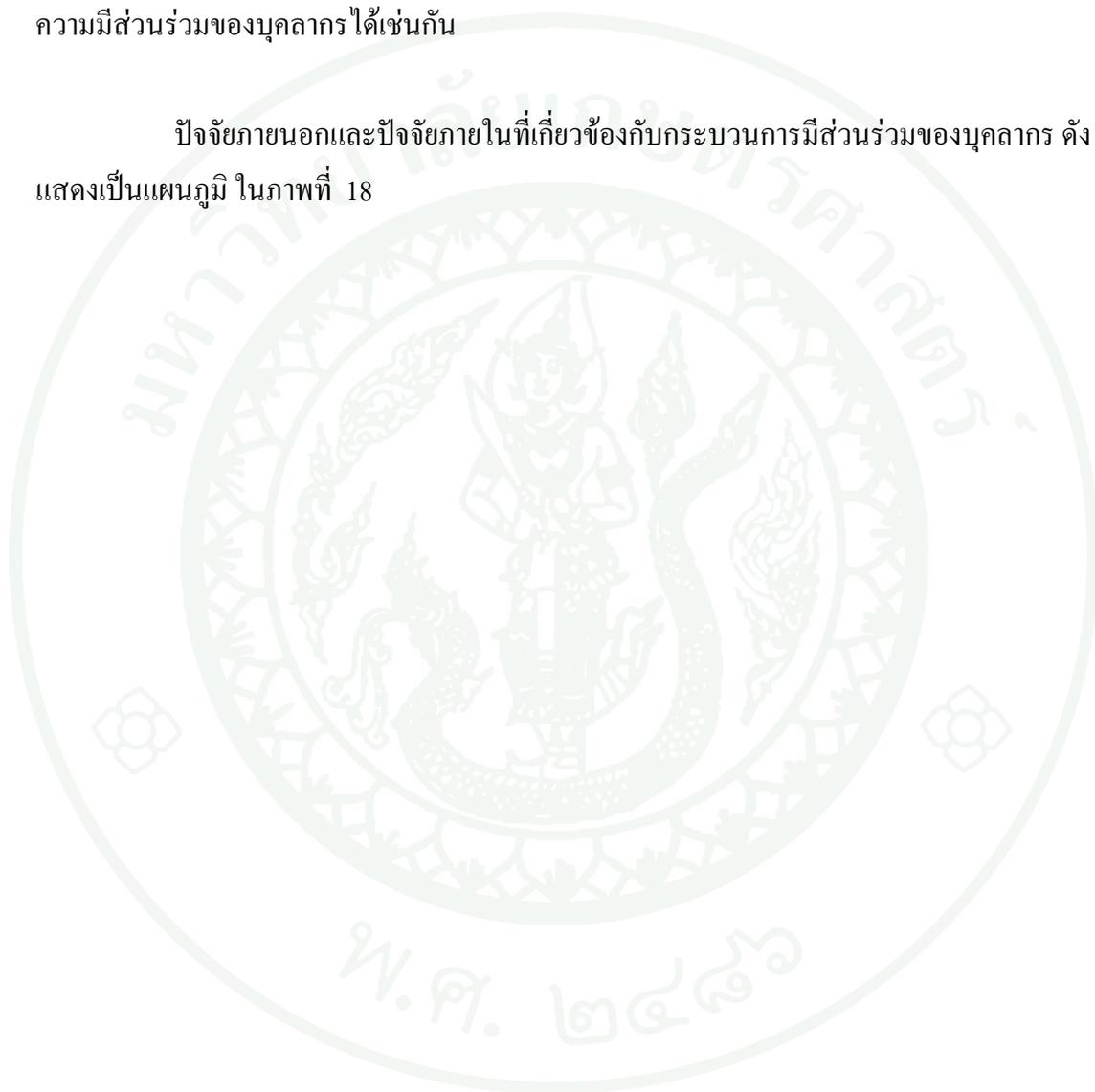
4. การพิจารณาความดีความชอบ ผู้บริหารมีความเห็นว่าการใช้ผลของการปฏิบัติงาน
ประกันคุณภาพเข้ามามีส่วนในการพิจารณาความดีความชอบให้กับบุคลากรของวิทยาลัย เป็นส่วน
ช่วยสร้างแรงจูงใจให้คนเข้ามามีส่วนร่วมในงานประกันคุณภาพมากขึ้น “เป็นแรงจูงใจ” แต่พบว่า
มีข้อจำกัดในการใช้การพิจารณาความดีความชอบเป็นเครื่องมือ เนื่องจากมีปัจจัยอื่นเข้ามาลดทอน
ความสำคัญของการปฏิบัติงานประกันคุณภาพของบุคลากร เช่น อาจก่อให้เกิดความเหลื่อมล้ำกับ
การปฏิบัติงานในหน้าที่อื่น “จะอธิบายกับคนที่ทำงานอื่นได้อย่างไร” และ “ไม่ยากให้เกิดสอง
มาตรฐาน” จากการสังเกต ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างผลของการปฏิบัติงานประกันคุณภาพ กับผล
ของการพิจารณาความดีความชอบแต่อย่างใด “ได้ขึ้น ไม่เกี่ยวกับทำงานประกัน” ซึ่งสอดคล้องกับ
ความเห็นของผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพว่า การพิจารณาความดีความชอบจะมีอิทธิพลต่อการ
มีส่วนร่วมมาก หากฝ่ายบริหารจัดลำดับความสำคัญของผลการปฏิบัติงานประกันคุณภาพไว้ใน
ลำดับต้นๆของการพิจารณาความดีความชอบมีส่วนให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติ
มากขึ้น “จะได้รู้ว่าทำแล้วมีผลตอบแทนที่ดี” ส่วน ผู้ปฏิบัติมีความเห็นทำนองเดียวกัน แต่ก็เห็นว่า
ไม่มีการนำผลของการปฏิบัติงานประกันคุณภาพไปใช้ในการพิจารณาความดีความชอบแต่อย่างใด
จึงกลับเป็นปัจจัยที่บั่นทอนกำลังใจในการปฏิบัติงานตามระบบประกันคุณภาพ

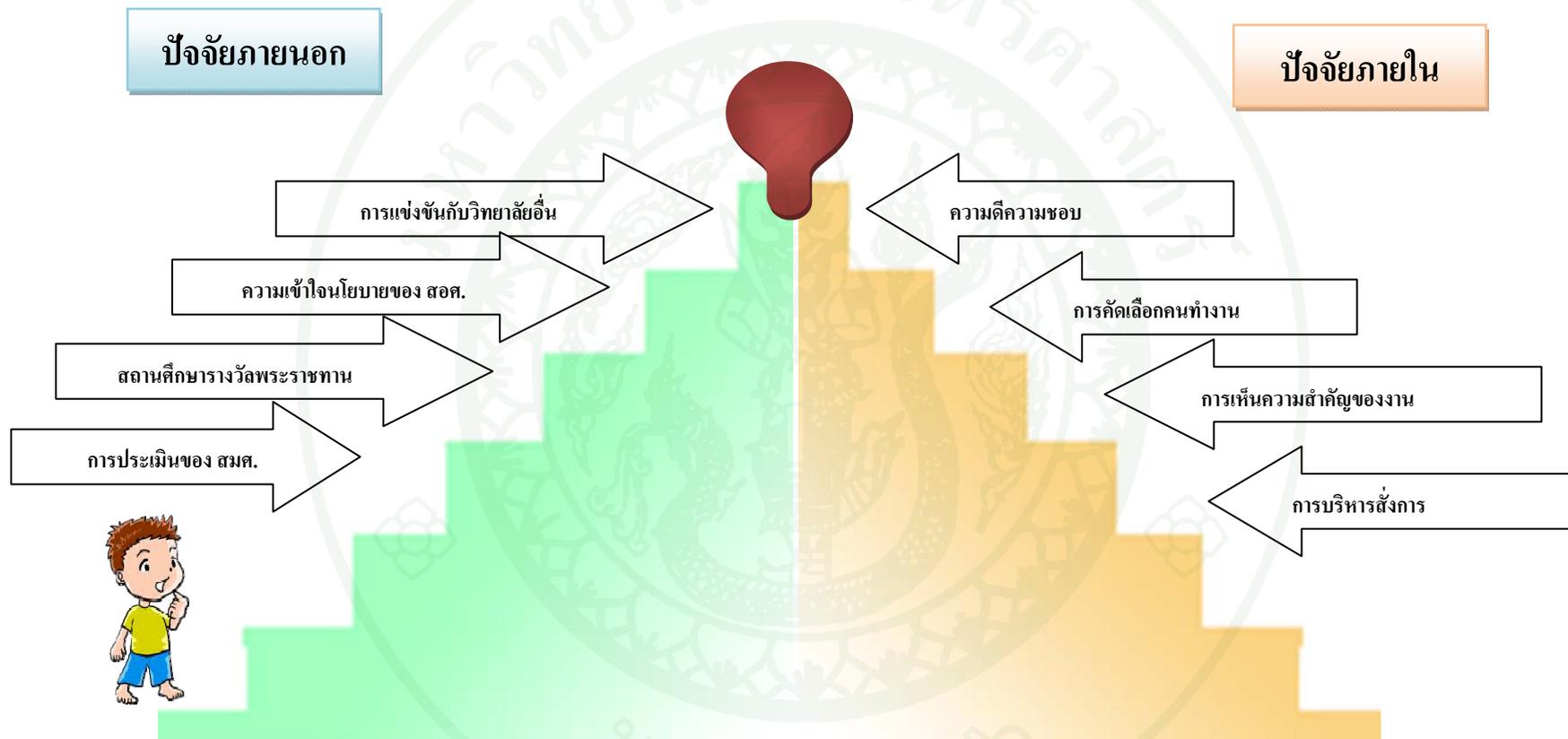
ไม่ได้คิดว่าทำเพื่อขึ้นเงินเดือน แต่ก็น่าจะมีผลบ้าง ถ้าคิดว่างานประกันคุณภาพสำคัญ ก็
ต้องตอบแทนคนทำงานบ้าง เหมือนเป็นแรงจูงใจ ไม่อย่างนั้น คนก็เลือกไปทำงานอื่นที่
เขาคิดว่าจะมีผลต่อการพิจารณาความดีความชอบ อย่างงาน ออท. (องค์การเกษตรกรใน
อนาคตแห่งประเทศไทย ... ผู้วิจัย) หรือไม่ก็เอาเวลาไปทำผลงานส่วนตัวไม่ดีกว่าหรือ
สุดท้ายจะเหลือใครทำงานประกันจริงๆจิงๆ

ปัจจัยภายนอกและภายในที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการปฏิบัติงาน
ประกันคุณภาพ มีผลต่อการพัฒนาการมีส่วนร่วมเป็นอย่างมาก ปัจจัยภายนอกทั้งสี่ประการอาจใช้
เป็นเป้าหมาย หรือความสำเร็จที่คาดหวัง เพื่อให้เกิดการนำระบบประกันคุณภาพโดยกระบวนการ
มีส่วนร่วมมาใช้เป็นเครื่องมือมากขึ้น

ปัจจัยภายในซึ่งเป็นผลมาจากผู้บริหาร ได้แก่ การสั่งการและการติดตามงาน ใช้เป็นสิ่งกระตุ้นหรือสิ่งเร้า ส่วนการที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ ใช้เป็นปัจจัยนำทางให้เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ในขณะที่กระบวนการในการคัดเลือกคณะทำงานที่เหมาะสมจะเป็นปัจจัยเสริมการมีส่วนร่วมได้ และการนำการพิจารณาความดีความชอบมาเป็นแรงจูงใจ จะช่วยเพิ่มระดับความมีส่วนร่วมของบุคลากรได้เช่นกัน

ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากร ดังแสดงเป็นแผนภูมิ ในภาพที่ 18





ภาพที่ 18 ปัจจัยภายนอกและภายในที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วม

ตอนที่ 4 ระบบประกันคุณภาพที่คาดหวังตามความคิดเห็นของบุคลากรวิทยาลัย

จากการศึกษาบริบทของระบบประกันคุณภาพวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศรีสะเกษ พบว่าบุคลากรทุกส่วนมีความคาดหวังในการพัฒนาระบบงานประกันคุณภาพเพื่อให้เป็นระบบที่มีความสมบูรณ์ “อยากได้ที่เป็นระบบจริงๆ” มีขั้นตอนปฏิบัติที่ชัดเจนแน่นอน “ให้ชัดเจนว่า แต่ละคนทำอะไร ตอนไหน ที่สำคัญคืออย่าซับซ้อน ยุ่งยาก” สามารถสะท้อนถึงสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตรงตามความเป็นจริง “อยากได้ที่เป็นประกันการทำงานอย่าเป็นเพียงการประกันตัวเลข คุณภาพอยู่ที่ว่าเราทำงานอย่างไร มีร่องรอย มีหลักฐานที่ตรวจสอบได้ ไม่ใช่การเมคตัวเลข”

เมื่อพิจารณาถึงบทบาทความรับผิดชอบ ระบบประกันคุณภาพที่คาดหวังสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระดับ คือ ระดับวิทยาลัย ระดับฝ่าย แผนกวิชา งาน และระดับงานประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ดังนี้

1. ระดับวิทยาลัย เป็นภาระรับผิดชอบของผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการทุกฝ่ายโดยมีรองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและความร่วมมือเป็นผู้รับผิดชอบหลัก องค์ประกอบของระบบที่คาดหวังประกอบด้วย

1.1 แผนพัฒนาสถานศึกษา โดยการพิจารณาปรับนโยบายของ สอศ. ร่วมกับผลที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT จากรายงานการประเมินตนเองในปีการศึกษาที่ผ่านมาเพื่อจัดทำกรอบการปฏิบัติงานที่แสดงให้เห็นทิศทางของการพัฒนาที่สามารถตอบสนองนโยบายที่ได้รับและสอดคล้องกับจุดอ่อนจุดแข็งปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น พบว่าทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติทุกระดับมีความต้องการให้มีการจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา “แผนพัฒนาสถานศึกษาทำให้ทิศทางชัดเจน ที่นำไปสู่จุดหมายคือคุณภาพ เรามีแต่แผนปฏิบัติงานประจำปี” แต่เนื่องจากการขาดความรู้ความเข้าใจที่เกี่ยวข้องกับงานประกันคุณภาพและข้อจำกัดเกี่ยวกับองค์ความรู้ของการจัดทำแผนพัฒนา จึงมิได้มีการจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาเต็มรูปแบบแต่ยังสามารถสังเกตเห็นทิศทางของการพัฒนาสถานศึกษาได้จากแผนปฏิบัติงานประจำปี การจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาที่มีรูปแบบชัดเจน ช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำกับดูแลสนับสนุนส่งเสริมระบบงานประกันคุณภาพได้ดียิ่งขึ้น “ถ้ามีแผนพัฒนา มีเป้าหมายชัดเจนว่าต้องการคุณภาพเรื่องใดในระดับใด ก็มีเหตุผลที่จะต้องให้การสนับสนุน” ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพและมาตรฐาน

การศึกษาที่เห็นว่า แผนพัฒนาสถานศึกษาช่วยให้การปฏิบัติงานตามมาตรฐานและตัวบ่งชี้มีความชัดเจนและคล่องตัวมากขึ้น “แผนพัฒนาสถานศึกษา เป็นจุดเริ่มต้นของการทำงานประกันคุณภาพ ทำหน้าที่เหมือนเข็มทิศชี้ทางแห่งความสำเร็จ” ซึ่งเป็นในแนวทางเดียวกันกับผู้ปฏิบัติที่เห็นว่า การมีแผนพัฒนาสถานศึกษาช่วยให้การปฏิบัติหน้าที่มีทิศทางที่แน่นอนและมีความต้องการให้แผนพัฒนาสถานศึกษาเกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายมากกว่าจะเกิดจากการกำหนดของผู้บริหารเพียงอย่างเดียว “ไม่อยากเห็นคนไม่กี่คนจับจิบกันทำ ถ้าจะพัฒนาวิทยาลัย ก็ต้องคนทั้งวิทยาลัยช่วยกันคิด ช่วยกันกำหนด” และคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาน่าจะมีบทบาทสำคัญในการจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาในฐานะเป็นตัวแทนของผู้ปฏิบัติในวิทยาลัย “ถ้าใช้คนทั้งหมดไม่ได้ ให้กรรมการมีบทบาทเป็นตัวแทนที่แท้จริงบ้างหัวหน้าแผนกทั้งนั้น ผู้อาวุโสอีก อย่างน้อยได้กลิ่นกรองก็ดี”

1.2 แผนพัฒนาการจัดการศึกษา ตามจุดมุ่งหมายของการประกันคุณภาพภายในให้เกิดความมั่นใจต่อกระบวนการและผลผลิตของการจัดการศึกษาพบว่า ผู้บริหารมีความต้องการที่จะแยกแผนพัฒนาการจัดการศึกษาออกมาเป็นเอกเทศจากแผนพัฒนาสถานศึกษาเพื่อให้เห็นภาพของการจัดการศึกษาซึ่งเป็นภาระหน้าที่หลักของวิทยาลัยแยกออกจากภาระงานอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ทั้งนี้เพื่ออำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการการระดมทรัพยากรทุนทรัพยากรบุคคลไปสู่การจัดการศึกษาได้โดยตรงทำให้การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการศึกษาชัดเจนยิ่งขึ้น “งานบริหารมีหลายหน้า ถ้าจะทำให้งานประกันคุณภาพโดดเด่น ต้องทำให้ชัด คือชัดทั้งการทำงาน และการสนับสนุนจากผู้บริหาร”

แผนพัฒนาการจัดการศึกษา ต้องดึงส่วนที่เป็นการเรียนการสอน ออกมาจากแผนพัฒนาสถานศึกษา แต่ไม่ได้ว่าจะแยกส่วนออกมาทำ แต่แยกให้เห็นชัด เวลาทำ ทำไปพร้อมกันอยู่แล้ว แต่ทำให้ดูง่าย มองตัวเลข มองการลงทุน มองผล ชัดเจนว่า เราทำอะไรกับการเรียนการสอน ได้อะไรที่เป็นผลที่ทำ ทั้งหมดนี้แหละ เป็นภาพของการประกันคุณภาพภายใน

ในส่วนของผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพเห็นว่ากรณีแผนพัฒนาการศึกษาจะสอดคล้องกับการดำเนินงานตามมาตรฐานและตัวบ่งชี้ได้มากกว่ากรณีมีแผนพัฒนาสถานศึกษาเพียงอย่างเดียว ในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการความชัดเจนว่าแผนพัฒนาการจัดการศึกษาแสดงให้เห็นถึงทิศทางของการจัดการเรียนการสอนซึ่งเป็นภาระรับผิดชอบของบุคลากรส่วนใหญ่ของวิทยาลัยที่มี

สถานะเป็นครู และเห็นว่าแผนพัฒนาการจัดการศึกษาที่ดีควรเกิดจากการมีส่วนร่วมเป็นอย่างมากของฝ่ายปฏิบัติมากกว่าฝ่ายบริหาร “ขอครูเป็นหลักได้”ใหม่ ผู้บริหารถอยออกไปเป็นคนกำกับดูแลทิศทาง ลดการสั่งลงน้อย เพิ่มการฟังอีกนิด ครูเขาพร้อมอยู่แล้ว แล้วเราจะได้แผนที่ดี”

1.3 แผนปฏิบัติงานประจำปี วิทยาลัยมีการจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีโดยการรวบรวมโครงการแผนงานของแผนกวิชา งาน และหน่วยงานภายในของวิทยาลัย ซึ่งแผนปฏิบัติงานประจำปีมักมีรายละเอียดไม่ครบถ้วนและไม่สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพ ฝ่ายบริหารเห็นว่าแผนปฏิบัติงานประจำปีเป็นเครื่องมือสำคัญในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานของแผนกวิชา งาน หน่วยงานภายใน โดยผ่านระบบการจัดสรรงบประมาณซึ่งควรสอดคล้องกับแผนพัฒนาสถานศึกษา แผนพัฒนาการจัดการศึกษา “ ทั้ง 3 แผนน่าจะมาจากแหล่งเดียวกัน ไปในทิศทางเดียวกัน” ส่วนผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพเห็นว่าหากมีการปรับรูปแบบของแผนปฏิบัติงานประจำปีให้สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพ ทำให้การใช้ประโยชน์จากแผนปฏิบัติงานประจำปีได้มากขึ้น “เอาแผนพัฒนาสถานศึกษาเป็นกรอบใหญ่ มีแผนพัฒนาการจัดการศึกษาเป็นกรอบรอง แล้วจัดแผนปฏิบัติงานประจำปีไปรองรับ” ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของผู้ปฏิบัติงานที่เห็นว่าการกำหนดให้แผนปฏิบัติงานประจำปีเป็นไปในทางเดียวกันกับระบบประกันคุณภาพเป็นการลดภาระของผู้ปฏิบัติงานในการรายงานและรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในระบบประกันคุณภาพได้มากขึ้น “จะได้ทำงานทีเดียว ได้ทั้งสองงาน ...ลดความซ้ำซ้อน”

2. ระดับฝ่าย แผนกวิชา งาน

ฝ่าย แผนกวิชา และงานต่างๆ จะเป็นหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบงานประกันคุณภาพในระดับนี้ องค์ประกอบของระบบที่คาดหวังประกอบด้วย

2.1 มาตรฐานการจัดการศึกษาของวิทยาลัย หมายถึงมาตรฐานเฉพาะของฝ่าย แผนกวิชา และงานทั้งหมดในสังกัดของวิทยาลัย เพื่อเป็นกรอบของการปฏิบัติงาน รองรับการประกันคุณภาพในระดับหน่วยงานย่อย เมื่อนำมารวมกันจะเป็นมาตรฐานการจัดการศึกษาของวิทยาลัยในภาพรวม เพื่อให้การประกันคุณภาพทำงานอย่างมีระบบ เป็นการเสริมประสิทธิภาพของการบริหารจัดการและช่วยให้ฝ่ายบริหารมองเห็นภาพของกระบวนการประกันคุณภาพโดยรวมได้อย่างเป็นขั้นเป็นตอนมากยิ่งขึ้น “ทำงานเป็นระบบ จะลดภาระของการบริหาร” การปฏิบัติงานมีความสะดวกรวดเร็วมากขึ้น แต่ควรเป็นระบบที่เกิดขึ้นจากความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันของบุคลากรทุก

ฝ่ายเพื่อลดปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน โดยมีพื้นฐานความรู้ความเข้าใจที่แตกต่างกัน “ต้องเป็นระบบที่ทุกคนรู้ร่วมกัน คือให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของระบบแล้วจะทำงานง่าย” และระบบประกันคุณภาพที่ดี ควรสอดคล้องกับระเบียบปฏิบัติงานของสอศ. และไม่เป็นการเพิ่มภาระงานทั้งการปฏิบัติหน้าที่การเก็บรวบรวมหลักฐานการจัดเก็บข้อมูล “อย่าให้ทำงานหลายครั้ง ออกแบบให้ทำครั้งเดียว รายงานครั้งเดียว แล้วใช้ได้หมดทุกงาน” และการรายงานผลข้อมูลควรถูกกำหนดขึ้นจากผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในงานนั้นโดยตรง “จะได้รู้ที่มาที่ไปและความหมายของข้อมูล ไม่ต้องย้อนกลับมาถาม หรือเรียกให้ไปอธิบายอีก จะทำให้งานช้าลงอีก”

2.2 การประกาศใช้ระบบ ทุกฝ่ายมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่าการประกาศใช้ระบบเป็นจุดเริ่มต้นของการแสดงให้เห็นถึงร่องรอยของการพยายามร่วมกันของบุคลากรทุกฝ่ายในวิทยาลัย ว่าการดำเนินงานตามระบบประกันคุณภาพได้รับความเห็นชอบจากบุคลากรทุกฝ่ายและเป็นพันธะสัญญาที่ประกาศต่อสาธารณชนว่าจะมีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ “เป็นเหมือนปฏิญญา เหมือนหนังสือเงินฝากกรีกเลือดสาบาน จะได้สำนึกว่าจะต้องทำอะไรบ้าง” และ “ถ้าคำสั่งไม่ได้ผล ลองทำเป็นพันธะสัญญา จัดงานใหญ่ ให้ร่วมลงลายมือชื่อเลย แล้วทำใส่กรอบไว้ก็ได้” ทั้งนี้เพื่อสร้างความมั่นใจในกระบวนการทำงานและผลผลิตที่ได้รับตลอดอายุของระบบ และเห็นว่าการประกาศใช้ระบบควรมีอายุ 1 ปีการศึกษาเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับเปลี่ยนตามผลของรายงานการประเมินตนเอง ในปีการศึกษานั้น ๆ “ต่ออายุปีละครั้ง ถ้าไม่ดีจะเปลี่ยนใหม่”

2.3 การชี้แจงทำความเข้าใจ พบว่าผู้บริหารมีความต้องการจะชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับระบบประกันคุณภาพทั้งในระดับผู้บริหารตนเองและในระดับผู้ปฏิบัติ “ต้องเข้าใจตรงกันเสียก่อน ถ้ามีช่องว่างตรงนี้ เวลาทำงานจริงจะไปกันคนละทาง” โดยมีความคาดหวังว่า รองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและความร่วมมือ ควรแสดงบทบาทในการชี้แจงทำความเข้าใจได้ดีกว่าผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการฝ่ายอื่นๆ “รองแผนต้องเป็นตัวหลัก” ซึ่งต่างจากความเห็นของรองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและความร่วมมือ ที่เห็นว่าบทบาทในการชี้แจงความเข้าใจควรเป็นภาระรับผิดชอบของผู้บริหารทุกคน และควรเพิ่มบทบาทของผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพในการสร้างความเข้าใจให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติมากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ “บทบาทของงานประกันน้อยไปหน่อย ต่อไปต้องออกหน้าเพราะมีความรู้ความเข้าใจมากที่สุด” ส่วนของผู้ปฏิบัติพบว่า มีความต้องการการชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับระบบประกันคุณภาพเป็นอย่างมาก และต้องการให้มีการชี้แจงทำความเข้าใจเป็นประจำในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงานประกันคุณภาพ “ต้องให้ชัด ขนาด

ว่าแข็งแรงแล้วแยกย้ายกันไปทำได้เลย ทฤษฎีไม่ต้องมาก ขอเป็นหลักการปฏิบัติดีกว่า” และมีความต้องการการให้คำปรึกษาแนะนำการแก้ไขปัญหาจากผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพมากกว่าผู้บริหาร “งานประกันน่าจะรู้เรื่องดีกว่าผู้บริหาร”

2.4 ปฏิบัติงานตามระบบ การปฏิบัติงานตามระบบควรกำหนดให้เป็นภาระความรับผิดชอบอย่างชัดเจนของแผนกวิชา งานและหน่วยงานภายในวิทยาลัย ซึ่งต้องจัดเตรียมเอกสารคู่มือปฏิบัติที่เพียงพอต่อการปฏิบัติ พบว่ามีความต้องการที่สอดคล้องต้องกันในเรื่องของเอกสารคำแนะนำ แบบฟอร์มที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามระบบที่สามารถใช้เป็นคู่มือในการปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง “อยากมีคู่มือระบบตามกระบวนการ PDCA” ใ้่าง่ายต่อการปฏิบัติตาม การจัดเก็บหลักฐาน มีความสะดวกและไม่ยุ่งยาก เอื้ออำนวยต่อการจัดทำรายงาน และมีกรอบกำหนดเวลาที่ชัดเจนแน่นอนตลอดระยะเวลาของระบบ “จะทำงานได้ง่ายขึ้น ที่ผ่านมาเราไม่มีซึ่งที่เรียกว่า ระบบงานเลยยาก”

2.5 การนิเทศภายใน ระบบการนิเทศภายในจัดเป็นจุดอ่อนที่สำคัญที่สุดของการดำเนินงานประกันคุณภาพ “เราไม่เคยมีการนิเทศอย่างจริงจัง งานเลยไม่เดิน” ที่ผ่านมพบว่ามีผู้บริหารยังไม่เห็นความสำคัญของการนิเทศติดตามผลอย่างเป็นทางการและแยกอย่างชัดเจนออกจากงานปฏิบัติงานประจำ ผู้บริหารมีความเห็นว่าการนิเทศติดตามผลภายในฝ่ายควรมีลักษณะเป็นภาระงานประจำของรองผู้อำนวยการฝ่ายในการติดตามดูแลงานของตน “เป็นหน้าที่ของรองอยู่แล้ว” แต่รองผู้อำนวยการฝ่ายบางคนเห็นว่าบทบาทในการนิเทศติดตามผลภายในยังไม่ได้รับการปฏิบัติอย่างเต็มที่เท่าที่ควรเนื่องจากมีภาระงานอื่น จึงเห็นว่าการมีผู้นิเทศติดตามผลภายในสามารถช่วยให้การทำงานของรองผู้อำนวยการฝ่ายมีประสิทธิภาพและความสะดวกมากขึ้น “ต้องมีทีมงานนิเทศช่วยงานรองผู้อำนวยการ” ผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพและผู้ปฏิบัติเห็นตรงกันว่าไม่ปรากฏบทบาทของรองผู้อำนวยการฝ่ายในการนิเทศติดตามผลภายใน “ที่ผ่านมาไม่เคยมีการนิเทศ” ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญในการดำเนินงานประกันคุณภาพ และมีความต้องการบทบาทนี้มากเป็นอันดับหนึ่ง “การนิเทศเป็นหัวใจของการติดตามงาน” และเห็นว่าประสิทธิภาพของงานประกันคุณภาพจะมากขึ้น หากรองผู้อำนวยการฝ่ายแสดงบทบาทการนิเทศติดตามผลภายในได้อย่างเต็มความสามารถ “จุดอ่อนคือการนิเทศ ถ้าจะแก้ระบบ ต้องเพิ่มเรื่องการนิเทศด้วย”

2.6 การนิเทศภายนอก การนิเทศภายนอกหรือการนิเทศติดตามผลข้ามฝ่าย ผู้บริหารเห็นว่า เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบกันเองในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร “เหมือนมีคนช่วยดู

เพิ่มขึ้น” แต่เห็นว่าควรมีการสร้างความรู้ความเข้าใจว่ามีใช่เป็นการดำเนินงานเพื่อจับผิด“ถ้าเขาคิดว่าเราไปจับผิด ทำงานจะไม่สนุก” การนิเทศข้ามฝ่ายจึงควรเกิดจากความยินยอมพร้อมใจของฝ่ายที่ตรวจสอบและฝ่ายที่รับการตรวจสอบเพื่อลดปัญหาข้อขัดแย้งในการดำเนินงานได้ “ทำให้เป็นส่วนหนึ่งของระบบงาน จะได้มองหน้ากันได้เวลาไปนิเทศเขา หรือเขามา นิเทศเรา” ส่วนผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพ และผู้ปฏิบัติเห็นว่าการนิเทศภายนอกมีความสำคัญในการตรวจสอบยืนยันความถูกต้องในลักษณะของการถ่วงดุลและสามารถให้ข้อเสนอแนะผ่านมุมมองของคนนอกเป็นการเสริมความน่าเชื่อถือของการตรวจสอบตนเอง

2.7 การรวบรวมข้อมูล ทุกฝ่ายเห็นสอดคล้องกันว่าการรวบรวมข้อมูล ควรมีระบบการตรวจสอบยืนยัน การกลั่นกรองข้อมูลที่ต้องครบถ้วนสมบูรณ์จากทุกระดับตั้งแต่เจ้าของข้อมูล คณะกรรมการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพ รองผู้อำนวยการฝ่าย และผู้อำนวยการในที่สุด “ต้องถูกต้อง ครบถ้วนในทุกขั้นตอน ตั้งแต่ต้นทางถึงปลายทาง” และควรมีระบบการตรวจสอบย้อนกลับไปถึงร่องรอยหลักฐานของการปฏิบัติงาน อันเป็นต้นตอของข้อมูลที่ใช้ในการจัดทำ SAR ได้ทุกข้อมูล “ไม่ใช่ได้ตัวเลขแล้วจบ ต้องรู้ว่าตัวเลขถูกหรือไม่ มีหลักฐานจริงๆ ไม่ใช่แค่บอกว่ามี แต่ตรวจสอบไม่ได้”

3. ระดับงานประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

งานประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา มีบทบาทหลักในการประมวลผลการปฏิบัติงานประกันคุณภาพ โดยใช้มาตรฐานและตัวบ่งชี้เป็นเครื่องมือ นำไปสู่การจัดทำ SAR เพื่อรองรับการประเมินภายนอก และท้ายที่สุดคือผลของการประเมินตนเองต้องสามารถนำไปเป็นฐานของการพัฒนาสถานศึกษาในวงรอบปีการศึกษาต่อไป องค์ประกอบของระบบที่คาดหวังประกอบด้วย

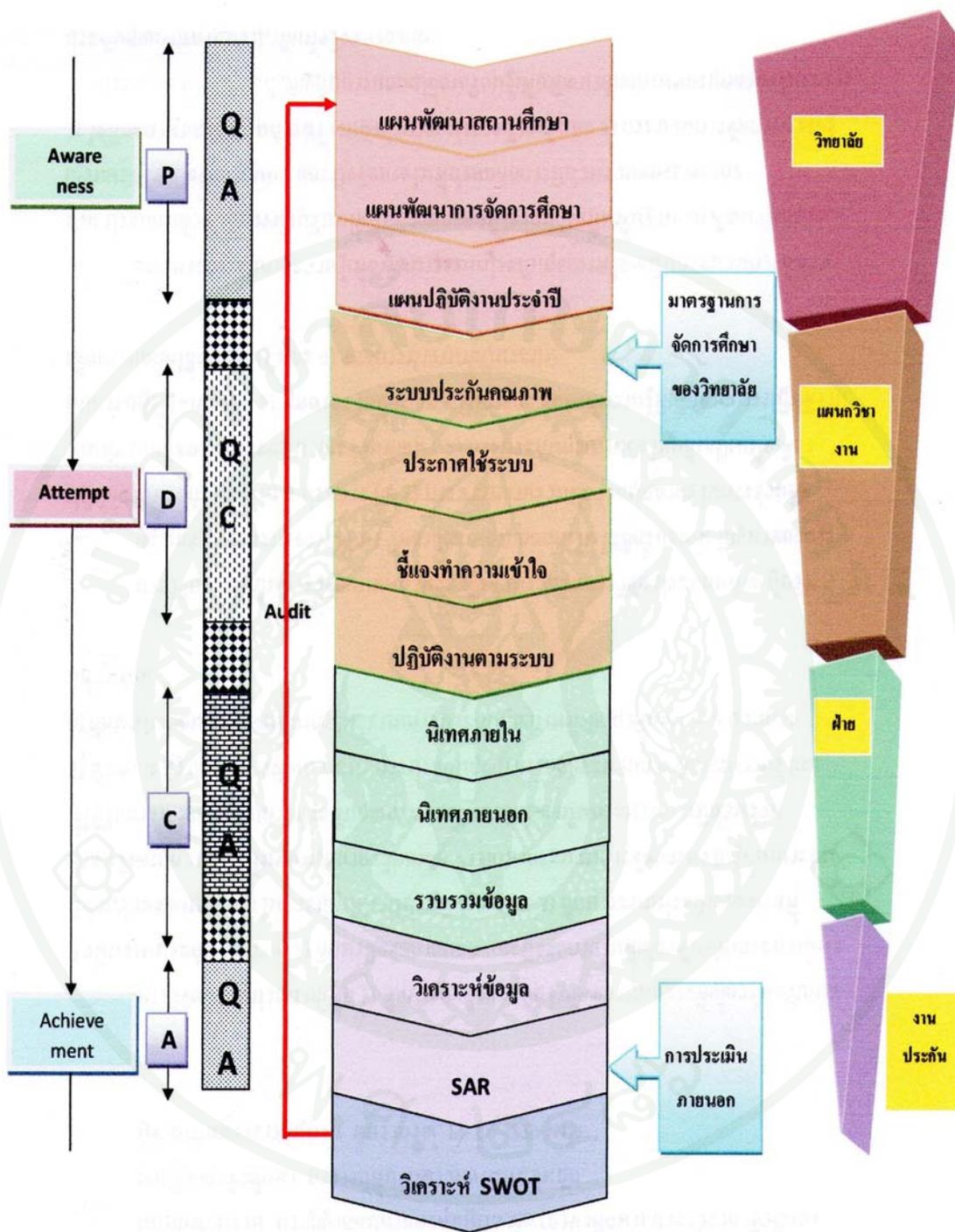
3.1 การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นขั้นตอนสำคัญของการจัดทำรายงานการประเมินตนเอง พบว่าผู้บริหารต้องการเข้าไปมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ข้อมูล ในส่วนที่อาจกระทบต่อภาพลักษณ์ของการปฏิบัติงานในฝ่ายที่ตนเองรับผิดชอบ “อยากตรวจสอบเบื้องต้นก่อนว่าข้อมูลที่เกี่ยวข้องถูกต้องหรือไม่ แยกส่วนที่รับผิดชอบโดยตรงมาก่อน” ในขณะที่ผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพเห็นว่า ผู้บริหารขาดการมองข้อมูลในภาพรวม ให้ความสำคัญเฉพาะข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายตนเท่านั้น “ส่วนใหญ่ดูถ้าตัวเลขออกมาไม่ดี รองฝ่ายจะขอ ดูถ้าดีก็ผ่าน บางทีไม่ดูที่มาที่ไปเลย ขอให้

ตัวเลขสวยเป็นพอ” และเห็นว่าคณะกรรมการรวบรวมข้อมูลและเจ้าของข้อมูลไม่มีบทบาทร่วมในการวิเคราะห์ข้อมูล จึงต้องการให้มีการวิพากษ์ข้อมูลโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในวิทยาลัย ก่อนการจัดทำรายงานการประเมินตนเอง “มาคุยกันก่อน ดูพร้อมๆกัน ใครสงสัย ใครอยากแก้ อยากปรับปรุงก็ทำให้เสร็จเสียคราวเดียว แบบเขาทำประชาพิจารณ์เลยก็ได้”

3.2 การจัดทำรายงานการประเมินตนเอง พบว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับผลของรายงานการประเมินตนเองที่ดี และสามารถจัดทำได้ตามกำหนดเวลา มากกว่าการจัดทำรายงานการประเมินตนเอง ที่สะท้อนให้เห็นถึงสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นเพื่อนำไปสู่การพัฒนาในปีการศึกษาต่อไป “บางที SAR ไม่ได้บอกว่าคุณภาพของการทำงานดี แต่บอกว่าตัวเลขดี สวยน่าพอใจ แค่นั้น แค่นั้นจริงๆ ผู้บริหารก็พอใจแล้ว” จึงมีความต้องการให้ผู้บริหารเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณากลับกรองข้อมูลการสรุปและการประเมินค่าตั้งแต่ต้นจนจบของกระบวนการจัดทำรายงานการประเมินตนเอง

3.3 การวิเคราะห์ SWOT บุคลากรทุกฝ่ายมีความเห็นสอดคล้องกันว่ารายงานการประเมินตนเอง จะเกิดประโยชน์สูงสุดเมื่อนำผลของการประเมินมาใช้จริง เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT เป็นเครื่องมือที่ทุกฝ่ายเห็นตรงกันว่ามีความเหมาะสมในการค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหา และอุปสรรค เพื่อเป็นพื้นฐานในการจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาในปีการศึกษาต่อไป และเห็นว่า การวิเคราะห์ SWOT ควรจัดทำในทุกระดับ ได้แก่ แผนกวิชา งาน หน่วยงานภายใน ฝ่าย และระดับวิทยาลัยในที่สุด

เมื่อบูรณาการรูปแบบของการประเมินที่ใช้รูปแบบของการประเมิน 3 A (awareness, attempt และ achievement) และองค์ประกอบของการประกันคุณภาพ 3Q (quality audit, quality control, quality assessment) รูปแบบของระบบประกันคุณภาพที่คาดหวัง จึงสามารถสรุปเป็นแผนภูมิ ดังภาพที่ 19 ได้ดังนี้



ภาพที่ 19 รูปแบบของระบบประกันคุณภาพที่คาดหวัง

ตอนที่ 5 กระบวนการจัดการความรู้ที่เหมาะสมที่ใช้ในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพของ วิทยาลัยโดยเน้นกระบวนการมีส่วนร่วม

ในการศึกษากระบวนการจัดการความรู้ที่เหมาะสมในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพ
โดยเน้นกระบวนการมีส่วนร่วม ผู้วิจัยแบ่งการศึกษาเป็น 2 ส่วนคือ

1. ปัญหาของการจัดการความรู้ของวิทยาลัย คืออะไร

2. รูปแบบของการจัดการความรู้ที่เหมาะสมในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพเป็น
อย่างไร โดยมีรายละเอียดของการศึกษาดังนี้

1. ปัญหาของการจัดการความรู้ของวิทยาลัย การศึกษาปัญหาของการจัดการความรู้
ของวิทยาลัย ผู้วิจัยคัดเลือกผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยแบบเฉพาะเจาะจงจากบุคลากร 3 กลุ่ม โดยใช้
กรอบคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ของวิทยาลัย ได้ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยจากผู้บริหาร
ครู บุคลากรทางการศึกษา จำนวน 9 คน ดังนี้

ผู้บริหาร เลือกรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ 1 คน ซึ่งรับผิดชอบการดำเนินงาน
จัดการความรู้ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษา ซึ่งกำหนดให้สถานศึกษาจัดให้
มีคณะกรรมการจัดการความรู้ในระดับวิทยาลัย อยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยได้
มอบหมายให้รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาของคณะกรรมการจัดการความรู้
ของวิทยาลัย

ครู เลือกหัวหน้าแผนกวิชาต่างๆ จำนวน 7 คน ซึ่งมีบทบาทหน้าที่และความ
รับผิดชอบในการบริหารจัดการในระดับแผนกวิชา และส่วนใหญ่ทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการ
จัดการความรู้อยู่แล้ว เว้นแต่หัวหน้าแผนกวิชาบางคนซึ่งเข้ารับหน้าที่ใหม่ และในคณะกรรมการ
จัดการความรู้เดิมมีคณะกรรมการจากแผนกวิชาต่างๆ ยังไม่ครบถ้วน

บุคลากรทางการศึกษา เลือกตัวแทน 1 คน ได้แก่ หัวหน้างานบริหารงานทั่วไปซึ่ง
ทำหน้าที่เป็นเลขานุการของคณะกรรมการจัดการความรู้ระดับวิทยาลัยโดยตำแหน่ง

1.1 พื้นฐานประสบการณ์ของการจัดการความรู้ เพื่อให้ทราบว่าวิทยาลัยมีพื้นฐานประสบการณ์ในการจัดการความรู้อย่างไรบ้าง ผู้วิจัยใช้เทคนิคการประชุมกลุ่มย่อยร่วมกับเทคนิคการระดมสมอง การใช้แผนที่ความคิด และเทคนิคการเล่าเรื่อง เพื่อศึกษาพื้นฐานของประสบการณ์การจัดการความรู้ของวิทยาลัย ในด้านประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ พบว่าการจัดการความรู้ไม่ใช่เรื่องใหม่มีการอบรมให้กับคณะครูมาแล้วก่อนหน้านี้ประมาณ 3-4 ปี อีกทั้งบุคลากรส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการจัดการความรู้มาบ้างแต่ไม่เท่ากัน ความรู้ส่วนใหญ่มาจากประสบการณ์ส่วนตัว เช่น การได้รับการศึกษา การฝึกอบรม และการหาความรู้ด้วยตนเอง วิทยาลัยมีคณะกรรมการจัดการความรู้ระดับวิทยาลัย มีคำสั่งแต่งตั้งชัดเจนแต่มีบทบาทน้อย และอยู่ในวงแคบ “รู้กันแต่พวกคณะกรรมการ” แต่มีการจัดกิจกรรมที่แสดงให้เห็นถึงการใช้นโยบายความคิดในการจัดการความรู้หลายกรณี เช่น การจัดมุมวิชาการประจำห้องต่างๆ การจัดสร้างบอร์ดให้ความรู้ในทุกแผนกวิชาตลอดจนบอร์ดส่วนกลางอีกจำนวนหนึ่ง “แต่ไม่ค่อยรู้ว่าเป็นการจัดการความรู้”

ในการจัดการเรียนการสอนพบกิจกรรมที่ใช้แนวคิดบางส่วนของจัดการความรู้ เช่น กิจกรรมจับคู่ครู หรือที่เรียกว่า “จับคู่บัดดี้” ในส่วนของการนิเทศการจัดการเรียนการสอนที่มีการบันทึกการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูที่จับคู่กัน แต่ดำเนินการอยู่ได้เพียง 2 ภาค การศึกษาก็เลิกไป “อยู่ดีก็ทำ อยู่ดีก็เลิก ยังไม่ได้เรียนรู้อะไร” การให้ความรู้ตามโอกาสอันควร เช่น การจัดตั้งคณะกรรมการครู คส. 3 เพื่อช่วยเหลือเพื่อนครูในการจัดทำผลงานทางวิชาการ ที่ใช้เทคนิคการเล่าเรื่องเพื่อสกัดองค์ความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ส่วนตัวคน ถ่ายทอดให้กับเพื่อนครูเพื่อสร้างผลงานทางวิชาการ

นอกจากนี้ยังมีการดำเนินกิจกรรมคุณภาพบางรูปแบบที่ใกล้เคียงกับการจัดการความรู้ เช่น กิจกรรม QC ซึ่งมีการดำเนินงานอย่างแพร่หลายในระหว่าง พ.ศ. 2536 - 2540 บุคลากรของวิทยาลัยมีโอกาสในการเรียนรู้ทั้งแนวคิดและวิธีการที่เป็นประโยชน์ แต่ขาดการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และเวลาที่ผ่านมานาน บุคลากรรุ่นใหม่ ไม่มีประสบการณ์เดิมที่จะเชื่อมโยงมาสู่ความรู้ด้านการจัดการความรู้ได้

ในการปฏิบัติงานปกติ ยังพบแนวคิดของการจัดการความรู้สอดแทรกอยู่ เช่น การใช้เทคนิค SWOT ในการค้นหาจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และข้อจำกัด เพื่อค้นหาความรู้และวิธีการในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ซึ่งพบว่าปัญหาที่สำคัญคือ “รู้รูปแบบ แต่ไม่ชัดเจนด้านแนวคิด” และสิ่งที่ต้องการก็คือ “การทำงานอย่างเป็นระบบ” การสร้างทีมงานที่เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

การจัดการรายงาน การจัดเก็บและการวิเคราะห์ผลของการปฏิบัติงานเพื่อนำมาปรับปรุง
การปฏิบัติงานในปีต่อไป



ภาพที่ 20 เทคนิคการเล่าเรื่องเพื่อดึงความรู้และประสบการณ์แฝงมาใช้ประโยชน์

1.2 ปัญหาของการจัดการความรู้ ผู้วิจัยใช้เทคนิคการระดมสมองร่วมกับเทคนิค
แผนที่ทางความคิด เพื่อตอบคำถามในประเด็นที่ว่าอะไรคือปัญหาของการจัดการความรู้ของ
วิทยาลัย สามารถสรุปเป็นประเด็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับ การขาดแคลนคนในการจัดการความรู้
การขาดความรู้ความเข้าใจ การไม่มีองค์ความรู้ที่ทันสมัยและใช้งาน ได้จริง และการขาดการทำอย่าง
ต่อเนื่อง

1.2.1 ไม่มีคนทำ ปัญหาหลักของการจัดการความรู้ที่ผ่านมาก็คือ จำนวนคน
ที่เข้าร่วมในการดำเนินการมีน้อย ส่วนใหญ่เป็นเฉพาะผู้ที่มีชื่อตามคำสั่ง ซึ่งมักเป็นกลุ่มคนเดิม
เมื่อมีการจัดตั้งทีมงานขึ้นมาก็ไม่มีทีมงานสนับสนุน บางแผนก บางงานซึ่งมีบุคลากรน้อยก็เกิด
ปัญหาไม่สามารถจัดตั้งทีมงานได้ เพราะบางงานมีคณะทำงานตามคำสั่งเพียง 1 หรือ 2 คน เท่านั้น
และในระดับแผนกวิชาก็ยังมีบุคลากรไม่เท่ากัน บางแผนกวิชามีเพียง 2 คน ไม่เพียงพอต่อการ
ปฏิบัติงานตามกรอบของการจัดการความรู้ได้ “มีแต่งาน ไม่มีคน” ประกอบกับงานอื่นๆ ที่เป็นงาน
มอบหมายหรืองานรับผิดชอบมีมาก “งานอื่นมีมากอยู่แล้ว” และคนไม่เห็นความสำคัญของการ
จัดการความรู้ การหาคนมารับผิดชอบการจัดการความรู้จึงยาก หรือถ้าจะทำ ก็ทำแบบขาดแรงจูงใจ
“ไม่รู้จะทำไปทำไม” โดยมีเหตุผลว่า ไม่เคยทำ หรือมีวิธีการอื่นที่ถนัดกว่า “ที่ทำอยู่ก็คืออยู่แล้ว”
แต่ปัญหาเดียวกันนี้ ในงาน หรือแผนกวิชาที่มีบุคลากรจำนวนมาก พบว่างานที่มีอยู่ในการจัดการ
ความรู้ ไม่เพียงพอสำหรับคนที่ต้องการทำ จึงพบปัญหาไม่มีงานให้คนทำปัญหาการ ไม่มีคนทำ
ยังพบว่ามีสาเหตุส่วนหนึ่งมาจากผู้บริหารไม่เข้าใจถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ “ผู้บริหาร

“ไม่รู้จัก” ทำให้ไม่ได้รับการสนับสนุนในการจัดกำลังคนเข้ามาช่วยในกระบวนการจัดการความรู้ อย่างจริงจัง

1.2.2 คนขาดความรู้ความเข้าใจ แม้ว่าการจัดการความรู้จะไม่ใช่อะไรใหม่ แต่ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดและหลักการที่ถูกต้องก็มีผลต่อการปฏิบัติงาน ครูส่วนใหญ่มีความเข้าใจอย่างผิวเผิน คือรู้ว่ามีการจัดการความรู้ แต่ไม่ให้ความสนใจว่ามีหลักการ แนวคิดอย่างไร มีประโยชน์มากน้อยเพียงใด “ทำตามที่เขาทำกัน” แม้มีการจัดการอบรมให้ แต่ก็ยังมีครูบางส่วนที่มีโอกาสเข้ารับการอบรม บางแผนกวิชาไม่รู้ว่ามีการอบรมที่ไหน เมื่อไร ทำให้มองได้ว่า วิทยาลัยยังขาดการสนับสนุนอย่างเพียงพอในการสร้างให้ครูเกิดความรู้ความเข้าใจในการจัดการความรู้อย่างแท้จริงจนสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างไม่มีปัญหา ผลที่เกิดขึ้นคือเมื่อมีการดำเนินงานจัดการความรู้ ก็เกิดปัญหาจากความไม่รู้อย่างไม่เข้าใจเสมอ

