

การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ  
สำหรับโรงเรียนอนุบาลเอกชน



นายสิทธิชัย เจริญพิพัฒพงษ์

## ศูนย์วิทยพัทยากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2552

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

DEVELOPMENT OF AN INTERNAL QUALITY ASSURANCE SYSTEM BASED ON  
TOTAL QUALITY MANAGEMENT FOR PRIVATE KINDERGARTENS



Mister Sitthichai Charoenpiwatpong

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration

Department of Educational Policy, Management and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2009

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการ  
บริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล  
เอกชน

โดย

นายสิทธิชัย เจริญพิพัฒพงษ์

สาขาวิชา

บริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

อาจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

รองศาสตราจารย์ ดร.อวยพร เรืองตระกูล

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยนี้เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต

.....  
(ศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย กาญจนวาสี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ สิริบรรณพิทักษ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(อาจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม  
(รองศาสตราจารย์ ดร.อวยพร เรืองตระกูล)

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คูปรัดน์)

สิทธิชัย เจริญพิพัฒพงษ์ : การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน (DEVELOPMENT OF AN INTERNAL QUALITY ASSURANCE SYSTEM BASED ON TOTAL QUALITY MANAGEMENT FOR PRIVATE KINDERGARTENS) อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: อาจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล, อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: รองศาสตราจารย์ ดร.อวยพร เรืองตระกูล, 267 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาลเอกชน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ โรงเรียนอนุบาลเอกชนขนาดใหญ่ ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ที่ผ่านเกณฑ์การประเมินจาก สมศ. จำนวน 5 โรงเรียน ขั้นตอนในการวิจัยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์ระบบ 2) การออกแบบ และพัฒนาระบบ และ 3) การตรวจสอบและประเมินระบบ

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัญหา ของการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนอนุบาลเอกชน สรุปว่า โรงเรียนมีการดำเนินการประกันคุณภาพภายในได้ เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานของการประกันคุณภาพภายใน ในทุกองค์ประกอบ และปัญหาส่วนใหญ่ที่พบ คือการที่โรงเรียนไม่สามารถดำเนินงานตามมาตรฐานการประเมินคุณภาพด้านการสนับสนุนจากชุมชน และท้องถิ่นได้อย่างมีคุณภาพ


ผลการวิจัยสรุปว่า ระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ มีรายละเอียดดังนี้

1. องค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ผู้บริหาร ครู นโยบาย งบประมาณ ระบบการคัดเลือกนักเรียน และ สภาพแวดล้อมภายใน
2. องค์ประกอบด้านกระบวนการ ได้แก่ การบริหารและจัดการศึกษา การจัดองค์การ การพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน และการประเมินผล การจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน การสนับสนุนจากชุมชน และการร่วมมือกันระหว่างบ้านกับสถานศึกษา
3. องค์ประกอบด้านปัจจัยส่งออก ได้แก่ คุณภาพผู้เรียน และความพึงพอใจของผู้รับบริการ
4. องค์ประกอบด้านข้อมูลป้อนกลับ ได้แก่ การประเมินองค์การ และข้อมูลจากการควบคุมดูแล และการประเมินผล
5. องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของระบบ ได้แก่ นโยบายของชาติ และสภาพของชุมชน เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี

ภาควิชา นโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำ  
ทางการศึกษา

สาขาวิชา บริหารการศึกษา

ปีการศึกษา 2552

ลายมือชื่อผู้วิจัย 

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก 

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม 

## 4884693627 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS : INTERNAL QUALITY ASSURANCE/ TOTAL QUALITY MANAGEMENT/ PRIVATE KINDERKATENS

SITTHICHAJ CHAROENPIWATPONG: DEVELOPMENT OF AN INTERNAL QUALITY ASSURANCE SYSTEM BASED ON TOTAL QUALITY MANAGEMENT FOR PRIVATE KINDERGARTENS. THESIS ADVISOR: NANTARAT JARREANKUN, Ph.D., THESIS CO-ADVISOR: ASSOC. PROF. AUYPORN RUENGTRAKUL, Ph.D., 267 p.

This research is a research for development and an assurance of internal quality followed the executive policy focusing on the overall quality of management of private kindergarten schools. This will be done by the study on environment and problems on assuring the internal quality of private kindergarten schools. Subsequently, this data will be designed and developed into the internal assurance system. This research will be using a descriptive methodology. The main concepts of this research come from analyzing ideas by using the idea about factors of the system from Lunenberg and Ornstein (1996). Moreover, the researcher will analyze the operation which focuses on the overall quality of the organization of Edward Sallis (1993). An example group is a group of 5 selected private kindergarten schools. The researcher will collect the data by interviewing their executives and teachers who are relevant to a making of an internal assurance. Moreover, the researcher will also study documents, analyze the data and use that data to design a new system. Subsequently, such new system will be tested by savants and quality assurance specialists.


In this research, it will illustrate the assurance of internal quality following the total equality management of private kindergarten schools. The 5 factors are as followed: 1. importing factor 2. procedure 3. exporting factor 4. reverse input and 5.the environment of the system

Department : Educational Policy, Management and Leadership

Field of Study : Educational Administration

Academic Year : 2009

Student's Signature 

Advisor's Signature 

Co-Advisor's Signature 

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยทำให้คำปรึกษาและชี้แนะเป็นอย่างดี จาก อาจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.อวยพร เวียงตระกูล อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำ คำชี้แนะ ที่เป็นประโยชน์และ ช่วยเหลือแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนเสร็จสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ ประธานกรรมการ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารรัมย์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่กรุณาให้คำแนะนำ ทำให้การวิจัยในครั้งนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ซึ่งผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ ที่ได้ให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือ ผลักดัน แล้วยังกรุณาให้กำลังใจ ห่วงใย และอดทนกับผู้วิจัยมาโดยตลอดระยะเวลาการทำวิทยานิพนธ์ ซึ่งผู้วิจัยมีความรู้สึกซาบซึ้ง ตระหนัก และระลึกในพระคุณของท่านเป็นอย่างยิ่ง และขอโน้มคารวะ และขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาบริหารการศึกษารวมทั้งอาจารย์พิเศษทุกท่าน ที่ประสาทวิชาความรู้ และประสบการณ์อันมีคุณค่ายิ่งตลอดระยะเวลาที่ผู้วิจัยศึกษาในระดับปริญญาบัณฑิตในครั้งนี้ และผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้กรุณาสละเวลาอันมีค่ายิ่งให้ความอนุเคราะห์ ตรวจสอบ และประเมินงานวิจัยของผู้วิจัย และขอขอบคุณผู้บริหาร และครู ทุกท่านที่ได้กรุณาให้ ข้อมูลในการสัมภาษณ์ที่เป็นประโยชน์จนกระทั่งงานวิจัยชิ้นนี้เสร็จสมบูรณ์ด้วยดี

ขอกราบระลึกถึงพระคุณบิดาที่ล่วงลับ และมารดา ที่ส่งเสริม สนับสนุน รวมถึงมีความอดทน และมีความคาดหวังในความสำเร็จของผู้วิจัยมาโดยตลอด ขอขอบคุณภรรยา และลูกๆ สำหรับกำลังใจที่ดีตลอดมา อีกทั้งขอขอบคุณ พี่ๆ เพื่อนๆ ร่วมรุ่น 1บริหารการศึกษ หลายคนที่คอยเป็นกำลังใจให้กันและกันมา โดยเฉพาะ พี่พิศสุภา บัจฉิมสวัสดิ์ พี่อุทัย ไล้ว่มั่นคง พี่สุทธนา ยันเกียรติพงษ์ น้องปวีณา หมตราศี พี่นฤฤทธิ์ แสงสุขสว่าง ที่คอยให้กำลังใจ ผลักดัน และคอย ช่วยเหลือประสานงาน ต่างๆ ให้กับผู้วิจัยเสมอมา จนกระทั่งงานวิจัยชิ้นนี้สำเร็จลงด้วยดี

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภาพ.....	ฐ
บทที่ 1 บทนำ	
1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
2. วัตถุประสงค์การวิจัย.....	6
3. คำถามในการวิจัย.....	6
4. ขอบเขตของการวิจัย.....	6
5. กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
6. คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	10
7. วิธีดำเนินการวิจัย.....	11
8. ประโยชน์ที่จะได้รับ.....	12
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
1. แนวคิดเกี่ยวกับระบบ และการพัฒนาระบบ.....	13
1.1 ความหมายของระบบ.....	13
1.2 ทฤษฎีระบบ.....	15
1.3 การพัฒนาระบบ.....	19
2. แนวคิดเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา.....	22
2.1 ความหมายของคุณภาพ และคุณภาพการศึกษา.....	22
2.2 หลักการ การประกันคุณภาพ.....	26
2.3 การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ.....	34

## สารบัญ (ต่อ)

3. ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา.....	41
4. การประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา.....	52
5. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการประกันคุณภาพในสถานศึกษา.....	81
6. กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	91
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	100
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	
1. วัตถุประสงค์การวิจัย.....	107
2. วิธีดำเนินการวิจัย.....	107
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	116
1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่1 ของการวิจัย: การวิเคราะห์ระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน.....	117
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่2 ของการวิจัย: ผลการออกแบบ และ พัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาลเอกชน.....	188
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ ของการวิจัย: ผลการตรวจสอบ และ ประเมิน ระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาลเอกชน.....	200
4. การนำเสนอ ระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาลเอกชน.....	215
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	222
สรุปผลการวิจัย.....	223
อภิปรายผลการวิจัย.....	232
ข้อเสนอแนะ.....	236



## สารบัญ (ต่อ)

รายการอ้างอิง.....	238
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก.....	245
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ.....	246
ตารางแสดงช่วงเวลาการลงกรณีศึกษา.....	247
ภาคผนวก ข.....	248
แนวคำถามในการสัมภาษณ์.....	249
แบบวิเคราะห์เอกสารการประกันคุณภาพภายใน.....	259
แบบตรวจสอบ และประเมินระบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ.....	260
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	267

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 1	การเปรียบเทียบมาตรฐานการประกันคุณภาพภายใน (ศธ.) กับมาตรฐานการประเมินคุณภาพภายนอก (สมศ.) ของโรงเรียนอนุบาล.....	69
ตารางที่ 2	การสังเคราะห์แนวคิด.....	93
ตารางที่ 3	ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้สัมภาษณ์.....	117
ตารางที่ 4	ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนกรณีศึกษา.....	119
ตารางที่ 5	การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของการจัดการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนของกรณีศึกษา.....	177
ตารางที่ 6	การเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันในการจัดการศึกษาของกรณีศึกษา ตามร่างระบบการประกันคุณภาพภายในตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน.....	186
ตารางที่ 7	การออกแบบระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน ด้านปัจจัยนำเข้า.....	188
ตารางที่ 8	การออกแบบระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน ด้านกระบวนการ.....	189
ตารางที่ 9	การออกแบบระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน ด้านปัจจัยส่งออก.....	190
ตารางที่ 10	ตารางการออกแบบระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน ด้านข้อมูลป้อนกลับ.....	191
ตารางที่ 11	การออกแบบระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน ด้านสภาพแวดล้อมของระบบ.....	192

ตารางที่ 12	ผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบของระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน.....	200
ตารางที่ 13	ผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้า ของระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน.....	201
ตารางที่ 14	ผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบด้านกระบวนการ ของระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน.....	202
ตารางที่ 15	ผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบด้านปัจจัยส่งออก ของระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน.....	204
ตารางที่ 16	ผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบด้านข้อมูลป้อนกลับ ของระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน.....	205
ตารางที่ 17	ผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของระบบของระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน.....	206
ตารางที่ 18	ผลการประเมินความเป็นไปได้ขององค์ประกอบของระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน.....	207
ตารางที่ 19	ผลการประเมินความเป็นไปได้ขององค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้า ของระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน.....	208

ตารางที่ 20	ผลการประเมินความเป็นไปได้ขององค์ประกอบด้านกระบวนการ ของระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน.....	209
ตารางที่ 21	ผลการประเมินความเป็นไปได้ขององค์ประกอบด้านปัจจัยส่งออก ของระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน.....	211
ตารางที่ 22	ผลการประเมินความเป็นไปได้ขององค์ประกอบด้านข้อมูลป้อนกลับ ของระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน.....	212
ตารางที่ 23	ผลการประเมินความเป็นไปได้ขององค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อม ของระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน.....	213
ตารางที่ 24	การเปรียบเทียบองค์ประกอบด้านกระบวนการ ของระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน ก่อน และหลังการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ.....	214

## สารบัญแผนภาพ

		หน้า
แผนภาพที่ 1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	9
แผนภาพที่ 2	ระบบเปิดทั่วไป (Basic open system).....	16
แผนภาพที่ 3	รูปแบบ ระบบพื้นฐาน (Basic system model).....	18
แผนภาพที่ 4	องค์ประกอบสำคัญของ MBNQA.....	38
แผนภาพที่ 5	องค์ประกอบของรางวัลคุณภาพยุโรป.....	40
แผนภาพที่ 6	กรอบแนวคิดเชิงระบบ ในการกำหนดมาตรฐานคุณภาพการศึกษา.....	63
แผนภาพที่ 7	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	95
แผนภาพที่ 8	ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย.....	115
แผนภาพที่ 9	โครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนในกิจการทหาร.....	123
แผนภาพที่ 10	โครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนอนุบาล นันทนา.....	135
แผนภาพที่ 11	โครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนบัวหลวง.....	147
แผนภาพที่ 12	โครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนสิทธิตาสตรีวิทยา.....	156
แผนภาพที่ 13	โครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน อาสาพัฒนา.....	168
แผนภาพที่ 14	ระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้ง องค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน (ร่างที่ 1).....	194
แผนภาพที่ 15	ระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้ง องค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน.....	221

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1. ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

นับตั้งแต่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ประกาศให้มีผลบังคับใช้ในปี 2542 แล้วนั้น ด้วยแนวคิดหลักคือเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาของประเทศให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ถึงแม้ว่า ในอดีตที่ผ่านมา การจัดการศึกษาของไทยจะมีการมุ่งเน้นการมีคุณภาพในการจัดการศึกษามาโดยตลอดก็ตาม แต่คุณภาพในการจัดการศึกษาก็ยังไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ไม่มีคุณภาพ และไม่เป็นไปตามความคาดหวังของสังคม โดยในปี พ.ศ. 2541 มีการสำรวจความคิดเห็นของประชาชนเกี่ยวกับการจัดการศึกษา พบว่าประชาชนร้อยละ 60.56 ไม่พอใจต่อการจัดการศึกษาของประเทศไทย โดยให้เหตุผลว่าระบบการศึกษาไม่ดี ไม่มีการควบคุมระดับมาตรฐานการศึกษา การกระจายการศึกษาไม่ทั่วถึง มาตรฐานสถานศึกษาแตกต่างกันมาก ค่าใช้จ่ายสูง การศึกษาภาคบังคับต่ำเกินไป มีระบบเส้นสาย วังเต็นและใช้เงิน (วิทยากร เชียงกูล, 2542: 175)

จากสภาพปัญหาของการจัดการศึกษา และกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในปัจจุบัน ทำให้การจัดการศึกษาของประเทศไทย จำเป็นต้องมีการพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหา และรองรับกับสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และที่สำคัญคือเพื่อสร้างการศึกษาของประเทศให้มีมาตรฐาน ดังนั้น จึงมีการปฏิรูปการศึกษาและมีความพยายามแสวงหาแนวทางที่จะพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับสังคม ซึ่งแนวโน้มในการจัดการศึกษาในปัจจุบันนี้ สถานศึกษาจะมีอิสระในการดำเนินการบริหารสูงขึ้น โดยอาศัยความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้สถานศึกษาสามารถตอบสนองความต้องการของสังคมและท้องถิ่นชุมชน และแสดงความรับผิดชอบที่จะทำให้สังคมรับรู้ ว่า สถานศึกษาใช้อำนาจหน้าที่ ดำเนินการบริหารการจัดการศึกษาไปอย่างเหมาะสม เป็นประโยชน์ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งถือเป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ (Accountability) ดังนั้น ในปี พ.ศ.2539 กระทรวงศึกษาธิการ ได้ดำเนินการให้มีการประกันคุณภาพการศึกษา โดยมีนโยบายให้พัฒนาแนวคิดและระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งเป็นระบบที่สามารถจะสร้างหลักประกันว่า การจัดการศึกษามีคุณภาพได้มาตรฐาน สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนได้

การประกันคุณภาพการศึกษา เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยการวางแผนและจัดกิจกรรมอย่างเป็นระบบ มีการตรวจสอบและประเมินการดำเนินงานของสถานศึกษาและทบทวนการปฏิบัติงานว่าเป็นไปอย่างปราศจากข้อบกพร่อง รวมทั้งให้ความสำคัญต่อการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษา สอดคล้องกับเป้าหมาย หลักการจัดการศึกษาและความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยมีการตรวจสอบ ทบทวน และปรับปรุงคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ สถานศึกษาต้องให้ความสำคัญต่อเรื่องคุณภาพ เนื่องจากผู้รับบริการจะมุ่งเน้นความสนใจด้านคุณภาพมากกว่าด้านปริมาณ สถานศึกษาต้องให้ความเชื่อมั่นต่อสังคมว่าจะจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ เป็นหลักประกันว่าผู้รับบริการจะได้รับสิ่งที่ดีที่สุดตามมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งก็คือการประกันคุณภาพการศึกษานั้นเอง (Cheng, 1996: 1)