1.2.3 ไม่มีองค์ความรู้ ในการจัดการความรู้ มีองค์ความรู้ทั้งที่เป็นแนวคิด วิธีการ กระบวนการใหม่ๆเกิดขึ้นอยู่เสมอ ซึ่งการนำมาประยุกต์ใช้ ช่วยพัฒนาการจัดการความรู้ให้ดีขึ้นแต่ปัญหาที่วิทยาลัย ตามองค์ความรู้ใหม่ไม่ทัน เกิดจากสาเหตุหลายประการคือ หากมีการอบรมให้ความรู้ที่หน่วยงานอื่นนอกเหนือจากสอศ.เป็นผู้ดำเนินการเองแล้ว บุคลากรมักไม่ได้รับโอกาสในการเข้ารับการอบรม ด้วยปัญหาด้านงบประมาณ “วิทยาลัยว่าไม่มีเงิน อยากไปต้องจ่ายเอง” เมื่อไม่มีการหาความรู้ใหม่เข้ามาเพิ่มเติม ก็เกิดปัญหาสิ่งที่ทำอยู่ล้าสมัย ซ้ำซาก ผู้ปฏิบัติไม่เกิดแรงกระตุ้นจากสิ่งใหม่ๆ “ทำซ้ำนานๆก็เบื่อ” อีกทั้งงานบุคลากรซึ่งทำหน้าที่เป็นต้นเรื่องในการกำหนดกรอบการพัฒนาบุคลากรจากการส่งคนเข้ารับการอบรม ไม่มีข้อมูลเกี่ยวกับการอบรมเรื่อง การจัดการความรู้ที่เพียงพอ จึงทำให้ขาดโอกาสในการศึกษาหาความรู้เข้ามาเพิ่มเติมใน กระบวนการจัดการความรู้ของวิทยาลัย ทำให้มองได้ว่า “งานบุคลากรไม่ชวนขวนขวายช่องทางให้” และถึงแม้จะมีการผลิตสื่อรูปแบบต่างๆ เช่น หนังสือ แผ่นวีดิทัศน์ เรื่องการจัดการความรู้เผยแพร่ มากมาย แต่ก็ไม่เพียงพอต่อการสร้างความรู้เท่าใดนัก เพราะ “ไม่ได้ศึกษาจากของจริง”

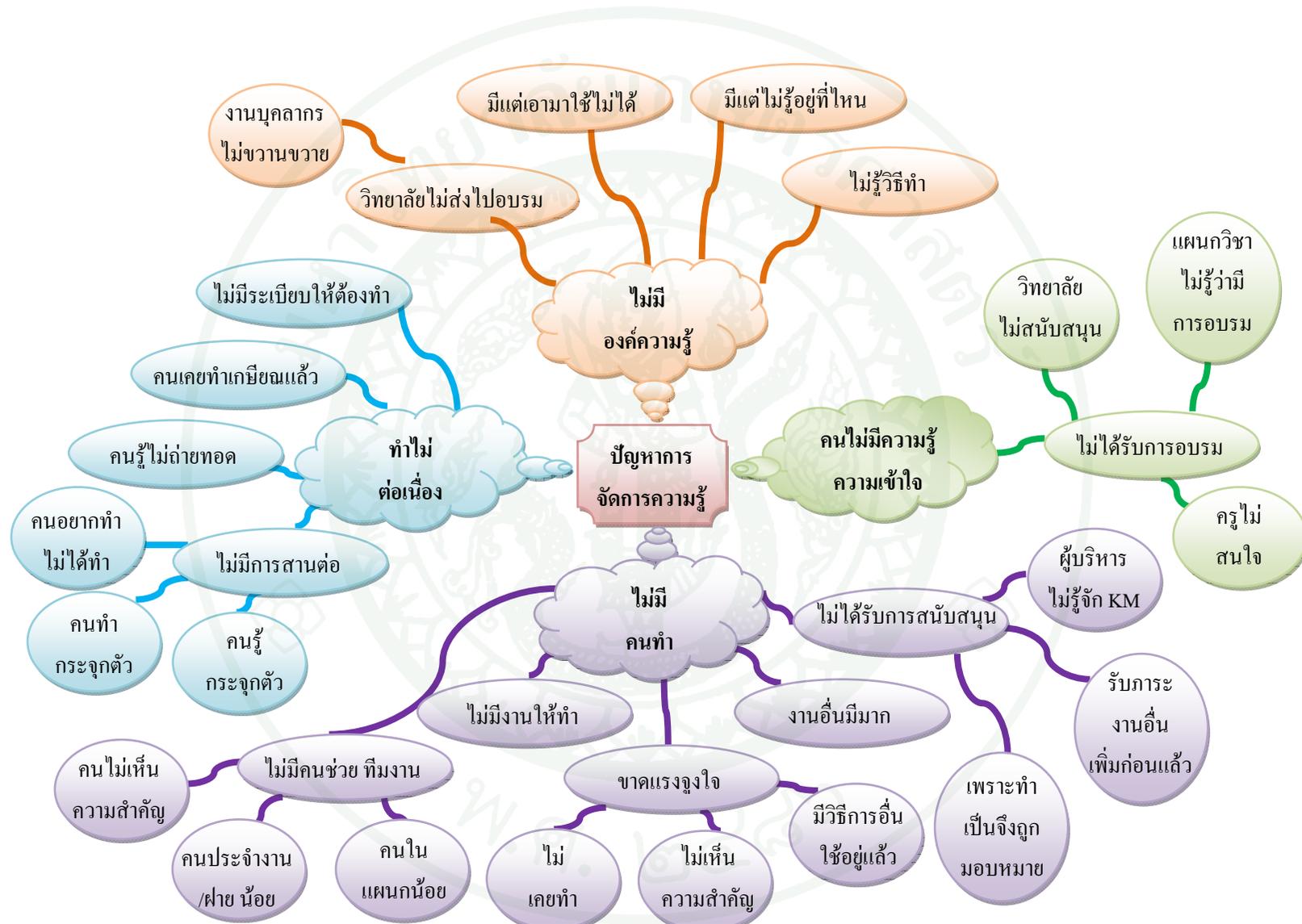
1.2.4 ขาดความต่อเนื่อง ในการจัดการความรู้ สิ่งที่เป็นปัจจัยสำคัญต่อการ ประสบความสำเร็จ คือการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง พัฒนางานจากผลของงานที่ผ่านมา แต่ปัญหาที่วิทยาลัยพบคือมีการดำเนินงานเป็นช่วง ไม่ต่อเนื่องกัน “อยากทำก็ทำ ไม่อยากทำก็เลิกเลย เลิกกันง่ายๆ” และ “บางที่ทิ้งไปเป็นปีสองปี แล้วให้มาทำใหม่ ลืมหมดแล้ว” ซึ่งมีสาเหตุมาจาก การขาด เครือข่ายในการทำงาน ซึ่งหมายถึงกลุ่มหรือทีมทำงานที่บริหารจัดการให้กลไกของการจัดการ

ความรู้มีกิจกรรมที่ทำอย่างต่อเนื่อง ถึงแม้ว่าวิทยาลัยจะมีคณะกรรมการจัดการความรู้ระดับวิทยาลัย แต่ก็มีปัญหาเรื่องการสร้างเครือข่าย เพราะ “คนรู้กระจุกตัว คนทำเลยไม่กระจาย” การขาดการถ่ายทอดงานจากคนเก่าไปสู่คนใหม่ ทำให้คนทำงานลดลง “ขาดเลือดใหม่” ยิ่งผู้รู้เก่าเกษียณอายุ หรือย้ายไปทำงานที่อื่น ปัญหาการขาดความต่อเนื่องยิ่งส่งผลให้การจัดการความรู้ขาดตอน จนหมดหรือเลิกกิจกรรมไปในที่สุด



ภาพที่ 21 การระดมสมอง และการทำแผนที่ความคิดในการจัดการความรู้

จากการศึกษาปัญหาของการจัดการความรู้ของวิทยาลัยในเบื้องต้น ได้แผนภูมิของปัญหาในการจัดการความรู้ ดังภาพที่ 22 ดังนี้



ภาพที่ 22 ปัญหาของการจัดการความรู้ ฉบับร่าง

เพื่อให้ภาพของปัญหาของการจัดการความรู้ กระชับ และชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยใช้เทคนิค data mining tool ร่วมกับเทคนิคดอกไม้ไฟ เพื่อสร้างภาษา หรือคำหรือวลีหรือประโยคใหม่ที่ใช้สรุปเป็นข้อความสั้นๆ เพื่อสร้างเป็นแผนภาพ แสดงปัญหาที่เกิดขึ้น ในกรณีที่มีประเด็นคล้ายกัน จะขอความคิดเห็นจากที่ประชุมในการสรุปหรือจัดกลุ่มคำพูดเพื่อลดแขนงของปัญหาไม่ให้มีมากเกินไป เช่น

“ไม่มีความรู้” “รู้บางอย่าง” “รู้แต่เพียงผิวเผิน” “รู้เลอะๆ” “รู้นิดหน่อย” “รู้บางอย่าง” จะถูกจัดกลุ่มใหม่ ภายได้ปัญหาแขนงเดียวกันว่า **ไม่มีองค์ความรู้** หรือ

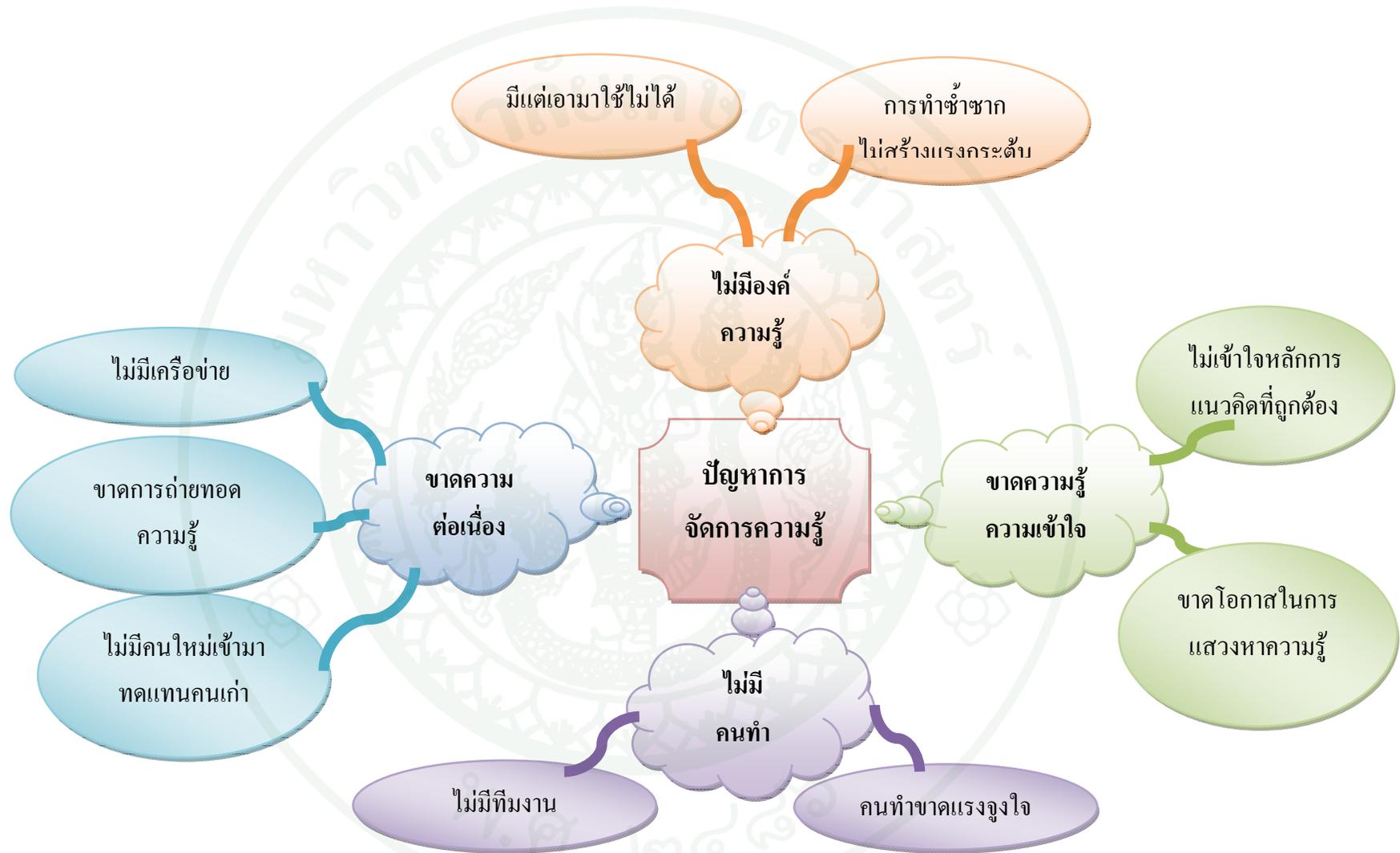
“ไม่มีโอกาส” “หัวหน้าไม่ส่ง” “วิทยาลัยไม่ให้โอกาส” “คนอื่นไปเราไม่ได้ไป”

“ไปแต่คนหน้าเดิมๆ” จัดอยู่ในกลุ่ม วิทยาลัยไม่สนับสนุน เป็นต้น



ภาพที่ 23 การใช้เทคนิค data mining tool ในการสกัด “คำเด็ด”

ผลของการใช้เทคนิคนี้ ได้แผนภูมิใหม่ที่กระชับ และเข้าใจง่ายกว่าเดิม ดังภาพที่ 24 ดังนี้



ภาพที่ 24 ปัญหาของการจัดการความรู้ โดยเทคนิค Data Mining Tool

หลังจากนั้นจึงนำแผนที่ความคิดที่ปรับปรุงเสร็จเรียบร้อยแล้วมอบให้หัวหน้าแผนกวิชานำกลับไปแจ้งให้ที่ประชุมแผนกวิชาทราบและทบทวนข้อมูลอีกครั้ง ส่วนรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการรับผิดชอบการดำเนินงานกับกลุ่มผู้บริหาร หัวหน้างานบริหารงานทั่วไปรับผิดชอบดำเนินงานกับกลุ่มบุคลากรทางการศึกษา และนำผลที่ได้รับกลับมาประชุมย่อยครั้งต่อไป

ในการประชุมย่อยครั้งที่ 2 ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยนำแผนที่ความคิดที่ผ่านการพิจารณาจากบุคลากรที่ตนรับผิดชอบอยู่แล้วมาสรุปเป็นประเด็นปัญหาของการจัดการความรู้โดยจัดทำเป็นแผนที่ความคิดขั้นสุดท้ายที่ผ่านการพิจารณาจากบุคลากรทั้งวิทยาลัยมาแล้วก่อนนำเข้าการประชุมระดับวิทยาลัยต่อไป ซึ่งพบว่า แผนที่ความคิดดังกล่าว ได้รับการยอมรับจากระดับแผนกวิชา และระดับบริหาร โดยไม่มีการปรับแก้ คณะผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยที่รับผิดชอบในการจัดทำ จึงมีมติให้นำเข้าสู่การพิจารณาของประชาคมวิทยาลัย เพื่อขอความเห็นชอบ โดยใช้วาระอื่นๆ ของการประชุมบุคลากรประจำเดือน พบว่าประชาคมวิทยาลัยให้ความเห็นว่าสอดคล้องกับบริบทที่แท้จริงของวิทยาลัย จึงไม่มีการปรับปรุงแผนที่ความคิดใหม่แต่อย่างใด ซึ่งได้นำผลที่ได้เป็นพื้นฐานของการศึกษารูปแบบที่เหมาะสมของการจัดการความรู้ในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพของวิทยาลัยในลำดับต่อไป

2. รูปแบบของการจัดการความรู้ที่เหมาะสม

เมื่อได้ศึกษาปัญหาของการจัดการความรู้ที่เกิดขึ้น จึงต้องหาวิธีการเพื่อไม่ให้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นแล้ว เกิดขึ้นซ้ำอีก ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยชุดเดิม ได้ใช้กระบวนการที่ใช้ในการศึกษาปัญหาของการจัดการความรู้ เพื่อที่จะเสนอแนวคิดในการแก้ปัญหาโดยสร้างเป็นรูปแบบของการดำเนินงานจัดการความรู้ที่เหมาะสมเป็นขั้นตอนต่อไป โดยมีประเด็นหลักของรูปแบบที่เหมาะสมเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ดังนี้

2.1 การสร้างทีมงาน เพื่อแก้ปัญหาการไม่มีคนทำ หรือขาดผู้ปฏิบัติงานในการจัดการความรู้ พื้นฐานสำคัญคือแผนกวิชาและงานต่างๆ การจัดตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ในระดับแผนกวิชา และระดับงาน จึงเป็นสิ่งจำเป็น เนื่องจากแผนกวิชาและงาน เป็นโครงสร้างการบังคับบัญชาที่มีความชัดเจน แน่นนอน สามารถควบคุมและติดตามดูแลได้สะดวก หากทุกแผนกวิชา/งาน มีคณะทำงานประจำอยู่ กิจกรรมการจัดการความรู้จะมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน แน่นนอนเช่นกัน ส่วนปัญหาบางแผนกวิชา หรือบางงานมีจำนวนคนน้อยเกินไป แก้ไขโดยการจัดตั้ง

คณะกรรมการจัดการความรู้ระดับฝ่าย เพื่อให้สามารถ “โยกคน” หรือเสริมคนเข้าไปในจุดที่มี ปัญหาคนทำงานน้อยได้ และท้ายที่สุดคือกรมจัดการความรู้ระดับวิทยาลัย เป็นผู้ กำกับดูแล และสนับสนุน ส่งเสริมกิจกรรมการจัดการความรู้ในภาพรวม เพื่อ “คู่ทุ้ระบบ” และ เพื่อให้สอดคล้องกับงานประกันคุณภาพ ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยจึงมีความเห็นว่าคณะกรรมการ จัดการความรู้ควรทำหน้าที่เป็นคณะทำงานงานประกันคุณภาพในหน่วยงานของตนควบคู่กัน ไป ด้วยในทุกระดับ

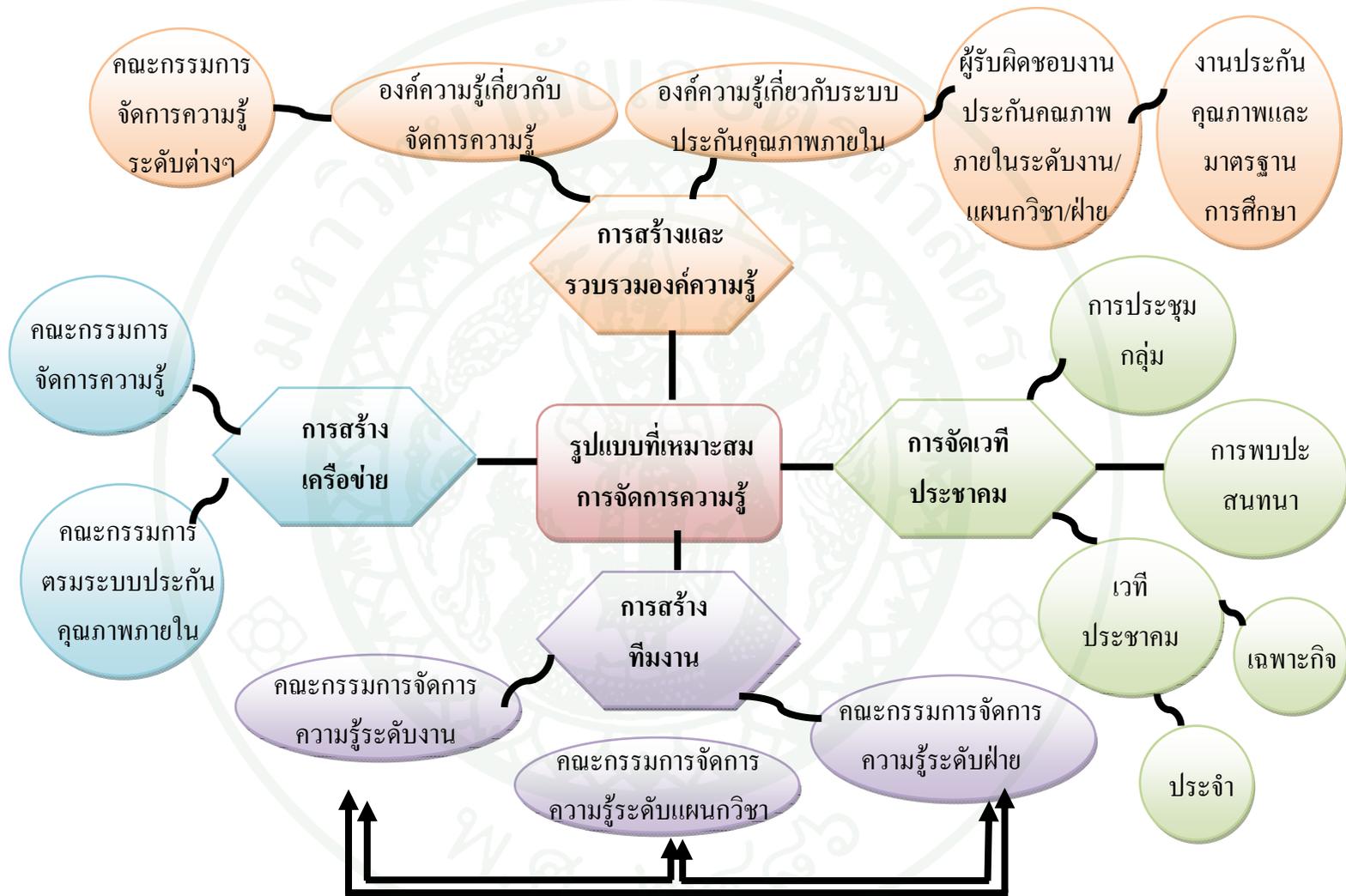
2.2 การจัดเวทีประชาคม กระบวนการในการสร้างความรู้ความเข้าใจ ต้องเริ่มตั้งแต่ ในระดับแผนกวิชา และงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งเป็นหลักการสำคัญของการจัดการความรู้ต้อง ดำเนินการให้เป็นประจำและสม่ำเสมอ ทั้งแบบไม่เป็นทางการ “คุยกันให้มากขึ้น” และอย่างเป็นทางการ เช่น การประชุมกลุ่ม เพื่อให้คณะทำงานเกิดความรู้ความเข้าใจในเรื่องเดียวกันอย่างถูกต้อง ตรงกัน “คุยเรื่องเดียวกัน” ซึ่งเป็นการให้ความรู้กันเอง ในลักษณะ “เรียนรู้จากเพื่อน เรียนรู้จาก งาน” เพื่อทดแทนการขาดโอกาสในการเข้ารับการอบรมจากแหล่งภายนอก และการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ข้ามกลุ่ม หรือระหว่างกลุ่ม ในรูปแบบ “เวทีประชาคม” ซึ่งเป็น โอกาสให้มีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้กันอย่างกว้างขวางมากขึ้น โดยอาจจัดเป็นกิจกรรมประจำ หรือเป็นกิจกรรมเฉพาะกิจก็ได้ ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยมีความเห็นตรงกันว่า ในกิจกรรมของระบบประกันคุณภาพ สามารถจัดเวที ประชาคม ทั้งในระดับ แผนกวิชา งาน ระดับฝ่าย และระดับวิทยาลัยได้เช่นกัน โดยอาศัย คณะกรรมการจัดการความรู้ในระดับต่างๆ ร่วมกับผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพ เป็นตัว ขับเคลื่อน โดยมีจุดประสงค์หลักคือ “ลดปัญหาความไม่รู้ไม่เข้าใจ” นั่นเอง

2.3 การสร้างและรวบรวมองค์ความรู้ องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง มี 2 ประเภทคือ องค์ ความรู้ที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ เช่น หลักการ แนวคิด ทักษะและประสบการณ์ที่เกิดจากการทำ กิจกรรมจัดการความรู้ ซึ่งใช้ในการพัฒนาการจัดการความรู้ขององค์กรประเภทหนึ่ง และองค์ ความรู้เฉพาะเรื่อง เฉพาะกรณีที่ต้องการนำไปใช้ประโยชน์ (ในงานวิจัยนี้คือองค์ความรู้เกี่ยวกับ ระบบการประกันคุณภาพที่พัฒนาขึ้น) อีกประเภทหนึ่ง ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นคือ องค์ความรู้ทั้งสอง ประเภทขาดการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ ทำให้ไม่สามารถนำออกมาใช้ประโยชน์ในเวลาที่ต้องการ ใช้ หรืออ้างอิงได้ “ทำแทบตาย เวลาจะใช้ไม่มี” จึงมีความเห็นว่า องค์ความรู้ที่จำเป็นต้องมีการ สร้างขึ้นจากกระบวนการจัดการความรู้ และต้องเก็บรวบรวมไว้อย่างเป็นระบบ ทั้งในรูปแบบของ การจดบันทึก การจัดทำเป็นเอกสาร และยังสามารถจัดเก็บโดยสื่อประเภทอื่นๆ เช่น ภาพถ่าย ไฟล์ ภาพ ไฟล์เสียง หรือสื่อดิจิทัลต่างๆ และประการสำคัญคือ ต้องมีการจัดเก็บที่เป็นระบบ สามารถ

สืบค้นและนำกลับมาใช้ได้อย่างสะดวก เพื่อลดปัญหา “เคยมี แต่ไม่รู้ที่ไหน” และเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนเข้าถึงองค์ความรู้ได้อย่างทั่วถึง ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยจึงมีความเห็นว่า ควรมอบหมายหน้าที่การจับเก็บองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ไว้กับคณะกรรมการจัดการความรู้ในแต่ละระดับ และองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพภายใน ให้เป็นหน้าที่ของผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพทั้งในระดับแผนกวิชา งาน และระดับฝ่าย จนถึงระดับวิทยาลัยคือหน้าที่ในการจัดเก็บเป็นของงานประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาในที่สุด

2.4 การสร้างเครือข่าย คณะผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยมีความต้องการสูงสุดคือให้วิทยาลัยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งหมายถึงบุคลากรทุกคน มีความสามารถในการเรียนรู้จากบริบทรอบด้านได้ตลอดเวลา ในการนี้ต้องการเครือข่ายการเรียนรู้ที่ครอบคลุมบุคลากรทุกคนให้ “สามารถ เรียนรู้ด้วยตนเอง เรียนรู้จากผู้อื่น และช่วยผู้อื่นให้เกิดการเรียนรู้ได้ และ เรียนรู้ได้ตลอดเวลา” อันเป็นคุณสมบัติสำคัญของสมาชิกแห่งองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ การสร้างเครือข่ายเพื่อต้องการให้การดำเนินงานมีความต่อเนื่องทั้งในส่วนของกระบวนการจัดการความรู้ และการดำเนินงานตามระบบประกันคุณภาพโดยต้องมีการ “ประสานเครือข่าย” เพื่อเชื่อมโยง หรือ “บูรณาการ” การทำงานของคณะกรรมการทั้งสองชุดให้ประสานสอดคล้องกัน “เป็นเนื้อเดียว” จนสามารถพัฒนาไปถึงจุดสูงสุดที่ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยต้องการ คือ การมี “คณะกรรมการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพ” เป็นคณะทำงานถาวรในที่สุด

เมื่อสิ้นสุดขั้นตอน สามารถจัดทำเป็นแผนภูมิแสดงรูปแบบที่เหมาะสมในการจัดการความรู้ได้ ดังภาพที่ 25 ดังนี้



ภาพที่ 25 รูปแบบที่เหมาะสมในการจัดการความรู้

การสรุปและถอดบทเรียนจากการศึกษาริบท (งานวิจัย ระยะที่ 1)

การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (action research) และการจัดการความรู้ มุ่งองค์ประกอบร่วมกัน คือ การสังเกตสิ่งต่างๆที่เกิดขึ้นในขณะที่ทำการวิจัย หรือดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ แล้วสามารถบันทึกหรือถอดความได้ว่า มีสิ่งใดเกิดขึ้นที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ หรือเป็นบทเรียนให้เกิดการเรียนรู้ได้ เมื่อได้ทำการวิจัยในระยะที่ 1 ศึกษาบริบทแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการสรุปและถอดบทเรียน ซึ่งได้จาก บันทึกสนาม (field note) ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการบันทึกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในขณะที่ทำการศึกษาร่วมกันการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม และการสังเกตการณ์อย่างไม่มีส่วนร่วม ในกระบวนการศึกษาริบทตั้งแต่การศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก การระดมสมอง การจัดเวทีประชาพิจารณ์ สามารถสรุปและถอดบทเรียนที่สำคัญ เป็น 3 ประเด็น คือ 1) กิจกรรม/วิธีการที่ส่งเสริมความสำเร็จ 2) ปัญหา/อุปสรรคจากการดำเนินงาน และ 3) นวัตกรรม/ข้อค้นพบ (best practice) มีผลการสรุปและถอดบทเรียน ดังนี้

กิจกรรม/วิธีการที่ส่งเสริมความสำเร็จ

การศึกษาริบทซึ่งประกอบด้วยการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูล และการสังเกตการณ์ของผู้วิจัย ทั้งแบบมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วม สรุปเป็นวิธีการที่ทำให้การศึกษาริบทประสบความสำเร็จได้ มีดังนี้

1. การศึกษาเอกสาร ซึ่งใช้เป็นแหล่งข้อมูลพื้นฐานของการศึกษาริบท ได้แก่

1.1 การคัดกรองเอกสารที่เกี่ยวข้อง ต้องกำหนดประเด็นที่ชัดเจนแน่นอนว่าต้องการศึกษาสิ่งใดเนื่องจากเอกสารที่เกี่ยวข้องมีจำนวนมาก การถ่ายเอกสาร แล้วนำมาแยกประเด็น โดยใช้ปากกานั่นข้อความต่างสีกัน จะทำให้เกิดความสะดวก ในการจัดหมวดหมู่

1.2 การติดต่อประสานงานกับเจ้าของเอกสาร ต้องทำให้เจ้าของเอกสารมีความมั่นใจในความปลอดภัยของเอกสารที่นำมาใช้ โดยเฉพาะเอกสารสำคัญ เช่น สมุดจดหมายเหตุรายวัน ซึ่งมีความเก่าแก่ และมีคุณค่ามาก และหากจำเป็นต้องใช้ในการศึกษาเป็นเวลานาน ต้องใช้วิธีการถ่ายเอกสารจากต้นฉบับไว้แทนการศึกษาจากต้นฉบับจริง เพื่อหลีกเลี่ยงความเสียหายที่จะเกิดกับเอกสารต้นฉบับนั้น และเมื่อใช้เสร็จต้องรีบนำกลับไปคืน โดยเร็ว

1.3 การศึกษาบริบทจากเอกสารก่อนล่วงหน้า ช่วยให้การกำหนดประเด็นข้อคำถาม ในแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างถูกต้อง และอยู่ในกรอบของข้อมูลที่ต้องการมากขึ้น เป็นการลด การเก็บข้อมูลฟุ่มเฟือย ที่ไม่ได้นำมาใช้ในการศึกษาจริง และสามารถลดเวลาในการวิเคราะห์และ แยกแยะข้อมูลได้

2. การสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งใช้เป็นแหล่งข้อมูลประเภท ประสบการณ์ และความคิดเห็นใน ประเด็นต่างๆ จากผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูล ได้แก่

2.1 การนัดหมายกับผู้ให้ข้อมูล ในการขอสัมภาษณ์เชิงลึก ต้องคำนึงถึงช่วงเวลาที่ผู้ให้ ข้อมูลสะดวกมากที่สุด ควรมีการนัดหมายล่วงหน้า และย้ำเตือน เป็นระยะ ก่อนถึงเวลาสัมภาษณ์ จริง โดยจัดทำเป็นสมุดนัดหมายที่สามารถบันทึก วัน เวลา สถานที่ และรายชื่อของผู้ให้ข้อมูล และ มีช่องสำหรับบันทึกการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นรวมไว้ในที่เดียวกัน เพื่อสะดวกในการตรวจสอบ

2.2 การเลือกสถานที่ ที่ผู้ให้ข้อมูล มีความคุ้นเคย เช่น ในห้องทำงานของผู้ให้ข้อมูลเอง และควรคำนึงถึงความเป็นส่วนตัว และการเก็บรักษาความลับ ซึ่งจะมีผลต่อข้อมูลที่จะได้รับ ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลจะเกิดความไว้วางใจ และให้ข้อมูลได้อย่างเต็มที่ ในกรณีที่มีการจดบันทึก หรือใช้เครื่อง บันทึกละเอียด ต้องแจ้งให้ผู้ให้ข้อมูลทราบและอนุญาตก่อนการสัมภาษณ์ และแสดงการบันทึกโดย เปิดเผย ยินยอมให้ผู้ให้ข้อมูล ลบ แก้ หรือยุติการจดบันทึก หรือใช้เครื่องบันทึกเสียงได้ตลอดเวลา

2.3 พฤติกรรมของผู้ให้ข้อมูล มีผลต่อการให้นำหนัก ของข้อมูลที่ได้รับ เช่น ความ กระตือรือร้น ความอึดอัด หรือความไม่สบายใจในการให้ข้อมูลบางอย่าง จึงควรบันทึกพฤติกรรม การแสดงออกของผู้ให้ข้อมูล ประกอบไว้ในข้อมูลที่ได้รับด้วย

2.4 การไม่จำกัดเวลาในการสัมภาษณ์ แม้ว่าจะได้ข้อมูลครอบคลุมในทุกประเด็นที่ ต้องการแล้วก็ตาม เนื่องจากอาจมีประเด็นใหม่ ๆ นอกเหนือจากประเด็นที่กำหนดไว้ในแบบ สัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง โดยเฉพาะข้อมูลเชิงลึกเฉพาะตัวของผู้ให้สัมภาษณ์ ที่อาจเป็นประโยชน์ ในการกำหนดประเด็นเพิ่มเติม ให้เกิดความสมบูรณ์มากขึ้น เว้นเสียแต่ผู้ให้สัมภาษณ์มีความ ประสงค์จะยุติการให้สัมภาษณ์ด้วยตนเอง และไม่ปิดโอกาส ถ้าผู้ให้สัมภาษณ์ จะขอให้ข้อมูล เพิ่มเติมในภายหลัง

2.5 คำเนิการการทบทวนประเด็นในทันที หลังผู้ให้สัมภาษณ์ยุติการให้สัมภาษณ์ และควรดำเนินการ ต่อหน้าผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า เป็นประเด็น ที่ตรงกับความต้องการให้ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์อย่างแท้จริง

2.6 การถอดเทปคำให้สัมภาษณ์ ควรใช้วิธีถอดแบบคำต่อคำ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ไม่มีข้อมูลใดถูกตัดทอนและไม่มีข้อมูลใดถูกเสริมเพิ่มเติม ซึ่งมีใช้ข้อมูลที่มาจากผู้ให้สัมภาษณ์โดยตรง

2.7 การยืนยันข้อมูลโดยผู้ให้ข้อมูล ต้องกระทำโดยเร็วที่สุด และอยู่ในช่วงเวลาที่ผู้ให้ข้อมูลยังจดจำสาระสำคัญ ของการให้ข้อมูลของตนเอง และเปิดโอกาสให้มีการแก้ไข ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง หรือเพิ่มเติมข้อมูลได้ตามความต้องการของผู้ให้ข้อมูล และภายหลังการยืนยันข้อมูลแล้ว หากผู้ให้ข้อมูล มีความประสงค์ จะขอทบทวนข้อมูลใหม่ ก็ต้องสามารถทำได้ตลอดเวลา

3. การสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม

การแสดงออกอย่างชัดเจนว่าผู้วิจัย มีบทบาทเป็นผู้สังเกตการณ์ในกิจกรรมนั้นๆ ช่วยสร้างความไว้วางใจแก่ผู้ถูกสังเกตการณ์ ได้ดีกว่าการที่ผู้ถูกสังเกตการณ์รู้เองภายหลัง ซึ่งอาจทำให้ไม่ได้รับความร่วมมืออีก

4. การสังเกตการณ์อย่างไม่มีส่วนร่วม

การจดบันทึกสิ่งที่สังเกตได้โดยทันที จะช่วยให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วน จึงต้องเตรียมสมุดบันทึกสนาม ติดตัวไว้ตลอดเวลา

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การจำแนก และจัดกลุ่มข้อมูล โดยใช้ตารางเปรียบเทียบ ตารางแสดงความถี่ หรือการสกัด “คำเด็ด” ควรทำในเวลาที่รวดเร็ว และให้เป็นปัจจุบัน เพื่อลดการสะสมของข้อมูลดิบที่ยากต่อการสะสาง หรือจำแนก จัดกลุ่มในภายหลัง

ปัญหา/อุปสรรคจากการดำเนินงาน

ปัญหาที่ทำให้การศึกษาริบทไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ได้แก่

1. การศึกษาเอกสาร

1.1 เอกสารบางเรื่องมีข้อมูลที่ขัดแย้งกันเอง เนื่องจากเป็นเอกสารที่ถูกคัดลอกหรือคัดแปลงมาเป็นลำดับ ต้องสอบทานกลับไปหาเอกสารต้นฉบับ ซึ่งเสียเวลา และหาเอกสารต้นฉบับยาก

1.2 เอกสารไม่ได้รับการรวบรวม เอกสารเกี่ยวกับบริบท กระจายกันอยู่ในความรับผิดชอบของหลายหน่วยงาน ต้องใช้เวลาในการรวบรวมมาก

2. การสัมภาษณ์เชิงลึก

2.1 ข้อมูลบางประเด็น ขึ้นกับอารมณ์ของผู้ให้สัมภาษณ์ในขณะนั้น เมื่ออารมณ์เปลี่ยนไปจะมีการขอกลับมาแก้ไขข้อมูลที่ให้สัมภาษณ์ใหม่

2.2 การแสดงพฤติกรรมของผู้วิจัยที่เกินสมควร ทั้งในด้านการเห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วย กับข้อมูลที่ผู้ให้ข้อมูลให้อาจมีผลเป็นการเบี่ยงเบน ความถูกต้องของข้อมูล เนื่องจากผู้ให้ข้อมูลบางส่วนมีแนวโน้ม จะให้ข้อมูลที่ไปในแนวทางเดียวกัน กับความคิดเห็นของผู้วิจัย บทบาทที่ผู้วิจัยควรแสดงออก คือเป็นผู้ซักถาม และเป็นผู้ฟังมากกว่าการเป็นผู้พูด

นวัตกรรม/ข้อค้นพบ

ในขั้นตอนการศึกษาริบท ได้ข้อค้นพบที่เป็นประโยชน์ดังนี้

1. บันทึกรการประชุม และสมุดบันทึกประจำวันของวิทยาลัย เป็นแหล่งข้อมูลที่ดีที่สุด และมีสาระเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายในเป็นจำนวนมาก

2. การแสดงบทบาท ผู้ฟังที่ดี ช่วยให้ได้รับความร่วมมือในการให้ข้อมูล
3. แบบสัมภาษณ์ถึงโครงสร้าง ต้องปรับปรุงเสมอตามข้อมูลที่ได้ ข้อมูลใดอึดตัวแล้ว ต้องเปลี่ยนประเด็นในแบบสัมภาษณ์ใหม่อยู่เสมอ
4. เทคนิคสามเส้าที่จำแนกตามแหล่งข้อมูล ใช้ได้ดีกับการศึกษาบริบททั้งที่เป็น แหล่งข้อมูลเอกสาร หรือแหล่งข้อมูลบุคคล

best practice จากการศึกษาบริบท

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบยืนยันว่านวัตกรรมหรือข้อค้นพบที่ได้ สามารถรับรองเป็น best practice ของการศึกษาบริบทได้ มีดังนี้

1. การศึกษาบริบทจากเอกสาร ควรศึกษาจากเอกสารต้นฉบับ เพื่อหลีกเลี่ยงการปนเปื้อนของการแต่งเติมเสริมแต่งข้อมูลขึ้นมาในภายหลัง
2. การสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นวิธีการได้ข้อมูลที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์จริง แต่ขึ้นอยู่กับความไว้วางใจระหว่างผู้วิจัยและผู้ให้สัมภาษณ์ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูล
3. การใช้เทคนิคสามเส้าที่จำแนกตามแหล่งข้อมูล ช่วยทั้งในการตรวจสอบ และยืนยันข้อมูลได้อย่างแท้จริง

ระยะที่ 2 ระยะดำเนินการวิจัยโดยการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

เมื่อผู้วิจัยได้ศึกษาบริบท ในการวิจัยระยะที่ 1 สามารถระบุบริบทที่จำเป็นในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งประกอบด้วย

1. บริบทของวิทยาลัย
2. ศักยภาพทั้งด้านจุดแข็ง และข้อจำกัดของระบบประกันคุณภาพ
3. ศักยภาพทั้งด้านจุดแข็งและข้อจำกัด ของบุคลากร ในระบบประกันคุณภาพ
4. รูปแบบของระบบประกันคุณภาพที่คาดหวัง
5. ปัญหาของการจัดการความรู้ ของวิทยาลัย
6. รูปแบบที่เหมาะสมของการจัดการความรู้

ข้อมูลทั้งหมด ได้ผ่านการตีความ และระบุข้อค้นพบ จนสามารถสร้างเป็นภาพรวมของบริบทที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานประกันคุณภาพที่แท้จริงของวิทยาลัย ซึ่งได้จากมุมมองที่หลากหลาย และได้รับการยอมรับจากประชาคมวิทยาลัย จนเชื่อได้ว่าเป็นภาพที่แท้จริงของบริบท และสามารถนำมาใช้เป็นพื้นฐานในการวางแผน เพื่อพัฒนาระบบประกันคุณภาพที่สอดคล้องกับการดำเนินงานของวิทยาลัยมากที่สุด ซึ่งเป็นเป้าหมายของการวิจัย คือ ต้องนำข้อค้นพบที่ได้ นำไปสู่การวางแผนที่เป็นการใช้ศักยภาพที่เป็นจุดแข็งให้เป็นประโยชน์สูงสุด และพยายามหาวิธีการลดข้อจำกัดที่มีอยู่ ให้ลดน้อยถอยลงให้มากที่สุด เพื่อนำเข้าสู่วงจรการวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม (participatory action research) ในระยะที่ 2 ต่อไป เพื่อตอบคำถามการวิจัยในวัตถุประสงค์ ข้อที่ 5 คือการสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพของวิทยาลัย โดยกระบวนการจัดการความรู้

ตอนที่ 6 รูปแบบการพัฒนาระบบประกันคุณภาพ โดยกระบวนการจัดการความรู้

เป็นขั้นตอนที่ดำเนินการต่อจากการศึกษาบริบทในระยะที่ 1 ซึ่งประกอบด้วยผลการศึกษา 5 ตอน ดังนั้นในระยะที่ 2 จึงเริ่มด้วยตอนที่ 6 ซึ่งผู้วิจัยนำผลการศึกษาที่ได้จากการวิจัยในระยะที่ 1 นำเข้าสู่วงจรการวิจัยเชิงปฏิบัติการ โดยยึดแนวทาง กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผน เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น (plan)
2. การดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ (action)
3. การสังเกตการณ์ (observe)
4. การสะท้อนกลับ (reflection)

โดยมีผลการศึกษา ดังนี้

1. การวางแผน

ผู้วิจัยดำเนินการในขั้นตอนการวางแผนซึ่งประกอบด้วยการรณรงค์เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ แล้วตั้งคณะทำงานระดับอำนาจการเพื่อกำหนดรูปแบบของแผนการจัดการความรู้ นำไปสู่การทำประชาพิจารณ์แผนการจัดการความรู้ที่จัดทำขึ้น และทำการถอดบทเรียนในขั้นตอนการวางแผนเป็นลำดับสุดท้าย การวางแผนมีลำดับดังนี้คือ

1.1 การรณรงค์เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ เพื่อเป็นการสร้างความตระหนัก ว่าวิทยาลัย จะดำเนินการอย่างจริงจัง ใน 3 ประเด็น ที่เกี่ยวเนื่องกัน ได้แก่ การจัดการความรู้ กระบวนการมีส่วนร่วม ของบุคลากร และระบบการประกันคุณภาพ ในขั้นตอนนี้มีการดำเนินการ ดังนี้

1.1.1 การประชุมชี้แจง บุคลากร ทุกคน เพื่อชี้แจงทำความเข้าใจในรายละเอียดของการดำเนินงานในรูปแบบของการจัดการความรู้ บทบาทของบุคลากรในกระบวนการมีส่วนร่วม และรายละเอียดในการดำเนินการประกันคุณภาพ ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างความสมัครใจ และความยินยอมพร้อมใจ ตลอดจนการยอมรับในความสำคัญขององค์ความรู้ในระดับต่าง ๆ และวิธีการจัดการความรู้ ว่าเป็นเสมือนทางเดินไปสู่ความสำเร็จ โดยคณะทำงานระดับอำนาจการที่มีประสบการณ์ในการจัดการความรู้มาก่อนแล้วเป็นวิทยากร โดยใช้สื่อประเภทวีดิทัศน์ประกอบการประชุมชี้แจง

1.1.2 การจัดทำ สารพัฒนาแผ่นเดียว ซึ่งออกในนามของคณะกรรมการจัดการความรู้ เพื่อการประกันคุณภาพ โดยมีเนื้อหาเพื่อเป็นการให้ความรู้และการกระตุ้น เน้นย้ำให้บุคลากรมีความตระหนักถึงงานที่กำลังดำเนินอยู่ โดยออกเป็นประจำทุกวันจันทร์และวันพุธ แจกจ่ายให้

บุคลากรทุกคน ด้วยการวางไว้บริเวณที่ลงเวลาปฏิบัติหน้าที่ ตั้งแต่เริ่มดำเนินการในขั้นตอนแรกของการจัดการความรู้จนถึงสิ้นสุดขั้นตอนสุดท้าย รวมทั้งหมด 60 ฉบับ ตลอดระยะเวลา 7 เดือน เริ่มตั้งแต่เดือนเมษายน ถึงเดือนตุลาคม 2552



ภาพที่ 26 สารพัฒนาแผ่นเดียว เผยแพร่ ณ บริเวณลงเวลาทำงาน และ กำแพงสาร

1.2 การแต่งตั้งคณะทำงานระดับอำนวยการ (steering committee) โดยใช้ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยกลุ่มที่ทำหน้าที่ศึกษาปัญหาของการจัดการความรู้ และศึกษารูปแบบที่เหมาะสมของการจัดการความรู้ จำนวน 9 คน ในขั้นตอนการวิจัยระยะที่ 1 เป็นหลัก จากนั้นจึงเพิ่มผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยที่เป็นคณะทำงานของงานประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ซึ่งมีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการดำเนินงานตามระบบประกันคุณภาพเป็นอย่างดี 5 คน ร่วมเป็นคณะทำงานระดับอำนวยการ จำนวนทั้งสิ้น 14 คน ซึ่งรับผิดชอบในการจัดทำแผนการปฏิบัติงานที่เรียกว่า แผนการจัดการความรู้ โดยประยุกต์กรอบการดำเนินการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นรูปแบบตั้งต้น โดยมีวิธีการดังนี้

1.2.1 จัดการประชุมร่วม ของคณะทำงานระดับอำนวยการทั้ง 14 คน ในเดือนเมษายน พ.ศ. 2552 ซึ่งเป็นช่วงเวลาของการปิดภาคการศึกษา และผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยมีความพร้อมในการดำเนินงาน คณะทำงานได้ทบทวนบริบทที่ได้ทำการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 ร่วมกันอีกครั้ง เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่ตรงกัน โดยใช้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยชุดแรกที่ทำหน้าที่ดังกล่าวทำหน้าที่เป็นผู้ถ่ายทอด

1.2.2 ศึกษาหาความรู้ เกี่ยวกับรูปแบบของการจัดการความรู้โดยอาศัยกรอบการดำเนินการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิต ซึ่งกำหนดไว้ เป็น 7 ขั้นตอน คือ

- 1) การบ่งชี้ความรู้
- 2) การสร้างและแสวงหาความรู้
- 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ
- 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้
- 5) การเข้าถึงความรู้
- 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้
- 7) การเรียนรู้

1.2.3 กำหนดรูปแบบของแผนการจัดการความรู้ คณะทำงานระดับอำนวยการใช้เวลา 4 วัน ในการบูรณาการ กระบวนการจัดการความรู้และการประกันคุณภาพภายใน จัดทำเป็นแผนการปฏิบัติงาน หรือแผนการจัดการความรู้ (KM action plan) จากการระดมสมองได้กำหนดให้มีรายละเอียดของแผนการจัดการความรู้ ดังนี้

- 1) ต้องมีการระบอบองค์กรที่จัดการความรู้ให้ชัดเจนว่าเป็นวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศรีสะเกษ เพื่อใช้เป็นสัญลักษณ์ว่าเป็นการดำเนินงานที่ทุกคนมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ “ทำเพราะเป็นของเรา เป็นเอกลักษณ์ของเรา”
- 2) ระบุความรู้ที่ต้องการจัดการความรู้ คือระบบประกันคุณภาพที่เป็นสาระหลักที่ต้องการพัฒนา เพื่อ “จะได้ไม่หลงทาง” และอาศัยกรอบรูปแบบของระบบประกันคุณภาพที่ต้องการเป็นฐานคิดในการพัฒนา
- 3) ต้องมีการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) หรือสิ่งกำหนดความสำเร็จของการดำเนินงาน และเป้าหมายของตัวชี้วัดเป็นปริมาณที่สามารถวัดได้

4) แผนที่ทำต้องดำเนินการตามขั้นตอนการจัดการความรู้ครบทั้ง 7 ขั้นตอน ในแต่ละขั้นตอนสามารถกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการย่อยได้ตามความเหมาะสม แต่ต้องกำหนดชัดเจนว่า อยู่ในขั้นตอนของการจัดการความรู้ขั้นตอนใด

5) ต้องสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ ซึ่งได้แก่ปัญหา การไม่มีคนทำ คนขาดความรู้ความเข้าใจ ไม่มีองค์ความรู้ และขาดความต่อเนื่อง โดยต้องใช้วิธีการ การสร้างทีมงาน การจัดเวทีประชาคม การสร้างและรวบรวมองค์ความรู้ และการสร้างเครือข่าย ประกอบการจัดทำแผนจัดการความรู้ด้วย



ภาพที่ 27 การประชุมคณะกรรมการระดับอำนาจการเพื่อจัดทำ แผนการจัดการความรู้

บทสรุปของรูปแบบของแผนการจัดการความรู้ มีองค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 1 องค์ประกอบของแผนจัดการความรู้

กรอบของแผนการ จัดการความรู้	ส่วนประกอบ	คำชี้แจง
แผนการจัดการความรู้ คำอธิบาย เป็นส่วนแสดง แนวทางในการจัดการความรู้ ตามกรอบการดำเนินงาน จัดการความรู้ของสำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาระบบ ราชการและสถาบันเพิ่ม	1. ส่วนหัวของ แผนการจัดการความรู้	เป็นส่วนแสดงรายละเอียดของ แผนการจัดการความรู้เพื่อแสดง อัตลักษณ์ของแผน ประกอบด้วย องค์กรที่จัดการความรู้ ความรู้ที่ จัดการ กระบวนการที่เป็นจุดเน้น ระยะเวลาในการดำเนินงาน ตัวชี้วัด และเป้าหมายของตัวชี้วัด

ตารางที่ 1 (ต่อ)

กรอบของแผนการ จัดการความรู้	ส่วนประกอบ	คำชี้แจง
ผลผลิต ประกอบด้วย 7 ขั้นตอนคือ	2. ลำดับที่	แสดงลำดับที่ของกิจกรรมในแผนการ จัดการความรู้
1. การบ่งชี้ความรู้	3. กิจกรรมการเรียนรู้	แสดงกิจกรรมที่ใช้ในการจัดการ ความรู้ และคำอธิบาย ซึ่งบ่งบอกแนวทางหรือกรอบการ ดำเนินกิจกรรมในลำดับนั้น
2. การสร้างและแสวงหา ความรู้		
3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ		
4. การประมวลและกลั่นกรอง ความรู้		
5. การเข้าถึงความรู้		
6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยน ความรู้	4. ขั้นตอนการดำเนินงาน	แสดงขั้นตอนที่ต้องปฏิบัติในกิจกรรม การเรียนรู้
7. การเรียนรู้		

แผนการจัดการความรู้ที่จัดทำขึ้นภายใต้ข้อกำหนดดังกล่าว เมื่อคณะกรรมการจัดทำแล้วเสร็จ ได้นำเข้าสู่การพิจารณาของประชาคมวิทยาลัยต่อไป

1.3 การทำประชาพิจารณ์ เพื่อเป็นการเน้นย้ำว่า การดำเนินงานทั้งหมดเป็นของบุคลากรทุกคน เพื่อให้เกิดความรู้สึกร่วมกันตั้งแต่เริ่มต้น แผนการจัดการความรู้ที่จัดทำแล้วเสร็จได้นำเข้าสู่การพิจารณา ซึ่งเป็นการประชาพิจารณ์เต็มรูปแบบเป็นครั้งแรกของกระบวนการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายใน ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

1.3.1 จัดสถานที่ทำประชาพิจารณ์โดยใช้ศูนย์วิทยบริการ ซึ่งมีสถานที่กว้างขวางและมีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกครบถ้วน

1.3.2 ถ่ายเอกสารขยายขนาดของแผนการจัดการความรู้ทุกแผน ติดไว้บนพลาสติก ลูกฟูกเพื่อให้เห็นได้ชัดเจน

1.3.3 ให้คณะทำงานระดับอำนาจการเพื่อการนำเสนอแผนการจัดการความรู้ให้ ผู้เข้าร่วมประชาพิจารณ์ได้ทราบรายละเอียดทั้งหมดของแผน

1.3.4 จัดคณะทำงานระดับอำนาจการประจำแผนทุกแผนที่ติดตั้งไว้ในข้อ 2 เพื่อตอบ ข้อซักถามของผู้เข้าร่วมประชาพิจารณ์ และจดบันทึกข้อซักถามหรือข้อเสนอแนะที่อาจมี

1.3.5 จัดเตรียมหมุดสี จำนวน 3 สี ซึ่งกำหนดความหมายไว้ดังนี้

สีแดง หมายถึง ไม่สามารถยอมรับแผนการจัดการความรู้นั้นๆ

สีเหลือง หมายถึง ยังมีข้อสงสัย ต้องการคำอธิบายเพิ่มเติม

สีเขียว หมายถึง การให้การยอมรับในแผนการจัดการความรู้นั้นๆ

1.3.6 เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชาพิจารณ์ ปักหมุดตามความคิด โดยใช้เวลาหลังจาก การนำเสนอในข้อ 3 และ 4 ของคณะทำงานระดับอำนาจการแล้วเสร็จ

1.3.7 ในกรณีมีหมุดสีเหลืองหรือสีแดง ปักอยู่ที่คณะทำงานระดับอำนาจการที่ รับผิดชอบ ชี้แจง หรืออธิบายให้เจ้าของหมุดทราบเพิ่มเติม และเปิดโอกาสให้มีการเปลี่ยนสีหมุด ปักได้ตลอดเวลา

1.3.8 เมื่อหมดเวลาทำประชาพิจารณ์ให้ตรวจนับจำนวนหมุดสี หากแผนการจัดการ ความรู้ใดมีหมุดสีเหลือง หรือแดง เกินกว่า ร้อยละ 10 ของผู้เข้าประชาพิจารณ์ (7 หมุดขึ้นไป) ให้ คณะทำงานระดับอำนาจการรับผิดชอบนำแผนนั้นไปปรับปรุง เพื่อเข้าประชาพิจารณ์ซ้ำเป็นรอบที่ 2 หากน้อยกว่านี้ให้ถือว่าแผนการจัดการความรู้ได้รับการยอมรับ

การประชุมประชาพิจารณ์ แผนการจัดการความรู้ ดำเนินการในสัปดาห์แรกของการเปิดภาคเรียน (พฤษภาคม พ.ศ.2552) มีผู้เข้าร่วมประชาพิจารณ์จำนวน 69 คน ผลปรากฏว่าทุกแผนได้รับความ เห็นชอบทั้งหมด ยกเว้นแผนการจัดการความรู้ กิจกรรมการบ่งชี้ความรู้ มีผู้ปักหมุดแดง 2 หมุด

แต่เมื่อคณะทำงานระดับอำนวยการ ชี้แจงเพิ่มเติม ผู้ร่วมประชาพิจารณ์จึงเปลี่ยนสีหมุดเป็นสีเขียว แสดงว่าให้การยอมรับในที่สุด



ภาพที่ 28 การประชาพิจารณ์โดยประชาคมวิทยาลัย

1.4 การจัดทำแผนการจัดการความรู้ 7 กิจกรรม แผนการจัดการความรู้ทั้งหมดที่ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ และผ่านการประชาพิจารณ์จากประชาคมเพื่อใช้ในการดำเนินการในขั้นตอนต่อไป ประกอบด้วยกิจกรรมการเรียนรู้ 7 ขั้นตอน ตามขั้นตอนการจัดการเรียนรู้ของ ก.พ.ร. ซึ่งระบุไว้อย่างชัดเจนว่าต้องการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมที่ตัวชี้วัดสุดท้ายคือระบบประกันคุณภาพที่พัฒนาขึ้น โดยกระบวนการมีส่วนร่วมต้องได้รับการยอมรับจากบุคลากรในระบบประกันคุณภาพ และกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานและระยะเวลาของแต่ละขั้นตอน สรุปเป็นรายละเอียดของแผนการจัดการความรู้ใน 7 กิจกรรม ได้ดังนี้

1) การบ่งชี้ความรู้ (knowledge identification) เพื่อให้ทราบว่ามีวิทยาลัย มีความรู้ อะไร ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้ อะไร ที่จำเป็นต้องมี เกี่ยวกับระบบประกันคุณภาพภายใต้จุดเน้นการใช้กระบวนการมีส่วนร่วม

2) การสร้างและการแสวงหาความรู้ (knowledge creation and acquisition) เพื่อให้ทราบว่ามี ความรู้ที่จำเป็นต้องมี มีอยู่หรือไม่ ถ้ามี จะมีวิธีการในการเก็บรวบรวมอย่างไร ถ้าไม่มีจะสร้าง หรือนำความรู้มาได้อย่างไร และจะกำจัดความรู้ที่ไม่เป็นประโยชน์ได้อย่างไรเกี่ยวกับ ระบบประกันคุณภาพภายใต้จุดเน้นกระบวนการมีส่วนร่วม

- 3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (knowledge organization) วิทยาลัย มีวิธีการในการจัดการความรู้ให้เป็นระบบเพื่อสะดวกในการค้นหา และนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างไรเกี่ยวกับระบบประกันคุณภาพภายใต้จุดเน้นกระบวนการมีส่วนร่วม
- 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (knowledge codification and refinement) วิทยาลัย มีวิธีการอย่างไรในการจัดทำรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน สอดคล้องและตรงกับความต้องการของผู้ปฏิบัติในระบบประกันคุณภาพภายใต้จุดเน้นกระบวนการมีส่วนร่วม
- 5) การเข้าถึงความรู้ (knowledge access) วิทยาลัย มีวิธีการอย่างไรในการจัดเก็บและกระจายความรู้ไปสู่ผู้ปฏิบัติในระบบประกันคุณภาพภายใต้จุดเน้นกระบวนการมีส่วนร่วม
- 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing) วิทยาลัย มีวิธีการอย่างไรในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระหว่างผู้ปฏิบัติในระบบประกันคุณภาพภายใต้จุดเน้นกระบวนการมีส่วนร่วม
- 7) การเรียนรู้ (learning) วิทยาลัย มีวิธีการอย่างไรในการใช้ความรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เป็นวงจรความรู้ที่มีการเรียนรู้และพัฒนาให้เกิดประสบการณ์ใหม่อยู่เสมอ

1.5 การถอดบทเรียนในขั้นตอนการวางแผน ในการจัดทำประชาพิจารณ์ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือ Before Action Review (BAR) โดยใช้ข้อคำถามปลายเปิดข้อเดียวคือ ท่านคาดหวังอะไรจากการทำประชาพิจารณ์ แผนการจัดการความรู้ในครั้งนี้ มีประเด็นที่น่าสนใจ จาก BAR สรุปว่า ต้องการแผนที่ชัดเจน เข้าใจง่ายและมีรายละเอียดในทางปฏิบัติ “อยากเห็นแผนการจัดการความรู้ที่เข้าใจง่าย และคณะทำงานสามารถอธิบายให้เกิดความกระจ่างว่าทุกคนต้องทำอะไร อย่างเป็นขั้นเป็นตอน” และ “คาดหวังว่าจะได้ความรู้สักว่าเรามีส่วนร่วมจริงๆ” รวมถึง “น่าจะเป็นแผนที่ลงถึงรายละเอียดของการดำเนินงานประกันคุณภาพได้จริง” และ “ควรที่จะเห็นภาพของการประกันคุณภาพได้ชัดเจนยิ่งขึ้น”

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือ After Action Review (AAR) ในการสรุปบทเรียนและถอดบทเรียนของกระบวนการในการวางแผน โดยผู้วิจัย ร่วมกับผู้เข้าร่วมประชาพิจารณ์ ใช้เทคนิคการระดมสมอง ร่วมกับสิ่งที่ผู้วิจัยสังเกตการณ์อย่างมีส่วนร่วม และสังเกตการณ์อย่างไม่มีส่วนร่วม

รวมถึงสิ่งที่บันทึกไว้ในบันทึกสนาม ซึ่งเป็นขั้นตอนการสังเกต (observe) ในวงจรการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมนั่นเอง ได้เป็นประเด็น ดังนี้

1.5.1 กิจกรรม/วิธีการที่ส่งเสริมความสำเร็จในการวางแผน

การวางแผนเป็นการยืนยันขั้นตอนการตื่นตัว (awareness) ของบุคลากรที่มีต่อการปฏิบัติงานประกันคุณภาพ ซึ่งการวางแผนให้ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับกระบวนการกระตุ้นความรู้ การเลือกใช้เทคนิควิธีการที่เหมาะสม มีการใช้ข้อมูลที่สอดคล้องกับบริบทอย่างครบถ้วน โดยมีการมีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกฝ่าย มีการนำเสนอแผนที่จัดทำแล้วให้รับรู้โดยการทำประชาพิจารณ์ ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับอย่างแท้จริง กิจกรรมหรือวิธีการที่ส่งเสริมความสำเร็จในการวางแผน มีดังนี้

- 1) การกระตุ้นความรู้ของบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญในกระบวนการสร้างความมีส่วนร่วม ผู้ได้รับสารพัฒนาแผ่นเดียว ได้รับทราบข่าวสารและความเคลื่อนไหวของการทำกิจกรรมอย่างต่อเนื่องและเป็นปัจจุบัน ประกอบกับการเข้าไปมีส่วนร่วมในเนื้อหาสาระของสารพัฒนา เป็นการสร้างความรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมจัดการความรู้เรื่องระบบประกันคุณภาพ
- 2) การใช้เทคนิคระดมสมองและแผนที่ความคิดซึ่งไม่ใช่ของใหม่แม้จะมีการนำมาปฏิบัติค่อนข้างน้อย จึงใช้เวลาไม่มากในการปรับตัวประกอบกับคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้ประกอบวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เอื้อต่อการแสดงความคิดเห็นทำให้การวางแผนในทุกขั้นตอนดำเนินการไปได้อย่างรวดเร็วตรงตามกำหนดเวลาที่วางไว้
- 3) การมีข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็น เช่น บริบทของวิทยาลัย บริบทของการประกันคุณภาพ รวมถึงบริบทที่แสดงถึงจุดแข็งและข้อจำกัดของบุคลากรซึ่งได้ศึกษามาและรูปแบบการประกันคุณภาพภายในที่คาดหวังทำให้การวางแผนสอดคล้องกับความเป็นจริงมากขึ้น และคณะทำงานระดับอำนวยการสามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลพื้นฐานดังกล่าวในการสร้างความเข้าใจร่วมกันถึงกรอบการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

4) การสนับสนุนข้อมูล เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ การประกันคุณภาพ โดยงานประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ฝ่ายวางแผนและพัฒนาเป็นผู้จัดทำมาอำนวยความสะดวกได้อย่างครบถ้วน

5) ความร่วมมือเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคณะทำงานระดับอำนวยการซึ่งเป็นตัวแทนของบุคลากรทุกฝ่าย ทำให้การประสานงาน การจัดการประชุม การดำเนินงานเป็นไปอย่างเรียบร้อย ประกอบกับการมีผู้บริหารระดับรองผู้อำนวยการเป็นคณะทำงาน ทำให้ได้รับการสนับสนุนจากวิทยาลัยเป็นอย่างดี

6) บุคลากรของวิทยาลัยซึ่งเข้าร่วมในการทำประชาพิจารณ์ได้รับเอกสารชี้แจงขั้นตอนและกระบวนการในการทำประชาพิจารณ์ล่วงหน้า ทำให้สามารถศึกษาวิธีการจนเข้าใจทำให้การทำประชาพิจารณ์เป็นไปตามขั้นตอนและรวดเร็วบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

7) ในการนำเสนอแผนการจัดการความรู้ได้จัดทำในรูปแบบที่ง่ายต่อการดู การอ่านเนื่องจากมีขนาดใหญ่และจัดวางเป็นระเบียบล่วงหน้าก่อนการจัดการประชาพิจารณ์เป็นเวลา 2 วันซึ่งได้รับความสนใจในการเข้าชมเป็นอย่างดี และผู้วิจัยได้จัดให้มีคณะทำงานระดับอำนวยการประจำส่วนแสดงแผนการจัดการความรู้ทุกแผนเพื่อคอยอธิบายข้อสงสัยให้กับผู้เข้าร่วมประชาพิจารณ์และมีคณะทำงานจดบันทึกข้อสงสัยคำอธิบายและข้อเสนอแนะทั้งหมดเพื่อใช้ประกอบการปรับปรุงแผนการจัดการความรู้ในภายหลัง

8) การสนับสนุนของวิทยาลัยในด้านบุคลากร โดยออกคำสั่งให้บุคลากรทุกคนเข้าร่วมในกิจกรรมการประชาพิจารณ์โดยพร้อมเพรียงและอนุญาตให้ใช้ศูนย์วิทยบริการเป็นสถานที่ในการจัดประชาพิจารณ์ทำให้เกิดความสะดวกเป็นอย่างมาก

1.5.2 ปัญหา/อุปสรรคจากการดำเนินงานวางแผน

ปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้การวางแผนไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร เกิดจากผู้จัดทำแผนมีความรู้ความเข้าใจที่ไม่เท่ากัน ทำให้เกิดความขัดแย้งกันทางความคิด การปรับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงานบ่อย ทำให้ขาดความต่อเนื่องของการทำงาน และการทำประชาพิจารณ์เป็นเรื่องใหม่

ที่ไม่คุ้นเคย ทำให้มีการวิพากษ์ไม่ครอบคลุมเท่าที่ควร ปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินงานวางแผน มีดังนี้

- 1) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานประกันคุณภาพของคณะทำงานระดับอำนวยการมีไม่เท่าเทียมกันและมีบางแง่มุมที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งทางความคิดของการวางแผนการจัดการความรู้
- 2) ข้อมูลที่มีลักษณะเป็นประสบการณ์สะสมจากการทำงานประกันคุณภาพที่ผ่านมาไม่มีการจัดเก็บที่เป็นระบบจึงต้องอาศัยเพียงความจำหรือความระลึกได้มาประกอบการระดมความคิดเพื่อการจัดทำแผนการจัดการความรู้
- 3) การเปลี่ยนงานหรือตำแหน่งหน้าที่ทำให้ผู้มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานประกันคุณภาพไม่ได้เข้ามาเป็นคณะทำงานระดับอำนวยการ
- 4) ในขั้นตอนการประชาสัมพันธ์ฝ่ายบริหารติดภารกิจไม่สามารถเข้าร่วมได้ครบทุกคนและบางคนไม่สามารถอยู่ร่วมจนครบขั้นตอนการประชาสัมพันธ์ได้
- 5) ผู้เข้าร่วมประชาสัมพันธ์มีข้อซักถามและข้อเสนอแนะไม่ครอบคลุมในทุกแผนการจัดการความรู้เท่าที่ควร
- 6) จากการสังเกตพฤติกรรมพบว่าผู้เข้าร่วมประชาสัมพันธ์บางคนแสดงความคิดเห็นด้วยการปฎิเสธที่ไม่ตรงกับความรู้สึกที่แท้จริง ซึ่งอาจเกิดจากความเกรงใจคณะทำงานระดับอำนวยการ

1.5.3 นวัตกรรม/ข้อค้นพบจากการวางแผน

ในขั้นตอนนี้พบว่า การใช้เทคนิควิธีการอธิบายที่ชัดเจนในทุกขั้นตอน เป็นการสร้างความเข้าใจที่ดี การใช้เทคนิคระดมสมอง สามารถสร้างความมีส่วนร่วมได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และการประชาสัมพันธ์ใช้กระตุ้นการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นได้เป็นอย่างดี จำแนกเป็นนวัตกรรมและข้อค้นพบจากการวางแผนได้ดังนี้

- 1) การใช้คำอธิบายประกอบการออกแบบรูปแบบของแผนการจัดการความรู้ ทำให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันของคณะทำงานได้มากขึ้น
- 2) วิธีการระดมสมองเป็นวิธีการที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการสร้างความมีส่วนร่วมของผู้ประกอบวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3) การประชาพิจารณ์ใช้เป็นเครื่องกระตุ้นหรือสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นมากขึ้นได้อย่างชัดเจน

1.5.4 best practice

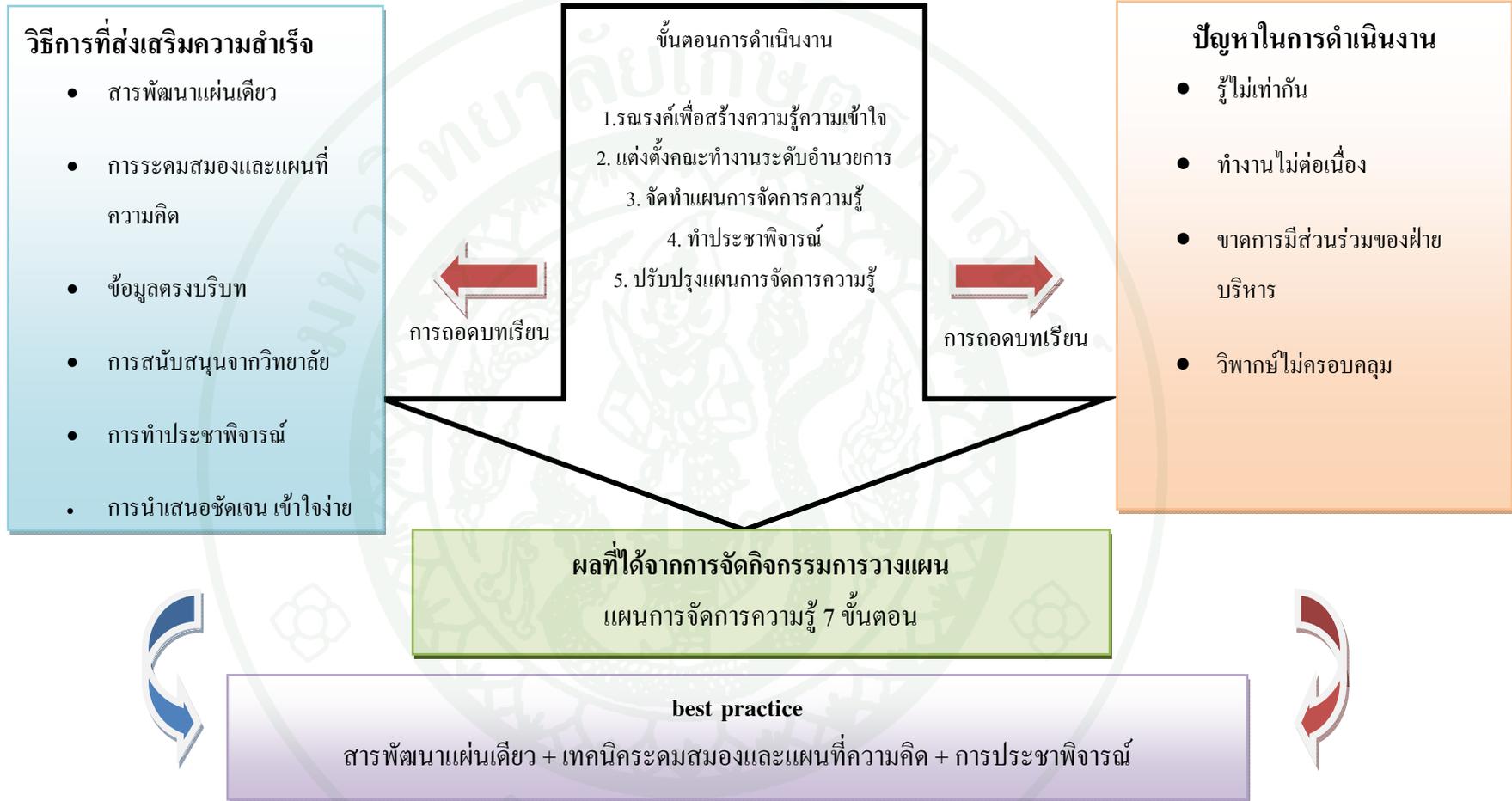
เมื่อเสร็จสิ้นขั้นตอนการวางแผน พบว่า การใช้สารพัฒนาแผ่นเดียว เทคนิค ระดมสมอง และแผนที่ความคิด และการทำประชาพิจารณ์ เป็นสิ่งที่เหมาะสมในการวางแผน ที่มีเป้าหมายในการสร้างความมีส่วนร่วมตั้งแต่ขั้นตอนแรกของการดำเนินงานประกันคุณภาพ ให้ประสบผลสำเร็จได้ดีกว่าวิธีการที่เคยใช้มา และสามารถนำไปใช้ซ้ำในวงรอบถัดไปของการ ปฏิบัติงานได้ ในขั้นตอนนี้จึงสรุปเป็น best practice ได้ดังนี้

- 1) การใช้สารพัฒนาแผ่นเดียว ซึ่งมีลักษณะเป็นจดหมายข่าว ที่ระบุ ความก้าวหน้าของการดำเนินกิจกรรม ที่ระบุชื่อและบทบาทของผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยทุกคน เป็นการกระตุ้นการรับรู้ และเน้นให้เห็นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยในการดำเนิน กิจกรรม
- 2) การใช้เทคนิคการระดมสมอง และแผนที่ความคิด ช่วยลดปัญหาการ ครอบงำทางความคิดจากความแตกต่างของสถานภาพ วิทยุฒิ และคุณวุฒิได้เป็นอย่างดี ทำให้ทุกคน สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเป็นอิสระ แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแสดงบทบาทของผู้นำกิจกรรม ด้วย ซึ่งต้องเป็นผู้ให้โอกาสคณะทำงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน
- 3) การประชาพิจารณ์ ทำให้บุคลากรเกิดความตื่นตัวทั้งในด้านการรับรู้ กิจกรรมที่กำลังทำ และความรู้สึกเป็นเจ้าของ หรือมีส่วนร่วมในสิ่งที่ทำประชาพิจารณ์ ซึ่งทำให้เกิด ความมีส่วนร่วมตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผน อันเป็นลำดับแรกของการทำงาน

จึงเห็นได้ว่า การที่ผู้วิจัยเลือกใช้การทำประชาพิจารณ์ เป็นเทคนิคหรือเครื่องมือในการกระตุ้น หรือปลุกเร้าความสนใจ ความรู้สึกลงในการมีส่วนร่วมกับกิจกรรม ได้ผลดีตรงตามความประสงค์ แต่ยังมีบางส่วนต้องการให้การประชาพิจารณ์มีความเข้มข้นมากขึ้น

และมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ควรมีการระบุข้อความตรงหัวแผนการจัดการความรู้ให้ชัดเจนลงไป การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาระบบประกันคุณภาพต้องเน้นกระบวนการมีส่วนร่วม คณะทำงานจึงรับไปปรับปรุง

สรุปเป็นขั้นตอนการดำเนินงาน ในขั้นตอนการวางแผน ได้ดังนี้



ภาพที่ 29 แผนภูมิขั้นตอนการวางแผนการจัดการความรู้

2. การดำเนินงานตามแผนที่วางไว้

ผู้วิจัยนำแผนการจัดการความรู้ที่ผ่านการประชาพิจารณ์โดยประชาคมของวิทยาลัยมา ดำเนินการตามแผน โดยเริ่มขั้นตอนนี้ในเดือนเมษายน 2552 ด้วยเหตุผลคือ จะได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีระบบประกันคุณภาพที่พัฒนาแล้ว ทันท่อนำมาปฏิบัติในช่วงภาคเรียนที่ 1 ของปีการศึกษา 2552

การนำเสนอผลการศึกษา จัดเรียงตามลำดับแผนการจัดการความรู้ที่วางไว้ โดยแบ่งการ นำเสนอเป็น 2 ตอนคือ ขั้นตอนการดำเนินงานตามกระบวนการจัดการความรู้ และการนำเสนอผล ที่ได้รับจากกิจกรรมการจัดการความรู้

2.1 ขั้นตอนการดำเนินงานตามกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรม 7 กิจกรรม ตามลำดับคือ

2.1.1 กิจกรรมการบ่งชี้ความรู้ กำหนดระยะเวลาในการดำเนินงานเป็นช่วง เดือน เมษายน พ.ศ. 2552 เริ่มจากการแต่งตั้งคณะทำงานจัดการความรู้ จัดให้มีการประชุมระดมความคิดเห็นของคณะทำงาน เพื่อสร้างตารางแสดงการบ่งชี้ความรู้ จนถึงการถอดบทเรียนของกิจกรรม การบ่งชี้ความรู้ในที่สุด

1) แต่งตั้งคณะทำงานจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาระบบการประกันคุณภาพระดับ ปฏิบัติการ (operational committee) หรือ KM team จำแนกตามมาตรฐานการประกันคุณภาพ โดย พิจารณา กรอบมาตรฐานและตัวบ่งชี้ การประกันคุณภาพภายในสำหรับวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี ของ สอศ. ซึ่งสามารถจัดแบ่งคณะทำงานจัดการความรู้ออกเป็น 7 กลุ่ม ตามวิธีการ สสำรวจสังคมมีติ มีข้อคำถาม 2 ประการ คือ

(1) ท่านมีความต้องการจะทำงานเป็นคณะทำงานจัดการความรู้ตาม มาตรฐานใด

(2) ในมาตรฐานที่ท่านต้องการทำงาน มีบุคคลใดที่ความเหมาะสมที่สุดใน การเป็นคณะกรรมการจัดการความรู้ร่วมกับท่าน

จากนั้นจึงวิเคราะห์แบบสำรวจสังคมมิติ โดยให้นำน้ำหนักกับความต้องการของบุคลากรเป็นอันดับแรกจากนั้น จึงพิจารณาความต้องการผู้ร่วมงานในมาตรฐานเดียวกัน ประกอบกันเป็นคณะทำงาน จากนั้นจึงทำการประกาศรายชื่อคณะทำงานที่ป้ายประกาศของงานบุคลากร โดยให้เวลา 5 วัน เพื่อให้ผู้มีรายชื่อ แสดงความคิดเห็น ปรับปรุงรายชื่อตามข้อคิดเห็นที่ได้รับ นำเสนอรายชื่อเพื่อออกคำสั่งแต่งตั้ง สูดท้ายจึงเผยแพร่คำสั่ง และ มอบคำสั่งให้คณะทำงานเป็นรายบุคคล

2) การประชุมระดมความคิดเห็นของคณะทำงาน เพื่อสร้างแผนภูมิความรู้ที่จำเป็นในการดำเนินงานประกันคุณภาพภายใน โดยคณะทำงานระดับอำนวยการซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของคณะทำงานจัดการความรู้ทุกคณะ ทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แจงกรอบการประชุมระดมความคิดเห็นใน 3 ประเด็น คือ

- (1) มีความรู้อะไรบ้างที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานประกันคุณภาพ
- (2) ความรู้ที่เป็นประโยชน์นั้นอยู่ในรูปแบบใด และอยู่ในความรับผิดชอบของบุคคล งาน แผนกวิชา ฝ่าย ใด
- (3) เมื่อพิจารณากรอบการปฏิบัติงานตามระเบียบสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา พ.ศ. 2552 ประกอบกับกรอบมาตรฐานและตัวบ่งชี้ในการประกันคุณภาพของ สอศ. แล้ว มีความรู้อะไรบ้าง ที่จำเป็นต้องมีแต่วิทยาลัย ยังไม่มี

3) ใช้เทคนิคการระดมสมองและแผนที่ความคิดเพื่อสร้างตารางสรุปแสดงการบ่งชี้ความรู้ที่จำเป็นในการดำเนินงานประกันคุณภาพ

4) จัดการประชุมกลุ่มใหญ่ (รวมคณะทำงานจัดการความรู้ทุกชุด) เพื่อจัดทำตารางสรุปแสดงการบ่งชี้ความรู้ที่จำเป็นในการดำเนินงานประกันคุณภาพเป็นภาพรวมของวิทยาลัย

5) สร้างตารางแสดงการบ่งชี้ความรู้

6) ถอดบทเรียนของกิจกรรมการบ่งชี้ความรู้ เมื่อสิ้นสุดขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้แล้ว ผู้วิจัยได้จัดให้มีการประชุมเพื่อสรุปบทเรียน และถอดบทเรียนโดยใช้เครื่องมือ AAR โดยใช้กรอบในการถอดบทเรียน 3 ประเด็นคือ

- (1) กิจกรรมหรือวิธีการที่ส่งเสริมความสำเร็จ
- (2) ปัญหาหรืออุปสรรคจากการดำเนินงาน
- (3) นวัตกรรมหรือข้อค้นพบจากการดำเนินงาน

โดยการถอดบทเรียนทำเป็น 2 ระดับคือ

ระดับปฏิบัติการ ซึ่งผู้วิจัย และคณะทำงานจัดการความรู้จำแนกตามมาตรฐานทั้ง 7 คณะทำหน้าที่ในการถอดบทเรียนร่วมกัน

ระดับอำนวยการ ซึ่งผู้วิจัย และ คณะทำงานระดับอำนวยการทั้ง 14 คน (มาจากคณะทำงานทั้ง 7 คณะ ๆ ละ 2 คน) ทำหน้าที่ถอดบทเรียนเป็นภาพรวมของการดำเนินการตามกิจกรรมนั้นอีกครั้ง และระบุ best practice ที่ได้



ภาพที่ 30 การระดมสมองของคณะทำงาน และประชุมกลุ่มใหญ่

2.1.2 กิจกรรมการสร้างและแสวงหาความรู้ กำหนดระยะเวลาในการดำเนินงานเป็นช่วง เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2552 ซึ่งประกอบด้วย การประชุมเชิงปฏิบัติการ การระดมสมอง การสร้างตารางแสดงการสร้างและแสวงหาความรู้ และการถอดบทเรียน

1) การประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อหาวิธีการรวบรวมความรู้ สร้างหรือแสวงหาความรู้และวิธีการกำจัดความรู้ที่ไม่มีประโยชน์ กำหนดกรอบการระดมความคิดเห็น ใน 4 ประเด็น คือ

(1) วิธีการในการรวบรวมความรู้ เกี่ยวกับการประกันคุณภาพที่ได้รับการบ่งชี้ ว่ามีอยู่เป็นอย่างไร

(2) รูปแบบที่เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ปฏิบัติในแต่ละระดับ เกี่ยวกับความรู้ที่ได้รับการรวบรวม ตามข้อ 1 เป็นอย่างไร

(3) วิธีการสร้าง หรือนำความรู้ที่จำเป็นในระบบประกันคุณภาพที่ได้รับการบ่งชี้ ว่ามีความจำเป็นแต่วิทยาลัย ยังไม่มี เป็นอย่างไร

(4) วิธีการกำจัด หรือสะสางความรู้ที่ไม่เป็นประโยชน์ ไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานประกันคุณภาพ เป็นอย่างไร

2) ใช้เทคนิคการระดมสมองและแผนที่ความคิดเพื่อสร้างตารางแสดงวิธีเก็บรวบรวมความรู้ วิธีการสร้างและแสวงหาความรู้ และวิธีการกำจัดความรู้ที่ไม่มีประโยชน์

3) จัดการประชุมกลุ่มใหญ่ (รวมคณะทำงานจัดการความรู้ทุกชุด) เพื่อจัดทำตารางสรุปแสดงการสร้างและแสวงหาความรู้ ในการดำเนินงานประกันคุณภาพเป็นภาพรวม

4) สร้างตารางแสดงการสร้างและแสวงหาความรู้

5) ถอดบทเรียนของกิจกรรมการสร้างและแสวงหาความรู้



ภาพที่ 31 การถอดบทเรียนในระดับปฏิบัติการของกรรมการประจำมาตรฐาน

2.1.3 กิจกรรมการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ดำเนินงานเดือนมิถุนายน 2552

กำหนดกลุ่มเป้าหมาย คือ คณะทำงานจัดการความรู้จำแนกตามมาตรฐานทั้ง 7 คณะ โดยดำเนินการจัดกลุ่มความรู้ จัดทำกรอบคู่มือระบบ และการถอดบทเรียน ตามลำดับ ดังนี้

1) การจัดกลุ่มความรู้ เกี่ยวกับการประกันคุณภาพ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรที่ว่าระบบการประกันคุณภาพที่พัฒนาขึ้นต้องไม่เป็นการเพิ่มภาระทั้งในการปฏิบัติงาน และการรายงานผลข้อมูล จึงจัดให้มีการบูรณาการ วิธีการ และการดำเนินงานเข้ากับการปฏิบัติงานปกติ โดยอาศัยข้อกำหนดตามระเบียบสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา แบ่งสายงานการบังคับบัญชา ออกเป็น ฝ่าย แผนกวิชา และงาน ตามลำดับ และเป็นไปตามหลักการว่า การประกันคุณภาพ คือ การประกันการปฏิบัติงานตามปกติของสถานศึกษา กรอบการประชุมระดมความคิดเห็น ใน 2 ประเด็น คือ

(1) ในแต่ละมาตรฐานมีงาน แผนกวิชา และฝ่ายใดเป็นผู้รับผิดชอบหลัก

(2) ตามกรอบระเบียบสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา พ.ศ. 2552 สามารถกำหนดงาน แผนกวิชา และฝ่ายใดบ้าง ที่ต้องดำเนินการจัดการความรู้เกี่ยวกับการประกันคุณภาพให้เป็นระบบ

2) จัดทำกรอบคู่มือระบบ ตามระบบประกันคุณภาพของงาน แผนกวิชา ฝ่ายที่ได้กำหนดขึ้น เพื่อให้ความรู้ที่จำเป็นต้องใช้มีที่จัดเก็บอย่างเป็นระบบ สะดวก ต่อการใช้ และสอดคล้องกับความต้องการของผู้ปฏิบัติ กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนในแต่ละระดับ ตามสาย

การปฏิบัติงานปกติ ในขณะเดียวกัน ต้องสามารถตรวจสอบได้ มีการแสดงหลักฐานที่เกิดจากการปฏิบัติงานจริง และเป็นงานของผู้ให้ข้อมูลเอง

3) การถอดบทเรียนของกิจกรรมการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ



ภาพที่ 32 คณะกรรมการพิจารณาจัดกลุ่มความรู้ด้านการประกันคุณภาพ

2.1.4 กิจกรรมการประมวลและกลั่นกรองความรู้ การดำเนินงานในเดือนกรกฎาคม 2552 กำหนดกลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้รับผิดชอบจัดทำคู่มือระบบของ งาน แผนกวิชา ฝ่าย ตามที่กำหนดไว้ในกิจกรรมการเรียนรู้ที่ 3 ประกอบด้วยขั้นตอนการประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดเวทีประชาคม และการถอดบทเรียนตามลำดับ ดังนี้

1) การประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อจัดทำเอกสารคู่มือระบบ มีรายละเอียดของการดำเนินงาน วิเคราะห์กรอบการปฏิบัติงานตามระเบียบสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา พ.ศ. 2552 โดยจัดแบ่งตามความสัมพันธ์ของงานที่รับผิดชอบกับตัวบ่งชี้ในมาตรฐานนั้นๆ เพื่อแบ่งหน้าที่การจัดทำเอกสารคู่มือระบบให้คณะทำงานจัดการความรู้ทั้ง 7 คณะ ซึ่งจะทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาในการจัดทำคู่มือระบบของฝ่าย งาน แผนกวิชาในลำดับต่อไป มอบหมายให้ผู้รับผิดชอบงาน แผนกวิชา ดำเนินการ จัดทำคู่มือระบบตามรูปแบบที่ได้กำหนดไว้ โดยมีคณะทำงานจัดการความรู้ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกและดูแล ให้คู่มือระบบ มีองค์ประกอบ และรูปแบบครบถ้วน สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงของงาน แผนกวิชา นั้น ๆ

2) การจัดเวทีประชาคม เพื่อจัดทำประชาพิจารณ์ โดยใช้รูปแบบเดียวกันกับการจัดทำประชาพิจารณ์แผนการจัดการความรู้ เพื่อนำเสนอคู่มือระบบที่จัดทำขึ้น และนำผลที่ได้ปรับปรุงคู่มือระบบตามข้อเสนอแนะของประชาคม

3) การถอดบทเรียนของกิจกรรมการประมวลและกลั่นกรองความรู้



ภาพที่ 33 คู่มือระบบที่ได้รับการพัฒนาจากกระบวนการจัดการความรู้

2.1.5 กิจกรรมการเข้าถึงความรู้ เป็นกิจกรรมที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องจนสิ้นสุดปีการศึกษาในเดือน เมษายน พ.ศ. 2553 กำหนดกลุ่มเป้าหมายคือ ผู้ปฏิบัติงานในระบบประกันคุณภาพทั้งหมด ประกอบด้วยการดำเนินงาน 5 ขั้นตอน คือ การประกาศใช้ระบบประกันคุณภาพ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การจัดทำสื่อ เอกสารเพื่อเผยแพร่องค์ความรู้ การจัดเวทีประชาคม และการถอดบทเรียนของกิจกรรมการเข้าถึงความรู้ ตามลำดับ

1) การประกาศใช้ระบบการประกันคุณภาพ ซึ่งเป็นเสมือนสัญลักษณ์ของการเริ่มดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพ โดยจัดการลงนามในคู่มือระบบ ซึ่งเป็นการให้สัตยาบันว่าทุกฝ่าย ตั้งแต่เจ้าของระบบ ฝ่าย และผู้อำนวยการวิทยาลัย ยอมรับการปฏิบัติงานประกันคุณภาพที่ร่วมกันพัฒนาขึ้นอย่างจริงจัง จากนั้นจึงส่งมอบคู่มือระบบทั้งหมดให้กับผู้เป็นเจ้าของคู่มือระบบ ทำการติดประกาศ เผยแพร่กิจกรรมการประกาศใช้

2) การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการจัดเก็บและการกระจายความรู้ด้านการใช้คู่มือระบบ โดยมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบตามคู่มือระบบศึกษาวิธีการใช้เพื่อให้เกิดความเข้าใจ โดยกำหนดเวลา 2 สัปดาห์ และมอบหมายให้คณะทำงาน

จัดการความรู้เป็นผู้ติดตามผลการศึกษา และเป็นที่ปรึกษากรณีมีปัญหา ข้อเสนอแนะจากนั้นจึงจัดการประชุมสัมมนาในระดับฝ่าย ซึ่งประกอบด้วย งาน แผนกวิชาที่สังกัดในฝ่าย นำความรู้ที่ได้เข้าสู่กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในระดับฝ่าย เพื่อให้บุคคลในฝ่ายเกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน แล้วจึงจัดการประชุมกลุ่มย่อย โดยเฉพาะผู้ปฏิบัติงานตามคู่มือระบบที่มีความเกี่ยวเนื่องกันของการปฏิบัติงาน หรือใช้ข้อมูลชุดเดียวกัน หรือรับผิดชอบตัวบ่งชี้เดียวกัน เช่น งานการเงิน งานบัญชี และงานพัสดุ เพื่อศึกษาทำความเข้าใจในการปฏิบัติงานของทุกงานในกลุ่มร่วมกัน เพื่อลดรอยตะเข็บหรือช่องว่างที่ทำให้การประสานงานสะดุดหยุดลง หรือเกิดการไม่ประสานงานกัน สุดท้ายจึงจัดการสัมมนาเชิงปฏิบัติการระดับวิทยาลัย เพื่อสร้างความเข้าใจอีกครั้ง ก่อนการนำระบบออกใช้งานจริง

3) การจัดทำสื่อ เอกสาร เพื่อเผยแพร่องค์ความรู้ ที่ได้จากการถอดบทเรียนในการปฏิบัติงาน ตามคู่มือระบบ โดยกระตุ้นให้มีการเขียนบทเรียนเป็นเอกสาร หรือสื่อประเภทอื่น เผยแพร่ในกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

4) การจัดเวทีประชาคม เพื่อเป็นการติดตามผล การเข้าถึงความรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานตามระบบประกันคุณภาพที่พัฒนาขึ้น และสามารถนำบทเรียนที่ได้จากการปฏิบัติงานมาแลกเปลี่ยนกัน และเพื่อนำเสนอตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

5) การสรุปและถอดบทเรียน ใช้วิธีการการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม และการสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม ร่วมกับการสัมภาษณ์ผู้ที่ปฏิบัติงานตามระบบประกันคุณภาพ ตั้งแต่เริ่มใช้ระบบ จนถึงสิ้นสุดในเดือนเมษายน ซึ่งเป็นวันสุดท้ายของปีการศึกษา 2552 แล้วนำข้อค้นพบที่ได้มาสรุปและถอดบทเรียน



ภาพที่ 34 การประกาศใช้ระบบประกันคุณภาพและการส่งมอบคู่มือระบบอย่างเป็นทางการ

2.1.6 กิจกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การดำเนินงาน เริ่มตั้งแต่การนำระบบประกันคุณภาพที่พัฒนาขึ้น และได้รับการประกาศใช้ จนถึงวันสิ้นสุดปีการศึกษา 2552 กำหนดกลุ่มเป้าหมาย คือ แผนกวิชาซึ่งเป็นหน่วยประกันคุณภาพที่ครอบคลุมบุคลากรทั้งหมด และบุคลากรทางการศึกษาจำนวน 6 คน รวมถึง กลุ่มผู้บริหาร จำนวน 4 คน ดำเนินกิจกรรมทั้งสิ้น 3 กิจกรรม คือ การจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดกิจกรรมเสริมสร้างทัศนคติ และการถอดบทเรียนของกิจกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ดังนี้

1) กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับระบบประกันคุณภาพของแผนกวิชา กลุ่มบุคลากรทางการศึกษา และกลุ่มผู้บริหาร

(1) กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของแผนกวิชา เพื่อสร้างความต่อเนื่องของการจัดการความรู้เกี่ยวกับระบบประกันคุณภาพของแผนกวิชาเอง จึงกำหนดให้แผนกวิชาได้จัดให้มีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตลอดปีการศึกษา 4 รูปแบบ คือ

(1.1) การจัดมุมการจัดการความรู้เกี่ยวกับการประกันคุณภาพ เช่น การจัดเก็บเอกสาร สื่อ บทความ ป้ายประกาศในแผนกวิชาเพื่อให้บริการแก่บุคลากรในแผนกวิชา

(1.2) กำหนดให้แผนกวิชา มีตัวแทนเข้าร่วมกิจกรรมของคณะทำงานการจัดการความรู้ระดับวิทยาลัยที่แต่งตั้งขึ้น และมีกิจกรรมต่อเนื่อง เพื่อนำมาขยายผลแก่บุคลากรในแผนกวิชาอีกทอดหนึ่ง

(1.3) การสนับสนุน ส่งเสริมให้แผนกวิชา ผลิตผลงาน ข้อเขียน บทความที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพ เผยแพร่ในระดับวิทยาลัยฯ เช่นการติดป้ายประกาศ การแจกจ่ายในการประชุมครูและบุคลากรทางการศึกษา หรือการเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ของวิทยาลัย

(1.4) สนับสนุนให้แผนกวิชาจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานประกันคุณภาพของแผนกวิชา เช่น กิจกรรม 5 ส. กิจกรรมการเล่าเรื่อง การประชุมย่อย ฯลฯ

(2) กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของกลุ่มผู้บริหาร

2) การจัดกิจกรรมเสริมสร้างทัศนคติ ให้เห็นประโยชน์ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้างให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งแต่ละแผนกวิชาจะมีความต่อเนื่องของการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างทัศนคติให้เห็นประโยชน์ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้างให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร

3) การสรุปและถอดบทเรียน



ภาพที่ 35 มุมการจัดการความรู้ และกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2.1.7 กิจกรรมการเรียนรู้ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ต้องดำเนินการตลอดระยะเวลาของการปฏิบัติงานประกันคุณภาพภายใน คือตลอดปีการศึกษา 2552 กำหนดกลุ่มเป้าหมาย คือบุคลากรทั้งหมดของวิทยาลัย ดำเนินการสรุปบทเรียนจากการดำเนินงานทั้งหมด และนำไปสู่การจัดเวทีจัดการความรู้ มีรายละเอียดของการดำเนินงานตามขั้นตอน ดังนี้

1) การสรุปบทเรียนจากการดำเนินงานทั้งหมด เพื่อให้ทราบว่าม้องค์ความรู้ใดเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานในทุกขั้นตอน ตามวิธีการดังนี้

(1) สรุปผลการถอดบทเรียน และสรุปบทเรียนทั้งหมด จำแนกตามขั้นตอนการปฏิบัติงาน 7 กิจกรรม

(2) สกัดเป็นองค์ความรู้ที่ได้ในการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในที่สามารถนำไปใช้ได้จริง (best practice) เพื่อนำไปใช้ในวงรอบถัดไป

2) จัดเวทีการจัดการความรู้ เพื่อจัดแสดงองค์ความรู้ที่ได้ และจัดเป็น นิทรรศการถาวรไว้ที่สำนักงานงานประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ เกี่ยวกับการประกันคุณภาพได้ตลอดเวลา

3) นำบทสรุปที่ได้จัดพิมพ์เป็นเอกสารเผยแพร่ให้ผู้ปฏิบัติงานประกันคุณภาพ ของวิทยาลัย ที่เป็นเจ้าของคู่มือระบบ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงคู่มือระบบในปี การศึกษา 2553



ภาพที่ 36 กิจกรรมกลุ่มใหญ่ และกิจกรรมกลุ่มย่อยใช้ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

2.2 ผลที่ได้รับจากกิจกรรมการจัดการความรู้ เมื่อดำเนินการตามขั้นตอนของการจัดการ ความรู้ทั้ง 7 กิจกรรม ผู้วิจัยได้สรุปผลที่ได้ จำแนกตามลำดับกิจกรรม และตั้งเคราะห์เป็นแผนภูมิ ประกอบได้ตามลำดับดังนี้

2.2.1 กิจกรรมการเรียนรู้ที่ 1 การบ่งชี้ความรู้ ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกตามแผนการจัดการ ความรู้ ผู้วิจัยดำเนินงานตามกรอบของแผนการจัดการความรู้ที่คณะทำงานระดับอำนาจการจัดทำ ไว้ ดังนี้

เพื่อให้ทราบว่า วิทยาลัย มีความรู้อะไร ที่เกี่ยวข้องกับระบบประกันคุณภาพ และความรู้ นั้น อยู่ในรูปแบบใด เช่น เป็นเอกสาร ทักษะ ประสบการณ์ หรือ รูปแบบการจัดเก็บในระบบดิจิทัล และปัจจุบันอยู่ในความรับผิดชอบของ บุคคล งาน แผนกวิชา หรือฝ่ายใด ในขณะที่เดียวกันต้องค้นหาว่า มีความรู้อะไร ที่จำเป็นต้องมี เพื่อให้การดำเนินงานตามระบบประกันคุณภาพเป็น ไปด้วยความ เรียบร้อย ถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์

ผลการดำเนินงานตามกิจกรรมการเรียนรู้ที่ 1 สร้างเป็นตารางแสดงการบ่งชี้ความรู้ โดยมีการกำหนดประเด็นความรู้ของการประกันคุณภาพ รูปแบบของแหล่งความรู้ และระบุผู้รับผิดชอบ จำแนกเป็นประเด็นหลักได้ดังนี้

- 1) ส่วนแสดงแผนภูมิการบริหาร วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์การพัฒนา วิทยาลัย ปรากฏอยู่ใน แผนปฏิบัติงานประจำปี งานวางแผนและงบประมาณเป็นผู้รับผิดชอบ
- 2) ส่วนแสดง หลักการ แนวคิดพื้นฐานของการประกันคุณภาพ รายละเอียดของมาตรฐาน ตัวบ่งชี้ ข้อมูล และแหล่งข้อมูลยืนยัน การวิเคราะห์ ดีความ และขั้นตอนการดำเนินงานตามตัวบ่งชี้ ปรากฏอยู่ใน คู่มือมาตรฐานและตัวบ่งชี้ งานประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา เป็นผู้รับผิดชอบ
- 3) ส่วนแสดงข้อมูลพื้นฐานของวิทยาลัย เช่น สภาพปัจจุบัน จุดเด่น ปรัชญา การจัดการศึกษา ปรากฏอยู่ใน ฐานข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา 8 ด้าน งานศูนย์ข้อมูลและระบบสารสนเทศ เป็นผู้รับผิดชอบ
- 4) ส่วนที่ต้องแสดงในรายงานการประเมินตนเอง ได้แก่ จุดเด่น จุดที่ต้องพัฒนา และแนวทางในการพัฒนาของแต่ละมาตรฐาน ปรากฏอยู่ใน คู่มือปฏิบัติงานงานประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

ในส่วนของประเด็นความรู้ที่จำเป็น แต่วิทยาลัยยังไม่มี ถูกกำหนดให้เป็นประเด็นความรู้ที่จำเป็นต้องสร้าง ซึ่งประกอบด้วย 1) แบบฟอร์มรายงานข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ในแต่ละตัวบ่งชี้ 2) แบบนิเทศติดตามผลภายใน 3) แบบนิเทศติดตามผลภายนอก 4) แบบบันทึกการถอดบทเรียน และ 5) แบบสรุปบทเรียน

จากการดำเนินกิจกรรมการบ่งชี้ความรู้ พบว่าความรู้ส่วนใหญ่ที่จำเป็นในการดำเนินงานตามระบบประกันคุณภาพของวิทยาลัย เป็นสิ่งที่มีอยู่แล้ว และส่วนมากอยู่ในรูปของเอกสาร ที่งานที่รับผิดชอบ ซึ่งได้แก่ งานประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา งานวางแผนและงบประมาณ จัดทำเป็นเอกสารประกอบการดำเนินงานปกติ และบางส่วนเป็นข้อมูลที่จัดเก็บในระบบดิจิทัล โดยงานศูนย์ข้อมูล และระบบสารสนเทศรับผิดชอบอยู่ ซึ่งเอกสารทั้งหมดมีการแจกจ่ายให้กับ