ด้วยเหตุนี้ ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ปี 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 จึงได้มีระบุความสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษาไว้ด้วย โดยระบุถึงการประกันคุณภาพการศึกษา บัญญัติไว้ในหมวดที่ 6 ว่าด้วยมาตรฐานและการประกันคุณภาพ ซึ่งกำหนดสาระสำคัญไว้ในมาตรา 47 และ 48 ดังนี้

มาตรา 47 ให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วยระบบการประกันคุณภาพภายในและระบบการประกันคุณภาพภายนอก ระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

มาตรา 48 ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก

เมื่อ พรบ. การศึกษาแห่งชาติ มีผลบังคับใช้แล้ว ทำให้เกิดหน่วยงานสำหรับงานประกันคุณภาพภายนอกขึ้นมา ซึ่งก็คือ สำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา

(องค์กรมหาชน) ทำหน้าที่พัฒนาเกณฑ์และวิธีการประเมินคุณภาพภายนอก และทำการประเมินผลการจัดการศึกษา เพื่อให้มีการตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษา

สำหรับการประกันคุณภาพภายใน ถึงแม้ว่าจะมีกฎหมายกำหนดให้หน่วยงานต้นสังกัด และสถานศึกษาเองเป็นผู้ดำเนินการในการประกันคุณภาพภายในนั้น แต่ปรากฏชัดว่าการดำเนินการของสถานศึกษาส่วนใหญ่ไม่เป็นไปตามความมุ่งหวัง ในปีงบประมาณ 2544 กรมสามัญศึกษา ได้มีการประเมินผลการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาของ สหวิทยาเขต พบว่ายังมีสถานศึกษาใดมีผลการปฏิบัติตามแผนได้มาตรฐานที่กำหนด สถานศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มที่มีการดำเนินงานในการจัดทำแผน มีแผนการปฏิบัติมุ่งสู่คุณภาพ และในบางแห่งได้มีการประเมินภายในจากหน่วยงานต้นสังกัดไปแล้ว (กรมสามัญศึกษา, 2544: 47) สำหรับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้ประเมินมาตรฐานโรงเรียน ปีการศึกษา 2543 พบว่า มีสถานศึกษาไม่ถึงร้อยละ 1 ที่ได้รับการประเมินว่ามี คุณภาพทุกด้านน่าพึงพอใจ พร้อมรับการประเมินภายนอก แต่สถานศึกษาส่วนใหญ่มีคุณภาพในระดับที่ต้องปรับปรุงและในบางแห่งควรได้รับการช่วยเหลือเป็นพิเศษ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2545) จากผลการประเมินดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า มีสถานศึกษาเพียงจำนวนร้อยละ 1 ที่สามารถดำเนินการประกันคุณภาพภายใน และมีคุณภาพการศึกษาเป็นที่พึงพอใจ ในขณะที่สถานศึกษาที่เหลือยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างดีต้องปรับปรุงแก้ไขและรับการสนับสนุนช่วยเหลือ และจากการที่ต้นสังกัดของสถานศึกษาแต่ละแห่ง รวมถึงตัวสถานศึกษาเอง ต้องมีการจัดการประเมินภายในสถานศึกษาของตน ทำให้การประเมินภายในของสถานศึกษาแต่ละแห่งมีความแตกต่างกันไปตามข้อกำหนดของแต่ละหน่วยงานต้นสังกัด รวมถึงความแตกต่างกันของบริบท สิ่งแวดล้อมของสถานศึกษาเองก็มีส่วนทำให้หลักเกณฑ์ของการประเมินภายในของแต่ละสถานศึกษามีความแตกต่างกันไป และไม่เฉพาะสถานศึกษาของรัฐเท่านั้น ยังรวมถึงสถานศึกษาของเอกชนด้วยเช่นกัน

สำหรับสถานศึกษาเอกชนนั้น รัฐบาลได้ตระหนักถึงความสำคัญและมีนโยบายส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเอกชนในการจัดการศึกษาตลอดมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งได้มีการกำหนดไว้ในกฎหมายสำคัญคือ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2540 มาตรา 43 และมาตรา 81 กำหนดให้ รัฐต้องสนับสนุนเอกชนจัดการศึกษาอบรมให้เกิดความรู้คู่คุณธรรม (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2550 : 7) และพัฒนาเพื่อให้ได้คุณภาพผู้เรียนดังกล่าว สถานศึกษาเอกชนจึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ มีการบริหารที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโรงเรียน มีการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางที่เหมาะสม ชัดเจน เพื่อการพัฒนาอย่าง



ต่อเนื่องและเป็นระบบให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด โดยใช้ระบบประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ดังนั้น สถานศึกษาเอกชนจะต้องมีการปรับเปลี่ยนบทบาทของตนเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ด้วยตนเองภายใต้สภาวะแวดล้อมแห่งการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่สูงขึ้น และเมื่อมองดูในแง่ของการประกันคุณภาพของสถานศึกษาเอกชนนั้น ความแตกต่างของการจัดการประเมินภายในของแต่ละสถานศึกษามีหลากหลาย อันเนื่องมาจากเหตุผลที่ว่า การดำเนินงานของสถานศึกษาเอกชนนั้น มีความเป็นอิสระจากข้อระเบียบของทางราชการมากกว่า มีการดำเนินงานของโรงเรียนที่ตอบสนองต่อผู้ปกครอง ชุมชน และบริบทสิ่งแวดล้อมของสถานศึกษานั้นๆ ทำให้การเลือกวิธี และรูปแบบ รวมถึงแนวทางการดำเนินการ และเกณฑ์มาตรฐาน ในการจัดการประเมินคุณภาพภายในของสถานศึกษาเอกชนแต่ละแห่งแตกต่างกัน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2542)

จากที่ได้กล่าวมาสรุปได้ว่า สถานศึกษาจำเป็นต้องมีการประกันคุณภาพภายใน ของแต่ละสถานศึกษาเอง และจะต้องได้รับการประเมินภายนอกเพื่อตรวจสอบการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด อย่างไรก็ตาม เมื่อมองถึงกระบวนการในการจัดการในเรื่องของคุณภาพจะเห็นได้ว่า กระบวนการประกันคุณภาพ เป็นการพัฒนาการในขั้นที่ 4 ก่อนที่จะถึงพัฒนาการขั้นสุดท้ายของการจัดการคุณภาพ (Dale, Lascelles และ Plunkett, 1990: 4) โดยสามารถแสดงพัฒนาการของการจัดการคุณภาพได้ดังนี้

#### พัฒนาการของการบริหาร/จัดการคุณภาพ

1. การบริหารจัดการคุณภาพตามยถากรรม คือ การแก้ไขเมื่อเจอปัญหา และดำเนินการแก้ไขตามความเข้าใจ และตามกำลังความสามารถที่มีอยู่ในขณะนั้น
2. การตรวจสอบคุณภาพ (Quality Inspection) เป็นขั้นตอนที่ นำสิ่งที่สถานศึกษาได้ปฏิบัติไปแล้ว กลับมาตรวจสอบ ทบทวน เพื่อหาจุดเด่นและจุดด้อย และนำไปใช้ในการพัฒนาแก้ไขจุดด้อย เสริมจุดเด่น และติดตามผลการดำเนินงาน ให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด
3. การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) การควบคุมคุณภาพเป็นองค์ประกอบที่กำหนดขึ้น เพื่อกำหนดสิ่งที่คาดหวัง และแนวทางที่จะไปถึงสิ่งที่คาดหวังนั้น ๆ
4. การประกันคุณภาพ (Quality Assurance) หมายถึงกลไก (Mechanisms) และกระบวนการ (Processes) ต่างๆ ที่นำไปสู่การรักษาและปรับปรุงคุณภาพของผลลัพธ์ เพื่อช่วยให้ผู้เกี่ยวข้อง (Stakeholders) มั่นใจในวิธีควบคุมคุณภาพ และมั่นใจในมาตรฐานของผลผลิต อีกทั้งเป็นการรับประกันหรือรับรองว่าจะได้มาตรฐานตามที่ระบุ (Harman, 1996: 6)

5. การบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) หมายถึง แนวทางในการบริหารขององค์กรที่มุ่งเน้นคุณภาพ โดยสมาชิกทุกคนขององค์กรมีส่วนร่วมและมุ่งหมายผลกำไรในระยะยาวด้วยการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้ารวมทั้งการสร้างผลประโยชน์ตอบแทนแก่หมู่สมาชิก

โดยจะเห็นได้ว่า การบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นการจัดการคุณภาพในขั้นสุดท้าย โดยมุ่งคุณภาพเกิดขึ้นในทุกระบบทั่วทั้งองค์กร สมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการพัฒนา คำนึงถึงการให้ผลตอบแทนในด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ และองค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

และเมื่อมองถึงความสำคัญในการจัดการศึกษาของชาติในปัจจุบันแล้ว การจัดการศึกษาระดับปฐมวัยถือว่าเป็นการศึกษาขั้นต้นที่มุ่งจัดการศึกษาให้กับประชาชนในวัยแรกของชีวิต การศึกษาระดับนี้จึงมีความสำคัญต่อเด็ก ครอบครัว ชุมชน และประเทศชาติ โดยเฉพาะในภาวะที่สังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกด้าน ซึ่งส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตของคนในสังคมมากขึ้น ในขณะที่ความจำเป็นในการเตรียมประชาชน เพื่อรองรับในการพัฒนาประเทศก็เป็นสิ่งที่ต้องทำควบคู่กัน และการเตรียมเด็กตั้งแต่ปฐมวัยเพื่อให้เด็กและเยาวชนเหล่านั้นได้มีโอกาสเติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่มีศักยภาพ และเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศต่อไป โรงเรียนอนุบาลจึงมีความสำคัญ และจำเป็นสำหรับสังคมปัจจุบันมากขึ้น (มณฑา คอเหลี่ยม และเมธาวี อุดมธรรมานู ภาพ, 2550 : 2) ดังนั้นการวางรากฐานที่ดีให้กับเด็กปฐมวัยจึงเท่ากับเป็นการเตรียม และสร้างพลเมืองที่ดีมีคุณภาพให้กับประเทศชาตินั้นเอง อาจกล่าวได้ว่าจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาปฐมวัย ก็เพื่อสร้างเสริมพัฒนาการทุกด้านให้เจริญเติบโตได้เต็มศักยภาพ และเตรียมความพร้อมของเด็กเพื่อการเรียนรู้ในการดำเนินชีวิตต่อไป ซึ่งหากโรงเรียนมีการบริหารจัดการที่ดี มีกระบวนการในการประกันคุณภาพ เพื่อสร้างคุณภาพที่ดีให้กับเด็กแล้ว ก็เชื่อได้ว่าโรงเรียนนั้นๆจะประสบความสำเร็จได้ ดังนี้ เพื่อพัฒนาตัวผู้เรียนให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินชีวิตในแต่ละช่วงวัย (ชลธิป สมานิติ, 2550 : 13) สถานศึกษาต้องมีการบริหารจัดการด้านการศึกษาอย่างเป็นมาตรฐานและมีคุณภาพ

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเพื่อพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษาปฐมวัยเอกชน โดยการนำแนวคิดการบริหารทั่วทั้งองค์กร ไปใช้ในการพัฒนาระบบ เพื่อยกระดับมาตรฐานงานประกันคุณภาพสถานศึกษาปฐมวัยเอกชน ให้สามารถรองรับการประเมินคุณภาพภายนอกที่ระดับมาตรฐานสูงขึ้นไปอีกได้

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาลเอกชน

## 3. คำถามในการวิจัย

1. สภาพ และปัญหา การประกันคุณภาพภายใน ของโรงเรียนอนุบาลเอกชน ในปัจจุบัน เป็นอย่างไร
2. ระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ ของโรงเรียนอนุบาลเอกชน ควรเป็นอย่างไร

## 4. ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษา เพื่อพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาลเอกชน โดยมีขอบเขตการวิจัยดังนี้

1. ประชากรที่ศึกษาได้แก่ โรงเรียนอนุบาลเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร และ ปริมณฑล จำนวน 735 โรงเรียน
2. กลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้มาจากการเลือกศึกษาโรงเรียนซึ่งเป็นกรณีตัวอย่าง จำนวน 5 โรงเรียน ตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้คือ เป็นโรงเรียนอนุบาลเอกชนขนาดใหญ่ ที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 300 คนขึ้นไป และเป็นโรงเรียนอนุบาล เอกชนที่ผ่านการประเมินมาตรฐานภายนอก จาก สมศ. แล้ว โดยคัดเลือกโรงเรียนที่อยู่ภายในเขตกรุงเทพมหานคร 3 โรงเรียน และเลือกโรงเรียนในเขตปริมณฑลอีกจำนวน 2 โรงเรียน
3. การวิจัยครั้งนี้ ใช้เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพ ในการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และครูที่รับผิดชอบการประเมินคุณภาพภายใน เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของการประกันคุณภาพภายใน ของโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษา และการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายใน ของโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษา โดยการใช้แนวสัมภาษณ์ และแบบวิเคราะห์เอกสารที่ผู้วิจัยออกแบบ

## 5. กรอบแนวคิดในการวิจัย

1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบ

ผู้วิจัยใช้การสังเคราะห์กรอบแนวคิดในการพัฒนาระบบของนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ Edwards (1985), Kendall และ Kendall (1988) และ วิทยา คูวิรัตน์ (2539) โดยสามารถสรุปขั้นตอนของการพัฒนาระบบ และนำไปเป็นขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย ได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์ระบบ
2. การออกแบบ และพัฒนาระบบ
3. การตรวจสอบ และประเมินระบบ

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับระบบ

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของระบบของ Lunenberg และ Ornstein (1996) ซึ่งกล่าวถึงรูปแบบพื้นฐานของระบบ มาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดองค์ประกอบของระบบที่จะพัฒนา โดยมีองค์ประกอบดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า
2. กระบวนการ
3. ปัจจัยส่งออก
4. ข้อมูลป้อนกลับ
5. สภาพแวดล้อมของระบบ

3. กรอบแนวคิดเชิงระบบ ของการกำหนดมาตรฐานของการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาปฐมวัยของ สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

กรอบแนวคิดเชิงระบบของการกำหนดมาตรฐานของการประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษาปฐมวัยนี้ เป็นกรอบแนวคิดในเชิงระบบ ที่แสดงองค์ประกอบต่างๆ ในการนำไปพัฒนา มาตรฐานในการประเมินคุณภาพภายในของสถานศึกษา สามารถแสดงองค์ประกอบต่างๆ ได้ดังนี้

ด้านปัจจัยนำเข้าประกอบด้วย

1. ผู้บริหาร
2. ครูผู้สอน
3. สภาพแวดล้อมภายใน

ด้านกระบวนการ ประกอบด้วย

1. การบริหารและจัดการศึกษา
2. การจัดองค์กร
3. การพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน และการประเมินผล
4. การจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน
5. การสนับสนุนจากชุมชน ท้องถิ่น
6. การร่วมมือกันระหว่างบ้าน กับสถานศึกษา

และในด้านผลผลิต ประกอบด้วย

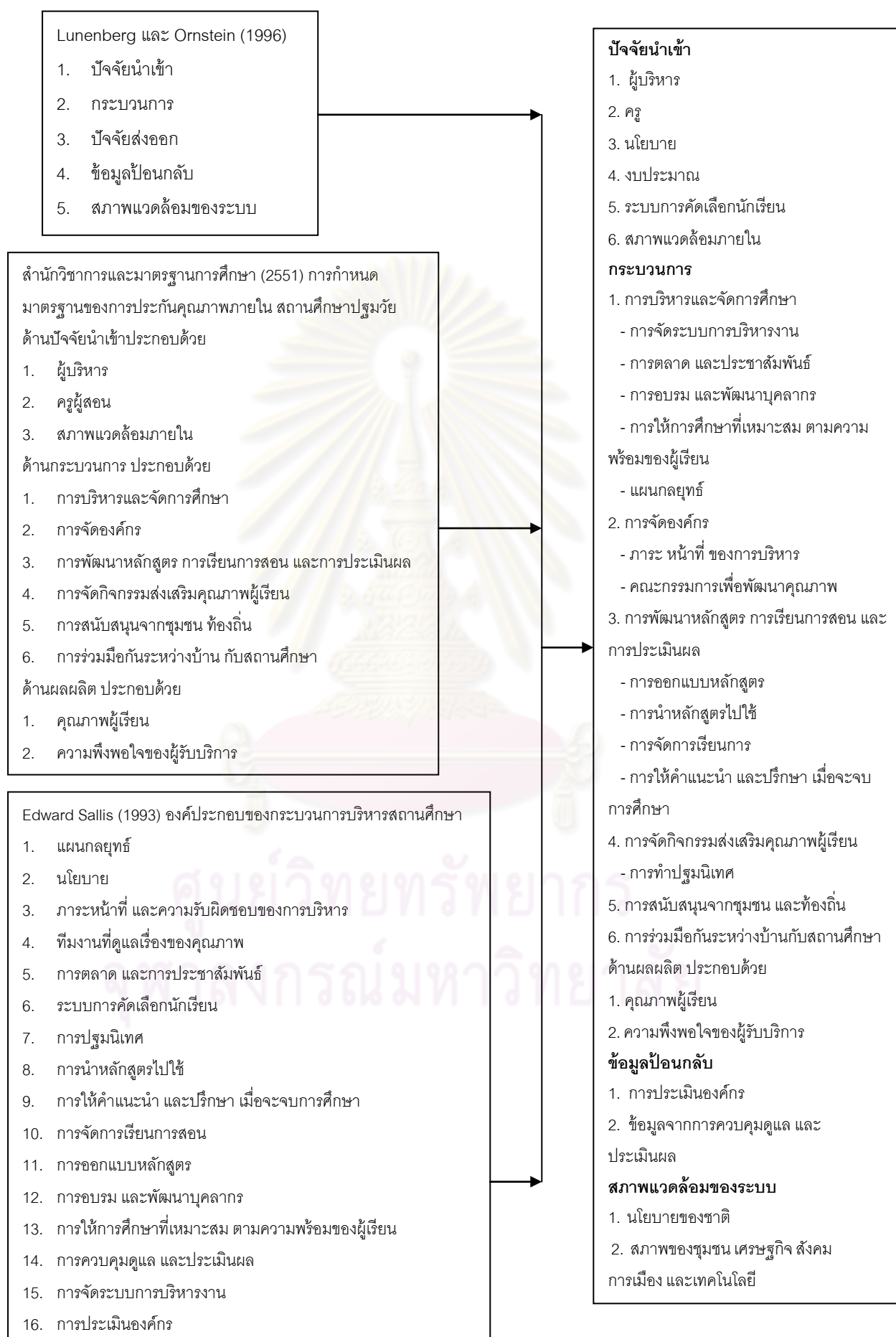
1. คุณภาพผู้เรียน
2. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ
4. แนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ

ผู้วิจัยใช้แนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การของ Edward Sallis (1993) ที่กล่าวถึง หลักการในการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง เน้นความพึงพอใจของผู้รับบริการ โดยกล่าวถึงกระบวนการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้เกิดคุณภาพ ควรมีองค์ประกอบดังนี้

1. แผนกลยุทธ์
2. นโยบาย
3. ภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบของการบริหาร
4. ทีมงานที่ดูแลเรื่องของคุณภาพ
5. การตลาด และการประชาสัมพันธ์
6. ระบบการคัดเลือกนักเรียน
7. การปฐมนิเทศ
8. การนำหลักสูตรไปใช้
9. การให้คำแนะนำ และปรึกษา เมื่อจะจบการศึกษา
10. การจัดการเรียนการสอน
11. การออกแบบหลักสูตร
12. การอบรม และพัฒนาบุคลากร
13. การให้การศึกษที่เหมาะสม ตามความพร้อมของผู้เรียน
14. การควบคุมดูแล และประเมินผล
15. การจัดระบบการบริหารงาน
16. การประเมินองค์กร

จากแนวคิดทั้งสี่ประการ ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนในการทำวิจัย โดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบมาใช้เป็นขั้นตอนในการทำวิจัย และทำการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับ ระบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ และระบบการประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษาปฐมวัย มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย สามารถแสดงได้ตามแผนภาพดังนี้

## แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



## 6. คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1. ระบบ หมายถึง องค์ประกอบ หรือวิธีการที่แสดงถึง ความสัมพันธ์ของการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคล เพื่อให้องค์การได้บรรลุความสำเร็จ เป็นไปตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ โดยรูปแบบพื้นฐานของระบบ มีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบคือ 1) ปัจจัยนำเข้า 2) กระบวนการ 3) ปัจจัยส่งออก 4) ข้อมูลป้อนกลับ และ 5) สภาพแวดล้อมของระบบ

2. การพัฒนาระบบ หมายถึง กระบวนการในการปรับปรุงหรือพัฒนาแนวคิด รายละเอียดขององค์ประกอบหรือ วิธีการของระบบเดิมที่มีอยู่ ให้เกิดเป็นระบบใหม่ มีขั้นตอนของการพัฒนาระบบ 3 ขั้นตอนคือ 1) การวิเคราะห์ระบบ 2) การออกแบบ และพัฒนาระบบ และ 3) การตรวจสอบ และประเมินระบบ

3. ระบบการประกันคุณภาพภายใน หมายถึง องค์ประกอบ หรือวิธีการที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคล ในการบริหารองค์การ เพื่อการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง

4. ระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ หมายถึง ระบบที่ใช้เพื่อการประเมินผล และการติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐาน การศึกษาของสถานศึกษาจากภายใน โดยเน้นถึงกลไก หรือกระบวนการ หรือกิจกรรม ตลอดจนวิธีการปฏิบัติงาน โดยใช้องค์ประกอบในกระบวนการบริหารงานตามแนวคิดของการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ เพื่อสร้างความมั่นใจว่าผู้เรียนมีคุณภาพได้มาตรฐานตามที่กำหนด หรือมีคุณลักษณะเป็นไปตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา มุ่งที่จะตอบสนองความต้องการ และสร้างความพอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง สามารถแสดงองค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบ ในเชิงระบบได้ คือ ด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย 1) ผู้บริหาร 2) ครู 3) นโยบาย 4) งบประมาณ 5) ระบบการคัดเลือกนักเรียน และ 6) สภาพแวดล้อมภายใน ด้านกระบวนการ ประกอบด้วย 1) การบริหารและจัดการศึกษา 2) การจัดองค์กร 3) การพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน และการประเมินผล 4) การจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน 5) การสนับสนุนจากชุมชน และ 6) การร่วมมือกันระหว่างบ้าน กับสถานศึกษา ด้านปัจจัยส่งออก ประกอบด้วย 1) คุณภาพผู้เรียน และ 2) ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ด้านข้อมูลป้อนกลับ ประกอบด้วย 1) การประเมินองค์การ และ 2) ข้อมูลจากการ

ควบคุมดูแลและประเมินผล และสภาพแวดล้อมของระบบ ประกอบด้วย 1) นโยบายของชาติ และ 2) สภาพของชุมชน เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี

## 7. วิธีดำเนินการวิจัย

### ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ระบบ มีการดำเนินงานดังนี้

1. สังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับระบบ การพัฒนาระบบ การประกันคุณภาพ ภายใน และการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ

ขั้นตอนนี้เป็นการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ แนวคิดเกี่ยวกับระบบ การพัฒนาระบบ การประกันคุณภาพภายใน มาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนเอกชน และการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ โดยใช้วิธีการศึกษาจากหนังสือ ตำรา ผลงานวิจัย และเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับระบบ ระบบประกันคุณภาพภายใน และแนวทางและวิธีการของการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ ที่จะนำไปใช้เป็นกรอบแนวคิดในการทำวิจัย และได้ขั้นตอนในการทำวิจัย จากการสังเคราะห์แนวคิดในการพัฒนาระบบในไปใช้เป็นขั้นตอนของการทำวิจัยในครั้งนี้

2. ศึกษาสภาพปัญหา ของระบบการประกันคุณภาพภายใน นำมาวิเคราะห์เพื่อหาแนวทาง และวิธีการในการปรับปรุงระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวทางการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ ในโรงเรียนอนุบาลเอกชน ที่สอดคล้องกับสภาพการณ์ และบริบทที่เป็นอยู่จริง

ในขั้นตอนนี้ เป็นการทำกิจกรรมเพื่อศึกษาสภาพปัญหาของการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนอนุบาลเอกชน โดยการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้วยการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้อง การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนอนุบาลเอกชน เพื่อให้ได้สภาพปัจจุบัน ปัญหาของระบบประกันคุณภาพภายในที่สถานศึกษาใช้อยู่ และความต้องการของระบบการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนอนุบาลเอกชน หลังจากนั้น นำผลที่ได้มาทำการวิเคราะห์เพื่อนำแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ ไปใช้ในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายใน โรงเรียนอนุบาลเอกชน

### ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบ และพัฒนาระบบ มีการดำเนินงานดังนี้

โดยการนำผลวิเคราะห์ที่ได้จากการวิเคราะห์เพื่อหาแนวทาง วิธีการในการปรับปรุงวิธีการ การประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ ในโรงเรียนอนุบาลเอกชน จากขั้นตอนที่ 1 มาทำการศึกษา วิเคราะห์ และสรุปเนื้อหา เพื่อออกแบบ



พัฒนาส่วนประกอบ และคุณสมบัติที่เหมาะสมของระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ ในโรงเรียนอนุบาลเอกชน และจัดทำร่างของระบบเพื่อนำไปใช้ในการตรวจสอบ

### **ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบ และประเมินระบบ** มีการดำเนินงานดังนี้

ในขั้นตอนนี้ เป็นการศึกษาค้นหาความเหมาะสมของระบบที่ได้มาโดยใช้แบบประเมินระบบเพื่อประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของระบบ ด้วยการสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ และ นำความคิดเห็น ข้อเสนอแนะมาปรับปรุงจนได้ระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ ในโรงเรียนอนุบาลเอกชน ที่ผ่านการตรวจสอบแล้ว

### **8. ประโยชน์ที่จะได้รับ**

1. ได้องค์ความรู้ เกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ ของโรงเรียนอนุบาลเอกชน
2. ผลของการวิจัย จะเป็นแนวทางในการปรับปรุงวิธีการประกันคุณภาพภายใน โดยใช้หลักการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ ในโรงเรียนอนุบาลเอกชน ที่สอดคล้องกับสภาพการณ์ และบริบทที่เป็นอยู่จริง

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 2

### เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ ของโรงเรียนอนุบาลเอกชน ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องออกเป็น 7 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับระบบ และการพัฒนาระบบ

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา

ตอนที่ 3 ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

ตอนที่ 4 ระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา

ตอนที่ 5 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการประกันคุณภาพในสถานศึกษา

ตอนที่ 6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตอนที่ 7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับระบบ และการพัฒนาระบบ

#### ความหมายของระบบ

ในการแสวงหาคำตอบของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้น โดยการใช้ทฤษฎี หรือองค์ความรู้ต่างๆ มาใช้ประกอบการอธิบายนั้น มีมาตั้งแต่สมัยอดีตและเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน คำตอบ หรือข้อค้นพบเหล่านั้น ก็ถูกอธิบายจากการใช้ศาสตร์นั้นๆ ที่เกี่ยวข้อง แต่เมื่อมีปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นหลายอย่างที่เกี่ยวข้องกัน และมีความสลับซับซ้อน ความยากในการอธิบายโดยใช้ศาสตร์เพียงศาสตร์เดียวจึงเป็นไปได้ยาก และไม่สามารถอธิบายถึงความต่อเนื่องได้ ความคิดในการที่จะทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่มีลักษณะกว้าง และครอบคลุมภาพรวมของการเกิดปรากฏการณ์นั้นๆ เป็นรากฐาน ที่มาของแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีระบบ และแนวคิดดังกล่าวก็ถูกนักวิชาการในสมัยต่อมา นำไปพัฒนาและประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวางภายใต้กรอบความคิดคือ ทฤษฎีระบบทั่วไป (General System Theory)

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของระบบไว้ดังนี้

Kast และ Rosenzweig (1985 : 15) กล่าวว่า ระบบคือ สิ่งที่ถูกจัดให้เป็นระบบอยู่รวมกัน เป็นหนึ่งเดียวกัน ซึ่งประกอบด้วยส่วนย่อย (parts) อันเป็นองค์ประกอบ (components) หรือ ระบบย่อย (subsystems) ตั้งแต่ 2 ส่วนขึ้นไปที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันและกัน และมีเส้นแบ่งเขตที่สามารถระบุได้ว่า เป็นเส้นคั่นระหว่างระบบและระบบสภาพแวดล้อมที่อยู่เหนือขึ้นไป (suprasystem)

Robbins (1990: 12) กล่าวว่า ระบบคือ ชุดของส่วนต่างๆ (parts) ที่มีความสัมพันธ์และพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ที่ถูกจัดไว้อย่างสอดคล้องกัน และมีความเป็นหนึ่งเดียวกัน

Lunenberg และ Ornstein (1996: 14) กล่าวว่า ระบบคือ ชุดขององค์ประกอบต่างๆ (parts) ที่มีความสัมพันธ์กัน ทำหน้าที่ในลักษณะเป็นหน่วย (unit) เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

Hoy และ Miskel (2001: 20) กล่าวว่าระบบคือ ชุดขององค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันที่ต้องมีปัจจัยนำเข้า (Inputs) จากภายนอกระบบ และมีกระบวนการแปรสภาพปัจจัยต่าง ๆ เหล่านั้นเพื่อให้ได้ผลผลิตคืนสู่สิ่งแวดล้อม

Lucus (1985) อธิบายว่า ระบบหมายถึงชุดขององค์ประกอบ หรือตัวแปร ซึ่งถูกจัดเป็นองค์กร มีปฏิสัมพันธ์กันมีการพึ่งพาอาศัยกัน และมีการผสมผสานกัน โดยที่ระบบจะต้องมีจุดประสงค์หรือเป้าหมายเฉพาะ ซึ่งบางครั้งเป็นเป้าหมายรวมอาจจะสังเกตได้ยาก เช่น เป้าหมายของระบบสังคม เนื่องจากบางครั้งเราอาจไม่ทราบว่า การที่คนมาอยู่รวมกลุ่มกันนั้นมีเป้าหมายอะไร

ณัฐนิภา คุปรัตน์ (2523) ให้ความหมายไว้ว่า ระบบหมายถึงส่วนประกอบหลายๆ ส่วนมา รวมกัน โดยมีการประสานสัมพันธ์กัน ทุกระบบจะมีระบบย่อย ยกเว้นระบบที่เล็กที่สุดแล้ว และทุก ระบบยกเว้นระบบที่ใหญ่ที่สุด จะมีระบบใหญ่ครอบคลุมอยู่อีกที่หนึ่ง ระบบใหญ่ดังกล่าวคือ สภาพแวดล้อมของระบบนั่นเอง

ประชุม รอดประเสริฐ (2545 : 66) กล่าวว่า ระบบ หมายถึงองค์ประกอบของสรรพสิ่ง ที่รวมตัวกันอย่างเป็นเอกภาพ โดยแต่ละองค์ประกอบต่างปฏิบัติภาระหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับภาระหน้าที่ขององค์ประกอบอื่นๆ และเป็นการปฏิบัติภาระหน้าที่อย่างมีรูปแบบและมีขั้นตอนเป็นการเฉพาะ

สรุปได้ว่า ระบบคือ สิ่งที่ถูกจัดให้เป็นระบบอยู่รวมกันเป็นหนึ่งเดียวกัน ซึ่งประกอบด้วย ส่วนย่อยอันเป็นองค์ประกอบ หรือระบบย่อย ตั้งแต่ 2 ส่วนขึ้นไปที่มีความสัมพันธ์กัน ต้องพึ่งพาอาศัยกันและมีผลกระทบกันและกัน เพื่อทำหน้าที่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

## ทฤษฎีระบบ

### 1. ทฤษฎีระบบทั่วไป

นักชีววิทยาชื่อ Ludwig Von Bertalanffy (1998 : 41) คือผู้ที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นบุคคลแรกที่นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีระบบทั่วไป (General system theory) ซึ่งกล่าวว่า

“องค์การประกอบด้วยกลุ่ม และกลุ่มประกอบด้วยบุคคลที่ต้องทำงานอย่างสอดคล้องกัน แต่แต่ละบุคคลต้องรู้ว่าบุคคลอื่นกำลังทำอะไร แต่บุคคลจะต้องสามารถรับรู้ข่าวสารและยอมรับผลของการทำหน้าที่ของบุคคลอื่น”

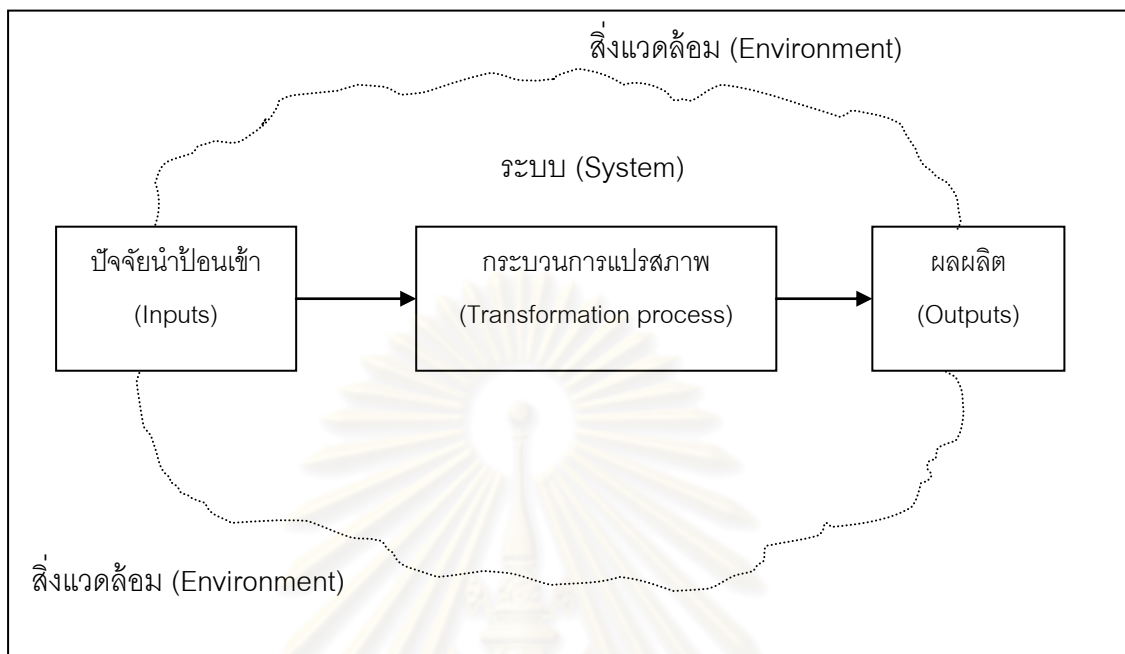
ทฤษฎีระบบทั่วไปดังกล่าวเป็นพื้นฐานของวิธีการเชิงระบบซึ่งได้นำไปใช้ในการทำความเข้าใจและอธิบายปรากฏการณ์ต่างๆ ทั้งในวิทยาศาสตร์กายภาพและทางด้านสังคมศาสตร์ โดยมีแนวคิดที่สำคัญสอประการเกี่ยวกับระบบคือ ระบบจะประกอบด้วยระบบย่อยต่างๆ และความสัมพันธ์ระหว่างระบบย่อยต่างๆ ภายในระบบ