ผู้รับผิดชอบตามตัวบ่งชี้ ตามคำสั่งที่วิทยาลัยได้แต่งตั้งเป็นประจำทุกปี แต่พบปัญหา คือ ไม่มีการจัดเก็บที่ดี เมื่อจะใช้ต้องมาขอรับใหม่จากผู้รับผิดชอบ และความรู้ที่จัดเก็บในรูปเอกสารนั้น ไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากขาดกระบวนการในการสร้างความเข้าใจ หรือการอธิบายเพิ่มเติม จนนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง เนื่องจากในเอกสารจะเป็นเพียงข้อความกว้าง ๆ ยังไม่สามารถปรับให้เข้ากับบริบทการดำเนินการของวิทยาลัยได้โดยตรง ต้องอาศัยการตีความของผู้ปฏิบัติเอง ซึ่งเมื่อมีการตีความแล้ว ไม่มีการบันทึกวิธีการ หรือหลักการที่สามารถนำมาถ่ายทอด หรือแลกเปลี่ยนกันได้

ในส่วนขององค์ความรู้ ที่จำเป็นต้องสร้างขึ้นใหม่ มีประเด็นความรู้ 5 ประเด็น คือ

1. รูปแบบการรายงานข้อมูลตามตัวบ่งชี้ที่สามารถสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องของการปฏิบัติเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่สามารถตรวจสอบ ทวนกลับได้
2. รูปแบบการนิเทศติดตามผลภายใน ที่ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ตามรูปแบบของระบบประกันคุณภาพตามที่คาดหวัง
3. รูปแบบการนิเทศติดตามผลภายนอก เพื่อการตรวจสอบไขว้ และการยืนยันความถูกต้อง ของข้อมูล จากบุคคลภายนอกที่ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ตามรูปแบบของระบบประกันคุณภาพตามที่คาดหวัง
4. รูปแบบการบันทึกบทเรียนที่ได้จากการปฏิบัติงานประกันคุณภาพที่เป็นประโยชน์ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
5. รูปแบบการถอดบทเรียน เพื่อสร้างเป็นองค์ความรู้ นำไปใช้ในการปฏิบัติงานประกันคุณภาพ

การดำเนินการในขั้นตอนการบ่งชี้ความรู้ ผลที่ได้คือ ผู้วิจัยสามารถระบุได้ว่า ในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพ มีความรู้ใดอยู่แล้ว และอยู่ในสภาพพร้อมต่อการใช้ประโยชน์ มากน้อยเพียงใด และหากจะนำมาใช้งานจะนำมาจากแหล่งใด และความรู้ใดที่มีความจำเป็นต้องใช้แต่ยังไม่มี

จำเป็นต้องสร้างหรือแสวงหามาจากแหล่งภายนอก และมีข้อค้นพบ คือ ความรู้ส่วนใหญ่อยู่ในรูปแบบของเอกสารที่มีปัญหาว่าจะนำความรู้นั้นมาใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างไร

ผลของการถอดบทเรียนระดับปฏิบัติการ พบว่า คณะกรรมการในแต่ละมาตรฐาน มีความเห็นค่อนข้างสอดคล้องกัน ในแต่ละประเด็น ในบางประเด็นที่ขัดแย้งกัน เมื่อทำความเข้าใจ โดยการชี้แจงในการประชุมถอดบทเรียน ก็สามารถเปลี่ยนแนวความคิดใหม่ได้โดยอิสระ

ส่วนการสรุปและถอดบทเรียนระดับอำนาจการ เป็นการสรุปภาพรวม และระบุ Best Practice ของกิจกรรมการบ่งชี้ความรู้ โดยแบ่งประเด็นตามกิจกรรมการถอดบทเรียน ดังนี้

กิจกรรม/วิธีการที่ส่งเสริมความสำเร็จ

ความสำเร็จในการบ่งชี้ความรู้ ขึ้นอยู่กับความสามารถและการแสดงบทบาทอย่างเหมาะสมของคณะกรรมการ ในการแสดงออกถึงความมีส่วนร่วม เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจที่ตรงกันในทุกประเด็นความรู้ที่นำมาบ่งชี้ ทั้งในส่วนของประเด็นที่มีอยู่แล้ว และส่วนที่ต้องสร้างขึ้นมาใหม่ กิจกรรมหรือวิธีการที่ส่งเสริมความสำเร็จในการบ่งชี้ความรู้ มีดังนี้

1. ความสามารถของคณะทำงานระดับอำนาจการในการชี้แจงกรอบมาตรฐานทั้ง 7 มาตรฐานเพื่อสร้างความเข้าใจให้กับคณะทำงานระดับปฏิบัติการเป็นปัจจัยบ่งบอกความสำเร็จของกิจกรรมการบ่งชี้ความรู้ได้ และการให้คำปรึกษาแนะนำตลอดการดำเนินกิจกรรมช่วยให้การบ่งชี้ความรู้ประสบความสำเร็จ
2. การแสดงบทบาทที่เหมาะสมในการประคับประคองในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของคณะทำงาน โดยแสดงบทบาทนำในการทำกิจกรรมแต่ไม่แสดงพฤติกรรมครอบงำทางความคิดของคณะทำงานทำให้การทำงานเป็นไปตามกระบวนการการมีส่วนร่วมได้มากกว่าการชี้นำในทุกขั้นตอนซึ่งไม่เปิดโอกาสให้คณะทำงานแสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรี
3. พฤติกรรมมีส่วนร่วม ได้แก่ การเข้าร่วมประชุมโดยพร้อมเพียง มีการเตรียมการมาล่วงหน้า และการเสนอแนะความคิดเห็น โดยเปิดเผยทำให้กิจกรรมบรรลุวัตถุประสงค์

4. ความรู้ความเข้าใจที่ตรงกันในการนำแผนการจัดการความรู้มาใช้ในทางปฏิบัติ เช่น การตีความว่าอะไรคือความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพภายใน ในสภาพปัจจุบันอะไรมีอยู่บ้าง หรืออะไรที่ยังไม่มีจะถูกนำมาพิจารณาร่วมกันอย่างกว้างขวางก่อนที่จะได้บทสรุปที่เกิดจากความเข้าใจที่ตรงกันของคณะทำงาน

ปัญหา/อุปสรรคจากการดำเนินงานบ่งชี้ความรู้

การบ่งชี้ความรู้ มีปัญหาและอุปสรรคจากการที่คณะทำงานไม่แสดงบทบาทอย่างที่จะเป็น การละเลยความรู้ที่อยู่ในรูปของประสบการณ์ และให้ความสำคัญเฉพาะความรู้ที่เป็นเอกสาร การซ้อนทับกันของแหล่งข้อมูล และการขาดการบันทึกความรู้ที่เกิดขึ้น ทำให้การบ่งชี้ความรู้ ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ปัญหาและอุปสรรคของการบ่งชี้ความรู้ เป็นดังนี้

1. คณะทำงานระดับปฏิบัติงานบางคนไม่แสดงบทบาทในการมีส่วนร่วมในกิจกรรมเท่าที่ควรซึ่งสามารถตรวจพบสัญญาณเตือนภัย (warning index) เช่น การเข้าร่วมประชุมไม่ตรงเวลา การเข้าออกสถานที่ประชุมบ่อยครั้ง การใช้โทรศัพท์ขณะทำกิจกรรม การนำงานอื่นมาทำในขณะทำกิจกรรม ซึ่งเป็นอุปสรรคขัดขวางบรรยากาศของการทำงาน
2. ประเด็นความรู้ส่วนใหญ่ที่นำมาพิจารณาเป็นเอกสารมากกว่าทักษะหรือประสบการณ์ อาจทำให้เกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนว่าความรู้ทั้งหมดควรอยู่ในรูปของเอกสาร
3. ในกรณีที่ประเด็นความรู้อยู่ในความรับผิดชอบของแหล่งข้อมูลมากกว่าหนึ่งแหล่งพบว่ามีความไม่สอดคล้องของประเด็นความรู้ เช่น งานเดียวกันแต่มีวิธีการปฏิบัติที่ไม่เหมือนกัน หรือเป็นข้อมูลเดียวกันแต่แสดงตัวเลขแตกต่างกันทำให้เป็นปัญหาในการบ่งชี้ว่าประเด็นความรู้จากแหล่งใดมีความถูกต้องและสามารถใช้งานได้
4. การเหลื่อมกันของประเด็นความรู้อันเนื่องมาจากกรอบมาตรฐานและตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพของสอศ. มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้งทำให้การบ่งชี้ทำได้ยากกว่ายังสามารถใช้งานได้หรือไม่ หรือต้องสร้าง หรือแสวงหามาใหม่

5. การขาดการบันทึกประสบการณ์การทำงาน แนววิธีปฏิบัติ การตีความจากการปฏิบัติงานประกันคุณภาพที่ผ่านมา เป็นอุปสรรคต่อการถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์ที่สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานในปัจจุบันได้

best practice ที่ได้จากขั้นตอนการบ่งชี้ความรู้

ในขั้นตอนนี้ วัตถุประสงค์และข้อค้นพบทุกข้อ ได้รับการยืนยันว่าเป็น best practice จึงนำมาสรุปเป็นเรื่องเดียวกันว่า การใช้เทคนิคสังคัมมิตี ฐานข้อมูลพื้นฐาน 8 ประการ และการบูรณาการการปฏิบัติงานให้ตรงตามระเบียบของ สอศ. เป็นวิธีการที่ใช้ได้ผลดี เมื่อเทียบกับวิธีการที่เคยใช้มา สรุปเป็น best practice ของการบ่งชี้ความรู้ได้ดังนี้

1. การใช้เทคนิคสังคัมมิตีในการได้มาของคณะทำงานลดทัศนคติในทางลบว่าทุกอย่างต้องเกิดจากการสั่งการจากฝ่ายบริหารเท่านั้น เพราะเทคนิคนี้ให้น้ำหนักกับความสมัครใจและความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติมากขึ้น
2. ฐานข้อมูลพื้นฐาน 8 ประการของสถานศึกษาถูกนำมาใช้ในฐานะข้อมูลของงานประกันคุณภาพได้เป็นอย่างมาก ซึ่งก่อนหน้านั้นถูกละเลยและมีการใช้ประโยชน์ได้ไม่มากเท่าที่ควร
3. การบูรณาการกรอบการปฏิบัติงานตามระเบียบสอศ. ซึ่งสามารถครอบคลุมประเด็นที่ต้องดำเนินการในงานประกันคุณภาพได้ทั้งหมดเป็นการพิสูจน์ให้เห็นได้ว่าการประกันคุณภาพเป็นการประกันคุณภาพของการดำเนินงาน โดยปกตินั้นเอง

กิจกรรมการบ่งชี้ความรู้สามารถสรุปเป็นแผนภูมิ ดังภาพที่ 37 ดังนี้

มีความรู้ อะไร ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้ อะไร ที่จำเป็นต้องมี ภายใต้งู้นั้น การใช้ กระบวนการมีส่วนร่วม

วิธีการที่ส่งเสริมความสำเร็จ

- ความสามารถของคณะทำงาน
- แสดงบทบาทที่เหมาะสม
- พฤติกรรมการมีส่วนร่วม
- รู้เหมือนกัน

การถอดบทเรียน

ขั้นตอนการดำเนินงาน

1. แต่งตั้งคณะทำงาน
2. ประชุมระดมความคิดเห็น
3. สร้างตารางแสดงการบ่งชี้ความรู้
4. ถอดบทเรียน

การถอดบทเรียน

ปัญหาในการดำเนินงาน

- ไม่แสดงบทบาท
- ความรู้เป็นเอกสาร
- ประเด็นความรู้ไม่สอดคล้อง
- กรอบมาตรฐานเปลี่ยนบ่อย
- ขาดการบันทึกประสบการณ์

ผลที่ได้จากการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

เอกสารมีอยู่แล้ว ต้องสร้างแบบรายงานข้อมูล แบบนิเทศติดตามผล
แบบบันทึกบทเรียนและการถอดบทเรียน

best practice

เทคนิคสังคัมมิตี + ฐานข้อมูล 8 ประการ + การประกันคุณภาพคือการทำงานปกติ

ภาพที่ 37 แผนภูมิกิจกรรมการบ่งชี้ความรู้

2.2.2 กิจกรรมการเรียนรู้ที่ 2 การสร้างและแสวงหาความรู้

เป็นขั้นตอนที่ 2 ตามแผนการจัดการความรู้ ผู้วิจัยดำเนินงานตามกรอบของแผนการจัดการความรู้ที่คณะทำงานระดับอำนวยการจัดทำไว้ ดังนี้

เพื่อให้ทราบว่าความรู้ที่จำเป็นต้องมีนั้น มีอยู่ หรือไม่ จากการบ่งชี้ความรู้ ความรู้ที่มีอยู่ มีวิธีการในการเก็บรวบรวมเพื่อการใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานประกันคุณภาพ ได้อย่างไร และองค์ความรู้ 4 ประเด็น ที่จำเป็นต้องใช้ มีวิธีการสร้าง หรือนำมา จากแหล่งภายนอก ได้อย่างไร และการกำจัดความรู้ที่ไม่เป็นประโยชน์ เช่น ล้าสมัย ใช้ไม่ได้จริงในทางปฏิบัติ หรือไม่สอดคล้อง กับบริบทของวิทยาลัย ต้องใช้วิธีการอย่างไร เพื่อไม่ให้สามารถนำกลับมาใช้ใหม่ได้

ผลของกิจกรรมคือการสร้างตารางแสดงการสร้างและแสวงหาความรู้ ซึ่งประกอบด้วย

1. วิธีการเก็บรวบรวมความรู้ ที่มีการกำหนดประเด็นความรู้ของการประกันคุณภาพที่ได้รับการบ่งชี้แล้ว วิธีการเก็บรวบรวมและรูปแบบที่เหมาะสม ระบุผู้รับผิดชอบ จำแนกเป็นประเด็นหลักได้ดังนี้

1.1 ส่วนแสดงแผนภูมิการบริหาร วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์การ พัฒนาวิทยาลัย ให้กำหนดเป็นหัวข้อในแผนปฏิบัติงานประจำปี ในรูปแบบของกลุ่มมีระบบงาน งานวางแผนและงบประมาณเป็นผู้รับผิดชอบ

1.2 ส่วนแสดง หลักการ แนวคิดพื้นฐานของการประกันคุณภาพ แนวทางการดำเนินงาน แต่ละตัวบ่งชี้ ข้อมูล แบบฟอร์มและการจัดเก็บ ให้กำหนดเป็นหัวข้อในกลุ่มมีระบบทั้งหมดในรูปแบบของกลุ่มมีระบบระดับงาน แผนกวิชา ฝ่าย ซึ่งทุกงาน ทุกแผนกวิชา และทุกฝ่าย เป็นผู้รับผิดชอบ

1.3 ส่วนแสดง รายละเอียดของมาตรฐาน ตัวบ่งชี้ การวิเคราะห์ ติความ และขั้นตอนการดำเนินงานตามตัวบ่งชี้ ให้กำหนดเป็นคู่มือการประกันคุณภาพในรูปแบบของคู่มือระบบงานประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

1.4 ส่วนแสดงข้อมูลพื้นฐานของวิทยาลัย เช่น สภาพปัจจุบัน ให้จัดทำฐานข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา 8 ด้าน ในรูปแบบของฐานข้อมูลในระบบสารสนเทศ (internet) งานศูนย์ข้อมูลและระบบสารสนเทศเป็นผู้รับผิดชอบ

1.5 ส่วนแสดง จุดเด่น ปรัชญาการจัดการศึกษา ยุทธศาสตร์การพัฒนา วิทยาลัย จุดที่ต้องพัฒนา และแนวทางในการพัฒนาของแต่ละมาตรฐาน ให้กำหนดเป็นหัวข้อใน SAR โดยงานประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบ

2. วิธีการสร้างความรู้ที่จำเป็น ประเด็นที่ได้รับการบ่งชี้ว่าจำเป็นต้องสร้างใหม่ ซึ่งประกอบด้วย 1) แบบฟอร์มรายงานข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ในแต่ละตัวบ่งชี้ 2) แบบนิเทศติดตามผลภายใน 3) แบบนิเทศติดตามผลภายนอก 4) แบบบันทึกการถอดบทเรียน และ 5) แบบสรุปบทเรียน กำหนดให้สร้างขึ้นในรูปแบบของคู่มือระบบงาน แผนกวิชา และฝ่าย โดยแต่ละงาน แผนกวิชา ฝ่าย จะเป็นผู้รับผิดชอบในประเด็นความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเอง

3. วิธีการกำจัดความรู้ที่ไม่เป็นประโยชน์ ซึ่งได้แก่ ความรู้เดิมที่ล้าสมัย และรูปแบบวิธีการเปลี่ยนแปลงไปจนไม่สามารถใช้งานได้ กำหนดให้มีการสร้างความรู้ความเข้าใจให้ทันสมัยในรูปแบบของคู่มือระบบของงาน แผนกวิชา ส่วนเอกสารเก่า ล้าสมัย ให้ใช้กิจกรรม 5 ส. เพื่อจัดเก็บเอกสารที่เป็นประโยชน์ ส่วนเอกสารที่จำเป็นต้องใช้อ้างอิง ให้จัดเป็นเป็นที่เส้นทาง ไม่ให้เกิดการปะปนกัน

จากการดำเนินกิจกรรมการสร้างและแสวงหาความรู้ พบว่าการนำประเด็นความรู้ที่ได้จากการบ่งชี้ความรู้ นำมาหาวิธีการเก็บรวบรวมความรู้ ทั้งที่มีอยู่เดิม และสร้างขึ้นใหม่ ส่วนใหญ่อยู่รูปของเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร โดยมีเหตุผลว่า มีลักษณะที่คงทน ถาวร สามารถใช้อ้างอิงตรวจสอบ และสืบค้นได้ง่าย โดยให้กำหนดวิธีการเก็บรวบรวมไว้ในเอกสารที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงานประกันคุณภาพปกติ และในคู่มือระบบที่จัดทำขึ้น ส่วนการกำจัดความรู้ที่ไม่เป็น

ประโยชน์ ก็เพื่อป้องกันการสับสนในการนำมาใช้งาน โดยการสร้างความรู้ใหม่ทดแทนความรู้เดิม และคัดแยกเอกสารเก่า ล้าสมัย ออกจากการใช้งาน

การถอดบทเรียนของกิจกรรมการสร้างและแสวงหาความรู้

เมื่อสิ้นสุดขั้นตอนการดำเนินงานตามกิจกรรมการสร้างและแสวงหาความรู้แล้ว ผู้วิจัยได้ จัดให้มีการประชุมเพื่อสรุปบทเรียนและถอดบทเรียน โดยใช้เครื่องมือ AAR โดยใช้กรอบในการ ถอดบทเรียน 3 ประเด็น และ 2 ระดับ เช่นที่ใช้ในกิจกรรมที่ 1

การสรุปและถอดบทเรียนระดับอำนวยการเป็นการสรุปภาพรวม และระบุ best practice ของกิจกรรมการสร้างและแสวงหาความรู้ โดยแบ่งประเด็นตามกิจกรรมการถอดบทเรียน ดังนี้

กิจกรรม/วิธีการที่ส่งเสริมความสำเร็จ

ความสำเร็จในการสร้างและแสวงหาความรู้ เป็นผลมาจากการกำหนดให้การเก็บรวบรวม ความรู้เป็นงานปกติ ไม่เป็นการเพิ่มภาระงานขึ้นใหม่ การลดการสร้างความรู้ใหม่โดยพยายามใช้ ความรู้ที่มีอยู่เดิมซึ่งสอดคล้องกับบริบทของวิทยาลัยอยู่แล้ว และความรู้ความเข้าใจในการจัดการ ความรู้ที่เพิ่มมากขึ้นของคณะทำงาน กิจกรรมหรือวิธีการที่ส่งเสริมความสำเร็จในการสร้างและ แสวงหาความรู้ มีดังนี้

1. วิธีการเก็บรวบรวมความรู้ที่กำหนดให้อยู่ในรูปของเอกสารที่จำเป็นต้องจัดทำอยู่แล้ว ในระบบการทำงานปกติโดยไม่ได้มีการจัดทำขึ้นใหม่เป็นเอกเทศ ช่วยลดความรู้สึกว่าการจัดการ ความรู้ทำให้ต้องมีภาระเพิ่มมากขึ้นในการจัดการเอกสาร
2. การที่ประเด็นความรู้ในการประกันคุณภาพเป็นสิ่งที่มียู่แล้วทำให้ง่ายต่อการรวบรวม และลดภาระในการสร้างหรือแสวงหาจากแหล่งภายนอก
3. การจัดผู้รับผิดชอบที่กำหนดตามภาระงานตามระเบียบ สอศ. ทำให้เกิดความเข้าใจที่ ถูกต้องว่างานประกันคุณภาพคือสิ่งเดียวกันกับการปฏิบัติงาน โดยปกติ

4. วิทยาลัย สามารถสร้างประเด็นความรู้ที่ไม่มีแต่มีความจำเป็นในการปฏิบัติงานได้เอง ซึ่งทำได้ง่ายกว่าการแสวงหาจากแหล่งอื่น ซึ่งอาจมีภาระในการนำมาปรับใช้ให้เข้ากับบริบทของวิทยาลัยเอง

5. ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการจัดการความรู้ การปฏิบัติงานประกันคุณภาพและพฤติกรรมกรรมการมีส่วนร่วมของคณะทำงานที่เพิ่มมากขึ้น จากการเรียนรู้และนำบทเรียนที่ได้มาปรับปรุงแก้ไข การปฏิบัติงานในทุกขั้นตอน ช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

ปัญหา/อุปสรรคจากการดำเนินงาน

ในขั้นตอนนี้พบว่า การเก็บรายละเอียดของความรู้ที่มากเกินไป โดยขาดการคัดกรอง ทำให้เอกสารมีมากและเป็นภาระงานที่ยุ่งยาก และเมื่อมีการเปลี่ยนมาตรฐานหรือตัวบ่งชี้ จะเกิดปัญหาด้านการกำจัดองค์ความรู้เก่าตามมาด้วย

1. การรวบรวมความรู้ในรูปแบบของเอกสารที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำความเข้าใจได้ง่าย จำเป็นต้องมีการอธิบายหรือแสดงรายละเอียดในทุกส่วน อาจทำให้เอกสารมีรายละเอียดมากเกินไป และอาจเกิดความไม่สะดวกในการใช้งานจริง

2. ภาระงานที่เพิ่มมากขึ้นของการจัดทำเอกสารอาจทำให้งานประกันคุณภาพ กลายเป็นงานจัดการเอกสารที่ยุ่งยาก น่าเบื่อ หรืออาจหลงทางกลายเป็นการประกันคุณภาพของเอกสาร มากกว่าการประกันคุณภาพของกระบวนการทำงาน

3. การเปลี่ยนมาตรฐานหรือตัวบ่งชี้ของการประกันคุณภาพโดย สอศ. บ่อยครั้ง ทำให้ยากต่อการกำจัดองค์ความรู้ที่เก่า ล้าสมัย ใช้ประโยชน์ไม่ได้

best practice ที่ได้จากขั้นตอนการสร้างและแสวงหาความรู้

นวัตกรรมและข้อค้นพบ ได้รับการยืนยันว่าเป็น best practice ใน 2 ประเด็นคือ การประกันคุณภาพต้องอยู่บนพื้นฐานความเข้าใจว่าการประกันคุณภาพการทำงาน และความสำคัญ

ของการเปรียบเทียบความรู้เก่าและความรู้ใหม่ที่น่าไปสู่การกำจัดสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์ออกจากระบบ สรุปลงเป็น best practice ของการสร้างและแสวงหาความรู้ได้ดังนี้

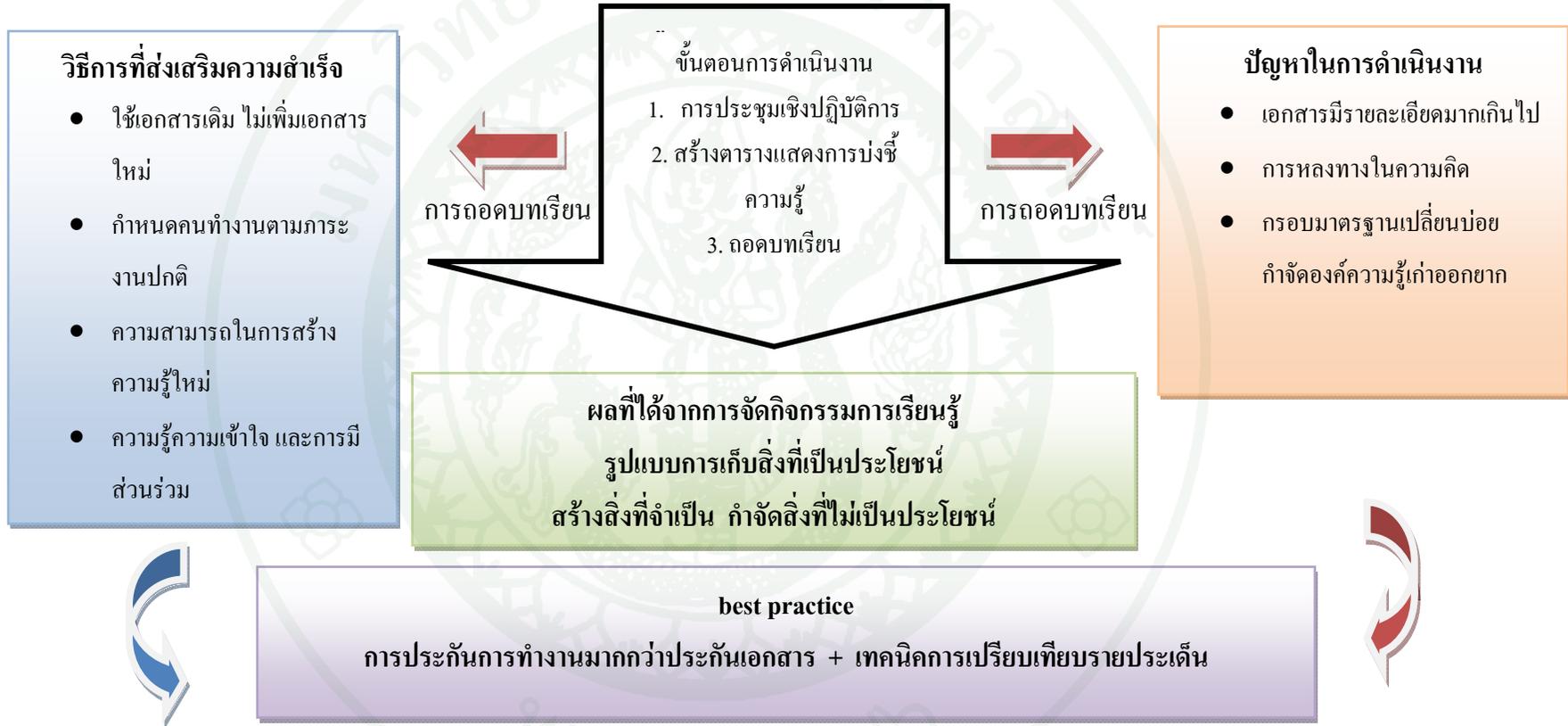
1. การแยกแยะความแตกต่างระหว่างการประกันกระบวนการทำงานกับการประกันเอกสารหรือการประกันตัวเลข ทำให้เข้าใจระบบการประกันคุณภาพที่ถูกต้อง
2. วิธีการเปรียบเทียบความรู้เก่าและความรู้ใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นรายประเด็นช่วยให้เกิดความสะดวกในการกำจัดความรู้เก่าที่ไม่เป็นประโยชน์ออกจากระบบการประกันคุณภาพได้

จากการดำเนินงานกิจกรรมการสร้างและแสวงหาความรู้ พบว่ารูปแบบที่เหมาะสมของการรวบรวมความรู้ คือการกำหนดให้ทราบว่า ส่วนของความรู้ที่เป็นประโยชน์ที่มีอยู่ควรเก็บรวบรวมด้วยวิธีการใด และมีรูปแบบที่เหมาะสม อย่างไรก็ตามมีการกำหนดผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน และความรู้ที่จำเป็นแต่ยังไม่มี มีวิธีการสร้าง หรือแสวงหามาได้อย่างไร ในส่วนของความรู้ที่ไม่เป็นประโยชน์จะกำจัดออกจากระบบได้อย่างไร

และรูปแบบที่เหมาะสม คือการมีคู่มือในการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ในทุกระดับ และมีการจัดเก็บความรู้ ประสบการณ์ที่ได้จากการทำงานจริงเอาไว้ เช่น บันทึกการถอดบทเรียน และการสรุปบทเรียน เป็นต้น ส่วนความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มีทั้ง 4 ประเด็น จะสร้างเองและเก็บรวบรวมไว้ในคู่มือระบบเช่นเดียวกัน และความรู้ที่ไม่เป็นประโยชน์ต้องกำจัดออกไปโดยการคัดแยกเอกสารเก่าล้าสมัยเก็บไว้เพื่อการอ้างอิงเท่านั้น ไม่ให้นำกลับมาใช้ใหม่ได้ และมีกระบวนการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบ วิธีการปฏิบัติใหม่ เพื่อทดแทนความรู้เดิมที่ใช้ประโยชน์ไม่ได้แล้ว

สรุปเป็นแผนภูมิแสดงกิจกรรมการสร้างและแสวงหาความรู้ ดังภาพที่ 38 ดังนี้

รวบรวมความรู้ที่มีอยู่ สร้างหรือแสวงหาความรู้ที่จำเป็น และกำจัดความรู้ที่ไม่เป็นประโยชน์ได้อย่างไร



ภาพที่ 38 แผนภูมิกิจกรรมการสร้างและแสวงหาความรู้

2.2.3 กิจกรรมการเรียนรู้ที่ 3 การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ

เมื่อกำหนดได้ว่ารูปแบบที่เหมาะสม คือการสร้างคู่มือระบบการปฏิบัติงาน ประกันคุณภาพของหน่วยปฏิบัติงาน ระดับงาน แผนกวิชา และระดับฝ่ายแล้ว ผู้วิจัยได้นำกรอบของแผนการจัดการความรู้ ในขั้นตอนการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ซึ่งกำหนดโดย คณะทำงานระดับอำนวยการ กำหนดไว้ ดังนี้

เพื่อให้ทราบว่า วิทยาลัย มีวิธีการในการจัดการความรู้ที่ได้รับการบ่งชี้ และเก็บรวบรวมตลอดจนสร้าง ความรู้ที่จำเป็น ได้ครบถ้วนสมบูรณ์ แล้ว และผ่านกระบวนการสะสางเพื่อกำจัดความรู้ที่ไม่เป็นประโยชน์ คงเหลือไว้แต่ความรู้ที่สามารถใช้ประโยชน์ได้จริงในการปฏิบัติงาน ประกันคุณภาพ เพื่อให้ความรู้เป็นระบบที่สะดวกในการค้นหาและนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างไร

ผลของการดำเนินงานตามกิจกรรมนี้สามารถกำหนดกรอบ คู่มือการปฏิบัติงาน จำแนกเป็นส่วนประกอบ 6 ส่วน ดังนี้

1. โครงการ เป็นส่วนที่แสดงกระบวนการในการวางแผน (P) มีส่วนประกอบคือ ชื่อโครงการ ระยะเวลาดำเนินการ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ดัชนีชี้วัด ความสำเร็จของโครงการ วิธีการดำเนินงาน และส่วนลงท้าย ซึ่งกำหนดผู้เป็นเจ้าของระบบ ผู้รับผิดชอบระบบ และผู้อนุมัติระบบ คือผู้อำนวยการวิทยาลัย เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการวางแผน และเป็นหลักฐานยืนยันว่า คู่มือการปฏิบัติได้ผ่านกระบวนการในการวางแผนและกลั่นกรองมาตามลำดับจนได้รับการรับรองให้ใช้ในการปฏิบัติได้

2. คู่มือปฏิบัติงาน เป็นส่วนที่แสดงถึงการนำไปใช้ (D) แผนหรือโครงการที่จัดทำขึ้นได้นำไปใช้งานตามลำดับขั้นตอนที่ชัดเจน สามารถวัดผลการปฏิบัติงาน และมีร่องรอยหลักฐานที่ตรวจสอบได้ มีส่วนประกอบคือ ส่วนนำ ส่วนแสดงภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ วิธีการดำเนินงาน ระยะเวลา ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ และร่องรอยหลักฐาน ซึ่งเป็นการเน้นย้ำว่า การประกันคุณภาพเป็นการประกันคุณภาพของการปฏิบัติงานที่มีขั้นตอนชัดเจน สามารถตรวจสอบได้

3. แบบนิเทศและติดตามผลภายใน เป็นส่วนแสดงขั้นตอนการตรวจสอบ (C) ซึ่งฝ่ายใช้สำหรับการตรวจสอบการปฏิบัติงานตามคู่มือระบบ และเพื่อบันทึกข้อค้นพบที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงการดำเนินงานของงาน แผนกวิชาในฝ่าย มีส่วนประกอบคือ ส่วนแสดงภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ รายงานที่นิเทศและติดตามผล วันเวลา ผลการนิเทศ และข้อค้นพบ

4. แบบนิเทศและติดตามผลภายนอก เป็นส่วนแสดงขั้นตอนการตรวจสอบ (C) ซึ่งใช้สลับฝ่ายกันตรวจสอบ เพื่อตรวจสอบยืนยันอีกครั้งว่า งาน แผนกวิชาได้มีการปรับปรุงตามข้อค้นพบในการนิเทศภายในฝ่าย แล้วหรือไม่ อย่างไร เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงนำกลับมาใช้ (A) ในปีการศึกษาต่อไป มีส่วนประกอบคือ ส่วนแสดงภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ รายงานที่นิเทศและติดตามผล วันเวลา ผลการนิเทศ และข้อเสนอแนะในการปรับปรุง

5. แบบรายงานข้อมูล เป็นส่วนแสดงผลการปฏิบัติงาน ภายใต้กรอบมาตรฐานและตัวบ่งชี้ที่กำหนดโดยกรอบมาตรฐานการประกันคุณภาพภายในของ สอศ. ที่งาน แผนกวิชาที่เป็นเจ้าของข้อมูลต้องรายงาน โดยมีแหล่งข้อมูลอ้างอิง และร่องรอยหลักฐาน ที่มาของข้อมูลที่สามารถตรวจสอบได้ด้วยเทคนิคสามเส้า (source triangulation) ได้ มีส่วนประกอบคือ ลำดับที่ของข้อมูล เจ้าของข้อมูล แหล่งข้อมูลเทียบเคียง ข้อมูล คำอธิบาย ข้อมูลหรือหลักฐานสนับสนุนที่ใช้ประกอบการรายงานข้อมูล

6. แบบรายงานการประเมินตนเอง เป็นส่วนแสดงผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานตามระบบประกันคุณภาพตามมาตรฐานอาชีวศึกษาเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา มีส่วนประกอบคือ ส่วนนำ สภาพการดำเนินงานของสถานศึกษา ผลการประเมินคุณภาพ สรุปผลและแนวทางพัฒนาสถานศึกษาในอนาคต

ในส่วน of แบบรายงานข้อมูล ได้วิเคราะห์ตัวบ่งชี้ เพื่อจำแนกข้อมูลที่เป็น เพื่อจัดให้งาน แผนกวิชาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในระบบประกันคุณภาพ ทำหน้าที่ เป็นเจ้าของข้อมูล และ ถูกกำหนดเป็นแบบรายงานข้อมูลปรากฏในคู่มือระบบ ของงาน แผนกวิชานั้น

จากการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ พบว่า เมื่อพิจารณากรอบมาตรฐาน และตัวบ่งชี้สำหรับการประกันคุณภาพ ร่วมกับระเบียบ สอศ. สามารถกำหนดผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพที่สอดคล้องกับงานที่ต้องปฏิบัติเป็นประจำ การออกแบบระบบ โดยนำความรู้ที่ผ่าน

การรวบรวม สร้างใหม่ ตลอดจนสะสางสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์ออกแล้ว ทำให้ได้กรอบของคู่มือระบบที่มีส่วนประกอบคุณภาพ (PDCA) ได้ครบถ้วนสมบูรณ์ นำไปสร้างเป็นเอกสารที่เป็นมาตรฐานเดียวกันได้ ในกิจกรรมการจัดการความรู้ลำดับต่อไป

การถอดบทเรียนของกิจกรรมการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ

เมื่อสิ้นสุดขั้นตอนการดำเนินงานตามกิจกรรมการจัดการความรู้ให้เป็นระบบแล้ว ผู้วิจัยได้จัดให้มีการประชุมเพื่อสรุปบทเรียนและถอดบทเรียน โดยใช้เครื่องมือ AAR โดยใช้กรอบในการถอดบทเรียน 3 ประเด็น และ 2 ระดับ เช่นเดิม

ส่วนการสรุปและถอดบทเรียนระดับอำนาจการ เป็นการสรุปภาพรวมและระบุ best practice ของกิจกรรมการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ โดยแบ่งประเด็นตามกิจกรรมการถอดบทเรียน ดังนี้

กิจกรรม/วิธีการที่ส่งเสริมความสำเร็จ

ความสำเร็จของการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ขึ้นอยู่กับ การออกแบบคู่มือระบบตามกระบวนการ PDCA อย่างครบถ้วน มีคำอธิบายที่ชัดเจนเพื่อให้ผู้ใช้เกิดความสะดวก ภายใต้กรอบของมาตรฐานการประกันคุณภาพ และประการสำคัญคือความรู้ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมของคณะทำงาน กิจกรรมหรือวิธีการที่ส่งเสริมความสำเร็จในการจัดการความรู้ให้เป็นระบบมีดังนี้

1. การออกแบบองค์ประกอบของคู่มือระบบซึ่งเป็นเอกสารสำคัญของการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับระบบคุณภาพ คือมีส่วนที่แสดงถึงขั้นตอนการวางแผน (ส่วนของโครงการ) ขั้นตอนการดำเนินงานตามแผน (ส่วนของคู่มือปฏิบัติงาน) ขั้นตอนการตรวจสอบ (ส่วนการนิเทศภายในและภายนอก) และขั้นตอนการปรับปรุง (ส่วนการบันทึกบทเรียน) ทำให้ผู้ที่รับผิดชอบในการจัดทำคู่มือระบบ มีความรู้ความเข้าใจการปฏิบัติงานประกันคุณภาพในรูปแบบของระบบคุณภาพมากขึ้น

2. การใช้คำอธิบายหรือคำชี้แจงที่ชัดเจนในการออกแบบองค์ประกอบครบทุกองค์ประกอบที่ใช้ในการจัดทำคู่มือระบบจะช่วยทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ระหว่างผู้ออกแบบและผู้นำแบบไปใช้จัดทำคู่มือระบบจริง

3. รายงานการประเมินตนเองเป็นส่วนแสดงผลของการปฏิบัติงานประกันคุณภาพ ซึ่งต้องมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานโดยแสดงออกในรูปของตัวบ่งชี้ตามที่กำหนดไว้ การออกแบบที่ครอบคลุมถึงรูปแบบของรายงานการประเมินตนเอง ทำให้สามารถมองระบบของการประกันคุณภาพได้ครบวงจรตั้งแต่วางแผนจนถึงการรายงานผลที่เกิดขึ้น

4. ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการจัดการความรู้ การปฏิบัติงานประกันคุณภาพและพฤติกรรม การมีส่วนร่วมของคณะทำงานที่เพิ่มมากขึ้น จากการเรียนรู้และนำบทเรียนที่ได้มาปรับปรุงแก้ไข การปฏิบัติงานในทุกขั้นตอน ช่วยให้การงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

ปัญหา/อุปสรรคจากการดำเนินงาน

การจัดการเรื่องผู้ปฏิบัติงาน ที่ไม่สามารถเกลี้ย หรือกระจายข้ามงาน ข้ามแผนกวิชา เป็นปัญหาสำคัญในขั้นตอนนี้ สรุปเป็นปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ดังนี้

1. ผู้รับผิดชอบของงาน แผนกวิชาเดียวกันถูกจัดแยกอยู่ในคณะทำงานคนละคณะซึ่งเป็นปัญหาในการร่วมกันจัดทำคู่มือระบบของตนเอง

2. บางงาน บางแผนกวิชา มีสมาชิกน้อยเกินไปในการรับผิดชอบจัดทำคู่มือระบบ ซึ่งเป็นภาระหนักเกินไป

3. การเกลี้ยหรือกระจายคนจากงาน แผนกวิชาหนึ่งเพื่อไปช่วยจัดทำคู่มือระบบให้กับงาน หรือแผนกวิชาอื่นทำได้ยากเนื่องจากปัญหาความเข้าใจในภาระงานที่ต่างกัน

best practice ที่ได้จากขั้นตอนการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ

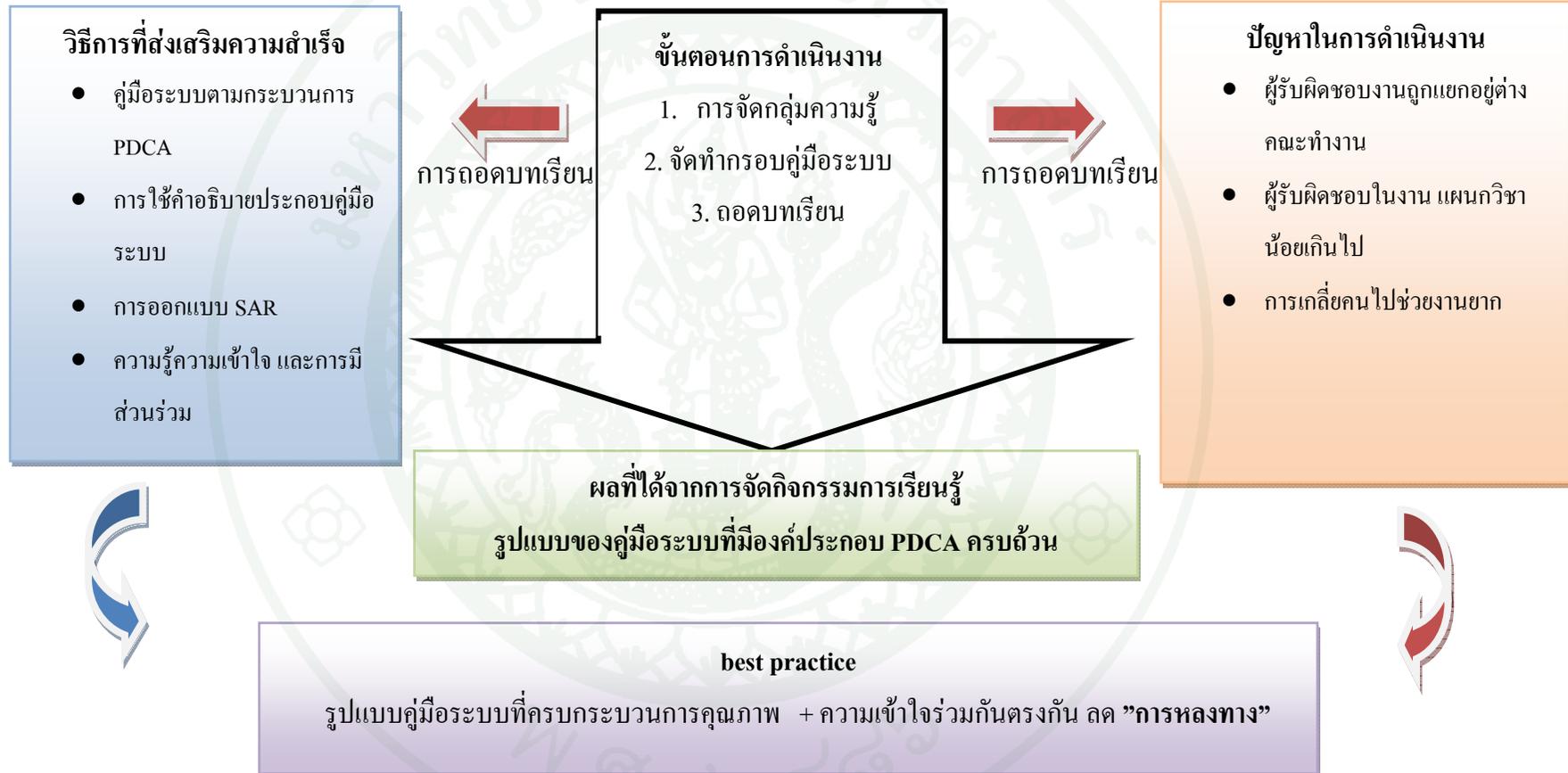
นวัตกรรมและข้อค้นพบที่ได้รับการยืนยันว่าเป็น best practice ในการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ คือ การใช้กระบวนการคุณภาพ PDCA และการสร้างความเข้าใจร่วมกันของผู้ออกแบบและผู้จัดทำคู่มือระบบ สรุปเป็น best practice ในการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ดังนี้

1. รูปแบบของคู่มือระบบที่ครอบคลุมกระบวนการคุณภาพ ทำให้การปฏิบัติงานเป็นระบบงานอย่างแท้จริง
2. การสร้างความเข้าใจในขั้นตอนของการออกแบบระบบร่วมกันระหว่างผู้ออกแบบและผู้จัดทำคู่มือระบบจะช่วยลดปัญหาความเข้าใจผิด (หลงทาง)

จากการดำเนินงานกิจกรรมการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ พบว่า วิธีการในการจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ ควรอยู่ในรูปของคู่มือระบบที่มีองค์ประกอบครบถ้วน ของความเป็นระบบอันได้แก่ กระบวนการ PDCA และมีคุณค่าในแง่ของการใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง และอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจของผู้ใช้คู่มือ ในการปฏิบัติงานประกันคุณภาพในทุกขั้นตอน

สรุปเป็นแผนภูมิแสดงกิจกรรมการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ดังภาพที่ 39 ได้ดังนี้

จัดเก็บความรู้เดิม และความรู้ใหม่ให้เป็นระบบ สะดวกในการค้นหา และนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างไร



ภาพที่ 39 แผนภูมิกิจกรรมการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ

2.2.4 กิจกรรมการเรียนรู้ที่ 4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้

เมื่อได้ข้อสรุปว่า รูปแบบของระบบการประกันคุณภาพ มุ่งองค์ประกอบอย่างไรบ้าง ในลำดับต่อไป คือการประมวลและกลั่นกรองความรู้ โดยใช้กรอบของแผนการจัดการความรู้ ในขั้นตอนการประมวลและกลั่นกรองความรู้ซึ่งกำหนดโดยคณะทำงานระดับอำนาจการ ดังนี้

เพื่อให้ทราบว่า วิทยาลัย มีวิธีการอย่างไรในการจัดทำรูปแบบของเอกสารที่ใช้ในระบบการประกันคุณภาพ ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน สอดคล้องและตรงกับความต้องการของผู้ปฏิบัติ

จากการดำเนินงานกิจกรรมในขั้นตอนนี้ พบว่าเมื่อนำแบบของกลุ่มมีระบบที่ออกไว้ ให้งานแผนกวิชา และฝ่ายต่าง ๆ นำไปดำเนินการจัดทำกลุ่มมีระบบ ได้ผลของการจัดทำดังนี้

1. กลุ่มมีระบบระดับงาน	จำนวน	24	เล่ม
2. กลุ่มมีระบบระดับแผนกวิชา	จำนวน	7	เล่ม
3. กลุ่มมีระบบสำหรับการนิเทศในฝ่าย	จำนวน	4	เล่ม
4. กลุ่มมีระบบสำหรับการนิเทศไขว้ฝ่าย	จำนวน	4	เล่ม
รวม	จำนวน	39	เล่ม

ซึ่งได้รับการจัดทำเป็นมาตรฐานเดียวกัน รูปแบบเดียวกัน และผ่านการประชาพิจารณ์ของประชาคมวิทยาลัย ปรับปรุงจนสอดคล้องกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในระบบประกันคุณภาพอย่างแท้จริงพร้อมสำหรับการนำออกใช้งานในลำดับต่อไป

การถอดบทเรียนของกิจกรรมการประมวลและกลั่นกรองความรู้

เมื่อสิ้นสุดขั้นตอนการดำเนินงานตามกิจกรรมการประมวลและกลั่นกรองความรู้แล้ว ผู้วิจัยได้จัดให้มีการประชุมเพื่อสรุปบทเรียนและถอดบทเรียน แต่เนื่องจากผู้วิจัยจัดให้มีเวที

ประชาคม เพื่อจัดทำประชาพิจารณ์ ดังนั้นจึงมีการสรุปและถอดบทเรียนโดยร่วมกับผู้เข้าร่วมประชาพิจารณ์ทุกคน ใ้บันทึกสรุปดังนี้

กิจกรรม/วิธีการที่ส่งเสริมความสำเร็จ

สิ่งที่ทำให้การประมวลและกลั่นกรองความรู้ประสบความสำเร็จคือ ประสบการณ์ของคณะทำงานในการกำหนดภาระหน้าที่ตามระเบียบ ความเข้าใจในความสำคัญของระบบข้อมูลหลักฐาน และการมีส่วนร่วมในการประชาพิจารณ์ของบุคลากรทุกฝ่าย ตลอดจนการนำผลที่ได้จากการวิพากษ์ไปปรับปรุงคู่มือระบบให้ตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สรุปเป็นกิจกรรมหรือวิธีการที่ส่งเสริมความสำเร็จในการประมวลและกลั่นกรองความรู้ได้ ดังนี้

1. ความสามารถของคณะทำงานในการถอดภาระหน้าที่ที่กำหนดไว้อย่างกว้างๆ ในระเบียบ สอศ. ให้ออกมาเป็นลำดับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน (ส่วนของคู่มือปฏิบัติงาน) ซึ่งต้องอาศัยประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบจึงจะสามารถกำหนดได้อย่างถูกต้อง
2. การใช้เทคนิคการระดมความคิดเพื่อบูรณาการเทคนิคสามเส้า (แหล่งข้อมูล) ที่ใช้ในการเชื่อมโยงแหล่งข้อมูลหลัก แหล่งข้อมูลอ้างอิง หรือแหล่งข้อมูลเทียบเคียงในแบบรายงานข้อมูล เพื่อให้สามารถตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลได้
3. การให้นิยามศัพท์ที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงของผู้เป็นเจ้าของข้อมูล หรือเจ้าของคู่มือระบบจะทำให้ข้อมูลที่ได้สามารถสะท้อนภาพของกระบวนการทำงานได้อย่างแท้จริง และสามารถระบุหลักฐานที่ใช้ยืนยันข้อมูลเพื่อการตรวจสอบได้
4. การประชาพิจารณ์ใช้ในการสร้างการรับรู้ของประชาคมต่อกิจกรรมการจัดการความรู้เกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพได้ โดยสังเกตจากพฤติกรรมการมีส่วนร่วมของผู้เข้าร่วมประชาพิจารณ์
5. การใช้ข้อเสนอแนะที่ได้จากประชาคมที่เข้าร่วมการประชาพิจารณ์เพื่อปรับปรุงคู่มือระบบให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง ก่อให้เกิดความรู้สึกร่วมกันในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพ

6. ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการจัดการความรู้ การปฏิบัติงานประกันคุณภาพและพฤติกรรม การมีส่วนร่วมของคณะทำงานที่เพิ่มมากขึ้นจากการเรียนรู้และนำบทเรียนที่ได้มาปรับปรุงแก้ไข การปฏิบัติงานในทุกขั้นตอน ช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

ปัญหา/อุปสรรคจากการดำเนินงาน

จำนวนผู้รับผิดชอบจัดทำคู่มือระบบที่มีจำกัด และการขาดประสบการณ์ในการจดบันทึก ความรู้และประสบการณ์จึงไม่สามารถดึงองค์ความรู้เดิมมาใช้ได้อย่างเต็มที่ ตลอดจนความเข้าใจ ในนิยามศัพท์ที่ไม่ตรงกัน เป็นปัญหาในการประมวลและกลั่นกรองความรู้ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. จำนวนสมาชิกที่รับผิดชอบในงาน แผนกวิชาไม่เพียงพอต่อการจัดทำคู่มือระบบ
2. การแยกหน้าที่ในการจัดทำคู่มือระบบไปยังงาน แผนกวิชา ฝ่าย ทำให้บทบาทการให้ความช่วยเหลือในการให้คำปรึกษาจากคณะทำงานมีน้อยลงและไม่เพียงพอต่อความต้องการในการ แก้ไขปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นในขณะจัดทำคู่มือระบบ
3. การขาดการจดบันทึกหรือรวบรวมประสบการณ์ในการปฏิบัติงานประกันคุณภาพที่ ผ่านมาทำให้ยากต่อการปรับใช้ในการจัดทำคู่มือระบบ
4. ความสับสนของนิยามศัพท์และแหล่งข้อมูลทำให้ความเข้าใจเกี่ยวกับตัวเลขที่ต้องการ ไม่ชัดเจน เช่น ตัวเลขที่เกี่ยวข้องกับจำนวนเงิน

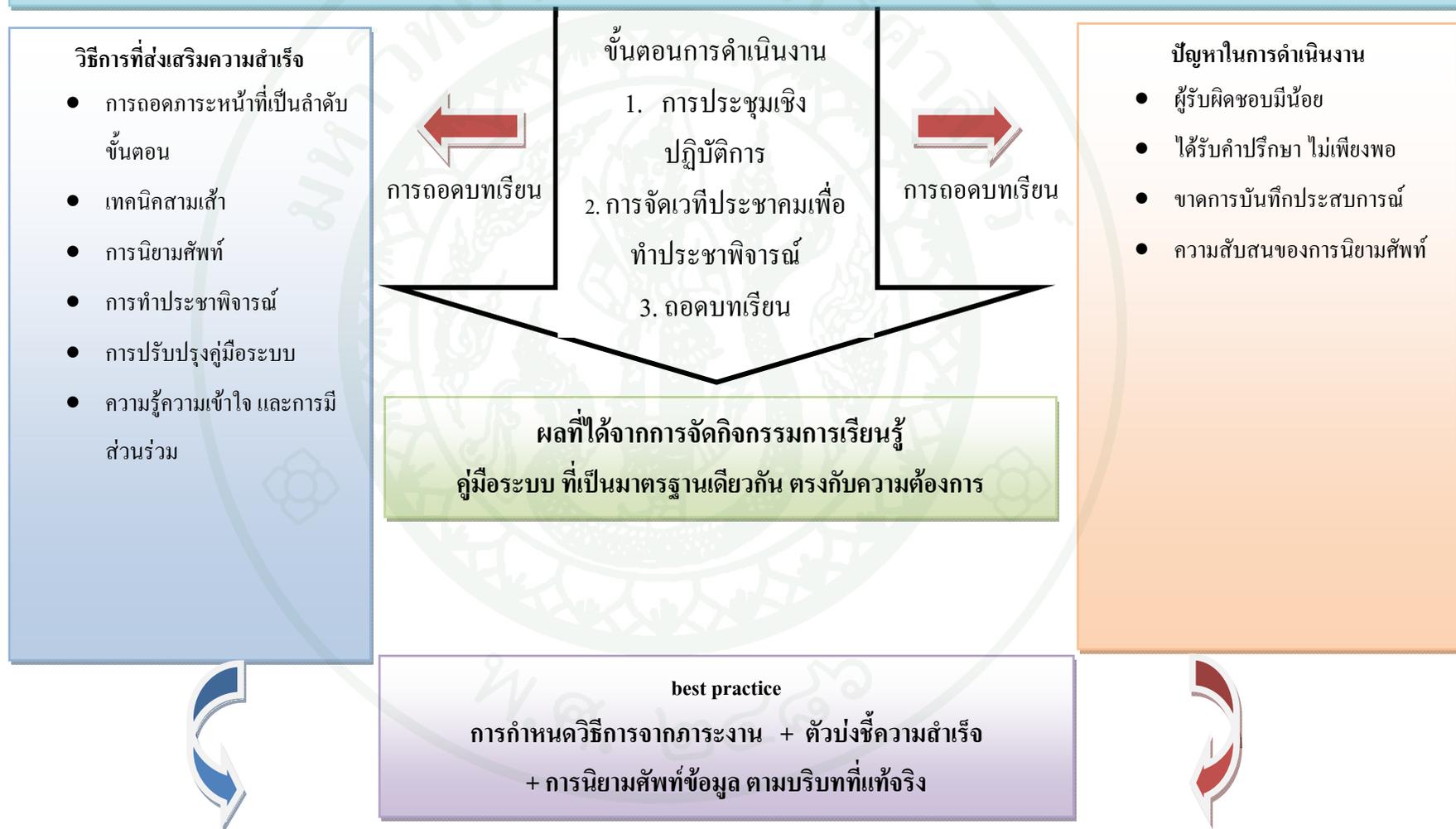
best practice ที่ได้จากขั้นตอนการประมวลและกลั่นกรองความรู้

การสรุปเพื่อรับรอง best practice จากผู้เข้าร่วมประชาพิจารณ์ทั้งหมด มี 3 ประเด็นคือ การ ใช้ภาระงานเป็นตัวกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การกำหนดตัวบ่งชี้ความสำเร็จ และการให้ ความสำคัญกับนิยามศัพท์จากบริบทที่แท้จริง best practice ที่ได้จากขั้นตอนการประมวลและ กลั่นกรองความรู้ เป็นดังนี้

1. วิธีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานจากภาระงาน ทำให้มั่นใจได้ว่ามีกระบวนการทำงานที่เกิดจากการวางแผนอย่างครอบคลุม
2. การกำหนดตัวบ่งชี้ความสำเร็จ ช่วยให้เกิดความสะดวกในการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอน
3. การนิยามศัพท์ตามบริบทที่แท้จริงของเจ้าของข้อมูล ช่วยให้ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือ และสามารถตรวจสอบกระบวนการทำงานได้

สรุปเป็นแผนภูมิแสดงกิจกรรมการประมวลและกลั่นกรองความรู้ ดังภาพที่ 40 ได้ดังนี้

รูปแบบของเอกสารที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน สอดคล้องกับความต้องการของผู้ปฏิบัติ เป็นอย่างไร



ภาพที่ 40 แผนภูมิกิจกรรมการประมวลและกลั่นกรองความรู้

2.2.5 กิจกรรมการเรียนรู้ที่ 5 การเข้าถึงความรู้

เมื่อคู่มือระบบทุกระดับ จัดทำแล้วเสร็จแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการนำไปใช้ตามแผนการที่วางไว้ กิจกรรมสำคัญคือการทำให้ความรู้ที่ได้นำเข้าถึงบุคลากรผู้ปฏิบัติอย่างแท้จริงและมีการนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างถูกต้อง และสามารถเก็บรวบรวมความรู้ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานกลับมาเป็นองค์ความรู้ใหม่ได้อีก ผู้วิจัยดำเนินงานตามกรอบของแผนการจัดการความรู้ที่คณะทำงานระดับอำนวยการจัดทำไว้ ดังนี้

เพื่อให้ทราบว่าวิทยาลัย มีวิธีการอย่างไรในการจัดเก็บและกระจายความรู้เกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพที่พัฒนาขึ้นไปสู่ผู้ปฏิบัติ อันเป็นการเกื้อหนุนให้องค์ความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้น สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างต่อเนื่อง

ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม และ การสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม ร่วมกับการสัมภาษณ์ผู้ที่ปฏิบัติงานตามระบบประกันคุณภาพ ตั้งแต่เริ่มใช้ระบบจนถึงสิ้นสุดในเดือนเมษายน ซึ่งเป็นวันสุดท้ายของปีการศึกษา 2552 แล้วนำข้อค้นพบที่ได้มาสรุปและถอดบทเรียน ได้ผลของการสรุปและถอดบทเรียน ดังนี้

กิจกรรม/วิธีการที่ส่งเสริมความสำเร็จ

การเข้าถึงความรู้ คือการนำองค์ความรู้ทั้งหมดที่ได้จากกระบวนการจัดการความรู้นำไปสู่การปฏิบัติงานจริง จึงเป็นกิจกรรมที่สามารถบ่งชี้ความสำเร็จของการจัดการความรู้ในภาพรวมได้ พบว่า การให้การยอมรับว่าระบบประกันคุณภาพเป็นนโยบายสำคัญของวิทยาลัยที่ผู้รับผิดชอบทุกคนต้องปฏิบัติตามด้วยความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง มีการประสานงาน และการนิเทศงานอย่างทั่วถึง มีระบบการจัดเก็บองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นอย่างจริงจัง ข้อมูลมีหลักฐานยืนยัน และสามารถตรวจสอบได้ เป็นปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จ กิจกรรมหรือวิธีการที่ส่งเสริมความสำเร็จของกิจกรรมเข้าถึงความรู้ เป็นดังนี้

1. การประกาศใช้ระบบประกันคุณภาพอย่างเป็นทางการ โดยจัดให้มีการลงนามการประกาศใช้ระบบประกันคุณภาพที่พัฒนาขึ้น โดยกระบวนการมีส่วนร่วมซึ่งผู้บริหารดำเนินการโดยเปิดเผยในประชาคมของวิทยาลัย เป็นการเน้นย้ำความตระหนักและแสดงให้เห็นว่าฝ่ายบริหารให้ความสำคัญกับการประกันคุณภาพและรับรองว่าเป็นนโยบายที่วิทยาลัยต้องดำเนินการอย่างจริงจัง
2. ความเคร่งครัดของผู้รับผิดชอบในแต่ละงานและแผนกวิชาในการดำเนินงานตามที่กำหนดไว้ในคู่มือระบบอย่างเป็นขั้นตอนและตรงตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ตลอดจนใช้ตัวบ่งชี้ความสำเร็จเป็นเครื่องมือกำกับการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง
3. การบันทึกความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ทั้งทางบวกและทางลบที่ได้รับจากการปฏิบัติงานให้เป็นรูปธรรมเป็นประจำและสม่ำเสมอเพื่อรวบรวมเป็นองค์ความรู้ของวิทยาลัยในการปฏิบัติงานประกันคุณภาพในอนาคต
4. ความเข้าใจในระบบคุณภาพ (PDCA) ว่าการทำงานต้องเริ่มจากกระบวนการวางแผนที่ถูกต้อง สามารถปฏิบัติได้จริงนำไปดำเนินการตามแผนด้วยความรับผิดชอบมีการตรวจสอบเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานและสังเกตผลที่ได้นำไปปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ
5. การประสานงานตามแนวระนาบในระดับงาน แผนกวิชาที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกัน ใช้ข้อมูล หรือรับผิดชอบในตัวบ่งชี้ร่วมกัน เป็นการลดช่องว่างของการปฏิบัติงานและลดปัญหาการรายงานข้อมูลที่ไม่สอดคล้องต้องกันของข้อมูลเดียวกันแต่ต่างแหล่งข้อมูล
6. การประสานงานตามแนวตั้งในระดับงาน แผนกวิชา และระดับฝ่ายในรูปแบบของการให้และรับคำปรึกษา การติดตามกำกับดูแลจากรองผู้อำนวยการฝ่ายถึงระดับงาน แผนกวิชาที่รับผิดชอบ
7. การนิเทศและติดตามผลในระดับฝ่ายทั้งอย่างไม่เป็นทางการ เช่น การนิเทศติดตามผลจากการประชุมในฝ่ายและการนิเทศติดตามผลอย่างเป็นทางการที่กำหนดไว้ในปฏิทินการปฏิบัติงานประจำปีของวิทยาลัยซึ่งกำหนดไว้ปีการศึกษาละ 1 ครั้ง รวมถึงการนิเทศและติดตามผลไว้ที่เป็นไปตามกำหนดเวลาปีการศึกษาละ 1 ครั้งเช่นกัน

8. การให้ความสำคัญของการสรุปทเรียนและการถอดบทเรียนในระดับงาน แผนกวิชา
 อย่างเป็นทางการ เป็นประจำ และสม่ำเสมอ

9. การจัดเก็บหลักฐานอย่างเป็นระบบและครบถ้วนตามองค์ประกอบของชุดข้อมูลของ
 ผู้เป็นเจ้าของข้อมูล ตามลำดับขั้นตอนของการปฏิบัติงานประกันคุณภาพภายในตามคู่มือระบบ
 จนสามารถรายงานผลข้อมูลให้งานประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาได้ตรงตามเวลา

10. การรายงานข้อมูลที่ครบองค์ประกอบของระบบคุณภาพ (PDCA) ที่ได้จากกระบวนการ
 ทำงานที่แท้จริงและสามารถสะท้อนการปฏิบัติงานอันเป็นที่มาของข้อมูลที่รายงาน

11. การเก็บรวบรวมข้อมูลความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติงานประกันคุณภาพสร้างเป็น
 ฐานข้อมูลทั้งในรูปแบบดิจิทัลหรือเอกสารที่เปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงได้ง่ายหรือ
 นำไปใช้งานได้โดยสะดวกและเอื้ออำนวยต่อกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องได้ตลอดเวลา

ปัญหา/อุปสรรคจากการดำเนินงาน

ในการดำเนินงานพบว่า การที่ผู้ปฏิบัติงานไม่ปรับวิธีคิดตามคู่มือระบบ เพราะขาดการ
 ให้คำปรึกษาที่ดี ความไม่ต่อเนื่อง และเพียงพอของการนิเทศงาน เมื่อได้ข้อมูลมาแล้วยังขาดการ
 ตรวจสอบความถูกต้องจากเจ้าของข้อมูล และการถอดบทเรียนไม่มีเวทีในการนำเสนอผลงาน
 ทำให้แรงจูงใจในการสร้างสรรค์ผลงานลดน้อยถอยลง สามารถสรุปปัญหาและอุปสรรคจากการ
 ดำเนินงานได้ดังนี้

1. การปฏิบัติงานโดยอาศัยความเคยชินและความเข้าใจแบบเดิมโดยไม่ปรับเปลี่ยนตาม
 ที่กำหนดไว้ในคู่มือระบบทำให้แผนการปฏิบัติงานที่ออกแบบไว้ไม่มีผลในการปฏิบัติงานจริง
 (มีแผนแต่ไม่ทำตามแผน)

2. การให้คำปรึกษาแนะนำจากคณะทำงานจำแนกตามมาตรฐานที่เคยทำหน้าที่เป็น
 พี่เลี้ยงในการออกแบบคู่มือระบบมีน้อยลงเพราะการให้คำปรึกษาแนะนำถูกปรับโอนมายัง
 รองผู้อำนวยการฝ่ายที่งาน แผนกวิชาสังกัดอยู่ซึ่งอาจเป็นบุคคลในคณะทำงานคนละคณะ
 ทำให้ได้รับคำปรึกษาที่ไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานตามคู่มือระบบ

3. ความไม่ต่อเนื่องของการนิเทศและติดตามผลซึ่งเป็นส่วนประกอบสำคัญของระบบประกันคุณภาพที่พัฒนาขึ้นจากการกำหนดการนิเทศและติดตามผลอย่างเป็นทางการเพียงปีละ 1 ครั้งซึ่งไม่เพียงพอที่จะสร้างความต่อเนื่องของการกำกับติดตามดูแลการดำเนินงานตามระบบประกันคุณภาพได้อย่างแท้จริง

4. การขาดทีมงานของการนิเทศและติดตามผลในระดับฝ่าย (คณะทำงานติดตามและประเมินผลประจำฝ่าย) ทำให้ภาระทั้งหมดตกอยู่กับรองผู้อำนวยการฝ่ายซึ่งมีภาระในการบริหารงานอื่นอยู่มาก ทำให้การนิเทศไม่ทั่วถึงเท่าที่ควร

5. การเก็บข้อมูลและรายงานผลข้อมูลไม่ครบถ้วนสมบูรณ์แต่ไม่ได้รับการตรวจสอบจากผู้เป็นเจ้าของข้อมูล ฝ่ายที่สังกัดจะเป็นภาระหนักของงานประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาในการวิเคราะห์ข้อมูลก่อนการทำรายงานการประเมินตนเอง (SAR)

6. ในการสรุปและถอดบทเรียนจากเวทีในการนำเสนอผลงานทำให้ขาดแรงกระตุ้นในการสร้างสรรค์ผลงานซึ่งน่าจะได้รับการเผยแพร่สู่ประชาคมของวิทยาลัยอันเป็นการประกาศเกียรติคุณของผู้มีผลงานในการสรุปและถอดบทเรียน ได้ดีและเป็นตัวอย่างแก่ผู้ปฏิบัติงานคนอื่นในระบบประกันคุณภาพ

best practice ที่ได้จากขั้นตอนการเข้าถึงความรู้

ในกิจกรรมนี้ได้ best practice 2 ประเด็นคือ การใช้คู่มือระบบเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน และการจัดองค์ประกอบของข้อมูลที่สามารถตรวจสอบได้ และสะท้อนให้เห็นถึงขั้นตอนการปฏิบัติซึ่งเป็นหัวใจของการประกันคุณภาพว่าผลงานคุณภาพเกิดจากการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพนั่นเอง best practice ที่ได้จากขั้นตอนการเข้าถึงความรู้ มีดังนี้

1. คู่มือระบบในระดับงาน แผนกวิชาสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับแนวทางวิธีการปฏิบัติงานให้อยู่ภายใต้กรอบภาระงานตามระเบียบ สอศ. และกรอบมาตรฐานและตัวบ่งชี้ของการประกันคุณภาพได้อย่างแท้จริงเนื่องจากผ่านขั้นตอนของการออกแบบที่อาศัยกรอบของระเบียบ สอศ. และกรอบมาตรฐานและตัวบ่งชี้ประกันคุณภาพที่กำหนดขึ้นโดย สอศ. นั่นเอง

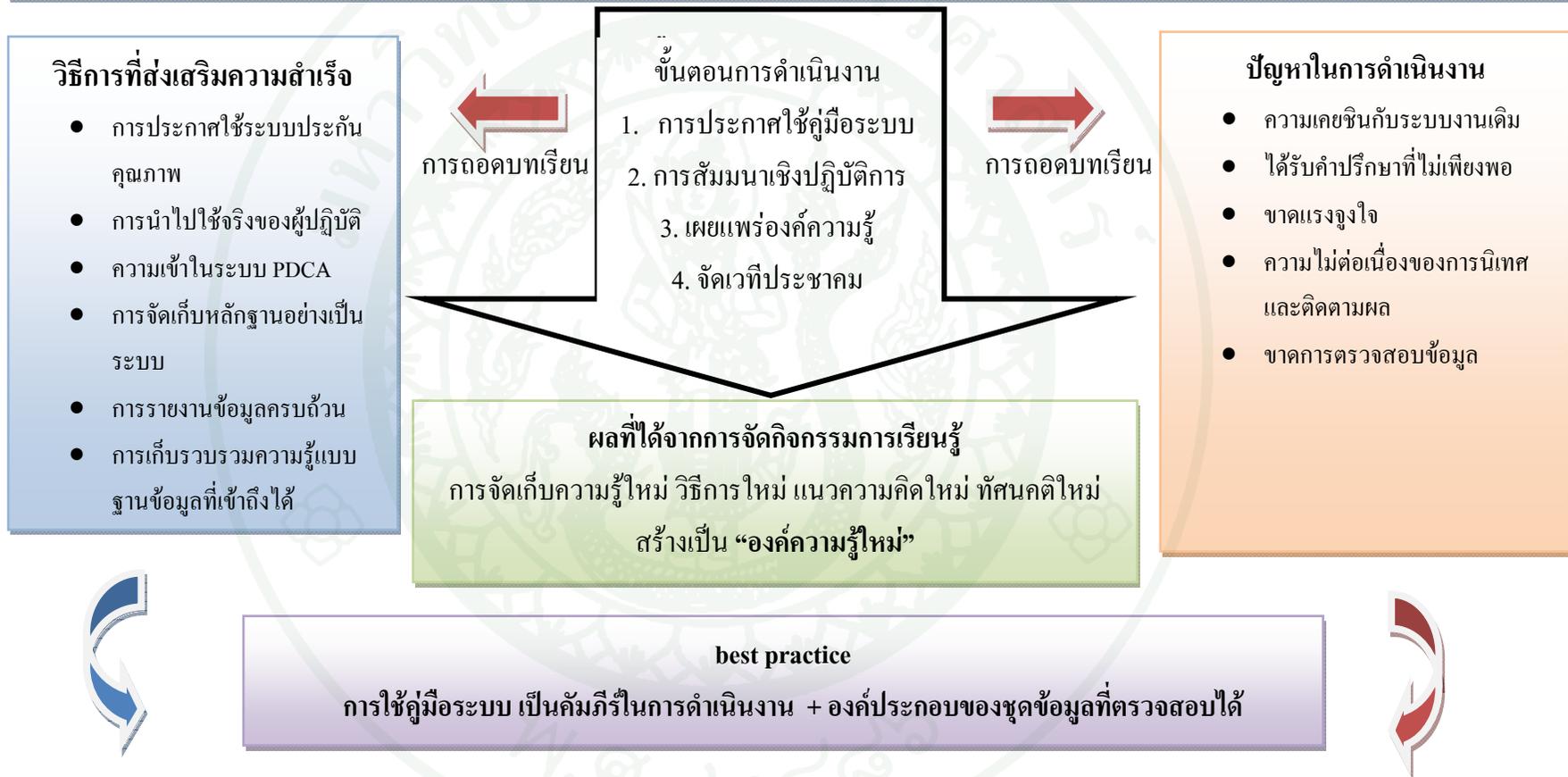
2. องค์ประกอบของชุดข้อมูลที่รายงานให้มีความสำคัญกับร่องรอย หลักฐานตามกระบวนการคุณภาพ (PDCA) ซึ่งสามารถสอบทานความถูกต้องย้อนหลังได้เป็นการรับประกันว่าระบบการประกันคุณภาพที่พัฒนาขึ้นต้องการข้อมูลที่สะท้อนภาพของกระบวนการอันเป็นที่มาของข้อมูลที่จะสามารถบ่งชี้ถึงมาตรฐาน ได้อย่างถูกต้องตรงความเป็นจริง

ผลที่ได้จากกิจกรรมการเข้าถึงความรู้ คือ สามารถจัดเก็บและกระจายความรู้ที่เกิดขึ้นจากการใช้คู่มือระบบ ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง ตามวงจรคุณภาพ (PDCA) คือ การวางแผน การดำเนินงานตามแผน การตรวจสอบ และการนำผลที่ได้เพื่อการปรับปรุง ซึ่งคล้ายคลึงกับวงจรการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (PAOR) ซึ่งมีขั้นตอน คือ การวางแผน การดำเนินงานตามแผน การสังเกต และการสะท้อนผลนั่นเอง

ในกระบวนการนี้ สิ่งที่ได้ คือ ได้ความรู้ใหม่ทดแทนความรู้เก่า วิธีการใหม่ทดแทนวิธีการเก่า แนวความคิดใหม่ทดแทนแนวความคิดเดิม ทักษะคติใหม่ทดแทนทักษะคติเดิมเพื่อผลที่คาดหวัง คือ องค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ในทางปฏิบัติที่ให้ผลดีกว่าเดิมนั่นเอง

สรุปเป็นแผนภูมิแสดงกิจกรรมการเข้าถึงความรู้ ดังภาพที่ 41 ได้ดังนี้

จัดเก็บและกระจายความรู้ไปสู่ผู้ปฏิบัติ เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ นำมาใช้อย่างต่อเนื่องได้อย่างไร



ภาพที่ 41 แผนภูมิกิจกรรมการเข้าถึงความรู้

2.2.6 กิจกรรมการเรียนรู้ที่ 6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

เมื่อวิทยาลัย ได้ปฏิบัติงานตามระบบประกันคุณภาพที่พัฒนาขึ้น โดยกระบวนการ มีส่วนร่วม จนได้คู่มือระบบระดับงาน แผนกวิชา ฝ่าย เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้นำกรอบของแผนการจัดการความรู้ในขั้นตอนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกำหนดโดยคณะทำงานระดับอำนวยการไว้ดังนี้

เพื่อให้ทราบว่า วิทยาลัย มีวิธีการอย่างไรในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามระบบประกันคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน

จากการสำรวจการจัดกิจกรรมของแผนกวิชาต่างๆ พบว่า แผนกวิชาทุกแผนก ดำเนินการได้ตามที่กำหนดไว้ ยกเว้นกิจกรรมการผลิตผลงาน ข้อเขียน บทความ ปฏิบัติเพียง 2 แผนกวิชา จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า บุคลากรไม่มีความสามารถในการเขียนบทความ หรือเขียนผลงานเพื่อเผยแพร่ แต่ผลจากการปฏิบัติมีครบถ้วน ปัญหาจึงเกิดจากการทักษะในการเขียนผลงานทางวิชาการ “ผลงานมีแต่เขียนไม่เป็น” “เขียนแล้ว แต่จะเอาไปลงที่ไหน คนตรวจให้ก็ไม่มี”

ตารางที่ 2 กิจกรรมการจัดการความรู้ระดับแผนกวิชา

กิจกรรมการจัดการความรู้	จำนวนแผนกวิชา
1. มีมุมการจัดการความรู้เกี่ยวกับการประกันคุณภาพในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้บริการบุคลากรในแผนกวิชา	7
2. มีตัวแทนเข้าร่วมกิจกรรมของคณะทำงานการจัดการความรู้ระดับวิทยาลัย	7
3. มีผลงาน ข้อเขียน บทความ ที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพ เผยแพร่ในระดับวิทยาลัย	2
4. มีกิจกรรมที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานประกันคุณภาพของ แผนกวิชา	7

ส่วนกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของกลุ่มบุคลากรทางการศึกษา พบว่ามีรูปแบบเดียวคือการพบปะอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งเกิดขึ้นเป็นประจำ เนื่องจากงานที่ปฏิบัติเกี่ยวข้องกัน และสถานที่ทำงานเป็นที่เดียวกัน คือ สำนักงานอำนวยการ เรื่องที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันคือ ปัญหาและวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานประกันคุณภาพที่รับผิดชอบ

สำหรับกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของกลุ่มผู้บริหาร พบว่ามีการประชุมอย่างไม่เป็นทางการเป็นประจำ จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารกล่าวว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างสม่ำเสมอ แต่ไม่มีการบันทึกหลักฐานไว้เป็นทางการ “คุยกันเป็นประจำ เรื่องประกันคุณภาพ” “ให้ความสำคัญมาก แต่ความจริงทุกเรื่องที่คุณเกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพทั้งนั้น” และ “งานประกันคุณภาพ คืองานของฝ่ายบริหาร แต่ไม่มีใครบันทึกอะไรเอาไว้ แต่แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดกันตลอดเวลา”

ในด้านการจัดกิจกรรมเสริมสร้างทัศนคติ ให้เห็นประโยชน์ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้างให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งแต่ละแผนกวิชาจะมีความต่อเนื่องของการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างทัศนคติให้เห็นประโยชน์ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้างให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร สํารวจในช่วงตั้งแต่มีการนำคู่มือระบบไปใช้ในการปฏิบัติงาน จนถึงสิ้นสุดปีการศึกษา พบว่าในช่วงเวลาที่ทำการสำรวจ แผนกวิชามีการประชุมประจำเดือนสูงสุด 5 ครั้ง ส่วนแผนกวิชาที่ประชุมบ่อยที่สุดคือ 2 ครั้ง ในการประชุมประจำเดือน มีวาระอื่นๆ ซึ่งมีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น การรายงานผลการปฏิบัติงาน การเล่าเรื่อง (story telling) ประสพการณ์การทำงาน บทเรียนจากความสำเร็จและปัญหาที่พบ ส่วนใหญ่มีกิจกรรมต่อเนื่อง 3-4 ครั้ง และการประชุมกลุ่มย่อยที่แยกจากการประชุมประจำเดือน มีมากในช่วงการจัดเก็บข้อมูลเพื่อจัดทำรายงานการประเมินตนเอง คือทุกแผนกวิชาจัดมากกว่า 4 ครั้งขึ้นไป ซึ่งเป็นเช่นเดียวกับการพบปะอย่างไม่เป็นทางการ “คุยกันเอง” โดยแผนกวิชาที่มีการพบปะอย่างไม่เป็นทางการมากที่สุดคือ 9 ครั้ง น้อยที่สุดคือจัดกิจกรรมนี้ 6 ครั้ง ส่วนการจัดกิจกรรมอื่นที่พบได้แก่ การแลกเปลี่ยนสื่อที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพ การทำจดหมายเวียนข่าวสารการประกันคุณภาพ หรือการสรุปผลการประชุมอบรมที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพมอบให้บุคลากรในแผนกวิชา เป็นต้น

ตารางที่ 3 ประเภทและความต่อเนื่องของการจัดกิจกรรมจัดการความรู้ระดับแผนกวิชา

ประเด็นการจัดการความรู้	ไม่จัดทำ เลย	จำนวนแผนกวิชา		
		1-2 ครั้ง	3-4 ครั้ง	เกินกว่า 4 ครั้ง
1. การประชุมประจำเดือนที่มีกิจกรรมการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องระบบประกัน คุณภาพ	-	1	6	-
2. การจัดเวทีเล่าเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ประกันคุณภาพของแผนกวิชา	-	1	6	-
3. การประชุมกลุ่มย่อยเกี่ยวกับการ ปฏิบัติงานประกันคุณภาพของแผนกวิชา	-	-	-	7
4. การพบปะอย่างไม่เป็นทางการเกี่ยวกับ การปฏิบัติงานประกันคุณภาพของแผนก วิชา	-	-	-	7
5. การจัดกิจกรรมอื่นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ประกันคุณภาพของแผนกวิชา	-	-	-	7

การสรุปและการถอดบทเรียนของกิจกรรมแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

ผู้วิจัยใช้วิธีการการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม และ การสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม ร่วมกับการสัมภาษณ์ผู้ที่ปฏิบัติงานตามระบบประกันคุณภาพ ตั้งแต่เริ่มใช้ระบบ จนถึงสิ้นสุดในเดือน เมษายน ซึ่งเป็นวันสุดท้ายของปีการศึกษา 2552 แล้วนำข้อค้นพบที่ได้มาสรุป และถอดบทเรียน ได้ผลของการสรุปและถอดบทเรียน ดังนี้

กิจกรรม/วิธีการที่ส่งเสริมความสำเร็จ

ความสำเร็จของการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ขึ้นอยู่กับบทบาทและความร่วมมือของ บุคลากรในแผนกวิชา การใช้กิจกรรมกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยได้รับการ สนับสนุนจากวิทยาลัยผ่านกิจกรรมของคณะกรรมการจัดการความรู้ระดับวิทยาลัย เป็นตัวกลาง

ในการเผยแพร่ความรู้ข่าวสารสู่ประชาคมวิทยาลัย เสริมด้วยระบบการนิเทศติดตามผลอย่างจริงจัง ดังนั้นกิจกรรมหรือวิธีการที่ส่งเสริมความสำเร็จในการแข่งขันแลกเปลี่ยนความรู้ จึงเป็นดังนี้

1. การแสดงบทบาทนำของหัวหน้าแผนกวิชาในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ ควบคู่กับการดำเนินงานตามระบบประกันคุณภาพเป็นประจำและสม่ำเสมอสามารถกำหนดแนวทางและความสำเร็จของการนำคู่มือระบบของแผนกวิชามาใช้
2. ความร่วมมือของครูในแผนกวิชาที่มีต่อการปฏิบัติงานตามคู่มือระบบอย่างเคร่งครัด และให้ความสำคัญกับการวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่กำหนดโดยการใช้ตัวบ่งชี้ความสำเร็จและการใช้ความพยายามในการปรับปรุงการปฏิบัติงานในกรณีที่ไม่ว่านเกณฑ์ของตัวบ่งชี้ความสำเร็จ
3. การรวมกลุ่มแบบไม่เป็นทางการของบุคลากรทางการศึกษาเพื่อสนับสนุนช่วยเหลือกันในการปรับปรุงการดำเนินงานซึ่งมีความเกี่ยวข้องกันในระบบประกันคุณภาพ (งานบริหารงานทั่วไป งานการเงิน งานบัญชี) ในฐานะผู้สนับสนุน ผู้อำนวยการความสะดวกในการปฏิบัติงานของงานแผนกวิชา หรือเป็นเจ้าของข้อมูลบางส่วน
4. การพบปะปรึกษาหารือทั้งที่เป็นทางการ เช่น การประชุมครูและบุคลากรทางการศึกษา การประชุมในฝ่าย การประชุมเฉพาะกิจ และการพบปะอย่างไม่เป็นทางการ เช่น การเข้าพบเพื่อขอคำปรึกษา การติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายของตนเองมีส่วนช่วยในการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการนำคู่มือระบบมาใช้ในการปฏิบัติงานจริง และเพิ่มความพยายามในการปรับปรุงงานที่รับผิดชอบให้ดีขึ้น
5. การสนับสนุนของวิทยาลัยต่อกิจกรรมการจัดการความรู้ในรูปแบบต่างๆ เช่น การสนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะทำงานทุกคณะ การจัดมุมการจัดการความรู้เกี่ยวกับการประกันคุณภาพในแผนกวิชาและการจัดห้องจัดการความรู้การประกันคุณภาพในสำนักงานของงานประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาตลอดจนการกำกับติดตามงานของผู้บริหารในการประชุมครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำเดือนทำให้ผู้รับผิดชอบงาน แผนกวิชามีความกระตือรือร้นและตื่นตัวในการปฏิบัติงานตามระบบประกันคุณภาพมากขึ้น

6. บทบาทของคณะกรรมการจัดการความรู้ระดับวิทยาลัยในการกระตุ้นให้มีการจัดกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอทั้งกิจกรรมทางตรง เช่น การประชุมคณะกรรมการซึ่งมีตัวแทนจากแผนกวิชา บุคลากรทางการศึกษาและฝ่ายบริหารเพื่อเผยแพร่ความรู้และข่าวสารของกิจกรรมการจัดการความรู้ไปสู่บุคลากรทุกกลุ่มของวิทยาลัยและกิจกรรมแฝงไปกับกิจกรรมอื่นที่วิทยาลัยจัดขึ้น ตลอดจนการสนับสนุนให้มีการแสวงหาความรู้ในการจัดการความรู้ที่เกี่ยวกับการประกันคุณภาพของหน่วยงานอื่นที่ประสบความสำเร็จเป็นที่น่าเชื่อถือ เช่น ระบบประกันคุณภาพของโรงพยาบาล เป็นต้น

7. การนิเทศและติดตามผลของฝ่ายบริหารและงานประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาซึ่งทำขึ้นในระยะเวลาก่อนการสรุปข้อมูลเพื่อจัดทำรายงานการประเมินตนเอง (SAR) เป็นกระบวนการตรวจสอบความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามระบบประกันคุณภาพก่อนการรายงานข้อมูลของผู้เป็นเจ้าของข้อมูลในระดับงาน แผนกวิชาและเป็นการตรวจสอบเบื้องต้นในความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ของข้อมูลเพื่อ โอกาสในการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมในกรณีที่ข้อมูลนั้น ยังไม่สามารถนำมาใช้จัดทำรายงานการประเมินตนเองได้

8. การตรวจประเมินโดยต้นสังกัด (อาชีวศึกษาจังหวัด) เป็นการศึกษาตรวจสอบกระบวนการและผลของกระบวนการที่รายงาน โดยรายงานการประเมินตนเองว่ามีความสมบูรณ์มากน้อยเพียงใด เมื่อเทียบกับการดำเนินงานของวิทยาลัยอื่นในสังกัดอาชีวศึกษาเดียวกัน อาจเรียกได้ว่าเป็นกระบวนการเทียบเคียงมาตรฐาน (benchmarking) ซึ่งจะช่วยให้มีการยกระดับของระบบประกันคุณภาพให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

9. การเน้นย้ำให้เห็นความสำคัญของการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องของการประกันคุณภาพในการประชุมแผนกวิชา ฝ่ายเพื่อสร้างความรับรู้ ความตระหนักถึงการดำเนินงานที่เป็นไปอย่างสม่ำเสมอ

10. การเน้นย้ำให้เห็นความสำคัญของการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องของการจัดการความรู้ในการประชุมแผนกวิชา ฝ่ายเพื่อสร้างความรับรู้ ความตระหนักถึงการดำเนินงานที่เป็นไปอย่างสม่ำเสมอ

ปัญหา/ อุปสรรคของการดำเนินงาน

ปัญหาที่พบในขั้นตอนนี้คือ การสร้างเอกสารที่ไม่ได้เกิดจากการปฏิบัติงานจริง ความไม่คุ้นเคยกับการจัดการความรู้ทำให้การจัดกิจกรรมต่างๆ ไม่น่าสนใจ ขาดความต่อเนื่อง เพราะไม่มีการกำหนดกิจกรรมในแผนหรือปฏิทินของวิทยาลัย และแม้จะมีองค์ความรู้ใหม่เกิดขึ้นก็ยังคงขาดเวทีในการแสดงผลงานทำให้บุคลากรไม่มีแรงจูงใจในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในประชาคม ปัญหาและอุปสรรค เป็นดังนี้

1. ความรู้สีกว่างานประกันคุณภาพเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับเอกสารมากกว่ากระบวนการปฏิบัติงานทำให้ผู้เป็นเจ้าของข้อมูลสร้างเอกสารหลักฐานที่ไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง ส่งผลให้ข้อมูลที่ได้ไม่สะท้อนถึงคุณภาพที่ส่งผลถึงมาตรฐานที่คาดหวัง
2. การใช้เทคนิคในการจัดการความรู้ เช่น กิจกรรมการเล่าเรื่องยังขาดประเด็นที่แปลกใหม่ น่าสนใจที่สามารถกระตุ้นให้เกิดความต้องการใช้กิจกรรมนี้ในการจัดการความรู้ของแผนกวิชา ฝ่ายได้จึงทำให้ขาดความต่อเนื่องและเลิกไปในที่สุด
3. การจัดกิจกรรมที่มีวงรอบไม่แน่นอน เช่น กิจกรรมตามนโยบาย กิจกรรมตามคำสั่งผู้บริหารที่ไม่ได้เกิดจากความต้องการของผู้ปฏิบัติทำให้ขาดการมีส่วนร่วมในระดับที่น่าพอใจ
4. กิจกรรมที่ไม่ได้รับการบรรจุไว้ในปฏิทินการปฏิบัติงานของวิทยาลัย ส่วนใหญ่จะถูกเลเยทิ้งที่เป็นกิจกรรมที่เป็นประโยชน์สำหรับระบบการประกันคุณภาพ
5. การขาดเวทีแสดงผลงานที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพซึ่งผู้ปฏิบัติงานสรรค์สร้างขึ้นจากความรู้ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานจริงซึ่งอาจอยู่ในรูปของข้อเขียน บทความ ที่แสดงแนวทางในการปฏิบัติสู่สาธารณชน เช่น การเผยแพร่ทางเว็บไซต์ของวิทยาลัยยังไม่เป็นปัจจุบัน การเผยแพร่ทางสิ่งพิมพ์มีข้อจำกัดเนื่องจากวิทยาลัยไม่มีจดหมายข่าวที่ออกเป็นประจำ หรือเอกสารเผยแพร่รูปแบบต่างๆยังมีน้อย ไม่เพียงพอต่อการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาผลงานการประกันคุณภาพใหม่ๆขึ้นได้

best practice ที่ได้จากขั้นตอนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

การกำหนดบทบาทของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับอย่างชัดเจนในคู่มือระบบ การจัดการให้การประกันคุณภาพเป็นนโยบายถาวรในระดับแผนกวิชา และการใช้กระบวนการกลุ่มเป็นเครื่องมือในการสร้างมีส่วนร่วม เป็น best practice ที่ค้นพบในขั้นตอนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

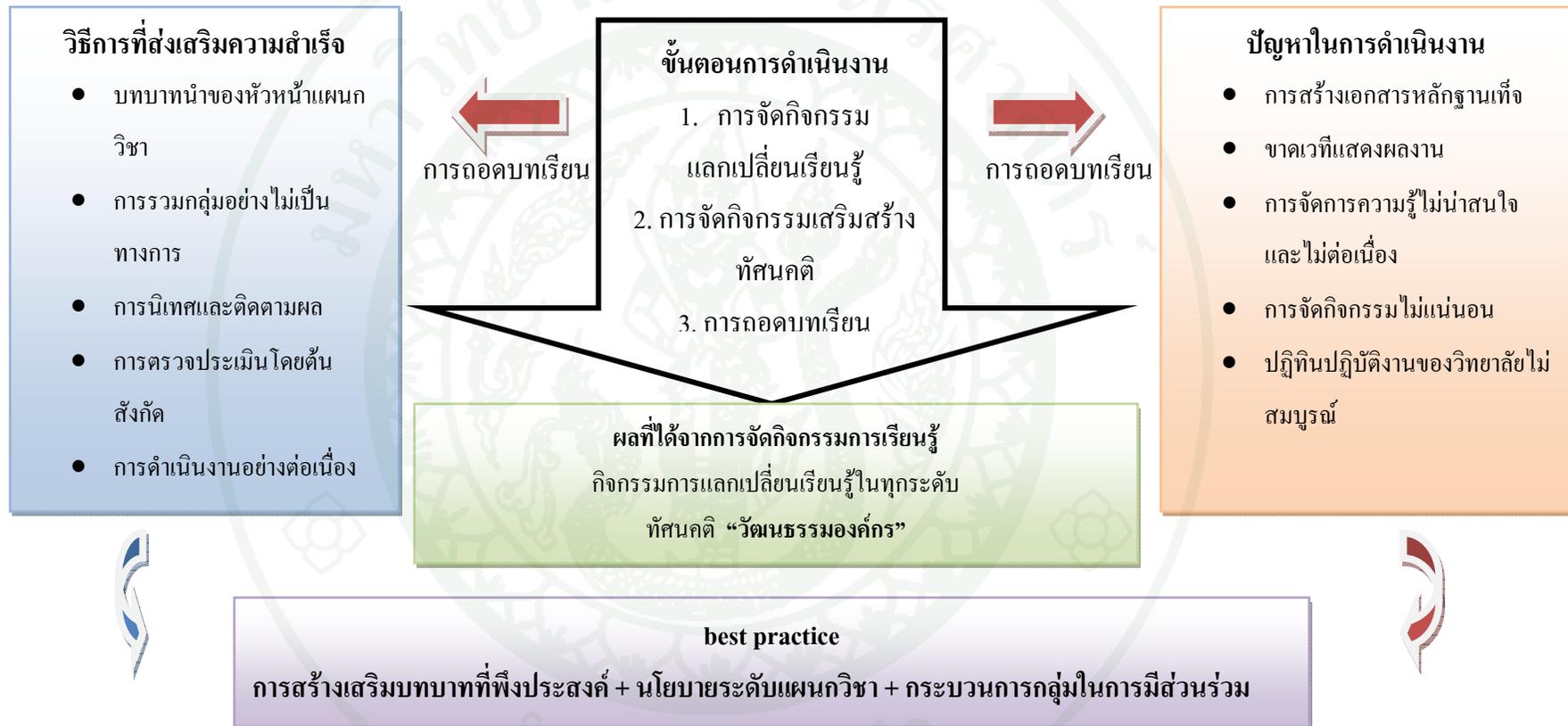
1. การสร้างเสริมบทบาทที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆที่สอดคล้องและเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานตามระบบประกันคุณภาพเช่นการกำหนดบทบาทของหัวหน้าแผนกวิชา บทบาทของครูผู้สอน บทบาทของบุคลากรทางการศึกษา และบทบาทของผู้บริหารอย่างชัดเจนในคู่มือระบบที่พัฒนาขึ้น

2. การบรรจุเรื่องการจัดการความรู้เกี่ยวกับการประกันคุณภาพเป็นนโยบายถาวรของแผนกวิชา (การประกันคุณภาพระดับแผนกวิชา) เพื่อให้สอดคล้องกับการประเมินมาตรฐานของ สมศ. ในอนาคต

3. กระบวนการกลุ่มของผู้ปฏิบัติงานที่มีความเกี่ยวข้องกันมีส่วนช่วยลดปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานและส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรทั้งในแนวระนาบและแนวตั้ง

สรุปเป็นแผนภูมิแสดงกิจกรรมการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ ดังภาพที่ 42 ได้ดังนี้

สร้างวัฒนธรรมองค์กรในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนได้อย่างไร



ภาพที่ 42 แผนภูมิกิจกรรมการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้

2.2.7 กิจกรรมการเรียนรู้ที่ 7 การเรียนรู้

เพื่อให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของบริษัทในการดำเนินงานปกติของระบบประกันคุณภาพ จึงต้องสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ตลอดระยะเวลาของการปฏิบัติงานตามระบบประกันคุณภาพที่พัฒนาขึ้น โดยกระบวนการมีส่วนร่วม ผู้วิจัยได้นำกรอบของแผนการจัดการความรู้ในขั้นตอนการเรียนรู้ซึ่งกำหนดโดย คณะทำงานระดับอำนวยการ ดังนี้

เพื่อให้ทราบว่าวิทยาลัย ทำให้การใช้ความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการประกันคุณภาพ เป็นวงจรความรู้ที่มีการเรียนรู้และพัฒนา ให้เกิดประสบการณ์ใหม่อยู่เสมอได้อย่างไร

ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ต้องดำเนินการตลอดระยะเวลาของการปฏิบัติงานประกันคุณภาพ คือ ตลอดปีการศึกษา 2552 กำหนดกลุ่มเป้าหมาย คือบุคลากรทั้งหมดของวิทยาลัย ดำเนินการสรุปบทเรียนจากการดำเนินงานทั้งหมด และนำไปสู่การจัดการเวทีจัดการความรู้ ผลของการสรุปบทเรียนและการสกัดองค์ความรู้แสดงได้ ดังตารางที่ 4 ต่อไปนี้

ตารางที่ 4 การสรุปบทเรียนจากการดำเนินงาน

กิจกรรม	วิธีการที่สามารถนำไปใช้ได้	วิธีการที่ต้องปรับปรุง	best practice
1. กิจกรรมการวางแผน	1. การใช้สารพัฒนาแผ่นเดียวเพื่อรายงานข่าวสารและความก้าวหน้าเป็นประจำและต่อเนื่อง 2. การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนทุกขั้นตอน 3. การประยุกต์ใช้บริษัทที่เกี่ยวข้องเป็นพื้นฐานในการวางแผน	1. การสร้างความรู้ความเข้าใจที่เท่าเทียมกันของผู้ปฏิบัติในทุกระดับ 2. การจัดประสบการณ์ในการทำงานที่เป็นลายลักษณ์อักษรนำมาใช้อ้างอิงได้ 3. การมีส่วนร่วมของผู้บริหารในกระบวนการทำประชาพิจารณ์	1. การใช้สารพัฒนาแผ่นเดียว 2. การใช้เทคนิคการระดมสมองและการใช้แผนที่ความคิด 3. การทำประชาพิจารณ์

ตารางที่ 4 (ต่อ)

กิจกรรม	วิธีการที่สามารถนำไปใช้ได้	วิธีการที่ต้องปรับปรุง	best practice
	4. การจัดประชาพิจารณ์เพื่อสร้างความรับรู้ต่อการปฏิบัติงาน	4. การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมประชาพิจารณ์	
	5. การสนับสนุนด้านบุคลากร เอกสาร สถานที่ปฏิบัติงานเพื่อความสะดวกของผู้ปฏิบัติงาน		
2. กิจกรรมการบ่งชี้ความรู้	1. การเสริมสร้างความสามารถในการชี้แจงทำความเข้าใจในกลุ่มผู้ปฏิบัติทุกระดับ	1. การแสดงบทบาทการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติ	1. การใช้เทคนิคสังคัมมิติ
	2. การแสดงบทบาทนำแต่ไม่ครอบงำทางความคิดของผู้ปฏิบัติ	2. การปรับปรุงความสอดคล้องของประเด็นความรู้ที่อยู่ต่างแหล่งข้อมูลกัน	2. การใช้ฐานข้อมูลพื้นฐาน 8 ประการของสถานศึกษา
	3. การเสริมสร้างพฤติกรรมการมีส่วนร่วม	3. การบันทึกประสบการณ์การทำงานที่สามารถนำมาอ้างอิงได้	3. การบูรณาการระเบียบ สอศ. กับงานประกันคุณภาพ
	4. การสร้างความรู้ความเข้าใจในการนำแผนมาใช้ในการปฏิบัติ		
3. การสร้างและแสวงหาความรู้	1. การลดภาระการจัดทำเอกสารใหม่ด้วยการประยุกต์ใช้เอกสารจากงานประจำ	1. การจัดทำเอกสารที่มีรายละเอียดมากเกินไป	1. วิธีการเปรียบเทียบความรู้เก่าและความรู้ใหม่เป็นรายประเด็น
	2. การนำบทเรียนที่ได้จากการเรียนรู้มาปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานในทุกชั้นตอนที่สามารถทำได้		

ตารางที่ 4 (ต่อ)

กิจกรรม	วิธีการที่สามารถนำไปใช้ได้	วิธีการที่ต้องปรับปรุง	best practice
4. การจัดการ ความรู้ให้เป็น ระบบ	1. การออกแบบที่สอดคล้องกับ ระบบคุณภาพ (PDCA) 2. การใช้คำอธิบายหรือคำชี้แจง ที่ชัดเจนในทุกองค์ประกอบ 3. การออกแบบที่ครอบคลุมถึง รายงานการประเมินตนเอง	1. การจัดกลุ่มคณะทำงาน ให้สอดคล้องกับงาน แผนกวิชาที่สังกัด 2. การเชิญบุคลากรเพื่อช่วย ปฏิบัติงาน	1. รูปแบบของคู่มือ ระบบที่ครบ กระบวนการ คุณภาพ (PDCA)
5. การประมวล และกลั่นกรอง ความรู้	1. การถอดภาระหน้าที่ใน ระเบียบ สอศ. เป็นลำดับ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน 2. การบูรณาการเทคนิคสามเส้า (แหล่งข้อมูล) ในแบบรายงาน ข้อมูล 3. การกำหนดนิยามศัพท์โดยผู้ เป็นเจ้าของข้อมูลเอง 4. การยอมรับข้อเสนอแนะของ ประชาคมเพื่อการปรับปรุงให้ สอดคล้องกับความต้องการที่ แท้จริง	1. การให้คำปรึกษาแนะนำ อย่างเพียงพอต่อการแก้ไข ปัญหา 2. การปรับปรุงนิยามศัพท์ เกี่ยวกับข้อมูลที่เป็น ตัวเลข	1. การกำหนด ขั้นตอนการ ปฏิบัติงานจาก ภาระงาน 2. การกำหนดตัว บ่งชี้ความสำเร็จ 3. การนิยามศัพท์ ตามบริบทที่ แท้จริง
6. การเข้าถึง ความรู้	1. การประกาศใช้ระบบประกัน คุณภาพอย่างเป็นทางการ 2. การสร้างความเข้าใจในระบบ คุณภาพ (PDCA) ในทุกระดับ	1. การปรับเปลี่ยนความ เข้าใจตามการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น 2. การให้คำปรึกษาแนะนำ อย่างเพียงพอ	1. คู่มือระบบใน ระดับงานแผนก วิชา ฝ่าย 2. ชุดรายงาน ข้อมูลที่ครบ องค์ประกอบ ตามระบบ คุณภาพ (PDCA)

ตารางที่ 4 (ต่อ)