### 2. ประเภทของระบบ

โดยทั่วไประบบจำแนกออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้ (Robbins, 1990: 12-13)

2.1 ระบบปิด (Closed system) มีแนวคิดพื้นฐานจากวิทยาศาสตร์กายภาพ เป็นระบบที่ไม่คำนึงถึงผลกระทบจากสิ่งแวดล้อม ระบบปิดที่สมบูรณ์จะเป็นระบบที่ไม่มีการรับพลังงานจากภายนอกซึ่งมีลักษณะเชิงอุดมคติ แนวคิดระบบปิดสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการศึกษาองค์การได้ค่อนข้างน้อยมาก

2.2 ระบบเปิด (Open system) เป็นระบบที่ยอมรับ หรือคำนึงถึงผลกระทบจากความสัมพันธ์ของระบบ กับสิ่งแวดล้อม เพื่อทำความเข้าใจลักษณะของระบบเปิดนำเสนอได้ดังแผนภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 ระบบเปิดทั่วไป (Basic open system)

ที่มา : Robbins (1990 : 13)

### 3. ลักษณะของระบบเปิด

ทุกระบบประกอบด้วยปัจจัยนำป้อนเข้า กระบวนการแปรสภาพ และผลผลิต แต่ระบบเปิดยังมีลักษณะที่นอกเหนือเพิ่มเติมที่เกี่ยวกับการศึกษาองค์การ ดังนี้ (Robbins, 1990 : 15-18)

1. การคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม (Environment awareness) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดกับสิ่งแวดล้อมจะส่งผลกระทบต่อระบบ ในทางกลับกันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดภายในระบบก็จะส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมของระบบนั้นๆ ด้วย
2. ผลย้อนกลับ (Feedback) ระบบเปิดจะรับเอาข้อมูล สารสนเทศจากสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งช่วยให้ระบบสามารถปรับตัวและดำเนินงานได้ตามปกติไม่ออกนอกกลุ่มนอกทางจากแนวปฏิบัติที่กำหนดไว้
3. ระบบเปิดเป็นวงจรของเหตุการณ์ต่างๆ (Cyclical character) ผลผลิตจากระบบทำให้เกิดวิธีการสำหรับการได้มาซึ่งปัจจัยนำป้อนเข้าใหม่ๆ ที่จะเข้าสู่วงจรของระบบต่อไป
4. การโน้มเอียงไปสู่ความเฉื่อย (Negative entropy) ระบบจะมีความโน้มเอียงไปสู่ความเฉื่อย หรือเสื่อมสลายไป

5. สภาพที่มีความมั่นคง (Steady state) ระบบเปิดจะมีปัจจัยนำเข้าเพื่อขจัดความไม่เอียงไปสู่การเสื่อม

6. เคลื่อนสู่ความเจริญเติบโตและการขยายตัว (Movement toward growth and expansion) สภาพความมั่นคงเป็นลักษณะที่แสดงให้เห็นระยะเริ่มต้นของระบบเปิด เมื่อระบบมีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้นและเผชิญกับแนวโน้มการเสื่อมถอย ระบบเปิดจะปรับเปลี่ยนสู่การเจริญเติบโตและการขยายตัว เพื่อเป็นหลักประกันความอยู่รอด

7. รักษาสมดุลของการดำรงอยู่และกิจกรรมการปรับตัว (Balance of maintenance and adaptive activities) ระบบเปิดพยายามค้นหาจุดสมดุลระหว่างสองกิจกรรมที่มักมีความขัดแย้งกัน กล่าวคือ กิจกรรมเพื่อการดำรงอยู่ (Maintenance activities) เพื่อการสร้างหลักประกันว่า ระบบย่อยต่างๆ ยังอยู่ในสภาวะปกติและระบบใหญ่ยังมีความสอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม

8. การมีทางเลือกหลากหลาย (Equifinality) ระบบสามารถบรรลุผลการดำเนินงานได้จากสภาพการณ์ที่แตกต่างกันและโดยใช้วิธีการหลากหลาย

#### 4. รูปแบบทฤษฎีระบบพื้นฐาน

รูปแบบทฤษฎีระบบพื้นฐานขององค์การประกอบด้วย ส่วนประกอบสำคัญ 5 ส่วน ดังนี้ Lunenberg และ Ornstein (1996 : 15-18) ซึ่งเป็นระบบเปิด ดังแผนภาพที่ 3

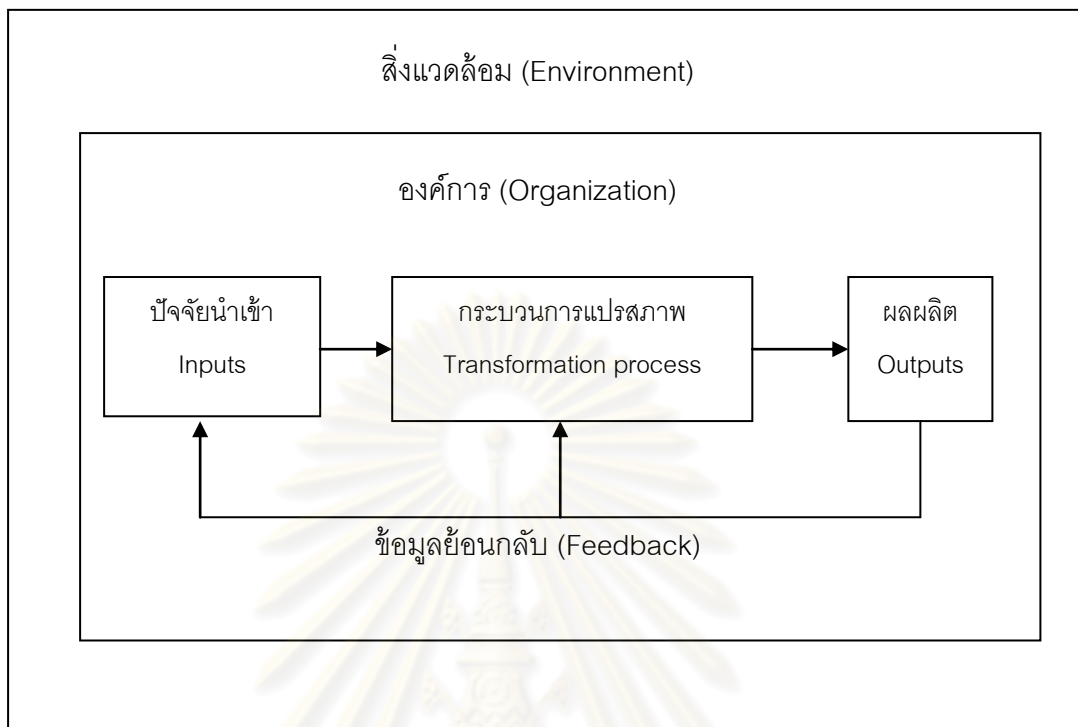
1. ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งประกอบด้วย คน วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ และสารสนเทศเพื่อการผลิตและการบริการ

2. กระบวนการแปรสภาพ (Transformation process) ปัจจัยนำเข้าโดยใช้เทคโนโลยีและการบริหาร

3. ผลผลิต (Outputs) ประกอบด้วยผลผลิตหรือบริการ

4. ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เป็นข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับผลผลิตหรือกระบวนการขององค์การที่เป็นตัวกำหนดปัจจัยนำเข้าในการดำเนินงานครั้งต่อไป

5. สิ่งแวดล้อม (Environment) ที่อยู่ล้อมรอบองค์การซึ่งประกอบด้วย สังคมการเมือง และแรงกดดันจากระบบเศรษฐกิจ



แผนภาพที่ 3 รูปแบบ ระบบพื้นฐาน (Basic system model)

ที่มา : Lunenburg และ Ornstien (1996 : 18)

สำหรับในส่วนของการพิจารณาเกี่ยวกับผลผลิต (Outputs) ขององค์กรนั้น Kast และ Rosenzweig (1985 : 18-20) กล่าวว่า การพิจารณามิติผลผลิตขององค์กรจะต้องดูใน 3 ประเด็นหลักเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรดังสมการต่อไปนี้

การดำเนินงาน (Performance) = ประสิทธิภาพ (Effectiveness), ประสิทธิภาพ- (Efficiency), และ ความพึงพอใจของผู้มีส่วนร่วม- (Participant satisfaction)

1. ประสิทธิภาพเป็นการพิจารณาเกี่ยวกับการบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะต้องมีการกำหนดระดับของการบรรลุวัตถุประสงค์ไว้ในแต่ละงาน
2. ประสิทธิภาพพิจารณาถึงอัตราส่วนของผลผลิตกับปัจจัยนำเข้า หรือผลประโยชน์ที่ได้รับ เป็นไปได้ที่องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแต่ขาดประสิทธิผล อันเป็นผลจากการใช้ทรัพยากรอย่างฟุ่มเฟือย ในทางกลับกัน เป็นไปได้ที่องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแต่ไม่มีประสิทธิผล

3. ความพึงพอใจของผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานหรือบุคลากรในองค์การ เป็นองค์ประกอบพื้นฐานเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์การที่สำคัญ องค์การส่วนมากจะมีวิธีการทำให้บุคลากรได้รับความพึงพอใจเป็นอย่างมากในการปฏิบัติงานและการเป็นสมาชิกขององค์การ ซึ่งหากไม่สามารถทำให้คนเกิดความพึงพอใจก็อาจส่งผลให้มีการลาออกหรือไม่ทุ่มเทให้กับงาน องค์ประกอบอื่นที่ควรคำนึงในการพัฒนาความมีสมรรถนะขององค์การคือความมั่นคงในการดำเนินงานซึ่งขึ้นอยู่กับการบรรลุผลในระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งศักยภาพในการพัฒนาการดำเนินงานอย่างยั่งยืนขององค์การในอนาคต การพัฒนาบุคลากรทั้งรายบุคคลและกลุ่มอย่างสมดุล เป็นส่วนสำคัญสำหรับองค์การโดยรวม

โดยสรุปแล้วระบบคือการที่กลุ่มบุคคลมาทำงานร่วมกัน ภายใต้ความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก เพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตที่เป็นไปตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ โดยมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

จะเห็นได้ว่า จากแนวคิดของนักวิชาการต่างๆ ที่ได้กล่าวมา ต่างมีลักษณะ และรูปแบบที่สอดคล้องกัน ในการทำวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้แนวคิดเชิงระบบของ Lunenberg และ Ornstein (1996) ซึ่งเป็นลักษณะของระบบเปิด มีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งประกอบด้วย คน วัสดุอุปกรณ์งบประมาณ และสารสนเทศเพื่อการผลิตและการบริการ
2. กระบวนการแปรสภาพ (Transformation process) หมายถึง วิธีดำเนินการ หรือขั้นตอนในการนำปัจจัยนำเข้าไปจัดกระทำ โดยใช้เทคโนโลยีและวิธีการบริหาร เพื่อให้ได้ผลผลิตที่ต้องการ
3. ผลผลิต (Outputs) ประกอบด้วยผลผลิตหรือบริการ
4. ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เป็นข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับผลผลิตหรือกระบวนการขององค์การที่เป็นตัวกำหนดปัจจัยนำเข้าในการดำเนินงานครั้งต่อไป
5. สิ่งแวดล้อม (Environment) ที่อยู่ล้อมรอบองค์การซึ่งประกอบด้วย สังคมการเมือง และแรงกดดันจากระบบเศรษฐกิจ

### การพัฒนาระบบ

การพัฒนาระบบ เป็นการกระทำในการทำให้ระบบที่มีอยู่ดีขึ้น หรืออาจเป็นการสร้างระบบขึ้นมาใหม่เพื่อให้มีความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการ และเกิดความมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยใช้วิธีการเชิงระบบ ซึ่ง อุกฤษ์ บุญประเสริฐ (2529) กล่าวไว้ว่า จุดเน้นที่สำคัญของ



วิธีการเชิงระบบจะอยู่ที่การค้นหาคำปัญหา และอยู่ที่การกำหนดวิธีแก้ไขปัญหาและพัฒนางานหรือระบบงานในปัจจุบัน และเมื่อนำมาประยุกต์ใช้กับงาน จุดเริ่มต้นของการประยุกต์ใช้เทคนิคเชิงระบบ จึงมักจะเน้นสภาพงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันซึ่งก็เป็นสภาพที่เป็นอยู่ในขณะนั้น และจุดจบที่ต้องการก็คือสภาพที่ต้องการให้เป็นเมื่อมีการแก้ไขปัญหานั้นแล้ว

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความต้องการในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในตามแนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ ของสถานศึกษาปฐมวัย สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ดังนี้ เพื่อให้การพัฒนาระบบของผู้วิจัย เป็นไปอย่างถูกต้องตามหลักการ ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบ ตามที่ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงไว้ ดังนี้

#### ความหมายของการพัฒนาระบบ

Biggs และคนอื่นๆ (1980:11) กล่าวว่าไว้ว่าการพัฒนาระบบเป็นกระบวนการในการสร้างแนวทาง หรือข้อกำหนดอย่างละเอียดของระบบใหม่ ให้มีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติต่อไป

Hoffer และคนอื่นๆ (1996:879) กล่าวว่าไว้ว่าการพัฒนาระบบคือกระบวนการที่เป็นขั้นตอนสำคัญ ประกอบด้วยการวิเคราะห์ การออกแบบ การนำไปปฏิบัติ และการรักษาไว้ เพื่อให้ระบบมีความสมบูรณ์ เหมาะสมกับการใช้งาน

วิทยา คูวิรัตน์ (2539:4) ให้คำนิยามเกี่ยวกับการพัฒนาระบบไว้ว่า หมายถึงการพัฒนาขั้นตอนและองค์ประกอบต่างๆ ของระบบให้มีคุณภาพ และความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

จากที่ได้กล่าวมา สรุปได้ว่า การพัฒนาระบบหมายถึงกระบวนการในการปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงรายละเอียดขององค์ประกอบในระบบที่มีอยู่เดิม ให้มีความเหมาะสมต่อการนำไปใช้ในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

#### ขั้นตอนในการพัฒนาระบบ

มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับขั้นตอนในการพัฒนาระบบไว้ ดังนี้

Biggs และคนอื่นๆ (1980:45-46) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับขั้นตอนในการพัฒนาระบบ ที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นการวางแผนระบบ (Systems Planning) เป็นขั้นตอนแรกของการพัฒนาระบบโดยการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความคิดอย่างเป็นทางการว่า มีการร้องขอเพื่อให้มีระบบใหม่

2. ขั้นการศึกษาความต้องการของระบบ (Systems Requirements) เป็นการจัดเตรียมข้อมูลพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อการสร้างแนวทางที่ต้องการพัฒนา
3. ขั้นการพัฒนาาระบบ (Systems Development) เป็นขั้นตอนที่เริ่มต้นด้วยการยอมรับแนวความคิดซึ่งได้มีการออกแบบ และประเมินในขั้นตอนที่ผ่านมา และจบลงด้วยการพัฒนาให้เป็นระบบที่มีความสมบูรณ์ ซึ่งสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้
4. ขั้นการนำระบบไปปฏิบัติ (Systems Implementation) เป็นขั้นตอนสำคัญหลังจากที่มีการทดสอบระบบแล้ว ก็จะนำไปสู่การปฏิบัติจริง และจะมีการปรับแต่งระบบให้มีความเหมาะสมกับการใช้งานอีกครั้ง

Edwards (1985) กล่าวถึงขั้นตอนซึ่งเป็นวงจรในการพัฒนาระบบไว้ดังนี้

1. ขั้นการวิเคราะห์ระบบ (Systems Analysis) เป็นขั้นตอนที่เกิดขึ้นหลังจากการร้องขอหรือมีความต้องการในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงระบบที่มีอยู่
2. ขั้นออกแบบระบบ (Systems Design) เป็นขั้นตอนของการออกแบบคุณสมบัติของระบบที่เกี่ยวข้อง ก่อนจะสร้างเป็นต้นแบบของระบบ
3. ขั้นการพัฒนาาระบบ (Systems Development) เป็นขั้นตอนสุดท้ายในการพัฒนาระบบให้เป็นต้นแบบที่มีความสมบูรณ์ มีการประเมินผล และตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมมากที่สุด ก่อนจะนำไปใช้