กิจกรรม	วิธีการที่สามารถนำไปใช้ได้	วิธีการที่ต้องปรับปรุง	best practice
	3. การประสานงานตามแนว ระนาบและแนวตั้ง	3. การจัดเวทีนำเสนอ ผลงาน	
	4. การนิเทศและติดตามผล	4. การสร้างทีมงานนิเทศ ติดตามผลระดับฝ่าย	
	5. การสรุปบทเรียน การถอด บทเรียนในทุกระดับ		
	6. การจัดเก็บหลักฐานครบ องค์ประกอบของชุดข้อมูล		
	7. การรายงานข้อมูลครบ องค์ประกอบของระบบ คุณภาพ (PDCA)		
	8. การจัดทำฐานข้อมูลเพื่อจัดเก็บ ความรู้		
7. การแลกเปลี่ยน ความรู้	1. การแสดงบทบาทนำของ หัวหน้าแผนกวิชาและความ ร่วมมือของครูที่มีต่อการ ปฏิบัติงานตามคู่มือระบบ	1. การใช้เทคนิคการจัดการ ความรู้	1. การเสริมสร้าง บทบาทที่พึง ประสงค์ของ ผู้ปฏิบัติงานใน ทุกระดับ
	2. การรวมกลุ่มแบบไม่เป็น ทางการของบุคลากรทาง การศึกษา	2. การจัดกิจกรรมที่มีวงรอบ ไม่แน่นอน	2. นโยบายถาวร ในการประกัน คุณภาพระดับ แผนกวิชา
	3. บทบาทของคณะกรรมการ จัดการความรู้ระดับวิทยาลัย	3. การจัดทำปฏิทินการ ปฏิบัติงานของวิทยาลัยให้ ครอบคลุมงานประกัน คุณภาพ	
	4. การตรวจประเมินโดยต้น สังกัด(อาชีวศึกษาจังหวัด)		

ระยะที่ 3 การยอมรับระบบประกันคุณภาพของผู้ปฏิบัติงาน

เมื่อได้มีการนำระบบประกันคุณภาพที่พัฒนาขึ้น โดยกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย ออกใช้ในการปฏิบัติงานประกันคุณภาพในวงรอบปีการศึกษา 2552 (พฤษภาคม 2552 – เมษายน 2553) ซึ่งสิ้นสุดโดยการจัดทำรายงานการประเมินตนเอง (SAR) แล้วเสร็จแล้ว จึงศึกษาการยอมรับในระบบประกันคุณภาพของบุคลากร ซึ่งเป็นระยะที่ 3 ของการวิจัย เพื่อตอบคำถามการวิจัยในวัตถุประสงค์ข้อที่ 6 คือศึกษาการยอมรับระบบการประกันคุณภาพที่พัฒนาขึ้น โดยกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากร

ตอนที่ 7 การยอมรับของบุคลากรที่มีต่อระบบประกันคุณภาพที่พัฒนาขึ้นจากกระบวนการมีส่วนร่วม

เป็นขั้นตอนที่ดำเนินการต่อจากการดำเนินการวิจัยโดยการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ซึ่งนำเสนอในผลการศึกษา ตอนที่ 6 ดังนั้นในระยะที่ 3 จึงเป็นตอนที่ 7 เป็นการศึกษาการยอมรับของบุคลากรในระบบประกันคุณภาพ แบ่งการศึกษาเป็น 2 ตอนคือ

1. ศึกษาผลของการใช้ระบบประกันคุณภาพที่พัฒนาขึ้น โดยกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากร
2. ศึกษาผลการยอมรับของบุคลากรที่มีต่อระบบประกันคุณภาพที่พัฒนาขึ้นจากกระบวนการมีส่วนร่วม มีผลการศึกษาดังนี้
 - 7.1 ผลของการใช้ระบบประกันคุณภาพที่พัฒนาขึ้น โดยกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากร

การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาระบบการประกันคุณภาพของวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศรีสะเกษ ซึ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร โดยใช้กรอบการจัดการความรู้ ร่วมกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมซึ่งดำเนินการตลอดปีการศึกษา 2552 (พฤษภาคม 2552 – เมษายน 2553) สิ้นสุดกระบวนการ โดยการจัดทำรายงานการประเมินตนเอง (SAR) ซึ่งเป็นผลลัพธ์ของการดำเนินงานประกันคุณภาพในปีการศึกษานั้น และมีกรอบมาตรฐานและตัวบ่งชี้ที่กำหนดขึ้นในมาตรฐานการประกันคุณภาพสำหรับวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี พ.ศ. 2552 ของสอศ. เป็น

เกณฑ์ในการประเมินตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้คือ การดำเนินการจัดอาชีวศึกษาในสถานศึกษาให้เกิดคุณภาพ

เพื่อให้ทราบผลว่าระบบที่พัฒนาขึ้น ทำให้การประกันคุณภาพของวิทยาลัย เปลี่ยนไปอย่างไร ผู้วิจัยทำการเปรียบเทียบรายงานการประเมินตนเองปีการศึกษา 2551 (ก่อนการพัฒนา ระบบ) และรายงานการประเมินตนเองปีการศึกษา 2552 (หลังการใช้ระบบประกันคุณภาพที่พัฒนาขึ้น) โดยเปรียบเทียบเป็นรายตัวบ่งชี้ และเนื่องจากในปีการศึกษา 2552 มีการเปลี่ยนเป็นมาตรฐานการประกันคุณภาพภายในที่ประกอบด้วย 7 มาตรฐาน 45 ตัวบ่งชี้ จากเดิม 6 มาตรฐาน 34 ตัวบ่งชี้ แต่ไม่เปลี่ยนแปลงสาระสำคัญ จึงสามารถเปรียบเทียบกันได้ จากการเปรียบเทียบ รายงานการประเมินตนเองปีการศึกษา 2551 และปีการศึกษา 2552 สามารถแบ่งผลการพัฒนาตามตัวบ่งชี้ (ใช้ตัวบ่งชี้ในปีการศึกษา 2552) ได้เป็น 4 กลุ่มดังนี้

1. กลุ่มที่มีผลการประเมินตนเอง ดีขึ้น ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่ 3, 18 และ 31 รวมจำนวน 3 ตัวบ่งชี้ หรือคิดเป็นร้อยละ 6.67
2. กลุ่มที่มีผลการประเมินตนเองคงที่ ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่ 1, 2, 4, 5, 6, 8, 10, 11, 13, 14, 17, 19, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 39, 40, 41, 42 และ 43 รวมจำนวน 31 ตัวบ่งชี้ หรือคิดเป็นร้อยละ 68.89
3. กลุ่มที่ไม่สามารถเปรียบเทียบได้เนื่องจากเป็นตัวบ่งชี้ที่ถูกกำหนดขึ้นมาใหม่ ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่ 7, 9, 12, 15, 16, 20, 21, 22, 38, 44 และ 45 รวมจำนวน 11 ตัวบ่งชี้ หรือคิดเป็นร้อยละ 24.44

เมื่อพิจารณาผลของการประเมินพบว่า หลังการใช้ระบบประกันคุณภาพที่พัฒนาขึ้นใหม่แล้ว ตัวบ่งชี้ที่มีผลการประเมินดีขึ้น มี 3 ตัวบ่งชี้ หรือคิดเป็นร้อยละ 6.67 และอีก 31 ตัวบ่งชี้ คิดเป็นร้อยละ 68.89 มีผลการประเมินคงที่ ซึ่งส่วนใหญ่ผลการประเมินอยู่ในระดับดี ซึ่งเป็นระดับคุณภาพสูงสุดอยู่แล้ว และไม่มีตัวบ่งชี้ใด มีผลการประเมินที่ต่ำลง ในขณะที่ตัวบ่งชี้ที่กำหนดขึ้นใหม่จำนวน 11 ตัวบ่งชี้ หรือคิดเป็นร้อยละ 24.44 มีผลการประเมินอยู่ในระดับดี ทุกตัวบ่งชี้ แสดงว่า ระบบการประกันคุณภาพที่พัฒนาขึ้นและนำมาใช้ ทำให้การประกันคุณภาพมีผลการประเมินเป็นที่น่าพอใจมากขึ้นกว่าเดิม ดังแสดงในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 การเปรียบเทียบผลการประเมินตนเองก่อน - หลังการใช้ระบบประกันคุณภาพที่พัฒนาขึ้น

รายการตัวบ่งชี้		ผลการประเมินตนเอง	
ปีการศึกษา 2551	ปีการศึกษา 2552	ปีการศึกษา 2551 (ก่อนใช้)	ปีการศึกษา 2552 (หลังใช้)
ตัวบ่งชี้ 1. ผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามเกณฑ์	ตัวบ่งชี้ 1. ผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามเกณฑ์	ดี	ดี
ตัวบ่งชี้ 2. ผู้เรียนที่สามารถประยุกต์หลักการทางวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ มาใช้แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	ตัวบ่งชี้ 2. ผู้เรียนที่สามารถประยุกต์หลักการทางวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ มาใช้แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	ดี	ดี
ตัวบ่งชี้ 3. ผู้เรียนมีทักษะในการใช้ภาษาสื่อสาร	ตัวบ่งชี้ 3. ผู้เรียนมีทักษะในการสื่อสารด้านการฟัง การอ่าน การเขียน และการสนทนาทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ	พอใช้	ดี
ตัวบ่งชี้ 4. ผู้เรียนมีความสามารถใช้ความรู้และเทคโนโลยีที่จำเป็นในการศึกษาค้นคว้าและปฏิบัติงานวิชาชีพ	ตัวบ่งชี้ 4. ผู้เรียนมีความสามารถใช้ความรู้และเทคโนโลยีที่จำเป็นในการศึกษาค้นคว้าและปฏิบัติงานวิชาชีพ	ดี	ดี
ตัวบ่งชี้ 5. ผู้เรียนที่มีคุณธรรมจริยธรรมค่านิยมที่ดีงาม	ตัวบ่งชี้ 5. ผู้เรียนที่มีคุณธรรมจริยธรรมค่านิยมที่ดีงาม	ดี	ดี
ตัวบ่งชี้ 6. ผู้สำเร็จการศึกษามีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามเกณฑ์	ตัวบ่งชี้ 6. ผู้สำเร็จการศึกษามีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามเกณฑ์ ปวช.	ปรับปรุง	ปรับปรุง
ตัวบ่งชี้ 7. ผู้สำเร็จการศึกษาที่ผ่านการประเมินมาตรฐานวิชาชีพ	ตัวบ่งชี้ 7. ผู้สำเร็จการศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามเกณฑ์ ปวส.	-	ปรับปรุง
ตัวบ่งชี้ 8. ผู้สำเร็จการศึกษาหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ	ตัวบ่งชี้ 8. ผู้สำเร็จการศึกษาหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพที่ผ่านการประเมินมาตรฐานวิชาชีพ	ดี	ดี
ตัวบ่งชี้ 9. ผู้สำเร็จการศึกษาหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง ที่ผ่านการประเมินมาตรฐานวิชาชีพ	ตัวบ่งชี้ 9. ผู้สำเร็จการศึกษาหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง ที่ผ่านการประเมินมาตรฐานวิชาชีพ	-	ดี

ตารางที่ 5 (ต่อ)

รายการตัวบ่งชี้		ผลการประเมินตนเอง	
ปีการศึกษา 2551	ปีการศึกษา 2552	ปีการศึกษา 2551 (ก่อนใช้)	ปีการศึกษา 2552 (หลังใช้)
ตัวบ่งชี้ 8. ผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้ งานทำในสถานประกอบการ/ ประกอบอาชีพอิสระและศึกษา ต่อภายใน 1 ปี	ตัวบ่งชี้ 10. ผู้สำเร็จการศึกษาที่ ได้งานทำในสถานประกอบการ/ ประกอบอาชีพอิสระและศึกษา ต่อภายใน 1 ปี	ดี	ดี
ตัวบ่งชี้ 9. ความพึงพอใจของ สถานประกอบการที่มีต่อ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของ ผู้สำเร็จการศึกษา	ตัวบ่งชี้ 11. ความพึงพอใจของ สถานประกอบการที่มีต่อ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของ ผู้สำเร็จการศึกษา	ดี	ดี
ตัวบ่งชี้ 10. คุณภาพของหลักสูตร ฐานสมรรถนะ	ตัวบ่งชี้ 12. ผู้เรียนสามารถ วางแผนธุรกิจประกอบอาชีพและ มีรายได้ระหว่างเรียน	-	ดี
ตัวบ่งชี้ 11. คุณภาพของการ จัดการการเรียนรู้	ตัวบ่งชี้ 13. คุณภาพของหลักสูตร ฐานสมรรถนะ	ดี	ดี
ตัวบ่งชี้ 12. งบประมาณที่ สถานศึกษาจัดซื้อวัสดุฝึก	ตัวบ่งชี้ 14. แผนการจัดการเรียนรู้ แบบบูรณาการ	ดี	ดี
อุปกรณ์สำหรับการจัดการเรียน การสอน	ตัวบ่งชี้ 15. สถานศึกษาจัดการ เรียนรู้อย่างหลากหลาย	-	ดี
ตัวบ่งชี้ 13. ความเหมาะสมและ พอเพียงของระบบคอมพิวเตอร์ ในแต่ละสาขาวิชา	ตัวบ่งชี้ 16. ความพึงพอใจของ ผู้เรียนต่อคุณภาพการสอนของ ผู้สอน	-	ดี
ตัวบ่งชี้ 12. งบประมาณที่ สถานศึกษาจัดซื้อวัสดุฝึก	ตัวบ่งชี้ 17. งบประมาณที่ สถานศึกษาจัดซื้อวัสดุฝึก		
อุปกรณ์สำหรับการจัดการเรียน การสอน	อุปกรณ์สำหรับการจัดการเรียน การสอน	ดี	ดี
ตัวบ่งชี้ 13. ความเหมาะสมและ พอเพียงของระบบคอมพิวเตอร์ ในแต่ละสาขาวิชา	ตัวบ่งชี้ 18. ความเหมาะสมและ พอเพียงของระบบคอมพิวเตอร์ ในแต่ละสาขาวิชา	พอใช้	ดี

ตารางที่ 5 (ต่อ)

รายการตัวบ่งชี้		ผลการประเมินตนเอง	
ปีการศึกษา 2551	ปีการศึกษา 2552	ปีการศึกษา 2551 (ก่อนใช้)	ปีการศึกษา 2552 (หลังใช้)
ตัวบ่งชี้ 14. ความเหมาะสมในการจัดอาคารเรียน อาคารประกอบห้องเรียน ห้องปฏิบัติการศูนย์วิทยบริการ โรงฝึกงาน พื้นที่ฝึกปฏิบัติงาน	ตัวบ่งชี้ 19. ความเหมาะสมในการจัดอาคารเรียน อาคารประกอบห้องเรียน ห้องปฏิบัติการศูนย์วิทยบริการ โรงฝึกงาน พื้นที่ฝึกปฏิบัติงาน	ดี	ดี
	ตัวบ่งชี้ 20. คุณภาพการบริหาร และการจัดการระบบงานฟาร์ม ให้เป็นแหล่งเรียนรู้เชิงธุรกิจ	-	ดี
	ตัวบ่งชี้ 21. ความเหมาะสมในการจัดศูนย์วิทยบริการให้เหมาะสมกับวิชาที่เรียน	-	ดี
	ตัวบ่งชี้ 22. ความเหมาะสมในการจัดให้มีครุภัณฑ์และอุปกรณ์	-	ดี
ตัวบ่งชี้ 15. คุณภาพของการจัดระบบความปลอดภัยของสภาพแวดล้อม สิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในสถานศึกษา	ตัวบ่งชี้ 23. คุณภาพของการจัดระบบความปลอดภัยของสภาพแวดล้อม สิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในสาขาวิชา / สาขางาน	ดี	ดี
ตัวบ่งชี้ 16. บุคลากรภายในสถานศึกษาที่ได้รับการพัฒนาตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ	ตัวบ่งชี้ 24. บุคลากรภายในสถานศึกษาที่ได้รับการพัฒนาตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ	ดี	ดี
ตัวบ่งชี้ 17. การระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	ตัวบ่งชี้ 25. การระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	ดี	ดี
ตัวบ่งชี้ 18. สถานประกอบการที่มีการจัดการศึกษาร่วมกับสถานศึกษา	ตัวบ่งชี้ 26. จำนวนสถานประกอบการที่มีการจัดการศึกษาร่วมกับสถานศึกษา	ดี	ดี

ตารางที่ 5 (ต่อ)

รายการตัวบ่งชี้		ผลการประเมินตนเอง	
ปีการศึกษา 2551	ปีการศึกษา 2552	ปีการศึกษา 2551 (ก่อนใช้)	ปีการศึกษา 2552 (หลังใช้)
ตัวบ่งชี้ 19. จำนวนคน - ชั่วโมงของผู้เชี่ยวชาญที่มีส่วนร่วมในการเรียน	ตัวบ่งชี้ 27. ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิหรือภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้เรียน	ดี	ดี
ตัวบ่งชี้ 20. อัตราส่วนผู้สอนประจำที่มีคุณวุฒิด้านวิชาชีพต่อนักศึกษาในแต่ละสาขาวิชา	ตัวบ่งชี้ 28. อัตราส่วนผู้สอนประจำที่มีคุณวุฒิด้านวิชาชีพต่อนักศึกษาในแต่ละสาขาวิชา	ดี	ดี
ตัวบ่งชี้ 21. อัตราส่วนผู้สอนประจำต่อผู้เรียน	ตัวบ่งชี้ 29. อัตราส่วนผู้สอนประจำต่อผู้เรียน	ดี	ดี
ตัวบ่งชี้ 22. การจัดให้ผู้เรียนพบอาจารย์ที่ปรึกษา	ตัวบ่งชี้ 30. การจัดให้ผู้เรียนพบอาจารย์ที่ปรึกษา	ดี	ดี
ตัวบ่งชี้ 23. การจัดบริการตรวจสอบสารสนเทศให้กับผู้เรียน	ตัวบ่งชี้ 31. การจัดบริการตรวจสอบสารสนเทศให้กับผู้เรียน	ปรับปรุง	พอใช้
ตัวบ่งชี้ 24. ผู้เรียนที่ออกกลางคันเมื่อเทียบกับแรกเข้า	ตัวบ่งชี้ 32. ผู้เรียนที่ออกกลางคันเมื่อเทียบกับแรกเข้า	ปรับปรุง	ปรับปรุง
ตัวบ่งชี้ 25. กิจกรรมที่ส่งเสริมด้านวิชาการ คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่พึงามในวิชาชีพ	ตัวบ่งชี้ 33. กิจกรรม/โครงการที่ส่งเสริมด้านวิชาการ คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่พึงามในวิชาชีพ	ดี	ดี
ตัวบ่งชี้ 26. กิจกรรมที่ส่งเสริมเกี่ยวกับการอนุรักษ์วัฒนธรรม ประเพณี และทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม	ตัวบ่งชี้ 34. กิจกรรม/โครงการที่ส่งเสริมการอนุรักษ์ธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมวัฒนธรรม ประเพณี	ดี	ดี
ตัวบ่งชี้ 27. ประสิทธิผลของกิจกรรม/โครงการที่ให้บริการวิชาชีพ	ตัวบ่งชี้ 35. ประสิทธิผลของกิจกรรม/โครงการที่ให้บริการวิชาชีพและฝึกทักษะวิชาชีพ	ดี	ดี
ตัวบ่งชี้ 28. งบประมาณในการจัดกิจกรรม/โครงการที่ให้บริการวิชาชีพ	ตัวบ่งชี้ 36. งบประมาณในการจัดกิจกรรม/โครงการที่ให้บริการวิชาชีพ	ดี	ดี

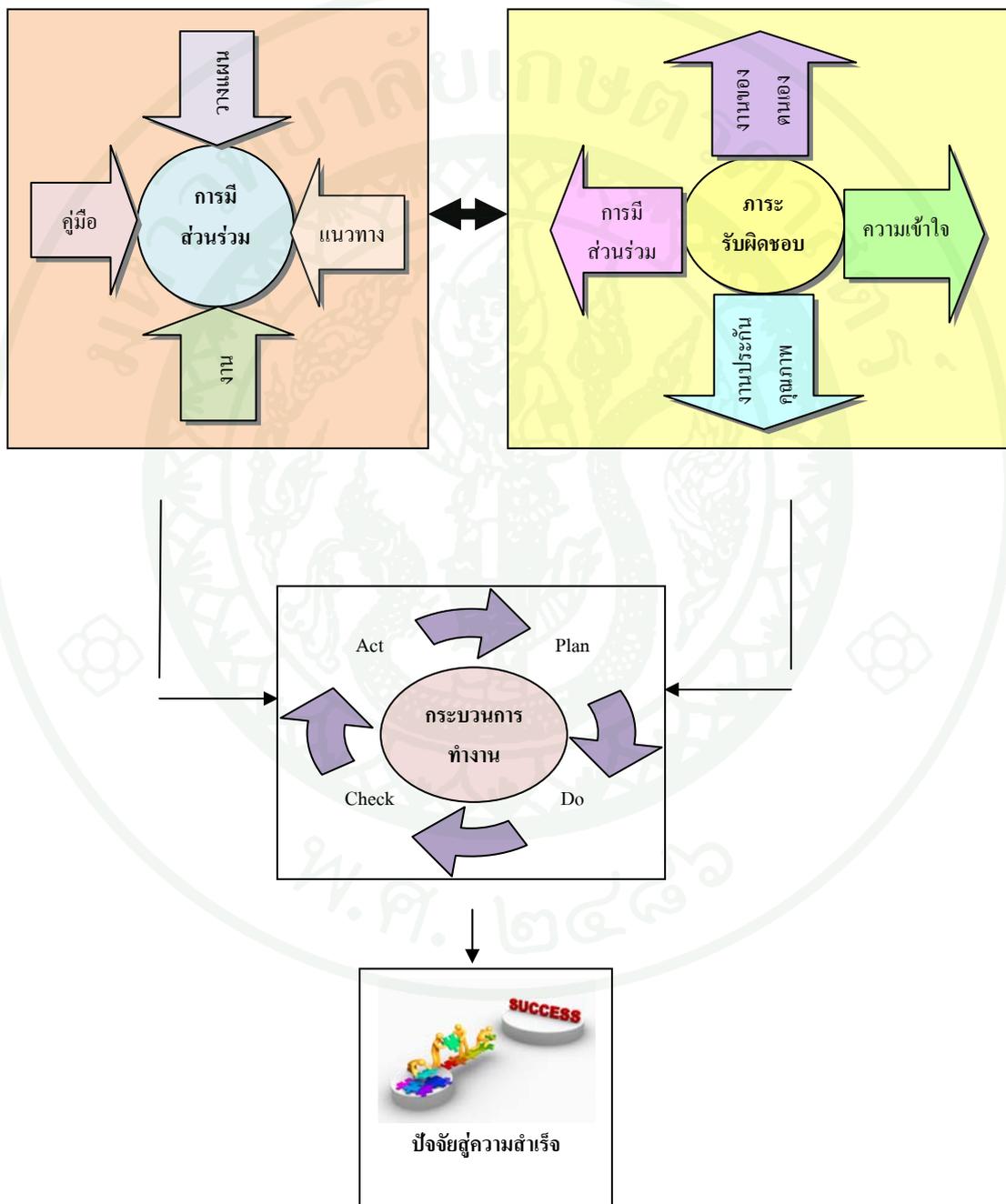
ตารางที่ 5 (ต่อ)

รายการตัวบ่งชี้		ผลการประเมินตนเอง	
ปีการศึกษา 2551	ปีการศึกษา 2552	ปีการศึกษา 2551 (ก่อนใช้)	ปีการศึกษา 2552 (หลังใช้)
ตัวบ่งชี้ 29. นวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ งานวิจัยและ โครงการที่นำไปใช้ประโยชน์	ตัวบ่งชี้ 37 นวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์ งานวิจัยและโครงการวิชาชีพ	ดี	ดี
	ตัวบ่งชี้ 38. นวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ งานวิจัยโครงการที่มี ประโยชน์ทางวิชาชีพและ/หรือ ได้รับการเผยแพร่ในระดับชาติ	-	ดี
ตัวบ่งชี้ 30. งบประมาณที่ใช้ใน การจัดทำและเผยแพร่ นวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์งานวิจัยและ โครงการงาน	ตัวบ่งชี้ 39. งบประมาณที่ใช้ใน การจัดทำและเผยแพร่ นวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์งานวิจัยและ โครงการงาน	ดี	ดี
ตัวบ่งชี้ 31. การเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารเกี่ยวกับนวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์งานวิจัยและ โครงการงาน	ตัวบ่งชี้ 40. การเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารเกี่ยวกับนวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์งานวิจัยและ โครงการงาน	ดี	ดี
ตัวบ่งชี้ 32. คุณภาพการบริหาร	ตัวบ่งชี้ 41. คุณภาพการบริหาร	ดี	ดี
ตัวบ่งชี้ 33. บุคลากรใน สถานศึกษาปฏิบัติตาม จรรยาบรรณ	ตัวบ่งชี้ 42. บุคลากรใน สถานศึกษาปฏิบัติตาม จรรยาบรรณ	ดี	ดี
ตัวบ่งชี้ 34. คุณภาพของการ จัดระบบสารสนเทศและการ จัดการความรู้ของสถานศึกษา	ตัวบ่งชี้ 43. คุณภาพของการ จัดระบบสารสนเทศและการ จัดการความรู้ของสถานศึกษา	ดี	ดี
	ตัวบ่งชี้ 44. สถานศึกษามีกลไก ระบบการประกันคุณภาพ	-	ดี
	ตัวบ่งชี้ 45. ประสิทธิภาพของการ ประกันคุณภาพ	-	ดี

เหตุผลที่ทำให้ผลการประเมินตนเองดีขึ้น ตามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานประกันคุณภาพ มีดังนี้

1. มีความเข้าใจในการทำงานเป็นระบบมากขึ้น เนื่องจากมีคู่มือการปฏิบัติที่ชัดเจน “มีแนวทางที่ชัดเจน” “ทำงาน มีคู่มือเหมือนมีคัมภีร์”
2. การมีส่วนร่วม สามารถทราบล่วงหน้าว่าต้องการผลเป็นอย่างไรจึงจะได้รับการประเมินที่ดีขึ้น ทำให้กำหนดการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเองเพราะ “มีส่วนร่วมมาตั้งแต่การวางแผน” “คู่มือเราทำเอง กำหนดเองจากงานที่เราทำ”
3. ความรู้สึกเป็นภาระรับผิดชอบ งานประกันคุณภาพ คืองานที่เป็นภาระรับผิดชอบปกติ การพัฒนางานประกันคุณภาพ ส่งผลเป็นการพัฒนางานของตนเองด้วย “แก่ทำงานของตัวเองให้ดี ผลที่งานประกันคุณภาพได้ก็ดีด้วย” “นี่กว่าจะยาก ที่แท้ก็งานเดิมนั้นแหละ เพียงแต่ทำด้วยความเข้าใจมากขึ้น มีส่วนร่วมมากขึ้น”
4. มีการวางแผนกระบวนการทำงาน ทุกขั้นตอนกระบวนการทำงาน มีการวางแผนมาก่อน และมีระบบที่สามารถตรวจสอบตนเองได้ ทำให้ไม่หลงทาง หรือ ทำงานนอกเหนือโดยไม่ตรงวัตถุประสงค์ เป็นการลดภาระการทำงานที่ซ้ำซ้อน เช่น การรายงานข้อมูลซ้ำซาก หรือทำแล้วใช้ประโยชน์ในการประกันคุณภาพไม่ได้ เป็นการลด “งานสูญเปล่า” “ทำเหมือนไม่ได้ทำ” และ “หลับหูหลับตาทำ”
5. ความรู้สึกเป็นเจ้าของ ทำให้ต้องการมีส่วนร่วมรับงานที่เกี่ยวข้องมากขึ้นกว่าเดิม ที่รับรู้เพียงงานที่ตนเองรับผิดชอบ และเกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนางาน “ทำมากับมือ อยากรู้ว่าดีหรือเปล่า” และ “เหมือนสร้างบ้านมา ก็อยากอยู่บ้านที่ดี”
6. ความรับรู้ปัจจัยสู่ความสำเร็จ อะไรคืออุปสรรคที่ต้องแก้ไข และอะไรสามารถเรียนรู้ นำไปใช้ได้ในอนาคต เป็นการสร้าง “ความรู้” ที่ใช้ประโยชน์มากกว่าการศึกษาจากเอกสาร เพราะ “เป็นประสบการณ์ตรง” และ “เป็นของจริง พิสูจน์แล้วด้วยตนเอง”

เหตุผลที่ทำให้การประเมินตนเองดีขึ้นหลังการใช้ระบบประกันคุณภาพที่พัฒนาขึ้นจากกระบวนการมีส่วนร่วม แสดงเป็นแผนภูมิ ดังภาพที่ 43 ดังนี้



ภาพที่ 43 ปัจจัยที่ทำให้ผลการประเมินตนเองดีขึ้น

7.2 การยอมรับของบุคลากรที่มีต่อระบบประกันคุณภาพที่พัฒนาขึ้นจากกระบวนการมีส่วนร่วม

ระบบประกันคุณภาพของวิทยาลัยที่ได้รับการพัฒนาโดยกระบวนการมีส่วนร่วมผ่านรูปแบบของการจัดการความรู้ และกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเป็นระยะเวลา 2 รอบ ผู้วิจัยจึงออกแบบสอบถามซึ่งใช้รูปแบบ CIPP Model เพื่อศึกษาการยอมรับของบุคลากรในระบบประกันคุณภาพที่มีต่อระบบประกันคุณภาพที่พัฒนาขึ้น และผ่านขั้นตอนการใช้งานมาแล้ว โดยศึกษาจากผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยทุกคน ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร ครูผู้สอน และบุคลากรทางการศึกษา จำนวนทั้งสิ้น 74 คน

โดยมีผลการศึกษาดังนี้

ข้อมูลทั่วไปของผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย

ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยเป็นเพศชาย และเพศหญิงในสัดส่วนเท่ากัน ครึ่งต่อครึ่ง มีอายุระหว่าง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 45.94 ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 51.36 และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานที่วิทยาลัย 21-25 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.67

ตารางที่ 6 ข้อมูลทั่วไปของผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย

ข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
1. สถานภาพ		
ผู้บริหารสถานศึกษา	5	6.75
ครูผู้สอน	66	89.20
บุคลากรทางการศึกษา	3	4.05
รวม	74	100.00
2. เพศ		
ชาย	37	50.00
หญิง	37	50.00
รวม	74	100.00

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
3. อายุ		
น้อยกว่า 30 ปี	2	2.70
31 – 40 ปี	20	27.02
41 – 50 ปี	34	45.94
51 – 60 ปี	18	24.34
รวม	74	100.00
4. การศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	2	2.70
ปริญญาตรี	34	45.94
สูงกว่าปริญญาตรี	38	51.36
รวม		100.00
5. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานที่วิทยาลัย		
น้อยกว่า 5 ปี	9	12.16
5 – 10 ปี	9	12.16
11 – 15 ปี	11	14.86
16 – 20 ปี	8	10.81
21 – 25 ปี	19	25.67
มากกว่า 25 ปี	18	24.34
รวม	74	100.00

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพ

การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบประกันคุณภาพที่พัฒนาจากกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากร วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศรีสะเกษ ด้านบริบท ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ และด้านผลผลิต พบว่า ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบประกันคุณภาพที่พัฒนาจากกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากร ดังนี้

ด้านบริบทของระบบประกันคุณภาพพบว่า ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบริบทของระบบประกันคุณภาพ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.10 และความคิดเห็นรายข้อ พบว่า ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย มีความคิดเห็นในระดับมาก ทุกข้อ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ระบบประกันคุณภาพทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดทักษะและประสบการณ์ในการทำงานแบบมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 ส่วนความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารชี้แจง ทำความเข้าใจการดำเนินงานระบบประกันคุณภาพให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบอย่างชัดเจน และ ผู้บริหารมีนโยบายส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติใช้ประโยชน์จากระบบประกันคุณภาพเพื่อการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92

ด้านปัจจัยนำเข้าของระบบประกันคุณภาพพบว่า ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยนำเข้าของระบบประกันคุณภาพ โดยรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย 3.71 และความคิดเห็นรายข้อ พบว่า ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย มีความคิดเห็นในระดับมาก 8 ข้อ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ วิทยาลัยจัดสำนักงานในห้างประกันคุณภาพสามารถปฏิบัติงานได้สะดวก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 ส่วนความคิดเห็นในระดับปานกลาง 2 ข้อ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ วิทยาลัยกำหนดการนิเทศติดตาม/ประเมินการทำงานตามระบบประกันคุณภาพอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.14

ด้านกระบวนการของระบบประกันคุณภาพพบว่า ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการของระบบประกันคุณภาพ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.69 และความคิดเห็นรายข้อ พบว่า ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย มีความคิดเห็นในระดับมาก 7 ข้อ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้รับผิดชอบระบบประกันคุณภาพเป็นผู้ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานให้ดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนดในทุกขั้นตอน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 ส่วนความคิดเห็นในระดับปานกลาง 3 ข้อ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารติดตามประเมินผลการดำเนินงานระบบประกันคุณภาพอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.14

ด้านผลผลิตของระบบประกันคุณภาพพบว่า ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลผลิตของระบบประกันคุณภาพ โดยรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย 3.86 และความคิดเห็นรายข้อ พบว่า ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย มีความคิดเห็นในระดับมากทุกข้อ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้ปฏิบัติงานเกิดการเรียนรู้ เกิดทักษะและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ วิทยาลัยสามารถจัดทำรายงานการประเมินตนเองได้ครบถ้วนตรงตามกำหนดเวลา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51

ตารางที่ 7 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบประกันคุณภาพที่พัฒนาจากกระบวนการมีส่วนร่วม

รายการประเมิน	ความคิดเห็น		
	\bar{X}	SD	ระดับ
ด้านบริบท			
1. ระบบประกันคุณภาพทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดทักษะและ ประสบการณ์ในการทำงานแบบมีส่วนร่วม	4.33	0.69	มาก
2. ระบบประกันคุณภาพทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำความรู้ ไปใช้ในการพัฒนางานที่รับผิดชอบและพัฒนาวิทยาลัยได้	4.28	0.63	มาก
3. ระบบประกันคุณภาพทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดทัศนคติที่ดีต่อ การปฏิบัติงานให้มีคุณภาพมาตรฐาน	4.25	0.82	มาก
4. ระบบประกันคุณภาพทำให้ผู้ปฏิบัติงานพัฒนาด้านการมี ส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน	4.25	0.83	มาก
5. ระบบประกันคุณภาพมีความหลากหลายแนวปฏิบัติที่ สามารถตอบสนองต่อจุดมุ่งหมายของวิทยาลัยได้	4.17	0.64	มาก
6. วิทยาลัยกำหนดระบบประกันคุณภาพเป็นกิจกรรมหลัก ของแผนปฏิบัติงานประจำปี	4.01	0.63	มาก
7. วิทยาลัยมีความพร้อมด้านพื้นที่และสิ่งอำนวยความสะดวก ต่าง ๆ ในการดำเนินงานระบบประกันคุณภาพ	3.96	0.86	มาก
8. ผู้เกี่ยวข้องกับระบบประกันคุณภาพได้รับการพัฒนาให้มี ความเข้าใจและมีทักษะในการปฏิบัติงานตามระบบที่ กำหนดไว้	3.93	0.97	มาก
9. ผู้บริหารชี้แจงทำความเข้าใจการดำเนินงานระบบประกัน คุณภาพให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบอย่างชัดเจน	3.92	0.76	มาก
10. ผู้บริหารมีนโยบายส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติใช้ประโยชน์จาก ระบบประกันคุณภาพเพื่อการปฏิบัติงาน	3.92	0.67	มาก
รวม	4.10	0.75	มาก

ตารางที่ 7 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความคิดเห็น		
	\bar{X}	SD	ระดับ
ด้านปัจจัยนำเข้า			
11. วิทยาลัยจัดสรรสำนักงานให้งานประกันคุณภาพสามารถปฏิบัติงานได้โดยสะดวก	4.14	0.63	มาก
12. วิทยาลัยจัดทำแผนการดำเนินงานตามระบบประกันคุณภาพ และแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทราบและนำไปปฏิบัติ	3.93	0.84	มาก
13. ผู้รับผิดชอบระบบประกันคุณภาพ มีการพัฒนาทักษะและความชำนาญในการดำเนินงานตามระบบงานที่กำหนดไว้	3.93	0.56	มาก
14. ระบบประกันคุณภาพมีการจัดบุคลากรในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง	3.84	0.97	มาก
15. ระบบประกันคุณภาพ มีคู่มือปฏิบัติงานที่ครบถ้วนเพื่อใช้ดำเนินงานตามระบบ	3.82	0.72	มาก
16. วิทยาลัยมีการแต่งตั้งคณะทำงาน เพื่อปฏิบัติงานตามระบบประกันคุณภาพ	3.81	0.83	มาก
17. วิทยาลัยมีการจัดสรรงบประมาณ เพื่อใช้ในการดำเนินงานระบบประกันคุณภาพ	3.65	0.90	มาก
18. วิทยาลัยสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติงานตามระบบอย่างครบถ้วน	3.63	0.72	มาก
19. บุคลากรทุกส่วนในวิทยาลัยประสานความร่วมมือในการดำเนินงานระบบประกันคุณภาพ	3.26	0.74	ปานกลาง
20. วิทยาลัยกำหนดการนิเทศติดตาม/ประเมินการทำงานตามระบบประกันคุณภาพอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ	3.14	0.84	ปานกลาง
รวม	3.71	0.74	มาก

ตารางที่ 7 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความคิดเห็น		
	\bar{X}	SD	ระดับ
ด้านกระบวนการ			
21. ผู้รับผิดชอบระบบประกันคุณภาพเป็นผู้ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานให้ดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนดในทุกชั้นตอน	4.38	0.65	มาก
22. ระบบประกันคุณภาพมีผู้รับผิดชอบกำกับดูแลการปฏิบัติงานในทุกชั้นตอน	4.16	0.49	มาก
23. ระบบประกันคุณภาพมีการกำหนดแนวปฏิบัติ และมอบหมายงานชัดเจน	4.00	0.60	มาก
24. การดำเนินกิจกรรมระบบประกันคุณภาพมีความต่อเนื่อง	3.89	0.68	มาก
25. ผู้เกี่ยวข้องทุกส่วนร่วมกันปฏิบัติงานตามที่กำหนดด้วยกระบวนการมีส่วนร่วม	3.84	0.67	มาก
26. วิทยาลัยมีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลงานการประกันคุณภาพต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างทั่วถึง	3.56	0.87	มาก
27. ระบบประกันคุณภาพมีการกำหนดกิจกรรมของระบบไว้อย่างชัดเจนและมีการดำเนินการได้จริง	3.54	0.68	มาก
28. ผู้รับผิดชอบระบบประกันคุณภาพดำเนินรายงานผลการปฏิบัติงานภายในเวลาที่กำหนด	3.30	1.01	ปานกลาง
29. ผู้รับผิดชอบระบบประกันคุณภาพมีการบันทึกกิจกรรมการปฏิบัติงานในคู่มือปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	3.26	0.96	ปานกลาง
30. ผู้บริหารติดตามประเมินผลการดำเนินงานระบบประกันคุณภาพอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	3.14	0.72	ปานกลาง
รวม	3.69	0.73	มาก

ตารางที่ 7 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความคิดเห็น		
	\bar{X}	SD	ระดับ
ด้านผลผลิต			
31. ผู้ปฏิบัติงานเกิดการเรียนรู้ เกิดทักษะและประสบการณ์ ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	4.14	0.67	มาก
32. ผู้ปฏิบัติได้พัฒนากระบวนการทำงานอย่างมีส่วนร่วมได้	4.09	0.69	มาก
33. วิทยาลัยมีระบบประกันคุณภาพที่สอดคล้องกับการ ประเมินคุณภาพภายนอก	4.01	0.69	มาก
34. ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาคุณลักษณะ ความสามารถในการ ทำงานอย่างมีส่วนร่วม	3.99	0.73	มาก
35. วิทยาลัยมีผลของระบบประกันคุณภาพที่มีการพัฒนา อย่างต่อเนื่อง	3.91	0.63	มาก
36. ผู้ปฏิบัติมีเจตคติที่ดีต่อการทำงานอย่างมีส่วนร่วมในการ ทำงานตามระบบประกันคุณภาพ	3.82	0.87	มาก
37. ผู้ปฏิบัติงานตามระบบประกันคุณภาพได้รับความรู้ ใหม่ ๆ จากการทำงาน สามารถนำไปพัฒนางานที่ รับผิดชอบได้	3.81	0.68	มาก
38. ผลจากการปฏิบัติงานระบบประกันคุณภาพภายในมี ความคุ้มค่ากับการลงทุน	3.79	0.80	มาก
39. การปฏิบัติงานระบบประกันคุณภาพบรรลุผลตาม วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	3.60	0.78	มาก
40. วิทยาลัยสามารถจัดทำรายงานการประเมินตนเอง ได้ ครบถ้วนตรงตามกำหนดเวลา	3.51	1.00	มาก
รวม	3.86	0.75	มาก

ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงระบบประกันคุณภาพ

สำหรับข้อเสนอแนะในการปรับปรุงระบบประกันคุณภาพ ซึ่งผู้วิจัยใช้คำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยสามารถเสนอความคิดเห็นได้อย่างอิสระ พบว่ามีแบบสอบถาม 14 ฉบับ (ร้อยละ 18.91) ที่ให้ข้อมูลส่วนนี้ ผู้วิจัยจึงใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกเพิ่มน้ำหนักของความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงระบบประกันคุณภาพภายใน และแนวทางที่ควรจะเป็น สรุปเป็น 4 ประเด็น ดังนี้

1. ระบบนิเทศและติดตามผล ควรมีตั้งแต่ระดับแผนกวิชา งาน และฝ่าย โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศในแต่ละระดับให้ชัดเจน แทนการนิเทศจากรองผู้อำนวยการฝ่ายแต่เพียงอย่างเดียว และควรกำหนดการนิเทศติดตามผลให้ชัดเจนในปฏิทินปฏิบัติงานของวิทยาลัย แทนการระบุไว้ในปฏิทินปฏิบัติงานของงานประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ซึ่งไม่มีการเผยแพร่อย่างทั่วถึงเท่าปฏิทินของวิทยาลัย “ปฏิทินวิทยาลัยเผยแพร่ทั่วถึง แต่ปฏิทินของงานประกันอยู่แต่ที่ห้อง” และควรมีคู่มือการนิเทศเป็นการเฉพาะทั้งในส่วนของผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ “เหมือนรู้เขารู้เรา”

2. ความชัดเจนของข้อมูล เพิ่มความชัดเจนของข้อมูลที่ต้องการนำไปทำ รายงานการประเมินตนเอง เนื่องจากผู้ปฏิบัติบางคนไม่ศึกษาคำอธิบายที่ปรากฏในคู่มือระบบ จึงควรจัดให้มีการประชุมทำความเข้าใจเรื่องข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ก่อนช่วงการนำส่งข้อมูลจริง อย่างน้อย 1 เดือน และควรเน้นความสำคัญของเอกสารหลักฐานที่ใช้ยืนยันข้อมูลที่สามารถตรวจสอบได้ให้มากกว่านี้ การใช้รูปแบบของคลินิกให้คำปรึกษา โดยจัดผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในระบบประกันคุณภาพเป็นผู้ให้คำปรึกษาได้ตลอดเวลา “เหมือนเวลาเป็นไข ไม่สบาย จะคิดถึงหมอก่อนทำอะไรมีปัญหาเรื่องประกัน คนจะตรงไปที่สำนักงานประกัน”

3. กระบวนการทำงานเป็นทีม และการประสานงาน ยังขาดความต่อเนื่อง ควรหาวิธีการที่จะรักษากระบวนการนี้ไว้ อาจจัดให้มีการประกวด ทีมทำงานประกันคุณภาพเพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจ หรือใช้รูปแบบอื่นเพิ่มเติม เช่น การจัดเวทีให้นำเสนอผลงานหรือแนวปฏิบัติที่เกิดจากการทำงานเป็นทีม การประสานงานที่สามารถเป็นตัวอย่างได้ เพื่อให้การทำงานเป็นทีม และการประสานงาน เป็นวัฒนธรรมการทำงานของวิทยาลัยอย่างยั่งยืน

4. การเผยแพร่ รายงานการประเมินตนเองในวิทยาลัย ยังไม่ทั่วถึง ควรแยกส่วนเพื่อแจกให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในแต่ละส่วน แทนการแจกจ่ายเป็นเล่มให้แผนกวิชาซึ่งสูญหายง่าย หรืออาจจัดทำเป็นแฟ้มคำขนาดใหญ่ไว้ประจำแผนกวิชาก็ได้

ส่วนข้อเสนอแนะอื่น มีแบบสอบถาม 6 ฉบับ (ร้อยละ 8.10) ที่ให้ข้อมูลส่วนนี้ ความคิดเห็นอื่น เกี่ยวกับการปรับปรุงระบบประกันคุณภาพ สรุปเป็น 3 ประเด็น ดังนี้

1. ควรเตรียมการเร่งรัดการประกันคุณภาพให้ถึงระดับแผนกวิชาโดยเร็วที่สุด เพื่อให้รองรับการประเมินคุณภาพภายนอก โดย สมศ. รอบต่อไป
2. ต้องการเห็นความร่วมมือระหว่างผู้บริหารกับครูผู้ปฏิบัติอย่างจริงจังในฐานะผู้มีส่วนได้เสียร่วมกันในระบบประกันคุณภาพร่วมกัน มากกว่าจะเป็นการสั่งการ หรือรอรับคำสั่ง
3. บุคลากรทางการศึกษาควรมีบทบาทในระบบประกันคุณภาพมากกว่านี้ และควรได้รับการยอมรับในความสำคัญอย่างเท่าเทียมกันในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของระบบประกันคุณภาพอย่างเป็นเอกภาพ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

วิธีการ

การวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาระบบการประกันคุณภาพของวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศรีสะเกษ โดยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบริบทของการดำเนินงานประกันคุณภาพ จุดแข็งและข้อจำกัดของบุคลากร ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการมีส่วนร่วม ระบบประกันคุณภาพที่คาดหวัง กระบวนการจัดการความรู้ที่เหมาะสมที่ใช้ในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพ โดยเน้นกระบวนการมีส่วนร่วม รูปแบบของการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพ โดยกระบวนการจัดการความรู้ และการยอมรับของบุคลากรในระบบการประกันคุณภาพที่พัฒนาขึ้นจากกระบวนการมีส่วนร่วม ซึ่งกลุ่มผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยเป็นบุคลากรของวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศรีสะเกษ ประกอบด้วยผู้บริหาร 5 คน ครู 66 คน และบุคลากรทางการศึกษา 3 คน รวมจำนวน 74 คน

รูปแบบการวิจัย

รูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยแบบผสมวิธี แบบ dominant – less dominant design โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) เป็นหลัก (dominant) นำการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) ซึ่งเป็นรูปแบบรอง (less dominant) เพราะให้ความสำคัญกับแนวคิดในการแสวงหาความจริง ในภาพรวมไม่แยกส่วน โดยการทำความเข้าใจว่า อะไรคือความจริง (what is real) ซึ่งความจริงดังกล่าวคือสิ่งที่เป็นคุณภาพนามธรรม (quality) หรือภาพของความ เป็นจริง (image of reality) ในสิ่งที่คนได้กระทำจริง (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และกรรมกร์ สุขเกษม, 2547: 5) แล้วจึงใช้วิธีการเชิงปริมาณในการยืนยันความจริงบางประการ เพื่อให้ผลการวิจัยที่ได้มีความหนักแน่นมากขึ้น ผู้วิจัยเลือกใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (participatory action research) ซึ่งมีจุดเด่นคือสามารถศึกษาจากวิธีการทำงานของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานจริง ก่อให้เกิดวิธีการ

ที่เป็นรูปธรรม และดำเนินการให้เกิดผลในการปฏิบัติจริง และทำให้กลมกลืนกันระหว่างแนวคิดกับการปฏิบัติจริง (ส. วาสนา ประมวลพจนานุกรม, 2538: 15-16)

กรอบของการวิจัยเป็นแบบผสมวิธี ประกอบด้วย ระยะที่ 1 การศึกษาบริบท ด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการศึกษาจากเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูล (key informants) ในเรื่องบริบทที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพ ตลอดจนบุคลากรในระบบ ระยะที่ 2 เป็นการนำวิธีการจัดการความรู้มาใช้ในการสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพ โดยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และ ระยะที่ 3 ศึกษาการยอมรับของบุคลากรในระบบประกันคุณภาพที่พัฒนาขึ้นในระยะที่ 2 ด้วยวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ

เครื่องมือและการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi- structured interviews) แบบสังเกตการณ์ บันทึกสนาม (field note) แบบบันทึกก่อนปฏิบัติการ (BAR) แบบบันทึกหลังปฏิบัติการ (AAR) แบบสะท้อนตนเอง (reflex form) การถอดบทเรียน และแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การจัดระเบียบข้อมูล การแสดงข้อมูล และการหาข้อสรุปและการตรวจสอบความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของผลการวิเคราะห์ (ชาย โพธิ์สิตา, 2549: 359-404) ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ วิเคราะห์ด้วยสถิติ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

เทคนิคสามเส้า (triangulation technique) เป็นวิธีการที่ผู้วิจัยใช้ในการตรวจสอบความน่าเชื่อถือและความเที่ยงตรงของข้อมูล เช่น ความหลากหลายของวิธีการจัดเก็บข้อมูล (method triangulation) ซึ่งใช้วิธีการศึกษาเอกสาร ร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตแบบมีส่วนร่วม และแบบไม่มีส่วนร่วม การจดบันทึกด้วยบันทึกสนาม ในประเด็นคำถามเดียวกัน หรือการแสวงหาคำตอบในปัญหาการวิจัยเดียวกัน การใช้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่หลากหลาย (sources triangulation) และ การใช้ช่วงระยะเวลาที่แตกต่างกัน (time triangulation) รวมถึงการเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลได้ตรวจสอบข้อมูลด้วยตนเอง (member check) เพื่อให้มั่นใจเกี่ยวกับความเที่ยงตรง (validity) ของข้อมูลที่ส่งผลให้ข้อค้นพบหรือบทสรุปจากข้อค้นพบยืนอยู่บนหลักฐานที่หนักแน่น (ชาย โพธิ์สิตา, 2549: 396) นำไปสู่การตีความข้อมูลที่ได้จัดประเด็นค้นหาความแตกต่าง ความเหมือนของข้อมูล

(ผ่องพรรณ ตรียมงคลกุล และสุภาพ นัฏราภรณ์, 2553: 259-265) เพื่อให้ข้อมูลทั้งหมด “พูดได้” แสดงให้เห็นภาพของสิ่งที่ศึกษา ตอบคำถามการวิจัย และนำเสนออย่างเป็นรูปธรรมในที่สุด