Kendall และ Kendall (1988) เสนอขั้นตอนของการพัฒนาระบบไว้ 3 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์ระบบ (Systems Analysis) เป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิตของระบบนั้นๆ
2. การออกแบบระบบ (Systems Design) เป็นขั้นการออกแบบระบบทั้งในส่วนปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต เพื่อให้มีคุณภาพ และมีความเหมาะสมมากที่สุดต่อองค์การ และสภาพแวดล้อมของระบบนั้นๆ
3. การทดสอบระบบ (Systems Testing) เป็นการนำเอาระบบที่ออกแบบไปทดสอบ โดยการทดลองใช้ในสถานการณ์จริง เพื่อทดสอบ และปรับปรุงก่อนนำไปใช้จริง

วิทยา คูวิรัตน์ (2539) เสนอขั้นตอนในการพัฒนาระบบไว้ 5 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์ระบบ (System Analysis) เป็นการศึกษาระบบวิเคราะห์แนวคิด หลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับระบบที่ต้องการ และการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของระบบ
2. การสังเคราะห์ระบบ (System Synthesis) เป็นการเปรียบเทียบระบบตามแนวคิด หลักการ และทฤษฎี กับระบบที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และจัดองค์ประกอบของระบบให้เห็นชัดเจนขึ้น

3. การออกแบบระบบ (System Design) เป็นการร่างรูปแบบระบบให้เป็นรูปร่างตามแนวคิด หลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

4. การตรวจสอบระบบ (System Verification) เป็นขั้นตอนในการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา และโครงสร้างของระบบ รวมถึงการตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ในการนำระบบไปใช้โดยผู้ทรงคุณวุฒิ และบุคคลที่เกี่ยวข้อง

5. การประเมินระบบ (System Evaluation) เป็นการนำเอาระบบที่ผ่านการตรวจสอบแล้วไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง ในสถานการณ์จริง เพื่อประเมินผลว่าระบบที่พัฒนาขึ้นมีข้อต้องปรับปรุงอีกประการใด

จากแนวคิดของขั้นตอนในการพัฒนาระบบที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง ผู้วิจัยขอสรุป และกำหนดขั้นตอนในการพัฒนาระบบในการวิจัยครั้งนี้ โดยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

#### 1) การวิเคราะห์ระบบ

เป็นขั้นตอนในการศึกษา วิเคราะห์สภาพของระบบที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ปัญหาที่เกิดขึ้น และแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขระบบควรเป็นอย่างไร

#### 2) การออกแบบระบบ

เป็นขั้นตอนการออกแบบรายละเอียด และองค์ประกอบของระบบใหม่ เพื่อให้ระบบใหม่มีความเหมาะสมในการนำไปใช้ และเป็นไปตามแนวคิด และหลักการที่ถูกต้อง

#### 3) การตรวจสอบ และประเมินระบบ

เป็นขั้นตอนในการตรวจสอบความถูกต้องของระบบใหม่ โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ ตรวจสอบ และประเมินความเหมาะสม และข้อบกพร่องของระบบ

## ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา

### ความหมายของ คุณภาพ และคุณภาพการศึกษา

#### ความหมายของคุณภาพ

คุณภาพ เป็นคำที่มีพื้นฐานมาจากภาคธุรกิจ – อุตสาหกรรม ในช่วงแรกๆ นักวิชาการได้ให้ความหมายของคุณภาพว่า เป็นความตรงตามข้อกำหนด (Crosby, 1987: 64) หรือการที่สินค้าหรือผลผลิตเหมาะสมสำหรับการใช้ (Juran และ Gryna, 1980: 1) ซึ่งนักวิชาการ

ในระยะหลังก็ยังให้ความหมายในลักษณะนี้ เช่น Burill และ Ledolter (1999: 131-132) โดยกล่าวว่า คุณภาพหมายถึง การบรรลุตามข้อกำหนดของสินค้าหรือการบริการ ซึ่งต้องเกิดจากการตัดสินใจว่า สินค้าหรือบริการนั้นผ่านหรือไม่ผ่านตามข้อกำหนด แต่ก็ยังให้ความสำคัญกับความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าด้วยเช่นกัน สำหรับ Juran และ Gryna (1993: 7) ให้ความหมายเพิ่มเติมในระยะหลังว่า คุณภาพต้องพิจารณาความพึงพอใจของลูกค้า ความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า จึงเป็นความหมายเฉพาะที่มีนักวิชาการหลายคนระบุไว้ เช่น Goetsch และ Davis (1994: 4) ให้ความหมายว่า คุณภาพเป็นภาวะที่มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการผลิต การบริการ บุคคล กระบวนการ และสิ่งแวดล้อม สิ่งเหล่านี้จะต้องเป็นไปตามความคาดหวังหรือเกินความคาดหวัง

จะเห็นได้ว่า ความหมายของคุณภาพ มีการกล่าวถึงไว้ใน 2 มิติ คือ มิติของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่ได้มาตรฐานเป็นไปตามข้อกำหนด และมิติของความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า ดังเช่นที่ Sallis (1993: 22 – 24) กล่าวว่า คุณภาพมีความหมายใน 2 ลักษณะ คือ ความหมายเชิงสมบูรณ์ (absolute meaning) ซึ่งมีลักษณะคล้ายกับความดี ความงาม และความจริง เป็นการแสดงถึงความมีมาตรฐานสูงสุด ส่วนความหมายในเชิงสัมพันธ์ (relative meaning) เป็นการเปรียบเทียบสินค้าที่ผลิตขึ้นให้ได้มาตรฐานที่กำหนดและตรงตามความคาดหวังและความต้องการของลูกค้า สำหรับ Nicholls (1993: 50 – 52) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับคุณภาพว่าเป็นลักษณะของสินค้าและบริการ วิธีการผลิต และความต้องการของลูกค้า โดยกล่าวเน้นถึงพัฒนาการคุณภาพ 4 ชั้น ได้แก่ 1) การผลิตสินค้าได้ตามมาตรฐาน 2) ความเหมาะสมกับจุดมุ่งหมาย 3) สิ่งที่คุณค้าต้องการ 4) การได้ในสิ่งที่มีค่าสูงสุดแก่ลูกค้า ดังนั้น สิ่งที่ Nicholls กล่าวถึงและแตกต่างออกไปคือ การให้ความสำคัญกับกระบวนการในการผลิต ซึ่ง Goetsch และ Davis ได้กล่าวถึงเช่นกัน

จากความหมายของ “คุณภาพ” ที่กล่าวข้างต้นซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ มีประเด็นที่คล้ายคลึงกันและแตกต่างกันอยู่บ้าง เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมแล้ว พบว่าความหมายของคุณภาพมีลักษณะที่เน้นการพิจารณาถึงผลผลิตและการบริการ วิธีการหรือกระบวนการผลิต และความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ ดังนั้นโดยสรุปแล้ว คุณภาพ หมายถึง คุณลักษณะของสินค้าและบริการที่ต้องตรงตามข้อกำหนด เหมาะสมและคุ้มค่ากับการใช้ และต้องเป็นสิ่งี่สร้างความพึงพอใจและตรงกับความต้องการของลูกค้า โดยมีกระบวนการผลิตที่ได้มาตรฐานและสามารถผลิตสินค้าได้ตรงตามความคาดหวังลูกค้า

### ความหมายของคุณภาพการศึกษา

จากความหมายของคุณภาพตามที่ได้กล่าวมาแล้ว เป็นการให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะของสินค้าและบริการที่ต้องตรงตามข้อกำหนด และสอดคล้องกับความพึงพอใจและความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ แต่คุณภาพตามความหมายทางการศึกษาเป็นกระบวนการในการพัฒนามนุษย์ ซึ่ง Gray แสดงทัศนะว่า “มนุษย์คือความหลากหลาย และเข้ามาสู่ระบบการศึกษาพร้อมกับความแตกต่างในประสบการณ์ อารมณ์และทัศนะ ดังนั้นการพิจารณาว่านักเรียนเป็นเสมือนสินค้า อาจทำให้เกิดการละเลยต่อความสลับซับซ้อนของกระบวนการเรียนรู้และความเป็นปัจเจกชนของบุคคลไป” (Gray, 1992) แต่การจัดการศึกษาเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของนักเรียนและผู้ปกครองทั้งหมด ก็ไม่อาจกล่าวได้ว่าโรงเรียนสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพแล้ว เนื่องจากความต้องการของผู้รับบริการอาจไม่ใช่สิ่งที่ถูกต้องเหมาะสม หรือเป็นสิ่งที่ผู้รับบริการจำเป็นต้องได้รับ Parsons ได้เปรียบเทียบการจัดการศึกษากับการให้บริการสุขภาพว่า (Whatmough, 1994: 92)

“เราไม่สามารถให้ความหมาย “คุณภาพ” ในมิติของความพึงพอใจของผู้รับบริการแต่เพียงอย่างเดียว ผู้รับบริการสุขภาพอาจจะไม่ทราบว่าอะไรเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับเขา หรืออาจจะร้องขอการรักษาซึ่งแท้จริงแล้วอาจไม่เหมาะสม หรือเป็นอันตรายก็ได้”

Parsons (1994: 9) กล่าวว่า ทั้งการศึกษา และสุขภาพจะมีความแตกต่างจากธุรกิจและอุตสาหกรรม คือ แม้จะยังต้องคำนึงถึงลูกค้าเพื่อความอยู่รอดและผลกำไร แต่จะไม่ยอมให้ผู้รับบริการมาลบล้างสิ่งที่จะสร้างคุณภาพได้ Parsons (1994: 9) ได้เสนอว่า คุณภาพการศึกษามี 3 ด้าน คือ

- 1) คุณภาพด้านผู้รับบริการ หมายถึงสิ่งที่ผู้รับบริการต้องการจากการศึกษา
- 2) คุณภาพด้านนักการศึกษา หมายถึงการบริการทางการศึกษาที่สอดคล้องกับสิ่งที่นักศึกษากำหนด โดยมีการใช้เทคนิคและกระบวนการที่ทำให้เชื่อว่าผลที่ได้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ
- 3) คุณภาพด้านการจัดการ หมายถึง การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดผลผลิต และเป็นไปตามแนวทางที่ผู้มีอำนาจระดับสูงกำหนด

ตามแนวคิดของ Parsons (1994: 9) คุณภาพการศึกษาจะเป็นการประสาน ระหว่างการให้บริการในสิ่งที่เป็นความจำเป็นที่นักวิชาการกำหนด และการสนองความต้องการ ให้แก่ผู้รับบริการ โดยคำนึงถึงการลงทุนอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ

Whatmough (1994: 94 – 95) ให้ความหมายของคุณภาพการศึกษาที่ คล้ายคลึงกัน โดยระบุว่าคุณภาพการศึกษาสามารถพิจารณาจากทัศนะของบุคคล 2 ฝ่าย คือ

1) คุณภาพตามทัศนะของผู้รับบริการ เป็นการบริการให้สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ

2) คุณภาพตามทัศนะของนักการศึกษา เป็นการให้ความสำคัญแก่หลักการ และวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา

Winch (1996: 17) ได้ให้ความเห็นว่า คุณภาพการศึกษาเป็นสิ่งที่ต้อง พัฒนาระยะยาวบางครั้งอาจไม่สอดคล้องกับความต้องการในปัจจุบันของผู้ปกครอง แต่โรงเรียนก็ จำเป็นที่จะต้องดำเนินการเพื่อประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว ซึ่งเป็นไปได้ที่อาจไม่ใช่สิ่ง ที่ผู้ปกครองพึงพอใจในปัจจุบัน

รุ่ง แก้วแดง (Kaewdang, 1999: 122) นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพ การศึกษาที่คล้ายคลึงกันว่า คุณภาพการศึกษาประกอบด้วยกระบวนการทั้งหมดที่นักเรียนจะ ได้รับการศึกษา ในด้านการจัดการต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพของการใช้เวลา การใช้จ่ายเงินและ บุคลากรและพิจารณาผลผลิตของการศึกษา หรือคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของนักเรียน ซึ่งต้องให้ สอดคล้องกับจุดประสงค์ของหลักสูตร และความคาดหวังของสังคม นอกจากนั้นยังต้องคำนึงถึง ความพึงพอใจของผู้รับบริการ นั่นคือ การให้นักเรียนได้เรียนอย่างสอดคล้องกับความต้องการ ความสนใจ และความถนัดของตน

Sallis (1993: 29 – 30) กล่าวถึงคุณภาพการศึกษาโดยเน้นในด้านกระบวนการ โดยกล่าวว่า การศึกษาเป็นการให้บริการ มิใช่การผลิต ดังนั้นคุณภาพที่เกิดขึ้นจึงเป็นคุณภาพการ ให้บริการ ซึ่งมีลักษณะที่เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการ นอกจากนั้นคุณภาพ ที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่เกิดขณะให้บริการ การใช้วิธีการตรวจตราเพื่อควบคุมคุณภาพ จึงไม่ทันการ จำเป็นต้องควบคุมคุณภาพด้วยการมีประเมินผลตลอดเวลา โดยมีดัชนีชี้วัดความสำเร็จที่เป็น นามธรรมมากกว่ารูปธรรม

Cheng และ Tam (1997: 22 – 31) ได้ให้ความหมายของคุณภาพการศึกษา โดยใช้กรอบความคิดของวิธีการเชิงระบบ และแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้ง องค์กร (TQM) ว่า คุณภาพการศึกษาเป็นคุณลักษณะของกลุ่มองค์ประกอบของปัจจัยนำเข้า

กระบวนการและผลผลิตของระบบการศึกษา โดยดำเนินการให้บรรลุตามความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก แต่คุณภาพการศึกษาถือเป็นแนวคิดที่มีหลายมิติ และไม่สามารถที่จะประเมินโดยใช้ตัวชี้วัดเพียงตัวเดียว ทั้งนี้เพราะความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องซึ่งมีหลากหลาย จะมีความแตกต่างกัน ดังนั้นจึงเป็นเรื่องยากสำหรับสถาบันการศึกษาที่จะทำให้อบรมบรรลุความคาดหวังของทุกฝ่ายในเวลาเดียวกัน Cheng and Tam ได้นำเสนอรูปแบบของคุณภาพการศึกษา 7 รูปแบบ ดังนี้ 1) รูปแบบที่คำนึงถึงเป้าหมายและข้อกำหนด 2) รูปแบบที่คำนึงถึงทรัพยากร ปัจจัยนำเข้า 3) รูปแบบที่คำนึงถึงกระบวนการ 4) รูปแบบที่คำนึงถึงความพึงพอใจ 5) รูปแบบที่คำนึงถึงความถูกต้องตามกฎหมาย 6) รูปแบบที่คำนึงถึงความปราศจากปัญหา และ 7) รูปแบบที่คำนึงถึงการเรียนรู้ขององค์กร อย่างไรก็ตาม รูปแบบทั้ง 7 นี้จะสะท้อนถึงจุดเน้นที่แตกต่างกันของสถาบันในการสร้างคุณภาพการศึกษา ดังนั้น เพื่อให้เกิดคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและเป็นการพัฒนาการศึกษาในระยะยาว จำเป็นที่จะต้องใช้รูปแบบทั้ง 7 รูปแบบ ซึ่งอาจนำมาบูรณาการเข้าด้วยกัน โดยเน้นให้เกิดรูปแบบที่คำนึงถึงการเรียนรู้ขององค์กร รูปแบบที่คำนึงถึงความพึงพอใจ และรูปแบบที่คำนึงถึงกระบวนการ

จากความหมายของคุณภาพการศึกษาดังกล่าว สรุปได้ว่า คุณภาพการศึกษาเป็นการให้ความสำคัญกับคุณภาพในเชิงวิชาการ ซึ่งเป็นคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับหลักการและวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา รวมถึงจุดมุ่งหมายของหลักสูตรเป็นประเด็นสำคัญ อย่างไรก็ตาม คุณภาพตามความต้องการและความพึงพอใจของผู้รับบริการ ตลอดจนคุณภาพของการบริหารจัดการหรือกระบวนการในการจัดการศึกษาก็ยังเป็นสิ่งสำคัญที่โรงเรียนต้องคำนึงถึงเช่นกัน ดังนั้น การสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างนักการศึกษาและผู้รับบริการต่อคุณภาพการศึกษาจึงเป็นสิ่งสำคัญ

### หลักการ การประกันคุณภาพ

#### ความหมายของการประกันคุณภาพ

นักวิชาการกลุ่มแรกได้ให้ความหมายของการประกันคุณภาพโดยเน้นถึงกระบวนการที่ดำเนินการผลิตและบริการให้ได้ตามมาตรฐานและข้อกำหนด ได้แก่ Ellis (1993: 4) ให้ความหมายว่า การประกันคุณภาพหมายถึงกระบวนการที่ผู้ผลิตได้ให้การรับประกันกับลูกค้าหรือผู้มารับบริการว่า ผลผลิตหรือการบริการที่เกี่ยวข้องจะเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้อย่างถูกต้อง ซึ่งสอดคล้องกับที่ Parsons (1994: 2) และ Harrington และ Mathers (1997:22) ได้กล่าวว่า การประกันคุณภาพคือปฏิบัติการทั้งหลายที่ได้รับการวางแผนและจัดทำอย่างเป็นระบบ เพื่อจะสร้างความมั่นใจว่าผลผลิตและบริการสามารถตอบสนองต่อข้อกำหนดด้านคุณภาพที่ระบุไว้