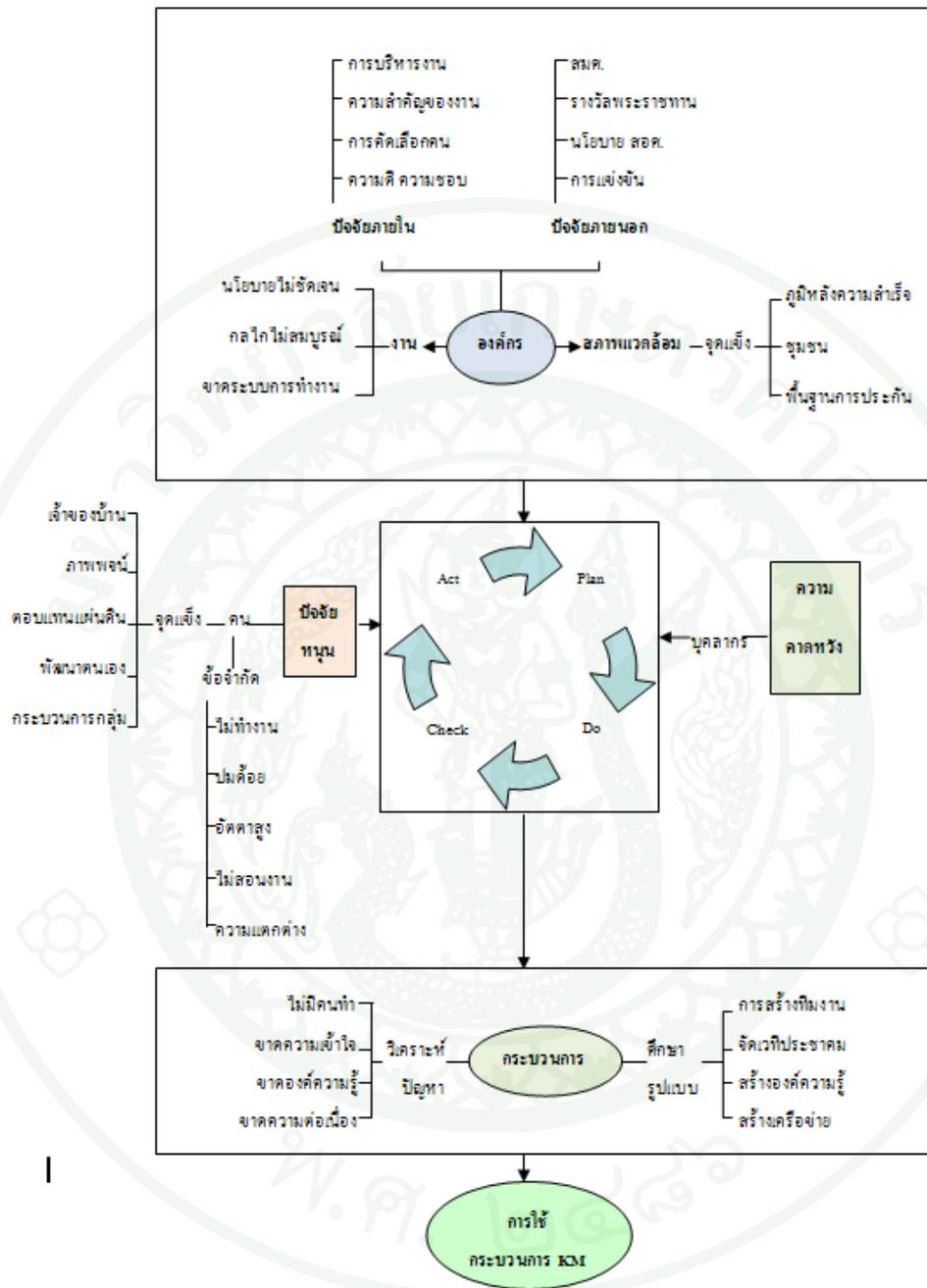
บทสังเคราะห์กระบวนการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาระบบประกันคุณภาพ

การวิเคราะห์บริบทของการดำเนินงานประกันคุณภาพ ได้แก่ บริบทโดยทั่วไป และบริบทของการประกันคุณภาพ จุดแข็งและข้อจำกัดของบุคลากร ปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน ระบบประกันคุณภาพตามความคาดหวังของบุคลากร รวมถึงกระบวนการจัดการความรู้ที่เหมาะสมที่ใช้ในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพโดยกระบวนการมีส่วนร่วม นำมาสังเคราะห์เพื่อให้เห็นภาพที่เป็นองค์รวมจากมุมมองรอบๆด้าน เพื่อให้เข้าใจภาพรวมทั้งหมด (นิสา ชูโต, 2548:30)

การสังเคราะห์รูปแบบกระบวนการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาระบบประกันคุณภาพ เริ่มจากภาพของบริบท โดยวางตัวองค์กร หรือวิทยาลัยเป็นหลัก แล้วแสดงองค์ประกอบของบริบทรอบด้านซึ่งประกอบด้วย สภาพแวดล้อม งานประกันคุณภาพภายใน และปัจจัยภายนอก ภายในที่มีผลต่อการมีส่วนร่วม จากนั้นจึงแสดงให้เห็นองค์ประกอบหลักคือบุคลากร หรือคน ในด้านจุดแข็งและข้อจำกัด ตามลำดับ

เมื่อวิเคราะห์จุดมุ่งหมายขององค์กรและบุคลากรแล้วพบว่า มีความต้องการการทำงานโดยวงจรคุณภาพ (PDCA) อย่างสอดคล้องกัน จึงเลือกวิธีการที่นำมาใช้คือกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งวิทยาลัยมีพื้นฐานเดิมอยู่แล้ว แต่การดำเนินงานที่ผ่านมาไม่ประสบความสำเร็จ จึงแสดงผลของการวิเคราะห์ปัญหา และสรุปเป็นรูปแบบของการจัดการความรู้ที่เหมาะสมนำไปสู่การนำกระบวนการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้ในลำดับต่อไป

ดังแสดงรูปแบบที่สังเคราะห์ได้ ในภาพที่ 44



ภาพที่ 44 กระบวนการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาระบบประกันคุณภาพ

1. บริบท: พื้นฐานแห่งความเป็นจริง

ปัจจุบันมีพื้นฐานจากเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นในอดีต และอนาคตเป็นผลพวงของการกระทำในปัจจุบัน บริบทจึงต้องครอบคลุมสภาพการณ์ในอดีตจวบจนปัจจุบัน ที่สามารถมองภาพในอนาคตได้ การวางองค์กรไว้เป็นศูนย์กลางของการทำความเข้าใจกับบริบท ทำให้สะดวกต่อการมองเห็นภาพที่เกิดขึ้นกับวิทยาลัย จำแนกเป็น 3 ด้านคือ ด้านสภาพแวดล้อม ด้านการดำเนินงาน และด้านปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากร

1.1 สภาพแวดล้อม: ความแกร่งขององค์กร

ความเข้มแข็งของวิทยาลัยเมื่อพิจารณาจากบริบท มีข้อค้นพบว่า ล้วนเป็นจุดแข็งที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาในอนาคตได้ทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จที่ได้รับ การมีพื้นฐานของการประกันคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และการได้รับการยอมรับจากชุมชนตลอดมา

ภูมิหลังความสำเร็จ ตัวคนของวิทยาลัยแห่งนี้ ถูกสั่งสมมาเป็นเวลาเกือบ 80 ปี ด้วยเจตนารมณ์ของการเป็นสถานศึกษาที่ก่อตั้งขึ้นเป็น โรงเรียนที่สอนวิชาเกษตรกรรมเพื่อ “การศึกษาที่ดี” ผ่านความเจริญก้าวหน้าในยุคทองของความเป็น “วิทยาลัยเกษตรอันดับหนึ่งของประเทศ” เป็นสถานศึกษาเกษตรดีเด่นแห่งแรกของประเทศ รวมถึงการได้รับรางวัลสถานศึกษารางวัลพระราชทาน 2 ครั้ง เป็นเครื่องยืนยันถึงตัวตนด้าน “คุณภาพ” อันเป็นที่ยอมรับ

พื้นฐานของการประกันคุณภาพ แม้จะไม่มีรูปแบบของการประกันคุณภาพอย่างเป็นทางการ แต่วิทยาลัยได้แสดงบทบาทของการคำนึงถึงคุณภาพ มาโดยตลอด โดย “ให้ความสำคัญกับคุณภาพการศึกษาก่อนมีการประกันคุณภาพเสียอีก” ซึ่งเป็นความภาคภูมิใจ และตระหนักว่าความสำเร็จที่เกิดขึ้นเกิดจากความมีส่วนร่วมที่ “พวกเราช่วยกัน” ให้เกิด “คุณภาพแท้ๆ”

การยอมรับจากชุมชน แม้การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นมาโดยตลอด ทั้งการเปลี่ยนชื่อจากโรงเรียนประถมกสิกรรมห้วยปูน มาเป็นวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศรีสะเกษในปัจจุบัน หลักสูตรการเรียนการสอนที่เปลี่ยนไปตามกาลเวลา การพัฒนาไปสู่ความเป็นสากลโดยความร่วมมือกับต่างประเทศ เช่น กัมพูชา ลาว อิหร่าน เคนมาร์ค ฯลฯ ซึ่งมีส่วนช่วยในการ “สร้างภาพพจน์” แต่ก็ไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นได้เอง หากแต่เกิดจากการสั่งสมความสำเร็จของการทำงาน

หนักมาอย่างต่อเนื่องยาวนาน ในการแสดงบทบาทการตอบสนองความต้องการของประชาชน ในด้านวิชาการและการให้บริการที่ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและสังคม ที่ได้รับการยอมรับจากบุคคลทุกระดับ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับรัฐมนตรี ผู้บริหารระดับสูงของกรมอาชีวศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา) ที่ได้มีโอกาสมาเห็นความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของวิทยาลัยผ่านบันทึกของผู้มาเยี่ยมชม ล้วนแต่มุ่งเน้นให้เห็นว่า ความสำเร็จของวิทยาลัยเกิดจากความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรของวิทยาลัยทุกคนอย่างแท้จริง

1.2 งานประกันคุณภาพ: เส้นทางสู่คุณภาพที่ยังคงเลื่อน

งานประกันคุณภาพ ได้รับการยอมรับว่าเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาวิทยาลัย ไปสู่คุณภาพที่ต้องการ ซึ่งมีองค์ประกอบเริ่มตั้งแต่ต้นนโยบายที่ถูกกำหนดจากหน่วยงานต้นสังกัด (สอศ.) การกำหนดผู้รับผิดชอบที่สามารถกำกับดูแลแนวทางที่ถูกต้อง และระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ แต่จากการวิจัยพบว่าองค์ประกอบเหล่านี้กลับเป็นอุปสรรคที่ทำให้เส้นทางสู่คุณภาพสายนี้ไม่ชัดเจนเท่าที่ควร

นโยบายไม่ชัดเจน กรอบของการประกันคุณภาพถูกกำหนดโดยสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยมีผู้บริหารวิทยาลัยทำหน้าที่เป็นผู้เชื่อมโยงในการนำแนวนโยบายดังกล่าวมาสู่การปฏิบัติ ผลการวิจัยพบว่า “นโยบายไม่ชัดเจน” เป็นอุปสรรคสำคัญของการดำเนินงาน การตีความที่ต้องเกิดจากความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ ยังคงเป็นปัญหาในบริบทของการดำเนินงาน

กลไกไม่สมบูรณ์ แม้จะพบว่าผู้บริหารตระหนักว่า งานประกันคุณภาพเป็นหน้าที่หลักของการบริหารแต่การจัดแบ่งความรับผิดชอบที่ยังมีการเหลื่อมล้ำ หรือซ้อนทับกัน ทำให้กลไกการประกันคุณภาพเกิดการติดขัด เมื่อรวมกับปัญหาการขาดความต่อเนื่องของผู้รับผิดชอบ และการไม่สามารถประสานงานกันอย่างกลมกลืนของผู้บริหารกันเอง และกับผู้ปฏิบัติ ตลอดจนการแสดงบทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบหลักคือ รองผู้อำนวยการ และงานประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ยังไม่สามารถเข้าถึงบทบาทตามที่คาดหวังได้ ก็ส่งผลให้การขับเคลื่อนกระบวนการประกันคุณภาพเกิดการติดขัด

ขาดระบบการทำงาน จากการศึกษาที่พบว่า การดำเนินงานที่ประกอบด้วยงาน ประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเป็นแม่ข่ายหลัก งานและแผนกวิชาต่างๆ เป็นเจ้าของข้อมูล ซึ่งต้องทำงานประสานกัน และต้องมีการตรวจสอบซึ่งกันและกัน อันจะนำไปสู่การจัดทำรายงาน การประเมินตนเองที่สามารถสะท้อนภาพของการปฏิบัติงานได้ สิ่งเหล่านี้ยังไม่มีประสิทธิภาพ เท่าที่ควร ซึ่งผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยทุกกลุ่มมีความเห็นที่สอดคล้องกันคือ การขาดระบบการทำงาน ที่เรียกว่า ระบบคุณภาพ ซึ่งเกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย เป็นปัญหาสำคัญที่ต้องได้รับการ ดำเนินการอย่างเร่งด่วน

1.3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกับกระบวนการมีส่วนร่วม: การเสริมแรงที่สำคัญ

การเสริมแรง หรือการสร้างแรงกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ของบุคลากรในระบบงานประกันคุณภาพ พิจารณาได้จากปัจจัยภายนอก ซึ่งหมายถึงปัจจัยที่เกิดขึ้น จากภายนอกวิทยาลัย และปัจจัยภายในคือปัจจัยที่เกิดขึ้นภายในวิทยาลัยเอง

ปัจจัยภายนอก พบว่าการประเมินคุณภาพของสมศ. ใช้เป็นแรงกระตุ้นการมีส่วนร่วมในระดับที่สูงในทุกกลุ่มบุคลากร รองลงมาคือการเสนอชื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน แต่ทั้ง 2 ประการนี้ มีรอบระยะเวลาที่ยาวนาน จึงไม่เหมาะกับการนำมาใช้เป็นการเสริมแรงที่ได้ผลนัก หาก ไม่อยู่ในช่วงใกล้การประเมินจริงๆ ส่วนนโยบายการประกันคุณภาพของ สอศ. ที่เปลี่ยนแปลงบ่อย จะเป็นการเสริมแรงก็ต่อเมื่อ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติรู้และเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างดี และ การแข่งขันกับวิทยาลัยอื่น ก็สามารถใช้เป็นปัจจัยเสริมแรงได้ ด้วยการสร้างความรู้สึกที่ว่า “คุณภาพของวิทยาลัยเอามาแข่งขันได้” และ “อย่าให้หน้าคนอื่น”

ปัจจัยภายใน พบว่าการบริหารงานของผู้บริหารในรูปของการสั่งการและการ ติดตามงานมีอิทธิพลสูงสุด รองลงมาคือการให้ความสำคัญกับงานประกันคุณภาพเป็นพิเศษภายใต้ แนวคิดว่าการประกันคุณภาพคือการประกันการทำงานปกติ กระบวนการคัดเลือกคณะทำงานหรือ การใช้คนให้ถูกกับงาน และการพิจารณาความดีความชอบในลักษณะของแรงจูงใจ มีผลต่อการ เสริมแรงในการปฏิบัติงาน ซึ่งหากเลือกนำมาใช้อย่างเหมาะสม จะช่วยเพิ่มระดับความมีส่วนร่วม ของบุคลากรได้เช่นเดียวกับปัจจัยภายนอก

2. การเรียนรู้จากบริบท

ผู้วิจัยพบว่า สามารถใช้ประโยชน์จากบริบทอันเป็นจุดแข็งของวิทยาลัยได้ โดยนำข้อค้นพบที่ได้นำมาเปิดเผยให้รับรู้ร่วมกันเพื่อสร้างความรู้สึกร่วมกันในองค์กร ความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันในประวัติศาสตร์อันยิ่งใหญ่ ความสำเร็จที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ยาวนาน สร้างให้เกิดความต้องการที่จะสืบสานความสำเร็จการพื้นฐานเดิม เป็นการนำประวัติศาสตร์มารับใช้ปัจจุบัน ผ่านช่องทางการออกสารพัฒนาแผ่นเดียวที่มีกำหนดการออกเป็นประจำ สม่่าเสมอตลอดช่วงเวลาของการทำการวิจัย การเน้นย้ำในการประชุมทุกครั้ง และการนำเสนอในทุกขั้นตอน โดยแสดงให้เห็นว่าผลสำเร็จที่เกิดขึ้นต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของทุกคน และผลสำเร็จของทุกคนจะส่งผลต่อความสำเร็จของวิทยาลัยด้วยเช่นกัน ผลที่ได้คือการเข้ามามีส่วนร่วมของผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยอยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจทั้งในด้านปริมาณ และพฤติกรรมแสดงออกในการทำกิจกรรม

ในส่วนของบริบทที่เป็นด้านข้อจำกัด นำมาใช้ในการเผยให้เห็นต้นตอของปัญหา หรืออุปสรรคสู่ความสำเร็จ การที่ผู้ร่วมวิจัยซึ่งเป็นผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินงานประกันคุณภาพได้รับรู้ปัญหา นำไปเป็นจุดเริ่มต้นในการแสวงหาแนวทางเพื่อแก้ไขปัญหา ทั้งปัญหาที่เกิดขึ้นจากการนำความเข้าใจในแนวนโยบาย การขับเคลื่อนกลไกการประกันคุณภาพ และบทบาทของผู้ปฏิบัติในการดำเนินงานประกันคุณภาพ ได้นำมาจัดแสดงในการจัดเวทีประชาคมซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญ เนื่องจากผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยมีความแตกต่างกันในด้านวิถีชีวิต คุณวุฒิ และประสบการณ์ อาจมีมุมมองต่อปัญหาไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน การนำเสนอบริบทของปัญหาต่อประชาคม รวมถึงการเปิดโอกาสให้มีการปรับเปลี่ยนภาพรวมของปัญหาจนได้ข้อยุติว่าเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นและมีอยู่อย่างเป็นรูปธรรมจึงเป็นการสร้างความรับรู้ร่วมกัน และในขั้นตอนของการวางแผนการจัดการความรู้จึงสามารถดำเนินไปได้คล่องตัว เพราะมีความเข้าใจในปัญหาเป็นภาพเดียวกัน

การเสริมแรงที่ค้นพบทั้งจากภายนอกและภายใน สามารถใช้เป็นเครื่องมือหรือยุทธวิธีในการกระตุ้น หรือเป็นสิ่งเร้า ในการสร้างแรงจูงใจ โดยต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับช่วงเวลา และได้สอดแทรกไว้ในบางขั้นตอนของการดำเนินงานการจัดการความรู้ด้วย

3. คน: ปัจจัยหนุนที่สำคัญ

นอกจากสภาพแวดล้อม และงานแล้ว คน หรือบุคลากร นับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กรหรือวิทยาลัย การวิเคราะห์ภาพของ คน ทำให้เห็น ในสภาพความเป็นจริง คน ในวิทยาลัยเป็นเช่นไร ในการวิจัยแบ่งนำเสนอลักษณะออกเป็น 2 ด้านที่แตกต่างกันคือ คุณลักษณะทางบวก หรือจุดแข็ง และด้านตรงข้าม คือลักษณะทางลบ หรือข้อจำกัด จากนั้นจึงวิเคราะห์ความคาดหวังเพื่อนำไปสู่การหาแนวทางว่าจะพัฒนาระบบประกันคุณภาพ โดยอาศัยคุณลักษณะของคนได้อย่างไรจึงจะสอดคล้องกับความคาดหวัง และเหมาะสมกับบริบทของวิทยาลัยตามลำดับ

3.1 จุดแข็ง: ศักยภาพแห่งการพัฒนา ข้อค้นพบที่ได้ เป็นมุมมองที่ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยมองตนเองประการหนึ่ง และมองผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยคนอื่นอีกประการหนึ่ง เมื่อนำมาวิเคราะห์โดยการสกัด และลดทอนข้อมูล เพื่อให้ได้คุณลักษณะที่เด่นชัด เป็นภาพที่เห็นร่วมกัน หรือจัดเป็น ข้อมูลที่พูดได้ พบว่า ความรู้สึกที่วิทยาลัยคือบ้านของตนเองที่ต้องรับผิดชอบทั้งความสำเร็จหรือความล้มเหลวที่เกิดขึ้น รวมถึงการรักษาภาพพจน์ที่ดีทั้งในกลุ่มของผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา วิธีการคิดที่ต้องทำทุกอย่างเพื่อเป็นการตอบแทนคุณแผ่นดิน หรือ “ทำเพื่อชาติ” ล้วนส่งผลให้ต้องทำงานกันอย่างเต็มกำลังความสามารถ และเมื่อรวมกับคุณลักษณะนิยามการพัฒนาดตนเองอย่างต่อเนื่อง และความสัมพันธ์ในกลุ่มที่แนบแน่นเป็นเนื้อเดียวกัน ก่อให้เกิดเป็นศักยภาพที่นำไปใช้ในการพัฒนาการดำเนินงานประกันคุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

3.2 ข้อจำกัด: ลดทอนเพื่อความสำเร็จ แม้ข้อจำกัดที่พบจะเป็นเพียงบางส่วน แต่ก็เป็นที่ยอมรับว่ามีอยู่จริง เช่น การทำงานไม่เต็มที่ ด้วยทัศนคติว่า วิทยาลัยไม่ใช่ของเราคนเดียว ความรู้สึกเป็นปมค้อยเมื่อเทียบกับวิทยาลัยประเภทอื่นเมื่อเปรียบเทียบกับความไม่สมดุลระหว่างผลตอบแทนกับภาระงาน เป็นอุปสรรคในการดำเนินงานประกันคุณภาพอย่างมีนัยสำคัญ ประกอบกับอัตราหรือความรู้สึกว่าตนเหนือกว่าคนอื่น และการไม่สอนงานกันเอง หรือไม่ใส่ใจที่จะเรียนรู้จากบุคคลอื่น อันเนื่องจากช่องว่างของบุคคลอันเนื่องจากคุณวุฒิ วิทยุติ ฯลฯ ที่แตกต่าง ก็เป็นข้อจำกัดที่ก่อให้เกิดปัญหา และเป็นอุปสรรคที่พบเห็นได้ในบริบทที่ค้นพบ เป็นประเด็นสำคัญในการออกแบบงานวิจัยเพื่อหาวิธีลดทอนข้อจำกัดดังกล่าว เพื่อก้าวไปสู่ความสำเร็จที่คาดหวังของบุคลากรทุกคนในองค์กรแห่งนี้

3.3 ความคาดหวังต่อระบบประกันคุณภาพ: เป้าหมายที่ต้องไปให้ถึง ในการปฏิบัติงาน โดยทั่วไป ผู้ปฏิบัติงานทุกคนล้วนคาดหวังถึงความสำเร็จที่จะได้รับ เช่นเดียวกับการดำเนินงานในระบบประกันคุณภาพ ภาพแห่งความสำเร็จมีพื้นฐานจากกรอบการประกันคุณภาพของ สอศ. และกรอบการประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ. จากการวิจัยพบว่า ความคาดหวังจะครอบคลุมถึงเป้าหมาย คือคุณภาพของการจัดการศึกษา แนวทางหรือวิธีการที่ต้องการให้มี ทั้งในรูปแบบของกระบวนการคุณภาพ (PDCA) กระบวนการ 3A และ 3Q และยังต้องการการกำหนดบทบาทที่ชัดเจนของผู้ที่เกี่ยวข้องในระบบ อาทิ ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติ ทั้งในระบบวิทยาลัย ฝ่าย แผนกวิชา งาน ลงไปถึงปัจเจกบุคคล คือผู้ปฏิบัติรายบุคคล โดยมีความสอดคล้องกันอย่างชัดเจนคือระบบที่คาดหวังนั้นต้องเกิดจากความร่วมมือร่วมใจของทุกฝ่ายในทุกขั้นตอน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะสามารถตอบสนองความคาดหวังของทุกคนได้สูงสุด

4. การเรียนรู้จาก คน

แนวคิดสำคัญของการนำการจัดการความรู้มาใช้คือ การดำเนินการที่เน้นการสร้างพลังอำนาจ (empowerment) ที่เหมาะสมกับคุณค่า ค่านิยม และอัตลักษณ์ ของคนที่จะนำมาใช้ประโยชน์ได้จริง (สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, 2549: 212) การวิเคราะห์ คน จึงมีความจำเป็นเพื่อใช้เป็นฐานในการนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้ในลำดับถัดไป ข้อค้นพบว่า ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยมีความแตกต่างกัน ทั้งในด้านศักยภาพและข้อจำกัด นำไปใช้ในการจัดแบ่งคณะทำงานที่แม้จะใช้กรอบการปฏิบัติงานปกติในการคัดเลือกคณะทำงาน แต่ได้สอดแทรกวิธีการทางสังคมมิติ (sociometric) เพื่อคละ หรือแยกบุคคลในทีมงานให้มีโอกาสในการเรียนรู้ หรือใช้ศักยภาพที่ตนมีสนับสนุนการทำงาน ในขณะที่เดียวกันก็มีส่วนช่วยลดทอนข้อจำกัดที่มีอยู่ได้ด้วยกระบวนการกลุ่ม ซึ่งเป็นจุดเด่นของกระบวนการจัดการความรู้

ทัศนคติทางบวกต่อความสำเร็จขององค์กร ได้รับการเน้นย้ำในทุกกิจกรรมการจัดการความรู้ว่า ผลสำเร็จของวิทยาลัยเป็นความต้องการสูงสุด จะเกิดขึ้นได้เมื่อทุกคนระดมศักยภาพสูงสุดของตนเองออกมาใช้ ก่อให้เกิดคำขวัญร่วม (motto) ของการดำเนินงานคือ “ร่วมกันทำ นำสู่ความสำเร็จ” ซึ่งผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยตกลงกันว่าให้ใช้เป็นหัวเอกสารทุกชิ้นที่จัดทำขึ้นในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน

การให้ความสำคัญกับคน หรือสิ่งที่อยู่ในตัวคน ที่เรียกว่าความรู้ นั้น เป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างสูง เพราะ “ถ้าเราให้ความสำคัญกับความรู้ในตัวคน คนทุกคนจะกลายเป็นคนมีศักดิ์ศรี มีเกียรติ” (สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, 2549: 50) เป็นเรื่องของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ที่ต้องสร้างให้เกิดความรับรู้ร่วมกัน โดยในการจัดเวทีประชาคมระบบประกันคุณภาพภายในที่พัฒนาขึ้น มีบทสะท้อนที่แสดงให้เห็นความตระหนักในคุณค่าของตนเองจากผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยว่า ความสำเร็จ แม้จะเกิดจากกระบวนการจัดการความรู้ แต่ส่วนใหญ่มาจากศักยภาพของคนเป็นสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Hasanali (2002) ที่พบว่าความรับผิดชอบและบทบาทของบุคลากรในองค์กรเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552 ข: 138) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า กระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการรับใช้ศักยภาพของคน เพราะคนเป็นปัจจัยหลักเหนือกระบวนการ และเทคโนโลยีที่ใช้ เนื่องจากกระบวนการหรือเทคโนโลยีสามารถเปลี่ยนแปลงได้ แต่ศักยภาพของคนเมื่อรู้วิธีใช้แล้ว จะมีความยั่งยืนมากกว่านั่นเอง และสอดคล้องกับความคิดเห็นของ ก.พ.ร. และ สคส. ที่ว่า การจัดการความรู้มีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการคือ คน กระบวนการ และเทคโนโลยี และคนเป็นส่วนสำคัญที่สุดในการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ส่วนเทคโนโลยีเป็นเพียงตัวช่วยให้เกิดความสะดวก และกระบวนการเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการในการนำความรู้ไปใช้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552: 32)

5. กระบวนการจัดการความรู้: ถนอมสู่ความสำเร็จ

เมื่อวิเคราะห์บริบททั้งหมดอย่างรอบด้านพบว่า ความต้องการระบบประกันคุณภาพภายในที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ต้องอาศัยกระบวนการคุณภาพเป็นเครื่องมือสำคัญ และตั้งอยู่บนจุดเน้นของการพัฒนาศักยภาพของคน อาศัยความรู้ที่สะสมมาในองค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์ กระบวนการจัดการความรู้จึงเป็นคำตอบที่ได้จากการวิเคราะห์ร่วมกันของผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยจากการวิจัยพบว่า การจัดการความรู้ไม่ใช่เรื่องใหม่ของวิทยาลัยแห่งนี้ แต่ทำไมจึงไม่ประสบความสำเร็จ การวิเคราะห์ปัญหา เพื่อศึกษารูปแบบที่เหมาะสม จึงเป็นกระบวนการก่อนการประยุกต์ใช้ กระบวนการจัดการความรู้ในลำดับต่อไป

5.1 การวิเคราะห์ปัญหา: ความล้มเหลวในอดีต ปัญหาการขาดคนที่เข้ามาทำ รวมถึงความไม่รู้ถึงประโยชน์ว่า เมื่อทำแล้วจะได้อะไร เป็นต้นต่อแห่งความล้มเหลวของการจัดการความรู้ในอดีต ประกอบกับองค์ความรู้ของการจัดการความรู้ทั้งด้านแนวคิด วิธีการ และเครื่องมือต่างๆ

พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว แต่บุคลากรของวิทยาลัยกลับก้าวตามไม่ทันการเปลี่ยนแปลง เมื่อดำเนินการแล้วผลการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นไม่ชัดเจน การดำเนินงานจึงขาดช่วง ขาดความต่อเนื่อง และยุติไปในที่สุด แม้จะพบว่าผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยมีการรับรู้ถึงการจัดการความรู้ ผ่านสื่อประเภทต่างๆ แต่ก็ยังเป็นเพียงผิวเผิน ในทางกลับกัน ยังค้นพบความต้องการในการนำกระบวนการจัดการความรู้กลับมาใช้ใหม่ เมื่อเทียบกับองค์กรอื่นๆ ที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ เป็นเหตุผลที่เลือกใช้การจัดการความรู้เป็นยุทธวิธีในการการวิจัย แต่ต้องศึกษาความล้มเหลวในอดีตนำมาเป็นบทเรียนเพื่อเรียนรู้ที่จะไม่ทำให้เกิดความผิดพลาดซ้ำขึ้นมาอีก

5.2 ศึกษารูปแบบที่เหมาะสม: การจัดการความรู้บนบริบทที่แท้จริง เพื่อให้ได้รูปแบบที่เหมาะสม และสอดคล้องกับบริบทที่แท้จริงของวิทยาลัย การนำรูปแบบของการจัดการความรู้ที่มีหลากหลายมาประยุกต์ใช้ จึงต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับความต้องการ ข้อค้นพบที่ว่า การสร้างทีมงานในรูปแบบของคณะกรรมการระดับวิทยาลัยที่สามารถ “คู่ทั้งระบบ” เป็นทางเลือกที่เหมาะสม ในการลดปัญหาการขาดคนทำงาน ในขณะเดียวกันการจัดเวทีประชาคม จะทำให้เกิดการ “คุยกันมากขึ้น” เป็นช่องทางให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และให้ความสำคัญกับการรวบรวมจัดเก็บองค์ความรู้ที่ใช้งาน ได้ เพื่อสร้างความยั่งยืนขององค์ความรู้ สุดท้ายคือการสร้างเครือข่าย เพื่อพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เฉพาะทาง คือ การมีคณะกรรมการจัดการความรู้ ด้านการประกันคุณภาพที่มีขีดความสามารถในการปฏิบัติได้จริงของวิทยาลัย อย่างเป็นทางการในที่สุด

6. การเรียนรู้จากการวิเคราะห์กระบวนการจัดการความรู้

บทสะท้อนจากผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย ที่มีต่อการเลือกกระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพ สอดคล้องต้องกันในระดับหลัก 3 ประการคือ

- 1) เป็นวิธีการที่สามารถพัฒนาการมีส่วนร่วมได้อย่างแท้จริง เพราะทุกขั้นตอนดำเนินการโดยอาศัยประชาคม มากกว่าการมอบหมายให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งรับผิดชอบ หรือใช้การสั่งการจากผู้บริหาร ดังเช่นที่ระบบราชการใช้
- 2) สามารถลดทอนข้อจำกัดเรื่องของการประสานงาน การเรียนรู้งานซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญที่พบในบริบทของการดำเนินงานที่ผ่านมาเพราะการจัดการความรู้จะให้ความสำคัญกับการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นหลักการใหญ่ และ
- 3) กระบวนการนี้เป็น

การพัฒนาศักยภาพของคน ซึ่งมีความยั่งยืน และคงทน มากกว่าการอาศัยเทคโนโลยี หรือเครื่องมืออื่นใดเพื่อการพัฒนา

จึงกล่าวได้ว่างานวิจัยนี้ได้อาศัยข้อค้นพบจากบริบทรอบด้าน ผสานกับความต้องการของบุคลากรทุกฝ่ายในองค์กร เพื่อพัฒนาระบบประกันคุณภาพขึ้นมา และกระบวนการจัดการความรู้สามารถตอบโจทย์เรื่องของการมีส่วนร่วมได้ตรงประเด็นอย่างแท้จริง

บทสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาระบบประกันคุณภาพโดยกระบวนการจัดการความรู้

รูปแบบของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม มีลำดับขั้นตอน คือ การวางแผน (plan) การดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ (action) การสังเกตการณ์ (observe) และการสะท้อนกลับ (reflection) ตามลำดับ

การวางแผน เป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการพัฒนาระบบประกันคุณภาพโดยใช้เครื่องมือคือการจัดการความรู้ ได้ข้อค้นพบที่สำคัญคือการบูรณาการทฤษฎีการยอมรับ (adoption process) มาใช้ในขั้นตอนการวางแผน ซึ่งต้องประกอบด้วยวิธีการที่ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยต้องมีความตื่นตัวหรือความตระหนักในสิ่งที่ต้องทำ (awareness) จากนั้นจึงมีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจ ใฝ่รู้ (interest) เปิดโอกาสให้เกิดกระบวนการไตร่ตรองถึงผลที่จะเกิดขึ้นจากการเข้าร่วมกิจกรรม (evaluation) นำไปสู่การลงมือทำกิจกรรมนั้นด้วยตนเอง (trial) ผลสุดท้ายที่ต้องการคือการยอมรับในผลที่เกิดขึ้นนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง (adoption) ซึ่งได้ผลในทางปฏิบัติ สามารถหลอมรวมเข้ากันได้กับกระบวนการจัดการความรู้ทุกขั้นตอน การปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practice) คือการใช้สารพัฒนาแผ่นเดียว การใช้เทคนิคระดมสมองและแผนที่ความคิด ร่วมกับการทำประชาพิจารณ์ ทำให้ได้แผนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอนที่ประยุกต์จากกรอบการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นรูปแบบตั้งต้น

การดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ เป็นขั้นตอนที่นำแผนการจัดการความรู้มาดำเนินการตามลำดับขั้นตอน

1. การบ่งชี้ความรู้ โดยเทคนิคสังคมมิติ ร่วมกับการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลพื้นฐาน 8 ประการของสถานศึกษา ภายใต้แนวคิดว่าการประกันคุณภาพคือการทำงานปกติ มีข้อค้นพบว่า

เอกสารที่จำเป็นส่วนใหญ่มีอยู่แล้ว สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ แต่ต้องเพิ่มเติมแบบรายงาน ข้อมูล แบบนิเทศติดตามผล แบบบันทึกบทเรียนและการถอดบทเรียน แสดงให้เห็นว่าการบ่งชี้ ความรู้จะช่วยในการจำแนกแยกแยะว่าอะไรคือสิ่งที่มีอยู่แล้ว และต้องสร้างหรือแสวงหาอะไร มาเพิ่มเติม

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ เป็นการต่อยอดแนวคิดของงานประกันคุณภาพว่า เป็นการประกันการทำงานมากกว่าการประกันเอกสาร เกิดการเรียนรู้ในการออกแบบการจัดเก็บสิ่งที่เป็นประโยชน์ไว้ใช้งาน และวิธีการกำจัดสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์ออกจากระบบ เพื่อให้เกิดความ สะดวกและคล่องตัวในการปฏิบัติงานประกันคุณภาพ
3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ก่อให้เกิดกระบวนการสร้างความเข้าใจร่วมกันของ ผู้ปฏิบัติงานในทุกกระดับ เพื่อเป็นพื้นฐานป้องกัน การหลงทาง (ทำในสิ่งที่ไม่ควรทำ ไม่ทำในสิ่งที่ไม่ควรทำ) จึงต้องใช้รูปแบบของคู่มือระบบที่มีองค์ประกอบตามวงจรคุณภาพ (PDCA) ครบถ้วน และ พัฒนาขึ้นจากองค์ความรู้และประสบการณ์ตรงของผู้ปฏิบัติในการประกันคุณภาพอย่างแท้จริง
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การพัฒนาคู่มือระบบที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยกำหนดวิธีการจากภาระงานจริง และการปฏิบัติงานจริง และสร้างความเข้าใจในนิยามศัพท์ ตามบริบทที่แท้จริงของผู้ปฏิบัติ ทำให้ข้อมูลที่จัดเก็บเพื่อทำรายงานการประเมินตนเองสะท้อนภาพ ของการปฏิบัติได้ถูกต้องตรงตามความเป็นจริงอย่างเป็นรูปธรรม
5. การเข้าถึงความรู้ เป็นการเรียนรู้แนวความคิด ทักษะคติในการจัดเก็บและกระจาย ความรู้ไปสู่การดำเนินงาน เพื่อให้มีการนำไปใช้อย่างต่อเนื่อง ของคู่มือระบบที่พัฒนาขึ้น แล้วสร้าง เป็นองค์ความรู้ใหม่ของการประกันคุณภาพที่ผู้ปฏิบัติสามารถเข้าถึงและนำไปใช้ได้ ในสภาพจริง
6. การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ ก่อให้เกิดการเรียนรู้ในการเสริมสร้างกิจกรรมการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในทุกกระดับ โดยการสร้างบทบาทที่พึงประสงค์ผ่านกระบวนการกลุ่มในการมี ส่วนร่วม นำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
7. การเรียนรู้ เป็นเป้าหมายสุดท้ายของกระบวนการที่สอดรับกันในการทำให้การใช้ ความรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานประกันคุณภาพ เป็นวงจรความรู้ที่มีการเรียนรู้และพัฒนาให้เกิด

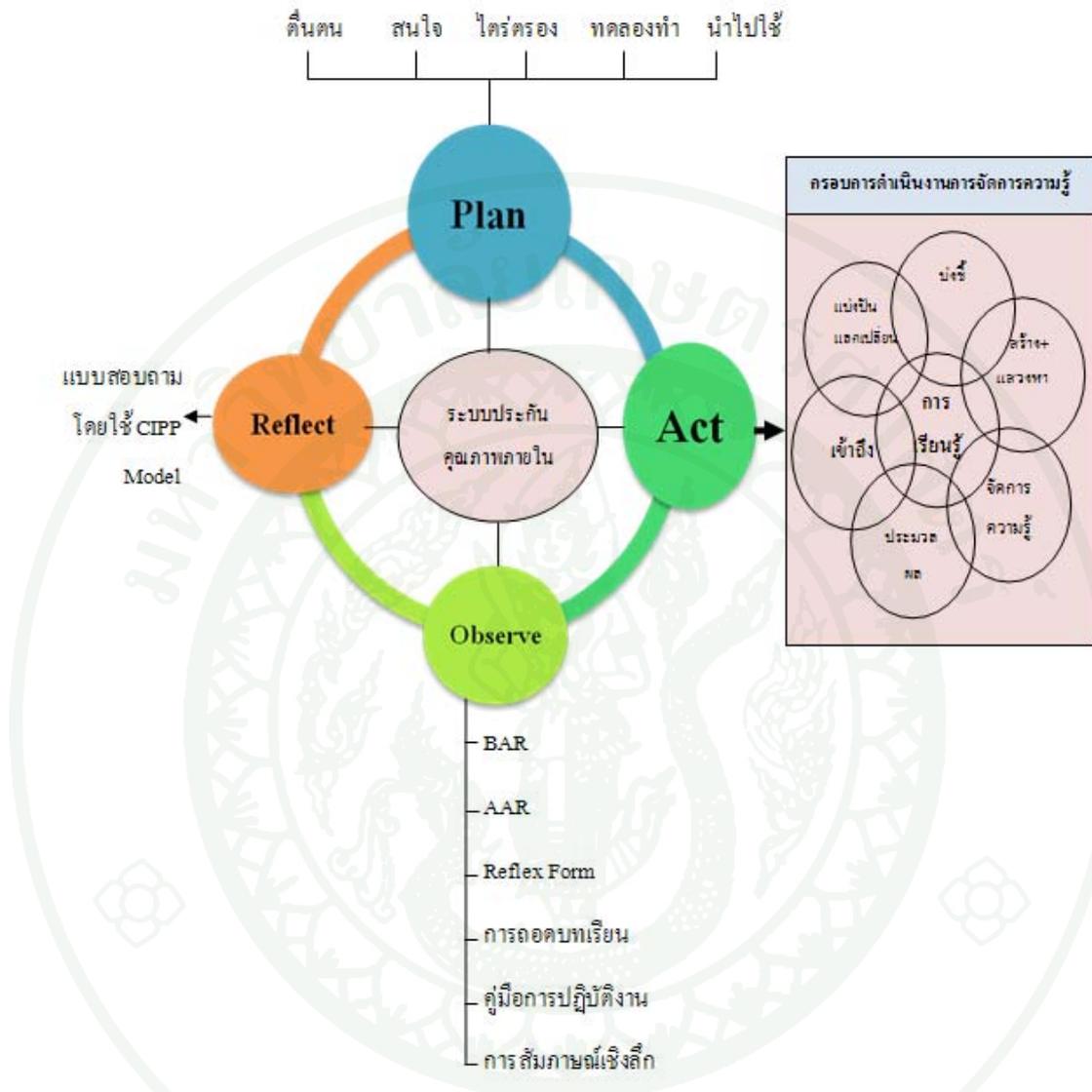
ประสบการณ์ใหม่ ที่เป็นประโยชน์สามารถนำกลับมาใช้ได้อย่างต่อเนื่องและยาวนาน และหลอมรวมอยู่ในวิถีการปฏิบัติงานปกติ

สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ การสร้างทัศนคติที่ว่าจัดการความรู้เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรนั้น ไม่ได้เป็นขั้นตอน (step) หากแต่เป็นวงจรการพัฒนาที่ต่อเนื่อง (dynamics) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถ่ายทอด และสะท้อนกลับตลอดเวลา (สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, 2549: 25)

การสังเกตการณ์ เป็นขั้นตอนที่ดำเนินการควบคู่ไปกับวงจรการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการปฏิบัติการ โดยเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสม การใช้แบบบันทึกก่อนปฏิบัติการ เปรียบเทียบกับแบบบันทึกหลังปฏิบัติการ เพื่อทราบสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปที่เกิดจากการปฏิบัติในขั้นต่อนั้น หรือใช้เปรียบเทียบความคาดหวังและผลที่ได้รับในมุมมองของผู้ร่วมวิจัย การใช้แบบสะท้อนตนเองเพื่อสร้างภาพของความคิดของผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย การใช้คู่มือปฏิบัติงานเป็นกรอบสำหรับการปฏิบัติและจัดเก็บข้อมูล และเครื่องมือสำคัญของการจัดการความรู้คือการถอดบทเรียน เพื่อสรุปประเด็นที่เกิดการเรียนรู้หรือไม่ อย่างไร และใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกในการเจาะเก็บข้อมูลในประเด็นสำคัญ หรือประเด็นที่ยังตกค้างจากการสังเกตด้วยเครื่องมืออื่น

การสะท้อนผล ใช้แบบสอบถามวิเคราะห์ระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพที่พัฒนาขึ้น พบว่า บรรลุผลตามที่กำหนดไว้ โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากในทุกด้าน แสดงให้เห็นว่า บุคลากรให้การยอมรับว่าระบบประกันคุณภาพที่พัฒนาขึ้นจากกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากร มีความเหมาะสม สามารถนำไปใช้ในบริบทของวิทยาลัยได้จริง

การสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพโดยกระบวนการจัดการความรู้ ดังแสดงในภาพที่ 45



ภาพที่ 45 รูปแบบการพัฒนาระบบประกันคุณภาพโดยกระบวนการจัดการความรู้

การเรียนรู้จากการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

การนำรูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมมาใช้ในการวิจัย ก่อให้เกิดการเรียนรู้
ในประเด็นหลัก 2 ประการคือ การดำเนินการวิจัย และคุณลักษณะของผู้วิจัย

การดำเนินการวิจัย: การมีส่วนร่วมตั้งแต่ต้นจนจบ แม้ผู้วิจัยจะเป็นผู้กำหนดปัญหาการวิจัย
เอง แต่อยู่บนพื้นฐานของความเป็นคนใน ซึ่งมองภาพของปัญหาเป็นภาพเดียวกับผู้มีส่วนร่วมใน
การวิจัยซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมาย มีความเข้าใจบริบทเป็นอย่างดี จึงให้ความสำคัญในการสร้างความรู้
ความเข้าใจกับผู้ร่วมวิจัย โดยการเปิดเผยบทบาทของผู้วิจัย และใช้ทุกโอกาสในการร่วมคิด
ร่วมปรึกษาหารือ แต่ยังคงรักษาสถานภาพของการเป็นผู้กระตุ้น หรืออำนวยความสะดวก มากกว่า
บทบาทของการชี้นำ ซึ่งจะลดทอนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยลง ในขณะเดียวกันได้
บูรณาการเทคนิคการถอดบทเรียน ของกระบวนการจัดการความรู้ มาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
และการวิเคราะห์ข้อมูล ให้เกิดการมีส่วนร่วมระหว่างผู้วิจัยและผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยเพิ่มขึ้นอีก
ซึ่งได้ดำเนินการในทุกขั้นตอนของวงจร PAOR โดยรักษาความยืดหยุ่นของขั้นตอน วิธีการ ให้
สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์ เพื่อไม่ให้เกิดความตึงเครียดใน
ระหว่างการวิจัย พบว่าวิธีการเช่นนี้ ส่งผลให้การวิจัย เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมที่
สร้างการมีส่วนร่วมได้ตั้งแต่ต้นจนจบการวิจัยอย่างได้ผล

คุณลักษณะของผู้วิจัย: เครื่องมือสำคัญของการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยควรมีคุณลักษณะ
อย่างไร เป็นประเด็นสำคัญ ตามแนวคิดที่ว่า ตัวผู้วิจัยเองเป็นเครื่องมือของการวิจัย ในการวิจัย
เชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมครั้งนี้ พบว่า มีความสอดคล้องหลายประการกับคุณลักษณะของ
นักวิจัย (ธีรวุฒิ เอกะกุล, 2551: 72-74) ดังนี้

1. ความรู้สึกร่วม (empathy) ผู้วิจัยต้องดำรงตนอยู่ในสภาพการณ์เดียวกันกับผู้มีส่วนร่วม
ในการวิจัย การเป็นคนใน มีส่วนช่วยในการวิจัยเป็นอย่างมาก กล่าวคือในทางปฏิบัติต้องให้กลิ่น
เป็นเนื้อเดียวกับผู้ร่วมวิจัย แต่ต้องตระหนักในบทบาทและหน้าที่เฉพาะของความเป็นผู้วิจัยอยู่
ตลอดเวลา

2. การเป็นที่ยอมรับ (credible) ด้วยการเปิดเผยบทบาทของผู้วิจัย และความสัมพันธ์ในฐานะคนใน ผู้วิจัยจะได้รับการยอมรับอย่างรวดเร็ว จะได้ข้อมูลเชิงลึก หรือ “ความจริงระหว่างบรรทัด” จากผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยมากขึ้น

3. การร่วมมือและช่วยเหลือ (cooperative and helpful) เพื่อสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ผู้วิจัยจึงไม่ใช่ผู้เก็บเกี่ยวหรือตัดดวงข้อมูลแต่เพียงอย่างเดียว แต่ต้องก่อให้เกิดความรู้สึกของความร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

4. ความเสมอภาค (equality) แม้สถานภาพของผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยจะแตกต่างกัน เช่น เป็นผู้บริหาร ครู หรือบุคลากรทางการศึกษา ครูอาวุโส ครูใหม่ ฯลฯ แต่ผู้วิจัยต้องรักษาความเสมอภาคที่จะปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมกันในทุกสถานการณ์ จึงจะได้มาซึ่งการมีส่วนร่วมอย่างเสมอภาคกลับมาจากทุกคนในทุกสถานการณ์ เช่นกัน

การเรียนรู้จากการจัดการความรู้

การจัดการความรู้สามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรของวิทยาลัย โดยต้องเริ่มต้นจากการสร้างวิสัยทัศน์ การปรับเปลี่ยนทัศนคติให้เกิดการยอมรับในกระบวนการที่ต้องดำเนินอย่างต่อเนื่อง

ผลจากการวิจัย ยืนยันได้ว่า บุคลากรของวิทยาลัยมีความพร้อม และความมุ่งมั่นในการที่จะพัฒนาการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และมีคุณภาพ และตระหนักว่าผลของการปฏิบัติงานจะส่งผลต่อความสำเร็จของวิทยาลัย แต่มีปัญหาและอุปสรรคบางประการเป็นเครื่องกีดขวางความสำเร็จ บดบังแนวทางที่ถูกที่ควรที่จะนำมาใช้แก้ปัญหา จนมีผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยบางคนกล่าวว่า “เป้าหมายชัดเจน แต่หนทางกลางเลือน” การจัดการความรู้จึงถูกนำมาใช้ ในฐานะหนทาง หรือวิธีการที่นำไปสู่เป้าหมาย บริบทที่ชัดเจน เป็นพื้นฐานสำคัญที่ต้องมี ทั้งในส่วนของตัววิทยาลัย บุคลากร และงานที่ต้องปฏิบัติ (การประกันคุณภาพภายใน) เพื่อให้ภาพของปัญหาและความจริงที่เป็นอยู่ ถูกต้อง และทุกคนมองเห็นเป็นภาพเดียวกัน

การที่วิทยาลัยมีพื้นฐานของการจัดการความรู้อยู่แล้ว เป็นประโยชน์ในด้านการลดทอนเวลา และการสร้างความเข้าใจ งานวิจัยนี้จึงใช้การค้นหาคำเหตุผลของความล้มเหลวที่เกิดขึ้นในอดีต

นำมาสร้างรูปแบบที่เหมาะสม เพราะการจัดการความรู้มีความหลากหลายทั้งในด้านกรอบแนวคิด เทคนิค วิธีการ จึงต้องสร้างความรับรู้ร่วมกันในการเลือกกรอบกระบวนการที่เหมาะสม กรอบการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เป็นบทสรุปที่ตอบโจทย์ของวิทยาลัยได้ดีที่สุด

ในขั้นตอนของการดำเนินกิจกรรมทั้ง 7 ขั้นตอน มุ่งเน้นพฤติกรรมกรรมมีส่วนร่วมของบุคลากร โดยร่วมจากการจัดตั้งทีมงานในรูปคณะกรรมการ เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกัน มีคณะกรรมการระดับอำนวยการ ทำหน้าที่เสมือนผู้ช่วยผู้วิจัย ในการติดตาม ดูแลให้การปฏิบัติ อยู่ในกรอบของการจัดการความรู้ และประการสำคัญ อยู่ในกรอบของการวิจัยที่กำหนดไว้ กิจกรรมการจัดการความรู้ทุกขั้นตอน พบว่า เอื้อต่อการแสดงออกของการมีส่วนร่วมมากที่สุด อาทิ ร่วมกันคิด ร่วมกันแสวงหาแนวทาง ร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ลงท้ายด้วยการประชุมเพื่อถอดบทเรียน ซึ่งเป็นลักษณะเดียวกับขั้นตอนการสังเกตการณ์ ผสมกับขั้นตอนการสะท้อนกลับ ในวงจรการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เพราะการถอดบทเรียนจะนำไปสู่ข้อสรุปที่วนกลับไปใช้ในกิจกรรมขั้นต่อไป ข้อค้นพบประการสำคัญที่เรียนรู้ได้คือ กระบวนการจัดการความรู้ สามารถบูรณาการ ใช้กับวงจรการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมได้อย่างกลมกลืน