สำหรับ Harman (1996: 6) เน้นว่าการประกันคุณภาพเป็นกลไกและกระบวนการต่างๆ ที่องค์กรจัดขึ้น เพื่อจะนำไปสู่การรักษาและการปรับปรุงคุณภาพผลผลิต เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมั่นใจในวิธีการควบคุมและมาตรฐานของผลผลิต และยังเป็นการประกันว่าผลผลิตได้มาตรฐานตามที่กำหนด และ Vroman และ Lunschinger (1994: 329) ได้กล่าวไว้เช่นเดียวกันว่าการประกันคุณภาพคือการใช้วิธีการต่างๆ เพื่อให้มั่นใจว่าผลผลิตได้มาตรฐานคุณภาพที่ระบุไว้

นักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่งได้ให้ความหมายของการประกันคุณภาพ โดยเน้นถึงระบบหรือกระบวนการที่จะทำให้เกิดความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานว่ามีประสิทธิภาพ ได้แก่ Frazier (1997: 227) อธิบายว่า การประกันคุณภาพเป็นระบบของกิจกรรม ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าภารกิจควบคุมคุณภาพได้รับการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วน Cuttance (1994: 5) นิยามการประกันคุณภาพไว้ว่า คือกลยุทธ์ที่ได้วางแผนไว้อย่างเป็นระบบและปฏิบัติงานตามที่ได้ออกแบบไว้ เพื่อรับประกันว่ากระบวนการได้รับการดูแลและปฏิบัติเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ขณะที่ Hill (1998: 2) กล่าวว่า การประกันคุณภาพเป็นความพยายามในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดคุณภาพโดยมีการเปรียบเทียบกับมาตรฐาน ซึ่งต้องอาศัยการตรวจสอบเป็นเครื่องมือสำคัญ อย่างไรก็ตาม Sallis (1993: 25) กล่าวว่า การประกันคุณภาพมีลักษณะที่แตกต่างไปจากการควบคุมคุณภาพ เพราะเป็นวิธีการที่ดำเนินการก่อนและระหว่างกระบวนการผลิตเพื่อป้องกันการผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นในการผลิต โดยมีหน่วยประกันคุณภาพที่ได้รับการฝึกอบรมและเป็นผู้ให้คำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งให้มีการตรวจสอบจากบุคคลภายนอกและการตรวจสอบภายในองค์กรโดยใช้เกณฑ์มาตรฐานเป็นเกณฑ์การตรวจสอบ

จากความหมายของการประกันคุณภาพที่กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การประกันคุณภาพเป็นการดำเนินการที่มีการวางแผนปฏิบัติงาน มีการกำหนดมาตรฐานกระบวนการ และมีการดำเนินการตามแผน และมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยให้มีการตรวจสอบการดำเนินการเพื่อสร้างความมั่นใจ และเป็นหลักประกันได้ว่าผลผลิตและบริการขององค์กร ทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจ และเป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพที่กำหนดไว้

### ความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษา

การประกันคุณภาพการศึกษาเกิดจากการรวมแนวคิด 2 อย่างเข้าด้วยกัน คือ แนวคิดเกี่ยวกับการประกันคุณภาพและแนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพการศึกษา ซึ่งกล่าวได้ว่าคุณภาพการศึกษานั้น เป็นการให้ความสำคัญกับคุณภาพในเชิงวิชาการที่เกี่ยวข้องกับหลักการของการจัดการศึกษาและมาตรฐานการศึกษา และคุณภาพตามความต้องการและความพึงพอใจของผู้รับบริการ โดยมีกระบวนการทำงานที่มีการวางแผนและการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เพื่อจะ



เป็นหลักประกันให้เกิดความเชื่อมั่นว่าผลการปฏิบัติงานบรรลุถึงมาตรฐานการศึกษา และตรงตามความต้องการของผู้รับบริการได้ อย่างไรก็ตาม ได้มีนักวิชาการที่ให้ความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษาไว้ดังนี้

วันชัย ศิริชนะ (2537: 4) ได้ให้ความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษาไว้อย่างกว้างๆ ว่า หมายถึงกระบวนการหรือกลไกใดๆ ที่จะรักษาไว้ซึ่งคุณภาพของการศึกษา ให้ได้มาตรฐาน และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่นเดียวกับ อุทุมพร (ทองอุไทย) จามรมาน (2543: 1-2) ได้กล่าวถึงการประกันคุณภาพการศึกษาว่า หมายถึงการระบุความชัดเจนในวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ตลอดจนวิธีปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ ซึ่งมีคำที่เกี่ยวข้องอีก 4 คำ คือ Quality Control, Quality Audit, Quality Accreditation และ Quality Assessment

สำหรับสิปปนนท์ เกตุทัต (2538: 11- 12) อธิบายในรายละเอียดว่า การประกันคุณภาพเป็นเกณฑ์ที่เกี่ยวกับผลที่จะเกิดขึ้น (Result – Oriented Criteria) คือมีการตั้งเกณฑ์ว่าคุณภาพที่ต้องการคืออะไร และพยายามทำให้ได้ตามนั้นซึ่งจะเป็นการดูจากผลผลิต และยังเป็นเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ (Process-Oriented Criteria) คือ การเรียนการสอน การฝึกงาน กิจกรรมต่างๆ ซึ่งถือเป็นการควบคุมคุณภาพที่กระทำโดยภาควิชาหรือโรงเรียน ความหมายดังกล่าวสอดคล้องกับนักวิชาการอีกหลายท่าน เช่น อารุง จันทวานิช และไพบุลย์ แจ่มพงษ์ (2542: 10) กล่าวว่า การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นกระบวนการหรือกิจกรรมที่ดำเนินการเพื่อสร้างความมั่นใจได้ว่าสถานศึกษาจะสามารถจัดการศึกษาได้ตามมาตรฐาน โดยนักเรียนหรือผู้สำเร็จการศึกษาจะต้องมีความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะต่างๆ ตามเป้าหมายของการจัดการศึกษาและเป็นที่ยอมรับของสังคม และสมศักดิ์ สิ้นธุระเวชญ์ (2540: 5-6) กล่าวว่า การประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึงระบบที่สร้างความมั่นใจต่อสังคม ผู้ปกครองและลูกค้าว่าสถาบันการศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ผู้จบการศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ สำหรับ Green (1993: 5) กล่าวว่าเน้นว่าเป็นกลไกซึ่งสถาบันแต่ละแห่งต้องแสดงความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้จากภายนอก (external accountability) โดยแสดงให้เห็นว่า สถาบันได้จัดวางปรัชญาการบริหารและกระบวนการ เพื่อสร้างความมั่นใจในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่ากิจกรรมเหล่านั้นได้รับการดำเนินการเพื่อให้ได้คุณภาพในระดับที่เหมาะสม

ในขณะที่ Frazier (1997: 116 – 117) กล่าวว่า การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นกระบวนการที่มีเป้าหมายที่ไม่ใช่การตรวจสอบคุณภาพหลังจากสิ้นสุดกระบวนการ แต่เป็นการให้ความสำคัญกับการป้องกันข้อผิดพลาด โดยใช้การวิเคราะห์กระบวนการอย่างเป็นระบบ

และมีการออกแบบกระบวนการ เพื่อที่จะสามารถรวบรวมข้อมูลที่จะใช้ในการประเมินและควบคุม ปัญหา เพื่อการตัดสินใจและสามารถให้ข้อมูลแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ โดยเน้นให้ครูและผู้เกี่ยวข้อง อื่น ๆ กำกับติดตามและปรับปรุงแก้ไขกระบวนการของตนเอง ซึ่งอาจไม่จำเป็นต้องมีผู้ตรวจสอบ คุณภาพจากภายนอก

วารินทร์ สิ้นสูงสุด (2542 : 119) กล่าวว่า การประกันคุณภาพการศึกษา คือ กิจกรรมหรือแนวปฏิบัติใด ๆ ที่หากได้ดำเนินการตามระบบและแผนที่ได้วางไว้แล้ว จะทำให้เกิดความมั่นใจว่าจะได้ผลผลิตของการศึกษาที่มีคุณภาพตามคุณลักษณะอันพึงประสงค์

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544 : 7) กล่าวว่า การประกัน คุณภาพการศึกษา หมายถึง การบริหารจัดการและการดำเนินกิจกรรมตามภารกิจปกติของสถาน ศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการสร้างความมั่นใจให้ผู้รับบริการ ทางการศึกษาทั้งผู้รับบริการโดยตรงได้แก่ ผู้เรียนและผู้ปกครองและผู้รับบริการทางอ้อม ได้แก่ สถานประกอบการ ประชาชน และสังคมโดยรวมว่า การดำเนินงานของสถานศึกษาจะมี ประสิทธิภาพ และทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพหรือคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษา ที่กำหนด

สำหรับ รุ่ง แก้วแดง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2543ก: ก) กล่าวถึงการประกันคุณภาพภายใน ว่าเป็นกระบวนการบริหารจัดการที่มีการพัฒนาคุณภาพอย่าง ต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ ซึ่งเป็นภารกิจที่สถานศึกษาต้องทำอยู่แล้ว การประกัน คุณภาพจึงไม่ใช่เรื่องใหม่หรือเป็นเรื่องที่แปลกแยกไปจากงานปกติ และไม่ใช่การประเมินเพื่อ ประเมิน ไม่เน้นการสร้างเอกสาร แบบวัด หรือแบบประเมินเป็นจำนวนมาก แต่เป็นการประเมิน เพื่อพัฒนาโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่วนสถาบันส่งเสริมการประเมินคุณภาพ และมาตรฐาน การศึกษาแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาแห่งชาติ, 2543ก: 7-9) ได้ให้ความหมายการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน สถานศึกษาว่า เป็นกระบวนการที่บุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษาร่วมกันวางแผน กำหนด เป้าหมาย และวิธีการลงมือทำตามแผนในทุกชั้นตอน มีการบันทึกข้อมูลเพื่อร่วมกันตรวจสอบ ผลงาน หากจุดเด่น จุดที่ต้องปรับปรุง แล้วร่วมกันปรับปรุงแผนงานนั้นๆ โดยมุ่งหวังให้มี ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

จากความหมายของ การประกันคุณภาพการศึกษาตามที่นักวิชาการกล่าวถึง สรุปได้ว่า การประกันคุณภาพการศึกษา มีความหมายเน้นถึงกลไกหรือกระบวนการหรือ กิจกรรม ตลอดจนวิธีการปฏิบัติงานที่สถานศึกษาดำเนินการอย่างเป็นระบบได้มาตรฐาน เพื่อ

สร้างความมั่นใจว่าผู้เรียนมีคุณภาพได้มาตรฐานตามที่กำหนด หรือมีคุณลักษณะเป็นไปตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา อันเป็นการสร้างการยอมรับและความมั่นใจต่อผู้รับบริการและสังคม

### หลักการที่นำไปสู่การประกันคุณภาพ

การดำเนินการในการประกันคุณภาพเป็นกระบวนการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีการทบทวนและติดตามกระบวนการผลิตอย่างใกล้ชิด ดังนั้น หลักการสำคัญในการนำไปสู่การประกันคุณภาพจึงเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงคุณภาพเป็นหลัก โดยเฉพาะการเน้นที่การปรับปรุงกระบวนการ (Process Improvement) เพื่อจะนำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้า หลักการสำคัญ ๆ ในการนำไปสู่การประกันคุณภาพมีดังนี้

หลักการเกี่ยวกับการจัดการให้ความบกพร่องมีค่าเป็นศูนย์ (Zero Defects Concept)

องค์การหลายแห่งได้เริ่มสร้างโปรแกรมการปรับปรุงคุณภาพ โดยเน้นความบกพร่องเป็นศูนย์ ตั้งแต่ช่วงทศวรรษที่ 1960 แต่โดยส่วนใหญ่ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร Philip Crosby ได้นำแนวคิดนี้กลับมาใช้โดยเสนอแนะไว้ในหนังสือ Quality Is Free กล่าวว่าความบกพร่องเป็นศูนย์เป็นโปรแกรมที่เน้นมาตรฐานในการปฏิบัติงาน โดยเชื่อว่าความผิดพลาดทั้งหลายเกิดจากสาเหตุสำคัญ 2 ประการ คือ (1) ขาดความรู้ (2) ขาดความเอาใจใส่ และเสนอว่าจำเป็นต้องเริ่มพัฒนาสาเหตุในประการที่ 2 เป็นสำคัญ โดยต้องทำให้เกิดข้อตกลงในผู้ปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน นั่นคือ ต้องสร้างทัศนคติที่มีต่อการนำหลักการเกี่ยวกับความบกพร่องเป็นศูนย์ไปใช้เพื่อให้เกิดมาตรฐานเสียก่อน (Crosby, 1979: 127 – 139, 172)

โปรแกรมการปรับปรุงคุณภาพตามแนวคิดของ Crosby (Crosby's Quality Improvement Program)

Crosby ได้เสนอแนะขั้นตอนในการปรับปรุงคุณภาพไว้ 14 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การให้คำมั่นสัญญาโดยฝ่ายบริหาร
- 2) การสร้างทีมงานเพื่อการปรับปรุงคุณภาพ
- 3) การสร้างเครื่องมือตรวจวัดคุณภาพ
- 4) การกำหนดค่าใช้จ่ายเพื่อการปรับปรุงคุณภาพ
- 5) สร้างความตระหนักเรื่องคุณภาพให้เกิดขึ้นกับบุคคลทุกกลุ่ม
- 6) การแก้ไขปัญหาด้านคุณภาพที่ได้แยกแยะไว้แล้ว
- 7) เตรียมการให้มีวันแห่งการปลอดความบกพร่อง (Zero defects day)
- 8) ให้

การฝึกอบรมหัวหน้างาน 9) รักษาสภาพของการเป็นวันปลอดความบกพร่องต่อไป 10) การตั้งเป้าหมายด้านคุณภาพ 11) สร้างกระบวนการแก้ไขความผิดพลาด 12) ให้การยอมรับและเห็นคุณค่าของความสำเร็จ 13) ก่อตั้งคณะที่ปรึกษาด้านคุณภาพ 14) ทบทวนกระบวนการ (Crosby, 1979:132 – 139 ; Sallis, 1993: 53 ; Dale and Michelon, 1994: 15 ; Goetsch and Davis, 1994: 27)

การปรับปรุงคุณภาพตามแนวคิดของ Juran (Juran's Ten Steps to Quality Improvement)

Juran เป็นบุคคลแรกที่ได้นำหลักการคุณภาพเข้ามาสู่การบริหาร เรียกว่า Quality Trilogy แนวคิดดังกล่าวประกอบด้วยกระบวนการพื้นฐาน 3 ประการ ซึ่งเชื่อมโยงให้เห็นความจำเป็นของกิจกรรมคุณภาพ อันได้แก่ การวางแผนคุณภาพ (Quality Planning) การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) และการปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement) (Juran และ Gryna, 1993: 9)

Juran ได้เสนอขั้นตอนที่สำคัญเพื่อการปรับปรุงคุณภาพ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

- (1) สร้างความตระหนักให้เห็นความจำเป็นและโอกาสในการปรับปรุงคุณภาพ
- (2) ตั้งเป้าหมายสำหรับการปรับปรุง
- (3) จัดองค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยเริ่มจากการตั้งหน่วยงานที่ดูแลเรื่องคุณภาพ ดำเนินการแยกแยะปัญหา คัดเลือกโครงการ และแต่งตั้งคณะทำงาน
- (4) จัดให้มีการฝึกอบรม
- (5) สร้างโครงการที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหา
- (6) รายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน
- (7) ให้การยกย่องผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งให้ความสำคัญ และให้การยอมรับว่าการปรับปรุงคุณภาพเป็นสิ่งจำเป็น
- (8) เผยแพร่ผลการปฏิบัติงานให้ได้รับทราบโดยทั่วกัน
- (9) บันทึกผลการปฏิบัติงาน
- (10) พัฒนาระบบการทำงานและกระบวนการทำงานปกติในหน่วยงานเป็นประจำในแต่ละปี เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

แนวคิดเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพโดยใช้วงจร PDCA

วงจร PDCA ริเริ่มพัฒนาโดย Walter Shewhart แต่ได้นำมาดำเนินการ และเป็น ที่รู้จักกันแพร่หลายโดย W. Edwards Deming (1986: 88-89) นักวิชาการด้านการบริหารที่มี ชื่อเสียง โดยเสนอเกี่ยวกับหลักการสำคัญของแนวคิดนี้อยู่บนพื้นฐานของการทำงานที่มีความคง เส้นคงวา (Stable) และสามารถทำนายได้ (Predictable) เพื่อให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพอย่าง ต่อเนื่อง ซึ่งจะต้องแสดงให้เห็นว่า โปรแกรมการปรับปรุงคุณภาพต้องเริ่มที่การวางแผน ซึ่งจะ ส่งผลให้การปฏิบัติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีการตรวจสอบแก้ไขและจะเคลื่อนเข้าสู่การ วางแผนอีกครั้งอย่างต่อเนื่อง ทำให้งานที่กระทำอยู่นั้นมีคุณภาพตลอดไป ภารกิจหลักของการ ปรับปรุงคุณภาพโดยการใช้วงจร PDCA มีดังต่อไปนี้คือ (PDCA Cycle, <http://www.hci.com.au/hcisite/Toolkit/pdcacycl.htm>)

การวางแผน (Plan – P) หมายถึง ขั้นตอนการศึกษาปัญหา กำหนดเป้าหมาย การแก้ปัญหา และการวางแผนแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน การวางแผนจะช่วยพัฒนาความคิด ต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่รูปแบบที่เป็นจริงขึ้นมา ทำให้เกิดรายละเอียดที่พร้อมจะนำไปสู่การปฏิบัติ

การปฏิบัติตามแผน (Do – D) หมายถึง ขั้นตอนการดำเนินการแก้ปัญหา หรือ การนำวิธีการแก้ปัญหาไปปฏิบัติซึ่งต้องออกแบบวิธีการดำเนินการเพื่อแก้ปัญหา

การตรวจสอบ (Check – C) หมายถึง การตรวจสอบประเมินว่า การดำเนินการ บรรลุผลตามความต้องการหรือไม่ การตรวจสอบประเมินอย่างต่อเนื่อง จะสร้างความมั่นใจว่าคุณภาพ ของผลผลิตจะมีอยู่ตลอดเวลา

การกำหนดมาตรการแก้ไขปัญหา (Act – A) หมายถึง ขั้นตอนการนำวิธีการ แก้ปัญหาที่ได้จากการตรวจสอบแล้วว่าได้ผล มากำหนดเป็นมาตรฐานการทำงานเพื่อยึดถือเป็น แนวปฏิบัติต่อไป หากพบว่าเกิดข้อบกพร่องขึ้น ให้ปฏิบัติการแก้ไขตามลักษณะของปัญหาที่ค้นพบ

การกระทำดังกล่าวจะต้องปฏิบัติต่อเนื่องกันไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด เป็นเสมือน กับวงจรที่มีการหมุนเวียนไปเรื่อยๆ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดคุณภาพอย่างต่อเนื่อง กล่าวโดยสรุป วงจร PDCA ก็คือวิธีการที่เป็นขั้นตอนในการทำงานให้สำเร็จอย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ และเชื่อถือ วางใจได้ โดยมีจุด หมายถึงการปรับปรุงคุณภาพและพัฒนาการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ กำหนดไว้นั่นเอง

### หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability)

ผลสำเร็จของการจัดการศึกษาและคุณภาพของนักเรียนที่ยังไม่เป็นที่พึงพอใจของสังคม ทำให้เกิดแนวคิดที่จะเรียกร้องให้ผู้มีส่วนสำคัญในการจัดการศึกษาแสดงบทบาทของความรับผิดชอบต่อการดำเนินการของตน การที่นักเรียนออกจากโรงเรียนโดยไม่มีเครื่องมือที่จะเรียนรู้ (tools of learning) ไม่มีสำนักแห่งการแสวงหาความรู้หรือมองไม่เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้กับงานที่จะต้องทำ เป็นปัญหาที่หน่วยงานทางการศึกษาและโรงเรียนต้องแสดงความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Lessinger, 1971: 7) ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้จึงถือเป็นหลักประกันว่านักเรียนทุกคนจะได้รับทักษะทางการศึกษาที่จำเป็นเพื่อเป็นประโยชน์สำหรับชีวิตและการเรียนรู้ที่สมบูรณ์ Milliken (1971: 18) กล่าวว่า ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้นี้เป็นการตรวจสอบอย่างเข้มงวดโดยนักการศึกษาหรือครูผู้สอน เพื่อจะแสวงหาวิธีการให้โรงเรียนได้ใช้งบประมาณหรือวิธีการต่างๆ ในการทดสอบที่จะยืนยันได้ว่าครูสอนนักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น จึงมีการเน้นให้มีการปรับปรุงทั้งในด้านการเรียนการสอน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ทักษะและพฤติกรรมของนักเรียน รวมทั้งเน้นให้มีการรายงานความก้าวหน้าของนักเรียนเพื่อจะเป็นสื่อสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน (Porter, 1971: 46)

ในการดำเนินการเพื่อแสดงความรับผิดชอบนั้น สิ่งที่สำคัญประการแรกคือ การวางแผน เพราะการวางแผนจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติรู้เป้าหมายการดำเนินการต่างๆ และสามารถจะวัดความสำเร็จของการดำเนินการตามเป้าหมาย อย่างไรก็ตาม แผนจะต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงที่ชัดเจนระหว่างเป้าหมายกับผลที่คาดว่าจะได้รับ วิธีการนี้ Lessinger (1971: 9) กล่าวว่าจะเป็นวิธีการสร้างให้เกิดความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ซึ่งจะพิจารณาทั้งในส่วนของกระบวนการและผลที่ได้รับในการจัดการศึกษา ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ดังกล่าว แสดงถึงการให้ความสำคัญกับสถานศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยปฏิบัติการเรียนการสอน และส่งผลต่อนักเรียนโดยตรง ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้เป็นสิ่งจำเป็นในการจัดการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อสถานศึกษามีความเป็นอิสระในการตัดสินใจดำเนินงาน สถานศึกษาจึงต้องมีความรับผิดชอบที่จะแสดงให้เห็นว่าได้ใช้อำนาจหน้าที่ในการบริหารงานไปอย่างถูกต้องเหมาะสม อย่างไรก็ตาม หน่วยงานระดับเขตการศึกษา หรือระดับประเทศ ก็มีบทบาทจะเข้ามามีส่วนร่วมในการรับผิดชอบ โดยอาจจะเป็นผู้กำหนดมาตรฐานและเป้าหมายการจัดการศึกษา และแสวงหาวิธีการในการพัฒนาและปรับปรุงการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

Lessinger (1971: 17) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า ความสัมพันธ์ของการจัดการศึกษาไม่ควรใช้การวัดประเมินว่าได้ตามมาตรฐานชาติเท่านั้น แต่ต้องดูความสำเร็จในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงๆ ของโรงเรียนและของนักเรียน และต้องหลีกเลี่ยงความผิดพลาดในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุมาตรฐานชาติจนละเลยความต้องการของท้องถิ่นไป

ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาและหลักการสำคัญที่จะนำไปสู่การประกันคุณภาพการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นหลักการเกี่ยวกับความบกพร่องเป็นศูนย์ หลักการในการวางแผนคุณภาพ การควบคุมคุณภาพ และการปรับปรุงคุณภาพ วงจร PDCA รวมทั้งหลักการเกี่ยวกับการแสดงความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ เป็นหลักการที่รู้จักกันดีในวงการธุรกิจและอุตสาหกรรมและใช้เพื่อการปฏิบัติและพัฒนางานอย่างต่อเนื่องเป็นแนวคิดที่มีคุณค่าและจะเป็นประโยชน์อย่างสูงต่อการพัฒนาการปฏิบัติงานซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการศึกษาได้

### การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ

การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ หรือที่เรียกโดยย่อว่า TQM นั้น เชื่อกันว่าเริ่มต้นมาจากแนวคิดเรื่อง Total Quality Control (TQC) ของ Feigenbaum ซึ่งแนวคิดเบื้องต้นของ Feigenbaum ได้รับการพัฒนาโดยชาวญี่ปุ่น ในช่วงทศวรรษที่ 1970 นักวิชาการด้านคุณภาพซึ่งได้แก่ Juran, Feigenbaum, Deming และ Crosby ก็ได้เผยแพร่แนวคิดที่เป็นรากเหง้าของคุณภาพ ซึ่งในระยะต่อมาก็กลายเป็น TQM และในประเทศญี่ปุ่นเองก็ได้พัฒนา TQC มาเป็นการควบคุมคุณภาพทั้งองค์การ (Company – Wide Quality Control – CWQC) (Burrill และ Ledolter, 1999: 34) อย่างไรก็ตาม ตามความเห็นของ Goetsch และ Davis (1994: 19) กล่าวว่า ผู้ที่บุกเบิกแนวคิดของ TQM จนเป็นที่แพร่หลายคือ Deming, Juran และ Crosby ซึ่งได้เรียกบุคคลทั้ง 3 ว่า ผู้บุกเบิกแนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพโดยรวม (Total Quality Pioneers)

### ความหมายของ TQM

SEMATECH (Semiconductor Manufacturing Technology) ซึ่งเป็นสมาคมที่ดูแลเกี่ยวกับอุตสาหกรรมสารกึ่งตัวนำในสหรัฐอเมริกา ให้ความหมาย TQM ว่าเป็นวิธีการบริหารธุรกิจ (โดยองค์กรวม) ที่จะวางแนวทางกิจกรรมของพนักงานทุกคนในองค์กรให้ดำเนินถึงจุดเน้นที่ความพึงพอใจของลูกค้า โดยผ่านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดคุณภาพในทุกๆ กิจกรรมของกระบวนการผลิต รวมทั้งคุณภาพของสินค้าและการบริการ (Burrill และ Ledolter, 1999: 34)

Sallis (1993: 35) กล่าวว่า TQM มีความหมายเป็น 2 นัย ซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน ความหมายแรกเป็นปรัชญาว่าด้วยการแก้ไขปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ส่วนความหมายที่สองเป็นเทคนิคและเครื่องมือในการดำเนินงาน เช่น การระดมสมอง และการวิเคราะห์สนามพลัง (force – field analysis) Sallis เพิ่มเติมว่า การบริหารโดยใช้ระบบ TQM อาจไม่ต้องระบุชื่อ TQM นำหน้า สามารถใช้ชื่ออย่างอื่น เช่น การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) นักเรียนสำคัญเป็นอันดับแรก (Student First) หรือโปรแกรมปรับปรุงโรงเรียน (The School Improvement Program) นั่นคือการให้ความสำคัญกับสาระของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญ

Feigenbaum (1991) ให้ความหมายของ TQM ว่าเป็นระบบอันทรงประสิทธิภาพที่รวบรวมความพยายามของกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรเพื่อพัฒนาคุณภาพ อารักขาคุณภาพและปรับปรุงคุณภาพ เพื่อทำให้เกิดการประหยัดมากที่สุดในการผลิตและการบริการ โดยยังคงรักษาระดับความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างครบถ้วน

Costello (1991) กล่าวว่า TQM คือ แนวคิดที่ต้องการภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องของผู้บริหารระดับสูง ใน กิจกรรมทั้งหลายในกระบวนการ องค์กรที่นำ TQM มาใช้ได้อย่างสัมฤทธิ์ผลนั้น จะสังเกตเห็นได้ จากการมีพนักงานที่ได้รับการฝึกและกระตุ้นให้มีสำนึกด้านคุณภาพ มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่สร้างสรรค์ ริเริ่ม ใฝ่หาความก้าวหน้า และทุกคนทุ่มเทให้แก่การแสวงหาคุณภาพที่ดีกว่า เพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุด คือ ผลิตภัณฑ์และบริการที่น่าพอใจ

Department of Defense กระทรวงกลาโหมของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา (1987) กล่าวว่า TQM เป็นยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุงสมรรถนะอย่างต่อเนื่องในทุกระดับ และทุก ๆ จุด ที่อยู่ในความรับผิดชอบ มันประกอบด้วยเทคนิคการบริหารขั้นพื้นฐาน จิตใจมุ่งมั่นที่จะปรับปรุง และเครื่องมือเชิงวิชาการ ภายใต้โครงสร้างที่มีวินัย โดยพุ่งเป้าไปที่ทุก ๆ กระบวนการ ประสิทธิภาพแห่งการปรับปรุงนั้น เพื่อสนองตอบเป้าหมายในมุมมองกว้าง อาทิ การลดต้นทุน เพิ่มคุณภาพ ท้นกำหนด และสอดคล้องกับภารกิจที่ต้องการ การเพิ่มความพึงพอใจของผู้ใช้ เป็นวัตถุประสงค์ที่อยู่เหนือสิ่งอื่นใด

ทวี บุตรสุนทร (2540) กล่าวว่า TQM คือ กิจกรรมที่พนักงานทุกคน ทุกระดับ และทุกหน่วยงานทำหรือช่วยกันทำเป็นกิจวัตรประจำ เพื่อปรับปรุงงานอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง โดยทำอย่างมีระบบ ทำอย่างเชิงวิชาการ อิงข้อมูล และมีหลักการที่สมเหตุสมผล เพื่อจุดมุ่งหมายที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจในคุณภาพของสินค้าและบริการ



ดร. วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2542) ได้ให้คำจำกัดความว่า TQM คือ ชุดของปรัชญา ความรู้ เทคนิค วิธีการ สำหรับบริหารธุรกิจ เพื่อผลิตสินค้าและบริการที่ช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของมนุษย์ให้ดียิ่งขึ้นเรื่อย ๆ โดยพนักงานทุก ๆ คนมีส่วนร่วม

แนวคิดเกี่ยวกับ TQM ในญี่ปุ่นพัฒนามาจากแนวคิดของ TQC โดย JIS Z 8101 (Quality Control Terminology) ในญี่ปุ่นให้ความหมาย TQC ไว้คือ ระบบแห่งวิธีการทั้งปวง เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการ อันเป็นที่ต้องการของลูกค้า ด้วยต้นทุนที่ประหยัด โดยพนักงานทุกคน ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการ หัวหน้าส่วน ตลอดจนผู้ปฏิบัติงาน ต้องมีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือในทุก ๆ ชั้น ตอนของกิจกรรมภายในบริษัท ตั้งแต่การตลาด การวิจัยและพัฒนา การวางแผนการผลิต การออกแบบ การจัดซื้อจัดจ้างผู้รับเหมาช่วง การผลิต การตรวจสอบ การขาย และการบริการหลังการขาย ตลอดจนการบัญชีการเงิน การบริหารบุคลากร และการศึกษาฝึกอบรม

ศาสตราจารย์ ดร. คะโอรุ อิชิคะวะ (1985) กล่าวว่า

- "ที่ควซี คือ การปฏิบัติทางความคิดในการบริหาร"
- "ที่ควซี คือ กิจกรรมกลุ่ม ซึ่งไม่ สามารถทำได้โดยปัจเจกบุคคล"
- "ที่ควซีมิใช่ยาวิเศษ แต่มีสรรพคุณคล้ายกับยาสมุนไพร"
- "ที่ควซี คือ การบริหารด้วยด้วยข้อเท็จจริง"
- "ที่ควซี คือ การบริหารด้วยการหมุนกงล้อ PDCA"
- "ที่ควซี คือ การบริหารที่วางอยู่บนพื้นฐานแห่งมนุษยธรรม"
- "ที่ควซี คือ วินัยที่เชื่อมโยงความรู้เข้ากับการปฏิบัติ"
- "ที่ควซี เริ่มต้นที่การศึกษาและสิ้นสุดที่การศึกษา"

โดยสรุป TQM หมายถึง ระบบการทำงานที่เป็นวัฒนธรรมขององค์การที่สมาชิกทุกคนต่างให้ความสำคัญ และมีส่วนร่วม ในการพัฒนาการดำเนินงานขององค์การอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งที่จะตอบสนองความต้องการ และสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า ซึ่งจะสร้างโอกาสทางธุรกิจ ความได้เปรียบในการแข่งขันและพัฒนาการที่ยั่งยืนขององค์การ

### หลักการสำคัญของ TQM

Deming ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหารที่กำหนดเป็นความรับผิดชอบ การบริหาร (Management Commitment) และนโยบายคุณภาพ (Quality Policy) 14 ประการ (Sallis, 1993: 48 – 49 ; Goetsch และ Davis, 1994: 22 ; สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์, 2539: 21 – 22)

- 1) กำหนดเป้าหมายที่แน่นอนเพื่อปรับปรุงผลผลิตและบริการ องค์การจำเป็นต้องมีแผนระยะยาวที่ตั้งอยู่บนวิสัยทัศน์ในอนาคต และการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ

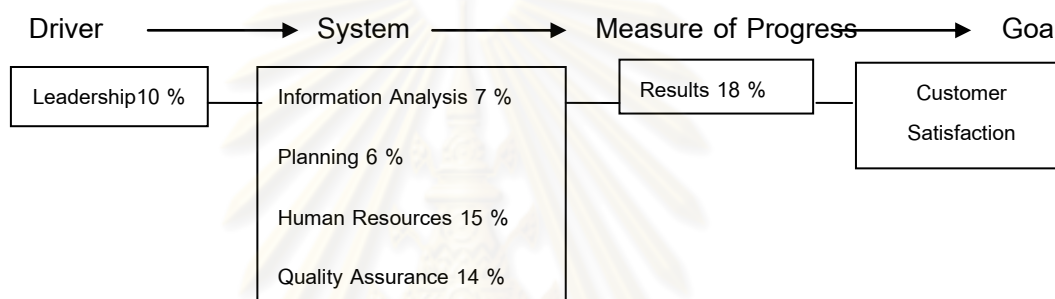
- 2) การยอมรับแนวคิดปรัชญาใหม่ๆ มีการเปลี่ยนแปลงและยอมรับแนวทางการทำงานใหม่ ๆ
- 3) ยกเลิกการตรวจตราจากภายนอก เพราะไม่ใช่สิ่งที่จะช่วยปรับปรุงหรือเป็นหลักประกันคุณภาพได้ ควรใช้การฝึกอบรมบุคลากรเพื่อให้พวกเขาได้กำกับ และพัฒนางานของตน
- 4) เลิกยกย่องธุรกิจโดยพิจารณาจากราคาเป็นหลัก ราคาไม่มีความหมาย ไม่ได้วัดคุณภาพจากการซื้อขาย วิธีทางแห่งคุณภาพได้แก่ การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ชาย และทำงานร่วมกับเขาบนพื้นฐานแห่งคุณภาพ
- 5) ปรับปรุงกระบวนการผลิตและการให้บริการอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องเพื่อพัฒนาคุณภาพและผลิตภาพ และขณะเดียวกันก็ลดค่าใช้จ่ายลง
- 6) จัดให้มีการฝึกอบรมในระหว่างการปฏิบัติงาน
- 7) สร้างให้เกิดภาวะผู้นำ ทั้งนี้เพราะงานของการบริหารไม่ใช่เป็นการนิเทศแต่เป็นเรื่องของภาวะผู้นำ
- 8) ขจัดความกลัวออกไป เพื่อให้ทุกคนทำงานได้อย่างเต็มที่ โดยสร้างแรงจูงใจและจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงาน
- 9) ทำลายกำแพงของความเป็นหน่วยงานย่อย ๆ และส่งเสริมให้ทำงานเป็นทีม
- 10) ยกเลิกคำขวัญ คำปลุกใจ และเป้าหมาย หันมาให้ความสนใจกับระดับของผลิตภาพ โดยให้หน่วยปฏิบัติมีอิสระในการเลือกวิธีการทำงานที่จะให้ได้ดีที่สุดด้วยตัวเอง
- 11) ยกเลิกการกำหนดมาตรฐานโดยใช้การอธิบายเชิงปริมาณการทำงานตามเป้าหมายเชิงปริมาณอย่างเดียวทำให้ละเลยความสำคัญอื่นๆ และทำให้การทำงานขาดคุณภาพ
- 12) ขจัดอุปสรรคที่มีผลต่อความภาคภูมิใจในการทำงาน ยกเลิกระบบการประเมินความดีความชอบ เพราะทำให้เกิดการแข่งขันและทำลายการทำงานเป็นทีม
- 13) กำหนดให้มีโปรแกรมส่งเสริมการศึกษาค้นคว้า และการพัฒนาตนเอง
- 14) ให้ทุกคนในองค์การปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุถึงการปรับเปลี่ยน และให้ถือว่าการปรับเปลี่ยนเพื่อสร้างวัฒนธรรมคุณภาพเป็นหน้าที่ของทุกคน