คุณค่าของการนำการจัดการความรู้มาใช้ เป็นไปตามหลักคุณธรรม 8 ประการของการจัดการความรู้ (ประเวศ วะสี อังใน สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, 2549: 57-59) กล่าวคือ

- 1) เสริมสร้างความเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ รับฟังความเห็นของผู้อื่น
- 2) กระบวนการเรียนรู้ต้องเกิดจากกระบวนการทางธรรมชาติมีการแลกเปลี่ยน ไม่ใช่อำนาจบังคับ
- 3) เป็นกระบวนการดึงความรู้ออกจากตัวคน ด้วยการรับฟังอย่างเคารพ
- 4) เป็นวิธีการทางบวก คือต้องมองปัญหาให้ชัด แล้วร่วมกันแสวงหาแนวทางแก้ปัญหา
- 5) เกื้อหนุนการเรียนรู้ร่วมกันในการปฏิบัติงาน

- 6) การจัดการความรู้ไม่เป็นเพียงวิธีคิด แต่ต้องปฏิบัติจึงจะประสบความสำเร็จ
- 7) เสริมสร้างเครือข่ายให้คนในวิทยาลัยทำงานร่วมกันอย่างประสานกลมกลืน
- 8) ก่อให้เกิดปัญญา ประชาคมวิทยาลัยสามารถนำความรู้ไปใช้ในการทำงานได้อย่างแท้จริง โดยเฉพาะการปฏิบัติงานประกันคุณภาพภายใน

โดยแท้จริงแล้ว หลักธรรม 8 ประการนี้ คือองค์ประกอบของคำว่า การมีส่วนร่วม นั่นเอง

พลวัตแห่งการมีส่วนร่วม: บทสะท้อนจากผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย

ตลอดระยะเวลาของการทำการวิจัย ผู้วิจัยได้ตั้งคำถามกับตนเองว่า การมีส่วนร่วมเกิดขึ้นจริงหรือไม่ และจะใช้อะไรเป็นเครื่องวัดที่ได้จากการสังเกต และพบว่า พฤติกรรมของผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยสามารถบ่งบอก หรือใช้เป็นตัวชี้วัด (index) ได้ จึงเริ่มศึกษาการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เกิดขึ้นตลอดเวลาที่ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม และสามารถจำแนกพฤติกรรมออกเป็นสองด้านคือ พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการมีส่วนร่วม และพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการไม่มีส่วนร่วม พฤติกรรมเหล่านี้ มีลักษณะร่วมคือ ต้องสามารถสังเกตเห็นได้ และต้องมีความถี่ของการแสดงออกที่มีนัยสำคัญ และสัมพันธ์กับผลที่ได้รับเมื่อมีการแสดงพฤติกรรมนั้นๆ ออกมา มีบทสรุปดังนี้

พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการมีส่วนร่วม ประกอบด้วยพฤติกรรมดังนี้คือ

1. การเข้าร่วมกิจกรรม ทั้งในด้านของจำนวนครั้งที่เข้าร่วมกิจกรรม และการแสดงออกตามบทบาทอันควรในระหว่างกิจกรรม ที่พบว่า ร้อยละ 80 ของผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย เข้าร่วมกิจกรรมเกินกว่าร้อยละ 80 ของกิจกรรมที่จัดขึ้นทั้งหมด และบทบาทที่สำคัญคือการร่วมแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจในขั้นตอนการถอดบทเรียน ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยแสดงพฤติกรรมดังกล่าวได้อย่างดี และมีการกระจายตัวในทุกกลุ่ม โดยมีปัญหาจากช่องว่างของความแตกต่างให้เห็นน้อยมาก

2. การติดตามผลของกิจกรรม ได้แก่ การติดตามทวงถามเอกสารประกอบการประชุม เอกสารการตอบทเรียน และเอกสารเพื่อการเตรียมความพร้อมในการเข้าร่วมกิจกรรมครั้งถัดไป การสอบถามความก้าวหน้าของกิจกรรม เช่น บทสรุปกิจกรรม ระดับของความสำเร็จของกิจกรรม ปัญหาที่เกิดขึ้น และเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหา รวมถึงการติดตามสารพัฒนาแผ่นเดียวอย่างสม่ำเสมอ

3. การนำสิ่งที่ได้จากการเข้าร่วมกิจกรรมมาเป็นหัวข้อสนทนาแลกเปลี่ยนกันทั้งที่เป็นทางการ (ในการประชุม) และแบบไม่เป็นทางการ พฤติกรรมน่าสนใจที่พบคือ การนำข้อความไปเป็นประเด็นสนทนาทางอินเทอร์เน็ต และการนำเสนอความเห็นผ่านมุมการจัดการความรู้ของแผนกวิชา

4. ความยินยอมพร้อมใจในการให้ข้อมูล หรือให้ใช้ข้อมูลที่รับผิดชอบ หรือมีอยู่ในครอบครอง เพื่อประโยชน์ในการทำกิจกรรม รวมถึงการให้ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยกับผู้วิจัยด้วย ซึ่งพบว่าผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยหลายคน นำข้อมูล เอกสาร และแบบฟอร์มที่ใช้ในการจัดส่งข้อมูลเพื่อทำรายงานการประเมินตนเอง นำมาแสดง เปรียบเทียบกัน เพื่อนำเสนอสิ่งที่ดีที่สุดให้กับประเด็นนั้นๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน รวมถึงการที่ผู้บริหารเข้าร่วมกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ เช่นเดียวกับผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยอื่น แสดงความคิดเห็นในมุมมองของผู้บริหารอย่างเปิดใจ นับเป็นพฤติกรรมแห่งการมีส่วนร่วมที่เห็นได้ชัดเจน เรียกได้ว่า เป็นมิติใหม่ของการบริหารองค์กร

โดยภาพรวมพบว่าการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรมค่อนข้างคงที่ในระดับสูง และผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยแสดงบทบาทของตนเองออกมาอย่างเหมาะสมและมีพัฒนาการดีขึ้นตามลำดับ ทั้งในการปฏิบัติ และการร่วมแสดงความคิดเห็น จนมีผู้กล่าวว่ากิจกรรมการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน เป็นประเด็นร้อน (hot issue) ที่อยู่ในความสนใจผู้ที่เกี่ยวข้องจึงต้องติดตามอย่างเอาใจใส่ เพื่อให้อยู่ในกระแส (in trend) ซึ่งเป็นภาพที่เด่นชัด ตลอดระยะเวลาของการดำเนินกิจกรรม

พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการไม่มีส่วนร่วม ประกอบด้วยพฤติกรรมดังนี้

1. การเดินเข้าออกสถานที่ทำกิจกรรม หรือนำเอางานอื่นมาทำในขณะที่เข้าร่วมกิจกรรม เช่น การอ่านหนังสือพิมพ์ การเอาข้อสอบมาตรวจ ซึ่งพบได้ในขั้นตอนแรกๆ ของการดำเนิน

กิจกรรม เป็นการแสดงความไม่สนใจ หรือไม่ให้ความสำคัญในกิจกรรมที่ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยคนอื่นกำลังปฏิบัติอยู่

2. การขัดขวางการแสดงบทบาท หรือการแสดงความคิดเห็นของบุคคลอื่น ซึ่งพบเห็นในการจัดเวทีประชาคมครั้งแรก ซึ่งผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยบางคน (เป็นส่วนน้อย) จะตัดบท หรือเบี่ยงเบนประเด็น ไปในทางที่ไม่เป็นสาระ ปักหมุด (เพื่อแสดงความคิดเห็น) โดยไม่มีเหตุผล รวมถึงไม่รับฟังคำอธิบายจากผู้รับผิดชอบตัวบ่งชี้ที่กำลังมีปัญหา

พฤติกรรมทั้ง 2 ประการนี้ แม้จะพบเห็นเป็นส่วนน้อย แต่ใช้เป็นดัชนีเตือนภัย (warning index) ซึ่งต้องแก้ไข เพื่อให้ไม่ขยายวงกว้าง ซึ่งพบได้ในการดำเนินกิจกรรมช่วงแรก

อันเนื่องมาจากความไม่รู้ ไม่เข้าใจ หรือส่วนหนึ่งเกิดจากพฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลนั้น ผู้วิจัยใช้วิธีการเข้าประจบตัว (one by one) เพื่อทำความเข้าใจเป็นรายบุคคล ประกอบกับการใช้อิทธิพลกลุ่ม เพื่อบีบให้เห็นว่า การแสดงพฤติกรรมเหล่านี้จะไม่ได้รับการยอมรับจากประชาคม ซึ่งได้ผลเป็นอย่างดี ในระยะหลังการแสดงพฤติกรรมดังกล่าวจึงลดน้อยถอยลงอย่างเห็นได้ชัด

เหตุผลซึ่งทำให้ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยสะท้อนพฤติกรรมการมีส่วนร่วมออกมา คือ ธรรมชาติของผู้ประกอบวิชาชีพครู ซึ่งนิยมการแสดงความคิดเห็นในทางวิชาการ และการรักษาภาพพจน์ที่ดีต่อสังคม การแสดงพฤติกรรมนอกเหนือไปจากนี้จะทำให้ไม่เป็นที่ยอมรับ จนทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในที่สุด

อีกประการหนึ่งคือ กิจกรรมการจัดการความรู้ มีเทคนิควิธีการ ที่สามารถสนับสนุนส่งเสริม ให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีการแสดงออกอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ และทั่วถึง โดยไม่ผูกขาดบทบาทไว้ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ประกอบกับคณะกรรมการระดับอำนวยการ (steering committee) ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงก่อให้เกิดการหล่อหลอมพฤติกรรมการมีส่วนร่วมได้อย่างชัดเจน

บทสะท้อนผู้วิจัย

ผู้วิจัยประมวลประสบการณ์และการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการทำงานวิจัย สะท้อนตนเองในประเด็น มุมมองของคนใน การสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง แนวทางของการทำงานที่เป็นระบบ การเรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ วิธีการยืนยันข้อมูล และประเด็นจริยธรรมการวิจัย ตามลำดับ

มุมมองของคนใน

วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศรีสะเกษ เป็นสถานศึกษาเกษตรรุ่นแรกๆ ของประเทศไทย มีอายุกว่า 80 ปี ผ่านความเจริญรุ่งเรือง และความเสื่อม ตามสภาพของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้วิจัยเริ่มเข้าทำงานเป็นครั้งแรก เมื่อ พ.ศ. 2526 และมีส่วนร่วมในความเป็นไปของวิทยาลัยมาตลอดเวลาเกือบ 30 ปี งานวิจัยนี้จึงเป็นมุมมองของคนใน (insider) ผสานกับการปรับเปลี่ยนมุมมองในฐานะคนนอก (outsider) ในบางโอกาสเพื่อสร้างภาพแห่งความเป็นจริง ที่ครบทุกแง่มุม โดยผ่านการนำตัวเองเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของสภาพการณ์ ที่ศึกษา และค่อยๆ รื้อค้นข้อเท็จจริงต่างๆ ด้วยตนเอง และด้วยประสบการณ์ตรง (นิศา ชูโต, 2548: 37) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลเริ่มจากการวิเคราะห์ เอกสาร การสังเกตการณ์ การสัมภาษณ์ การสนทนาทั้งอย่างเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ จากนั้นจึงใช้วิธีการวิจัยแบบมีส่วนร่วม (participatory action research) โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ (knowledge management) เป็นเครื่องมือ และการออกแบบสอบถามการยอมรับของผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย เพื่อยืนยันผลเป็นขั้นตอนสุดท้าย

การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้ระยะเวลา 2 ปีการศึกษา โดยเริ่มในปีการศึกษา 2552 (พฤษภาคม 2552) และสิ้นสุดในปีการศึกษา 2553 (เมษายน 2554) มีจุดเริ่มต้นจากการตั้งคำถามการวิจัยคือ

- 1) บริบทของการดำเนินงานประกันคุณภาพเป็นอย่างไร
- 2) จุดแข็งและข้อจำกัดของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานประกันคุณภาพมีอะไรบ้าง
- 3) ปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการปฏิบัติงานประกันคุณภาพมีอะไรบ้าง
- 4) ระบบประกันคุณภาพภายในที่คาดหวังตามความคิดเห็นของบุคลากรวิทยาลัยเป็นอย่างไร
- 5) กระบวนการจัดการความรู้ที่เหมาะสมที่ใช้ในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพโดยเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมมีรูปแบบอย่างไร
- 6) รูปแบบการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพโดยกระบวนการจัดการความรู้เป็นอย่างไร และ
- 7) บุคลากรยอมรับในระบบการประกันคุณภาพที่พัฒนาขึ้นจากกระบวนการมีส่วนร่วมหรือไม่ อย่างไร

การสร้างความเชื่อมั่น

การเก็บข้อมูลโดยการศึกษาเอกสาร ซึ่งเป็นเอกสารสำคัญที่บ่งบอกความเป็นไปของวิทยาลัย ได้แก่ บันทึกประจำวันซึ่งผู้บริหารมีหน้าที่ต้องบันทึกสิ่งที่เกิดขึ้นทุกวัน อย่างต่อเนื่อง นับตั้งแต่วันเริ่มต้นก่อตั้งวิทยาลัยแห่งนี้ (15 พฤษภาคม 2474) จนถึงปัจจุบัน เอกสารนี้ถูกจัดเก็บในฐานะเอกสารสำคัญ การนำออกมาใช้งานจึงต้องสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้เก็บรักษาว่าจะไม่เกิดการสูญหายหรือความเสียหายให้กับเอกสารในทุกกรณี ผู้วิจัยใช้วิธีการอธิบายขั้นตอนการใช้ เช่น ระยะเวลาที่จะนำเอกสารออกมาใช้งาน วิธีการถ่ายเอกสาร วันเวลาของการส่งคืน ซึ่งต้องเคารพข้อตกลงอย่างเคร่งครัด เมื่อสามารถทำตามที่ได้ตกลงกันได้ ผู้เป็นเจ้าของเอกสารก็เชื่อมั่นในการอนุญาตให้ใช้เอกสารสำคัญได้ วิธีเดียวกันนี้ ใช้กับสมุดบันทึกเยี่ยม บันทึกการประชุมด้วย

เกิดแนวทางการทำงานที่เป็นระบบ

การเข้าถึงข้อมูลที่เป็นเอกสารที่มีอยู่มาก และเป็นเอกสารสำคัญ การถ่ายเอกสารจากต้นฉบับช่วยให้เกิดความสะดวกในการศึกษามากกว่าการศึกษาจากต้นฉบับจริง กล่าวคือ ผู้วิจัยสามารถทำเครื่องหมาย ทำสัญลักษณ์เชื่อมโยง หรือเน้นข้อความอย่างใดก็ได้โดยไม่ต้องกังวลกับความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากใช้ต้นฉบับจริง ในขณะที่เดียวกันการใช้ปากกาเน้นข้อความหลากหลายสีก็ช่วยในการแยกประเด็นที่แตกต่าง หรือรวมกลุ่มประเด็นได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งจะช่วยลดความยุ่งยากในการวิเคราะห์ข้อมูลในภายหลัง

การเรียนรู้ประสบการณ์ใหม่

ขั้นตอนของการจัดการความรู้ ทุกขั้นตอนเป็นการปฏิบัติจริงของผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย พบว่าการสนับสนุนจากผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญต่อการดำเนินงาน ผู้วิจัยใช้วิธีการต่อรอง (negotiate) โดยการแสดงรายละเอียดทั้งหมดของการดำเนินงาน โดยให้นำหนักกับประโยชน์ที่วิทยาลัยจะได้รับเป็นส่วนรวม สิ่งที่ผู้บริหารและผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยจะได้รับจากการเรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ และประการสำคัญคือการให้เกียรติและดำเนินการโดยไม่ก่อให้เกิดความรู้สึกว่าสิ่งที่ปฏิบัติเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควบคุมไม่ได้ ในทางกลับกันต้องแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าการดำเนินการทุกขั้นตอนจะประสบความสำเร็จล้วนเกิดขึ้นจากการสนับสนุนช่วยเหลือของผู้บริหารทั้งสิ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Davenport (1998) Holsapple และ Joshi (2000) Jennex และ

Olfman (2000) Chong และ Choi (2005) ที่ศึกษาพบว่า การสนับสนุนจากผู้บริหารเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552: 138) ผู้วิจัยจึงได้รับการสนับสนุนทั้งด้านการใช้สถานที่ อุปกรณ์เครื่องมือ รวมถึงการนัดหมาย การออกคำสั่งเพื่อให้บุคลากรของวิทยาลัยเข้าร่วมในขั้นตอนการจัดการความรู้ตั้งแต่ต้นจนจบขั้นตอน

การสร้างควมมีส่วนร่วม นับเป็นจุดประสงค์สำคัญของการวิจัย ผู้วิจัยประยุกต์ใช้ทฤษฎีการยอมรับ (adoption process) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอนคือ 1) ตื่นตน 2) สนใจ 3) ไตร่ตรอง 4) ทดลองทำ และ 5) นำไปใช้ โดยก่อนการดำเนินงานทุกขั้นตอน ต้องสร้างความตื่นตน หรือการสื่อสารให้ทราบที่กำลังจะมีอะไรเกิดขึ้น ผู้วิจัยเลือกใช้ สารพัฒนาแผ่นเดียว เป็นช่องทางในการสร้างความตื่นตน โดยรวบรวมข้อมูล ข่าวสารที่สำคัญ จัดทำเป็นข่าวสารตีพิมพ์ และแจกจ่ายแก่ผู้ร่วมวิจัยทุกคนล่วงหน้า จากนั้นจึงสร้างความสนใจด้วยการจัดประชุมชี้แจง การจัดทำเอกสารความรู้ การพูดคุยแบบไม่เป็นทางการ เพื่อให้สิ่งที่ต้องการอยู่ในกระแสความสนใจของกลุ่มผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ไตร่ตรองอย่างอิสระว่าจะเข้าร่วมในการดำเนินการหรือไม่ โดยแสดงให้เห็นว่ามีประโยชน์อะไรบ้างที่จะเกิดขึ้นหากเข้าร่วม หรือจะเสียโอกาสอะไรบ้างหากไม่เข้าร่วม เมื่อนำกระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 7 ขั้นตอนเข้ามาให้ทุกคนได้ทดลองปฏิบัติเพื่อพัฒนาระบบประกันคุณภาพของวิทยาลัย ภายใต้กรอบของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ซึ่งจะเน้นผลที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนอันเนื่องมาจากการวิจัย (ส.ว.สนา ประมวล พุทธศั, 2538: 13) ผลที่ได้คือการยอมรับในสิ่งร่วมกันพัฒนาขึ้นไปใช้ ซึ่งการนำไปใช้ จัดเป็นดัชนีชี้วัดการยอมรับได้เป็นอย่างดี

การยืนยันข้อมูล

ผู้วิจัยได้จัดเก็บข้อมูลบางส่วนจากการสังเกตทั้งแบบมีส่วนร่วม และแบบไม่มีส่วนร่วม เพื่อนำมาใช้ในการยืนยันข้อมูลที่ได้รับการสัมภาษณ์ การถอดบทเรียน และการใช้แบบสอบถาม ในขั้นตอนสุดท้าย ตามวิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้าโดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลที่ต่างกัน (method triangulation) ซึ่งช่วยทำให้การวิเคราะห์ข้อมูล มีความหนักแน่น น่าเชื่อถือมากขึ้น จริยธรรมการวิจัย: ไม่มีอคติ

เมื่อใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกในการเก็บข้อมูลบริบท พบว่าความสัมพันธ์ในลักษณะของคนใน มีทั้งข้อดีและข้อจำกัด กล่าวคือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย ให้ข้อมูลในลักษณะของผู้มี

ประสบการณ์ร่วมกัน “พูดภาษาเดียวกัน” เพราะความสัมพันธ์ (rapport) ระหว่างผู้วิจัยกับผู้ให้ข้อมูลตลอดระยะเวลาเกือบ 30 ปี ทำให้ได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย เป็นอย่างดี การวิเคราะห์หรือตีความข้อมูลจึงทำได้ง่าย แต่ก็มีข้อควรระวังคือ ต้องพยายามที่จะใช้ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลจริง โดยไม่มีอคติหรือความคิดเห็นของผู้วิจัยปนเปื้อนเข้าไป ผู้วิจัยใช้วิธีการให้ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย ตรวจสอบข้อมูลของตนจากการถอดบทสัมภาษณ์ทุกครั้ง เพื่อให้แน่ใจว่าข้อมูลที่ใช้นในงานวิจัย เป็นข้อมูลตรงจากผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informant) อย่างแท้จริง ส่วนข้อจำกัดที่พบคือ ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย บางคนไม่ได้มีใจจะแสดงความคิดเห็นในข้อมูลบางประการ เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับผู้บริหาร วิธีการที่ใช้คือทำความตกลงในการไม่ใช่เครื่องบันทึกเสียงในบางช่วง บางเวลา แต่จะใช้การจดบันทึกสรุปประเด็นแทน จะช่วยลดปัญหานี้ได้เป็นอย่างดี

การให้ความสะดวกในการให้ข้อมูล โดยการเปิด โอกาสให้ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย เลือกวัน เวลา สถานที่ในการสัมภาษณ์ตามที่ต้องการ ผู้วิจัยใช้การจัดทำสมุดนัดหมายไว้เป็นส่วนหนึ่งของบันทึกสนาม (field note) ซึ่งมีความคล่องตัวในการนัดหมาย เลื่อน หรือเปลี่ยนแปลงการได้ตลอดเวลา และพบว่า เมื่อผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย พึงพอใจจะให้ข้อมูล เช่น อยู่ในเวลาที่พร้อมในสถานที่ที่เกิดความรู้สึกว่าเป็นส่วนตัว (ส่วนใหญ่เป็นห้องทำงานของผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยเอง) การสัมภาษณ์จะเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และได้ข้อมูลครบถ้วน การฟัง จัดเป็นยุทธวิธีในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยตระหนักว่าข้อมูลที่น่าเชื่อถือต้องเป็นข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลโดยตรง ดังนั้นจึงต้องสร้างบรรยากาศของการให้ผู้ให้ข้อมูล พูดให้มากที่สุด และรักษาสภาพของการพูดคุยแลกเปลี่ยนข้อมูล มากกว่าจะมุ่งเจาะข้อมูลที่ต้องการ (ชาย โพธิ์สิตา, 2549: 149) จึงต้องรักษาความยืดหยุ่นไว้ แต่ต้องระมัดระวังการออกนอกกรอบจนไม่ได้ข้อมูลที่ต้องการ แบบสัมภาษณ์จึงใช้แบบกึ่งโครงสร้าง (semi- structured interview) ซึ่งมีความเหมาะสมมาก ประการสำคัญคือ การทำตัวเป็นผู้ฟังที่ดี ในลักษณะของการฟังอย่างลึกซึ้ง (deep listening) เพื่อให้รู้ความรู้สึกภายในของผู้ให้ข้อมูล และยังเป็นการแสดงความเคารพต่อผู้ให้ข้อมูล (สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, 2549: 11) และการเปิดเผยตัวตนของผู้วิจัย เช่นการทำข้อตกลงล่วงหน้า การขออนุญาตใช้เครื่องบันทึกเสียง เพื่อไม่ให้ขาดประเด็นใดไป ไม่ใช่เพื่อเอามาใช้ในการระบุตัวบุคคลทีหลัง (Bender and Ewbank 1994 อ้างใน สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และกรรณิการ์ สุขเกษม, 2547: 144) การเปิดโอกาสให้มีการตรวจสอบ แก้ไข ข้อมูลที่ให้ตลอดเวลา เป็นวิธีการสำคัญที่ช่วยให้การสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประเด็นด้านจริยธรรม (ethics) ผู้วิจัยพบว่า ข้อมูลบางประการอาจมีผลกระทบต่อผู้ให้ข้อมูล ซึ่งเป็นความรับผิดชอบของผู้วิจัยที่จะต้องเป็นผู้ลดผลกระทบนั้น การรักษาความลับ การเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลได้ตรวจสอบข้อมูลด้วยตนเอง (member Check) จึงเป็นวิธีการที่ต้องเคารพอย่างเคร่งครัด ในขณะที่การวิจัยเชิงคุณภาพต้องอาศัยการตีความข้อมูล ผู้วิจัยให้ความระมัดระวังในการให้ ข้อมูลพูด ไม่ใช่ ผู้วิจัยพูด และหมั่นตรวจสอบความเที่ยงตรงอยู่เสมอ เพื่อลดการปนเปื้อนของความจริงที่น่าเสนอ

การวิจัยนี้ ปัจจัยที่สำคัญคือ ความมีส่วนร่วมและความร่วมมือจากผู้ร่วมวิจัยทุกฝ่าย ตั้งแต่ผู้บริหาร เพื่อนครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกคน ที่ได้ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหา ร่วมประสบความสำเร็จ กันมานั่นเอง

ข้อเสนอแนะ

จากข้อมูลและผลการวิจัยที่ประมวลมาทั้งหมด ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในประเด็นต่างๆ คือ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการในการจัดการความรู้ และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

การจัดการความรู้ที่ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพ แล้วยังสามารถใช้ในการพัฒนาองค์ความรู้ในด้านอื่นด้วย ข้อเสนอแนะจึงเป็น 2 ประเด็นคือ ข้อเสนอแนะในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพ และข้อเสนอแนะในการพัฒนาการจัดการความรู้

1. ข้อเสนอแนะในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพ ซึ่งต้องคำนึงถึงกรอบมาตรฐานและตัวบ่งชี้ของ สอศ. แนวทางการปฏิบัติงาน และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน และการพัฒนาในห้วงงานประกันคุณภาพสามารถเชื่อมโยงทุกกองคาพยพของวิทยาลัยเข้าด้วยกันได้

1.1 พัฒนาระบบให้เป็นปัจจุบัน เนื่องจากกรอบมาตรฐานและตัวบ่งชี้ของการประกันคุณภาพของ สอศ. มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ทั้งในด้านของมาตรฐาน คำอธิบาย ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การตัดสิน ระบบที่พัฒนาไว้จึงง่ายต่อการล้าสมัย หากไม่มีการปรับปรุง พัฒนา จึงควรกำหนดให้การพัฒนาระบบให้เป็นปัจจุบันไว้ในแผนพัฒนาสถานศึกษา

1.2 ปรับปรุงนิยามศัพท์ และคำจำกัดความให้สอดคล้องกับบริบทการปฏิบัติงานจริง เนื่องจากสาระสำคัญของระบบประกันคุณภาพ คือความต้องการข้อมูลที่สะท้อนการปฏิบัติงานจริง ความเข้าใจความหมายของข้อมูลที่ต้องการจึงต้องตรงกัน หากมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือวิธีการปฏิบัติงาน อาจทำให้นิยามศัพท์เดิมคลาดเคลื่อน ไม่ตรงกับความเป็นจริง ผู้ดูแลระบบต้องหมั่นสังเกต และดำเนินการปรับปรุงทันที

1.3 รักษาทัศนคติการมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการทำงานอย่างเป็นระบบ การประสานงาน การนิเทศติดตาม การให้คำปรึกษา ควรถูกกำหนดให้เป็นภาระหน้าที่อย่างเป็นทางการในการปฏิบัติงานประกันคุณภาพในทุกระดับ ตั้งแต่ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา

1.4 เสริมสร้างเครือข่ายผู้ปฏิบัติงาน งานประกันคุณภาพเกี่ยวข้องการทำงานทุกงานในวิทยาลัย จึงเกิดปัญหาหาผู้รับผิดชอบได้ยาก การทำงานเป็นทีม หรือ คณะทำงาน จะช่วยแก้ปัญหาได้เป็นอย่างดี จึงควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการประกันคุณภาพระดับวิทยาลัยที่มีความรู้ความเข้าใจ มีศักยภาพ และวิธีการคิดเป็นไปในแนวทางเดียวกัน และต้องสามารถประสานสร้างความสัมพันธ์กับทุกฝ่ายในวิทยาลัย จนสามารถพัฒนาเป็นเครือข่ายการประกันคุณภาพของวิทยาลัยได้ในที่สุด

2. ข้อเสนอแนะในการพัฒนาการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วยการจัดการความรู้กับองค์ความรู้อื่น การสร้างความคงทนและยั่งยืน และการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

2.1 การจัดการความรู้กับองค์ความรู้อื่น บุคลากรของวิทยาลัยสามารถใช้ความรู้และประสบการณ์จากการจัดการความรู้ครั้งนี้ เป็นต้นแบบ ไปประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาอื่นที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน หรือสร้างองค์ความรู้ด้านอื่นๆ และเป็นการสร้าง ความแกร่ง ในการดำเนินงานจัดการความรู้อีกด้วย

2.2 การสร้างความคงทนและยั่งยืน เนื่องจากการจัดการความรู้ไม่ใช่แฟชั่น แต่ต้องอาศัยการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความคงทนและยั่งยืนของการจัดการความรู้ จึงควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ในระดับแผนกวิชา ระดับฝ่าย และระดับวิทยาลัย อย่างเป็นทางการ กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงานประจำปี เพื่อให้สามารถสนับสนุน ติดตามดูแลได้

2.3 การสร้างให้การจัดการความรู้เป็นวัฒนธรรมองค์กร ทั้งในระดับปัจเจกบุคคลคือ ส่งเสริมให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานปกติ สร้างแรงกระตุ้นอย่างต่อเนื่อง และระดับวิทยาลัยควรกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ เพื่อให้สามารถ กำหนดทิศทางการพัฒนาการจัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรม

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยเพื่อต่อขยายระบบการประกันคุณภาพที่พัฒนาขึ้นให้สอดคล้องกับการประเมินมาตรฐานภายนอกของ สวมศ. เพื่อให้การประกันคุณภาพเชื่อมโยงกับการประเมินมาตรฐานภายนอกได้อย่างสมบูรณ์
2. การวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อเจาะลึกถึงรูปแบบของการรักษาการมีส่วนร่วมของบุคลากรที่มีความคงทนและยั่งยืน
3. การวิจัยโดยการบูรณาการกรอบแนวคิด และรูปแบบของการจัดการความรู้ที่แตกต่างกัน เพื่อสังเคราะห์รูปแบบการจัดการความรู้ใหม่ที่เหมาะสมกับการพัฒนาระบบประกันคุณภาพ

เอกสารและสิ่งอ้างอิง

กระทรวงศึกษาธิการ. 2542. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพมหานคร:
โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

เกรียงศักดิ์ ศิลป์ประสิทธิ์. 2550. ผู้อำนวยการวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศรีสะเกษ. สัมภาษณ์,
16 กันยายน 2550.

คณะอนุกรรมการวิจัย พัฒนาและจัดการความรู้อาชีวศึกษา. 2547. เอกสารประกอบการรายงาน
การจัดการความรู้อาชีวศึกษา. สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา.

จำเริญ จิตรหลัง. 2549. “ปัจจัยการจัดการความรู้กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา”.
วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
(กรกฎาคม – ธันวาคม 2549): 200-219.

ชาย โพธิ์สีดา. 2549. ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร:
อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน)

ชำนาญ อยู่แพ. 2544. การปฏิบัติงานประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดกรม
อาชีวศึกษา จังหวัดอุดรธานี. รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

จิตติพร ชมภูคำ. 2548. “การบริหารเพื่อจัดการความรู้”. จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์. 27 (103):
21-29.

ณัฐเชษฐ์ พูลเจริญ. 2550. “หลักพื้นฐานของการจัดการความรู้: การประสานแนวคิดแบบพุทธกับ
แนวคิดการจัดการความรู้”. วารสารวิทยาการจัดการและสารสนเทศศาสตร์: 45-70.

ธีรวุฒิ เอกะกุล. 2551. การวิจัยปฏิบัติการ. อุบลราชธานี: บริษัทยงสวัสดิ์อินเตอร์กรุ๊ป จำกัด.

- นิตา ชูโต. 2548. การวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพมหานคร: บริษัท พรินต์โพร จำกัด.
- บดินทร์ วิจารณ์. 2547. การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: ชรรคมลการพิมพ์.
- บุญดี บุญญากิจ และ คณะ. 2549. การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: จิรวัดน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด.
- บุรชัย ศิริมหาสาร. 2549. “การจัดการความรู้กับสังคมไทยในอดีต”. วารสารวงการครู. (กันยายน): 50-52.
- ประพนธ์ ผาสุกขีต. 2550. การจัดการความรู้ฉบับมือใหม่หัดขับ. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไผ่ไหม.
- ปราศรัย ประวัตินรุ่งเรือง. 2544. การวิจัยและพัฒนาระบบการประกันคุณภาพตามโมเดล ปฏิสัมพันธ์ในโรงเรียนสยามบริหารธุรกิจ (เอสแบค). วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรม ดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการอาชีวศึกษา, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- ปาน กิมปี. 2547. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. รายงานการวิจัย สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน, สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- ผดุงชาติ สุวรรณวงษ์ และไพฑูรย์ สีนลาร์ตัน. 2542. ทิศทางการปฏิรูปอุดมศึกษาของโลกในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ที.พี. พรินท์ จำกัด.
- ผ่องพรรณ ตรียมงคลกุล และ สุภาพ นัตรารณณ์. 2553. การออกแบบการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พนิต เข้มทอง. 2546. กรอบแนวคิดประกอบการจัดทำร่างพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา. ภาควิชาอาชีวศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (อัดสำเนา).

พยัต วุฒิรงค์. 2549. “การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการจัดการความรู้แนวคิผู้การปฏิบัติ”.
Chulalongkorn Review. (เมษายน- มิถุนายน).

พรธิดา วิเชียรปัญญา. 2547. **การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้.** กรุงเทพมหานคร:
 ธรรมกมลการพิมพ์.

พฤทธิ ศรีบรรณพิทักษ์ และ สุชาติ กิจพิทักษ์. 2545. **ชุดฝึกอบรมครู: ประมวลสาระ.** (Online)
<http://area.ge.go.th/phayao1/data/b04.doc>, 10 มกราคม 2551

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี. 2551. **ความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษา.** (Online)
<http://www.sut.ac.th/sutqa/top2.html>, 2 มกราคม 2551.

วิเชียร พันธุ์ศรีบุตร. 2547. “รายงานการวิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพภายใน
 ของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน”. **วารสารศึกษาศาสตร์.** (พฤศจิกายน 47-มีนาคม 48):
 89-103.

วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศรีสะเกษ. 2547. **คู่มือการประกันคุณภาพภายใน.** ศรีสะเกษ.
 (อัดสำเนา).

_____. 2549. **รายงานการประเมินตนเอง (SAR) ปีการศึกษา 2548.** ศรีสะเกษ. (อัดสำเนา).

_____. 2550. **รายงานการประชุมคณะกรรมการประกันคุณภาพ.** ศรีสะเกษ. (อัดสำเนา).

ศักดิ์สิน ช่องดารากุล. 2550. “ปัจจัยที่ทำให้/ส่งผลต่อการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การ
 ปฏิบัติ”. **วารสารวิชาการ.** (ตุลาคม – ธันวาคม 2550): 49-56.

ส. วาสนา ประवालพฤษ์. 2538. **นักวางแผนวิจัยปฏิบัติการ.** กรุงเทพมหานคร: กรมวิชาการ
 กระทรวงศึกษาธิการ. แปลจาก S. Kemmis and R. McTaggart.(eds). 1988. **The Action
 Research Planner.** Australia: Deakin University.

สงบ ลักษณ์. 2541. “แนวทางการประกันคุณภาพการศึกษา.” วารสารข้าราชการครู.
(สิงหาคม – กันยายน): 2-7.

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม. 2549. แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และการจัดการความรู้.
(Online) <http://www.kmi.or.th/>, 17 เมษายน 2550.

สมชาย เทพแสง. 2548. “รายงานการวิจัยเรื่อง การศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการ
คุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร”. วารสารศึกษาศาสตร์
(พฤศจิกายน 47- มีนาคม 48): 75-88 อ้างถึง Murgatroyd & Moegan. 1993. **Total
Quality Management and School**. Buckingham: Open University Press.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2543. แนวทางการประกันคุณภาพภายใน
สถานศึกษา: พร้อมรับประเมินภายนอก. กรุงเทพมหานคร: บริษัทพิมพ์ดี จำกัด.

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. 2552ก. มาตรฐานการประกันคุณภาพภายใน สำหรับ
วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี. (อัคราณา).

_____. 2552ข. ระเบียบสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา
พ.ศ. 2552. (อัคราณา).

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2550. การส่งเสริมการจัดการความรู้. (Online).
http://www.opdc.go.th/special.php?spc_id=4&content_id=147, 24 กันยายน 2550.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2549. คู่มือการ
จัดทำแผนการจัดการความรู้. (Online)
http://www.opdc.go.th/oldweb/thai/frame_kpi_49/handbook_2549.doc, 1 พฤษภาคม
2550.

สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย. 2544. รายงานการสัมมนาประชาพิจารณ์เรื่อง แนวทางการ
ประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษา. กรุงเทพมหานคร. (อัครา).

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2548. มาตรฐานการศึกษาของชาติ. กรุงเทพมหานคร:
ห้างหุ้นส่วนจำกัดสหชัยบล็อคและการพิมพ์.

_____. 2552ก. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2)
พ.ศ. 2545. กรุงเทพมหานคร: หจก. วีทีซี คอมมูนิเคชั่น.

_____. 2552ข. รายงานการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทาง
การศึกษาด้วยการจัดการความรู้. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล.

_____. 2552ค. เรียนรู้การจัดการความรู้ในภาคการศึกษา จากมหกรรมตลาดนัดการจัดการ
ความรู้ ระดับภูมิภาคและระดับชาติ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แคนนา กราฟฟิค.

_____. 2553. คู่มือการจัดการความรู้ในองค์กรการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์และทำปก
เจริญผล.

สำนักนโยบายและแผน, สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. 2550. แผนปฏิบัติราชการของ
สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550.
กรุงเทพมหานคร. (อัครา)

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และกรรณิการ์ สุขเกษม. 2547. วิธีวิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพ: การวิจัย
ปัญหาปัจจุบันและการวิจัยอนาคตกาล. กรุงเทพมหานคร: หจก. สามลดา.

ไสว โจนะศุกฤกษ์. 2547. **Knowledge Management.** (Online)
<http://www2.diw.go.th/km/Knowledge/>, 28 มกราคม 2549.

อารี หลวงนา. 2550. “การจัดการความรู้ในการจัดการเรียนรู้สู่การปฏิบัติ”. วารสารครูทัศน์
(มิถุนายน – พฤศจิกายน 2550): 30-52.



ภาคผนวก

แบบสอบถาม

เรื่อง การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาระบบการประกันคุณภาพ
ของวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศรีสะเกษ

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อรวบรวมข้อมูลสำหรับการประเมินความคิดเห็นที่มีต่อ ระบบประกันคุณภาพที่พัฒนาจากกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี ศรีสะเกษ ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของท่านจะมีคุณค่ายิ่งต่อการพัฒนา ปรับปรุงการดำเนินงานระบบประกันคุณภาพของวิทยาลัยฯ จึงขอความร่วมมือท่านตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ และขอรับรองว่าคำตอบของท่านจะถูกเก็บไว้เป็นความลับ และจะไม่ส่งผลกระทบต่อการศึกษาปฏิบัติหน้าที่ของท่านแต่อย่างใด โดยผลการวิจัยจะนำเสนอเป็นภาพรวม
2. แบบสอบถาม มี 3 ตอน ดังนี้
ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม
ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นของท่านที่มีต่อการดำเนินงานระบบประกันคุณภาพของวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศรีสะเกษ เพื่อประเมินความเหมาะสมด้านบริบทปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต การประเมินมี 5 ระดับได้แก่ เห็นด้วย/เหมาะสมมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด
ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการปรับปรุงและข้อเสนอแนะในการปรับปรุง

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

- | | | | |
|-------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. สถานภาพ | <input type="checkbox"/> | ผู้บริหารวิทยาลัย | |
| | <input type="checkbox"/> | ครูผู้สอน /พนักงานราชการ | |
| | <input type="checkbox"/> | บุคลากรทางการศึกษา | |
| 2. เพศ | <input type="checkbox"/> | ชาย | <input type="checkbox"/> |
| | | | หญิง |
| 3. อายุ | <input type="checkbox"/> | น้อยกว่า 30 ปี | <input type="checkbox"/> |
| | | | 31-40 ปี |
| | <input type="checkbox"/> | 41-50 ปี | <input type="checkbox"/> |
| | | | 51-60 ปี |
| 4. การศึกษา | <input type="checkbox"/> | ต่ำกว่าปริญญาตรี | <input type="checkbox"/> |
| | | | ปริญญาตรี |
| | <input type="checkbox"/> | สูงกว่าปริญญาตรี | |

5. ระยะเวลาการปฏิบัติงานที่วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศรีสะเกษ

- น้อยกว่า 5 ปี 5-10 ปี
 11-15 ปี 16-20 ปี
 21-25 ปี มากกว่า 25 ปี

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อระบบประกันคุณภาพ

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องคะแนนที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

(5 = มากที่สุด, 1 = น้อยที่สุด)

รายการประเมิน	ความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ด้านบริบท					
1. วิทยาลัยกำหนดระบบประกันคุณภาพเป็นกิจกรรมหลักของแผนปฏิบัติงานประจำปี					
2. ผู้บริหารชี้แจงทำความเข้าใจการดำเนินงานระบบประกันคุณภาพให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบอย่างชัดเจน					
3. ผู้บริหารมีนโยบายส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติใช้ประโยชน์จากระบบประกันคุณภาพเพื่อการปฏิบัติงาน					
4. ผู้เกี่ยวข้องกับระบบประกันคุณภาพได้รับการพัฒนาให้มีความเข้าใจและมีทักษะในการปฏิบัติงานตามระบบที่กำหนดไว้					
5. วิทยาลัยมีความพร้อมด้านพื้นที่และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการดำเนินงานระบบประกันคุณภาพ					
6. ระบบประกันคุณภาพมีความหลากหลายแนวปฏิบัติที่สามารถตอบสนองต่อจุดมุ่งหมายของวิทยาลัยได้					
7. ระบบประกันคุณภาพทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพมาตรฐาน					
8. ระบบประกันคุณภาพทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดทักษะและประสบการณ์ในการทำงานแบบมีส่วนร่วม					
9. ระบบประกันคุณภาพทำให้ผู้ปฏิบัติงานพัฒนาด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน					

รายการประเมิน	ความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
10. ระบบประกันคุณภาพทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนางานที่รับผิดชอบและพัฒนาวิทยาลัยได้					
ด้านปัจจัยนำเข้า					
11. วิทยาลัยจัดทำแผนการดำเนินงานตามระบบประกันคุณภาพ และแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทราบและนำไปปฏิบัติ					
12. วิทยาลัยจัดสรรสำนักงานให้งานประกันคุณภาพสามารถปฏิบัติงานได้โดยสะดวก					
13. วิทยาลัยมีการแต่งตั้งคณะทำงาน เพื่อปฏิบัติงานตามระบบประกันคุณภาพ					
14. ผู้รับผิดชอบระบบประกันคุณภาพ มีการพัฒนาทักษะและความชำนาญในการดำเนินงานตามระบบงานที่กำหนดไว้					
15. บุคลากรทุกส่วนในวิทยาลัยประสานความร่วมมือในการดำเนินงานระบบประกันคุณภาพ					
16. วิทยาลัยมีการจัดสรรงบประมาณ เพื่อใช้ในการดำเนินงานระบบประกันคุณภาพ					
17. ระบบประกันคุณภาพ มีคู่มือปฏิบัติงานที่ครบถ้วนเพื่อใช้ในการดำเนินงานตามระบบ					
18. ระบบประกันคุณภาพมีการจัดบุคลากรในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง					
19. วิทยาลัยสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติงานตามระบบอย่างครบถ้วน					
20. วิทยาลัยกำหนดการนิเทศติดตาม/ประเมินการทำงานตามระบบประกันคุณภาพอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ					
ด้านกระบวนการ					
21. ระบบประกันคุณภาพมีการกำหนดกิจกรรมของระบบไว้ อย่างชัดเจนและมีการดำเนินการได้จริง					
22 ระบบประกันคุณภาพมีผู้รับผิดชอบกำกับดูแลการปฏิบัติงานในทุกขั้นตอน					

รายการประเมิน	ความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
23. ระบบประกันคุณภาพมีการกำหนดแนวปฏิบัติ และมอบหมายงานชัดเจน					
24. ผู้เกี่ยวข้องทุกส่วนร่วมกันปฏิบัติงานตามที่กำหนดด้วยกระบวนการมีส่วนร่วม					
25. ผู้รับผิดชอบระบบประกันคุณภาพเป็นผู้ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานให้ดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนดในทุกชั้นตอน					
26. การดำเนินกิจกรรมระบบประกันคุณภาพภายในมีความต่อเนื่อง					
27. ผู้บริหารติดตามประเมินผลการดำเนินงานระบบประกันคุณภาพอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง					
28. ผู้รับผิดชอบระบบประกันคุณภาพมีการบันทึกกิจกรรมการปฏิบัติงานในคู่มือปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ					
29. ผู้รับผิดชอบระบบประกันคุณภาพดำเนินรายงานผลการปฏิบัติงานภายในเวลาที่กำหนด					
30. วิทยาลัยมีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลงานการประกันคุณภาพต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างทั่วถึง					
ด้านผลผลิต					
31. การปฏิบัติงานระบบประกันคุณภาพบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้					
32. ผลจากการปฏิบัติงานระบบประกันคุณภาพมีความคุ้มค่ากับการลงทุน					
33. วิทยาลัยสามารถจัดทำ SAR ได้ครบถ้วนตรงตามกำหนดเวลา					
34. วิทยาลัยมีระบบประกันคุณภาพที่สอดคล้องกับการประเมินคุณภาพภายนอก					
35. วิทยาลัยมีผลของระบบประกันคุณภาพที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง					

รายการประเมิน	ความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
36. ผู้ปฏิบัติงานตามระบบประกันคุณภาพได้รับความรู้ใหม่ๆ จากการปฏิบัติงาน สามารถนำไปพัฒนางานที่รับผิดชอบได้					
37. ผู้ปฏิบัติงานเกิดการเรียนรู้ เกิดทักษะและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ					
38. ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาคุณลักษณะ ความสามารถในการทำงานอย่างมีส่วนร่วม					
39. ผู้ปฏิบัติได้พัฒนากระบวนการทำงานอย่างมีส่วนร่วมได้					
40. ผู้ปฏิบัติมีเจตคติที่ดีต่อการทำงานอย่างมีส่วนร่วมในการทำงานตามระบบประกันคุณภาพ					

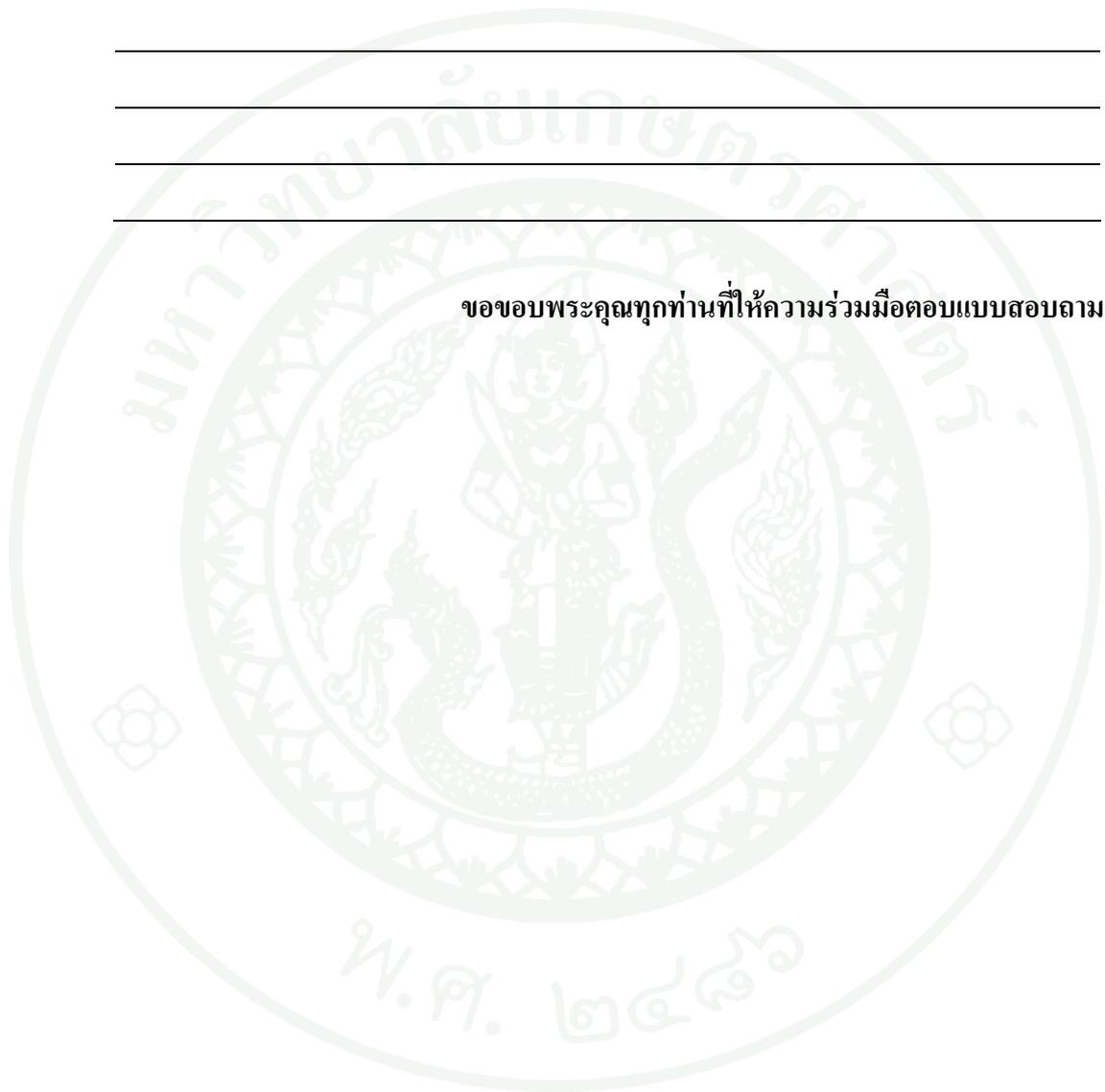
ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

1. ระบบประกันคุณภาพ มีประเด็นใดที่ต้องได้รับการปรับปรุง

2. ประเด็นที่ปรากฏในข้อ 1 ท่านมีข้อเสนอแนะ / แนวทางในการปรับปรุงอย่างไร

3. ข้อเสนอแนะอื่นๆที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบประกันคุณภาพ

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถาม



ประวัติการศึกษา และการทำงาน

ชื่อ – สกุล

นายสิทธิศักดิ์ อาจหาญ

วัน เดือน ปี ที่เกิด

วันที่ 29 เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2504

สถานที่เกิด

จังหวัดยะลา

ประวัติการศึกษา

วิทยาศาสตร์บัณฑิต (เกษตรศาสตร์)

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

นิติศาสตร์บัณฑิต

เศรษฐศาสตร์บัณฑิต

บริหารธุรกิจบัณฑิต (การตลาด)

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

(ส่งเสริมและนิเทศศาสตร์เกษตร)

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน

ครู วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ

สถานที่ทำงาน

วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศรีสะเกษ

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