แนวคิดเรื่อง TQM นั้นมีความเกี่ยวข้องกับสัมพันธกันกับเกณฑ์มาตรฐานรางวัลคุณภาพระดับนานาชาติ คือ MBNQA และ EQA ดังนี้

### Malcolm Baldrige National Quality Award

TQM ถือเป็นแนวคิดพื้นฐานที่ทำให้ผู้นำในองค์กรมีความมั่นใจ เป็นการดำเนินการต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้าในระยะยาว ซึ่งได้มีการนำแนวคิด TQM มาใช้เป็นข้อกำหนดเพื่อมอบรางวัล Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ของประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งครอบคลุมประเด็นต่างๆ 7 ประการ ในองค์ประกอบสำคัญ 4 องค์ประกอบ (Four Elements with Seven Categories) มีรายละเอียดตามแผนภาพที่ 4 ดังนี้

แผนภาพที่ 4 องค์ประกอบสำคัญของ MBNQA



ที่มา : Tenner และ Detoro (1992 : 237)

ต่อมาในปี 1995 มีการนำแนวคิดนี้มาใช้ทางการศึกษา ซึ่งมีข้อกำหนดคล้ายคลึงกัน เรียกว่า Educational Pilot Criteria 1995 (National Institute of Standards and Technology, 1996) สรุปได้ดังนี้

- 1) ภาวะผู้นำ
  - 1.1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง
  - 1.2) ภาวะผู้นำของระบบและองค์กร
  - 1.3) ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ
- 2) สารสนเทศและการวิเคราะห์
  - 2.1) การจัดการกับข้อมูลและสารสนเทศ
  - 2.2) การเปรียบเทียบมาตรฐาน
  - 2.3) การวิเคราะห์และใช้ข้อมูลในระดับสถานศึกษา
- 3) การวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ
  - 3.1) การพัฒนายุทธวิธี
  - 3.2) การนำยุทธวิธีไปใช้ที่เหมาะสม

- 4) การพัฒนาและจัดการทรัพยากรมนุษย์
  - 4.1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการจัดการ
  - 4.2) ระบบการทำงานของคณาจารย์
  - 4.3) การพัฒนาคณาจารย์
  - 4.4) ระบบสวัสดิการและบำรุงขวัญคณาจารย์
- 5) กระบวนการบริหารและการจัดการศึกษา
  - 5.1) การออกแบบการจัดการศึกษา
  - 5.2) การให้บริการการศึกษา
  - 5.3) การออกแบบและการจัดระบบบริหารการศึกษา
  - 5.4) การวิจัยสนับสนุนทุนการศึกษา และบริการสนับสนุนวิชาการ
  - 5.5) การลงทะเบียน
  - 5.6) การจัดการกิจการสำนักงาน
- 6) ผลงานของสถานศึกษา
  - 6.1) ผลงานของนักเรียน
  - 6.2) ผลการปรับปรุงบรรยากาศการศึกษาในสถานศึกษา
  - 6.3) การบริการทุนการศึกษาและการวิจัย
  - 6.4) ผลการปฏิบัติงานของสำนักงานในสถานศึกษา
- 7) การให้ความสำคัญกับผู้เรียนและความพอใจของผู้เรียนและผู้ที่เกี่ยวข้อง
  - 7.1) ความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนในปัจจุบัน
  - 7.2) ความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนในอนาคต
  - 7.3) การจัดการด้านสัมพันธภาพกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
  - 7.4) การกำหนดความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
  - 7.5) ผลที่ได้รับในด้านความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
  - 7.6) การเปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

### European Quality Award (EQA) หรือ รางวัลคุณภาพยุโรป

EQA ตั้งขึ้นมาโดยบริษัทชั้นนำ 14 บริษัทของยุโรป ในปี ค.ศ. 1991 มีจุดประสงค์เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาคุณภาพของบริษัทให้เกิดคุณภาพทั่วทั้งองค์การ เป็นรางวัลประจำปีที่จะให้กับบริษัทในประเทศยุโรปที่บริหารแบบTQM องค์ประกอบของรางวัลประกอบด้วย 2



- 7) ความพึงพอใจของลูกค้า เป็นการรับรู้ของลูกค้าต่อองค์กรและความพึงพอใจในบริการที่ได้รับ
- 8) ผลกระทบต่อสังคม เป็นการรับรู้เกี่ยวกับองค์การของชุมชน โดยเฉพาะในด้านคุณภาพชีวิต สภาพแวดล้อม และการอนุรักษ์ทรัพยากรของโลก
- 9) ผลลัพธ์ เป็นผลสำเร็จขององค์การซึ่งสัมพันธ์กับแผนการดำเนินงาน และผลที่ได้จากกระบวนการภายในที่สำคัญๆ
- ดังนั้น จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบของ EQA มีลักษณะที่คล้ายคลึงกับ MBNQA องค์การสามารถใช้เกณฑ์นี้ประเมินความสำเร็จได้ด้วยตนเอง อย่างไรก็ตาม EQA มีเกณฑ์ที่ให้ความสำคัญกับผลกระทบต่อสังคมชัดเจนกว่า และให้ความสำคัญกับผลลัพธ์มากกว่า MBNQA
- เกณฑ์รางวัลคุณภาพระดับนานาชาติทั้งสอง ต่างมีการนำแนวคิดของ TQM มาเป็นส่วนสาระสำคัญในการกำหนดมาตรฐานการให้รางวัล

### ตอนที่ 3 ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

จากแนวคิดเกี่ยวกับการประกันคุณภาพและการประกันคุณภาพการศึกษา ตามที่ได้กล่าวมาแล้วนั้นจะพบว่า การประกันคุณภาพเป็นกระบวนการทำงานที่มีระเบียบและมีขั้นตอนในการดำเนินงาน การประกันคุณภาพในภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมที่ดำเนินการอยู่นั้นมีอยู่ด้วยกันหลายระบบ แต่ละระบบจะมีแนวทางการดำเนินการและเกณฑ์มาตรฐานที่แตกต่างกัน ซึ่งทุกระบบก็มีจุดมุ่งหมายเพื่อจะประกันผลผลิตให้ได้คุณภาพตามมาตรฐานทั้งสิ้น โดยในวงการศึกษาได้มีการนำระบบการประกันคุณภาพดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ ซึ่งอุทุมพร (ทองอุไทย) จามรมาน (2543: 5 – 17) กล่าวถึงการดัดแปลงระบบการประกันคุณภาพมาใช้ในวงการศึกษาโดยสรุปแล้ว 6 ระบบ คือ

- 1) ระบบ ISO 9000
- 2) ระบบ Total Quality Management (TQM)
- 3) ระบบ The Malcolm Baldrige National Quality Award
- 4) ระบบ CIPP (Context, Input, Process, Product)
- 5) ระบบ Input, Process, Output (I-P-O)
- 6) ระบบ Context, Input, Process, Output, Impact

วรภัทร์ ภูเจริญ (2541: 49-89) นำเสนอระบบการประกันคุณภาพซึ่งสถานศึกษาสามารถนำมาใช้ในการประเมินผลภายในได้ในหลายรูปแบบ โดยจำแนกออกเป็น 3 ระบบ ดังนี้

- 1) ระบบมาตรฐานการประกันคุณภาพ ISO 9000
- 2) ระบบบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) ซึ่งแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ
  - 2.1) TQM แบบญี่ปุ่น: CWQC (Company Wide Quality Control)
  - 2.2) TQM แบบยุโรป : EQA (European Quality Award)
  - 2.3) TQM แบบอเมริกา : MBNQA (Malcolm Baldrige National Quality

Award)

3) ระบบการประเมินโดยใช้ดัชนีวัดผล : KPI (Key Performance Indicator) Sallis และ Hingley (อ้างถึงใน Doherty, 1994: 12) กล่าวว่า ระบบประกันคุณภาพในสถาบันการศึกษา สามารถจะเลือกใช้ระบบใดก็ได้ใน 3 ระบบ คือ

- 1) BS 5750 Quality Systems (BSI 1987 and 1990) ซึ่งก็คือระบบ ISO 9000
- 2) Total Quality Management (TQM)
- 3) ระบบซึ่งสถาบันการศึกษาสามารถคิดขึ้นเอง

กล่าวได้ว่าระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่นำมาใช้ในวงการศึกษานั้น อาจประกอบด้วย 1) ระบบมาตรฐานการประกันคุณภาพ ISO 9000 2) ระบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) และ 3) ระบบการประเมินโดยใช้ดัชนีวัดผล (KPI) ซึ่งในทางปฏิบัติ เป็นระบบที่สามารถครอบคลุมระบบ CIPP, I-P-O และระบบ Context Input Process Output Impact

ระบบทั้ง 3 กลุ่มนี้ สถานศึกษาสามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อการประกันคุณภาพ การศึกษาได้ ดังรายละเอียดที่จะนำเสนอต่อไป

### ระบบมาตรฐานการประกันคุณภาพ ISO 9000

ISO เป็นชื่อย่อขององค์การสากลระหว่างประเทศที่เรียกว่า International Organization for Standardization เป็นองค์การที่ทำหน้าที่ส่งเสริมการพัฒนาความเป็นมาตรฐาน และกิจกรรมต่างๆที่นำไปสู่ความเป็นมาตรฐาน ได้มีการประกาศใช้ ISO 9000 :2000 ในปี ค.ศ. 2000 ซึ่งพัฒนามาจากระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9001,9002 หรือ 9003 มีลักษณะสำคัญ ดังนี้ (ประเสริฐ สุทธิประสิทธิ์, 2544 อ้างถึงใน ISO 9001: 2000, Quality Management Systems –Requirements,2000)

1) เป็นมาตรฐานที่สนับสนุนให้มีการใช้การดำเนินงาน เป็นกระบวนการ ในขณะที่ทำการพัฒนา รวมทั้งในขณะที่ลงมือปฏิบัติจริง และทำการปรับปรุงความมีประสิทธิภาพของระบบการบริหารคุณภาพเพื่อจะให้เป็นสิ่งที่พึงพอใจของลูกค้า โดยบรรลุซึ่งข้อกำหนดของลูกค้า

2) องค์การจะต้องชี้แจงและบริหารกิจกรรมจำนวนมากเชื่อมโยงกัน ประโยชน์ที่ชัดเจนของการดำเนินงานเป็นกระบวนการก็คือ การดำเนินการควบคุม ซึ่งสามารถทำได้ทั้งการควบคุมเชื่อมโยงระหว่างแต่ละกระบวนการ และการควบคุมในภาพรวม รวมทั้งปฏิสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการ

3) การใช้ระบบบริหารคุณภาพ ให้ความสำคัญกับ ความเข้าใจและการทำให้ครบข้อกำหนด ความจำเป็นที่จะต้องพิจารณากระบวนการต่างๆ ในรูปของคุณค่าที่เพิ่มขึ้น การได้รับผลของสมรรถนะและความมีประสิทธิภาพของแต่ละกระบวนการ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของกระบวนการต่างๆ

4) ข้อกำหนดทั้งหมดมีลักษณะของความทั่วไป มุ่งให้สามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์การทั้งหลายโดยไม่ขึ้นกับประเภท ขนาดและผลิตภัณฑ์ขององค์การ

5) เป็นมาตรฐานที่สามารถนำมาใช้ได้ โดยองค์การเอง และหน่วยงานภายนอก รวมทั้งหน่วยงานรับรอง เพื่อตรวจประเมินความสามารถในการบรรลุข้อกำหนดของลูกค้า ข้อกำหนด ตามข้อบังคับและข้อกำหนดขององค์การเอง

6) มีข้อกำหนดประกอบด้วย 5 ข้อกำหนดหลัก คือข้อกำหนดหลัก 1) ระบบการบริหารคุณภาพ 2) ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร 3) การบริหารทรัพยากร 4) การผลิต/การให้บริการ และ 5) การวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุง

### ระบบการประเมินโดยใช้ดัชนีวัดผล (Key Performance Indicator : KPI )

สถานศึกษาสามารถจัดพัฒนาเกณฑ์มาตรฐานต่างๆ เพื่อจะสร้างเป็นเกณฑ์ชี้วัดความสำเร็จของหน่วยงานของตน (KPI) และกำหนดเป็นดัชนีในการประกันคุณภาพ ของสถาบัน เพื่อให้ครอบคลุมภารกิจขององค์การ หรือกำหนดดัชนีตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ มาตรฐานการศึกษาระดับอุดมศึกษา มาตรฐานการศึกษาในสถานศึกษาของแต่ละสังกัด ซึ่งโดยส่วนใหญ่มาตรฐานเหล่านี้จะครอบคลุมประเด็นต่างๆ ในการพัฒนาตามแนวคิดเชิงระบบ คือ ครอบคลุมในด้านปัจจัย (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output)

สำหรับมาตรฐานการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้จัดทำมาตรฐานการศึกษาขึ้น เพื่อเป็นแนวทางดำเนินการที่จะรองรับการประเมินคุณภาพภายนอกสำหรับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีทั้งหมด 27 มาตรฐาน 91 ตัวบ่งชี้ แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543: 21)



(1) มาตรฐานการศึกษาด้านผู้เรียนมี 12 มาตรฐาน 38 ตัวบ่งชี้ เน้นพัฒนาการด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์และสังคม โดยมุ่งให้ผู้เรียนเป็นคนดี มีความสามารถตามศักยภาพ และมีความสุข

(2) มาตรฐานการศึกษาด้านกระบวนการ มี 6 มาตรฐาน 29 ตัวบ่งชี้ เน้นในด้านกระบวนการบริหารจัดการ และกระบวนการจัดการเรียนการสอน

(3) มาตรฐานการศึกษาด้านปัจจัย มี 9 มาตรฐาน 24 ตัวบ่งชี้ เป็นการกำหนดคุณลักษณะหรือสภาพความพร้อมของผู้บริหาร ครู หลักสูตร อาคารสถานที่ และชุมชน

อย่างไรก็ตาม ในการดำเนินการเพื่อประเมินภายนอกในระบบการประกันคุณภาพภายนอกโดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น คณะรัฐมนตรีอนุมัติในหลักการที่จะให้มีการประเมินคุณภาพภายนอกในรอบแรกจำนวน 14 มาตรฐาน ซึ่งประกอบด้วย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543: 5-7)

มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์

มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์

มาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร

มาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

มาตรฐานที่ 9 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต

มาตรฐานที่ 10 ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี

มาตรฐานที่ 12 ผู้เรียนมีสุนทรีย์ภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรีและกีฬา

มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีการจัดองค์กร/โครงสร้าง และการบริหารอย่างเป็นระบบ ครบวงจร ให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา

มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา

มาตรฐานที่ 18 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

มาตรฐานที่ 20 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการ

มาตรฐานที่ 22 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอน อย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

มาตรฐานที่ 24 ครูมีคุณวุฒิ/ความรู้ ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ และครูมีเพียงพอ

มาตรฐานที่ 25 สถานศึกษามีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้

มาตรฐานที่กล่าวข้างต้น ถือเป็นทิศทางให้สถานศึกษาได้มุ่งพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ โดยสถานศึกษาสามารถใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการเพื่อให้เกิดการประกันคุณภาพภายในให้ครอบคลุมตามกรอบมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งสถานศึกษาสามารถปรับเปลี่ยนสาระรายละเอียดให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ความต้องการของสถานศึกษา ความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) นอกจากนี้ หน่วยงานต้นสังกัดของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานยังได้กำหนดให้มีมาตรฐานการศึกษาของแต่ละสังกัด ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้จัดทำมาตรฐาน โรงเรียน พ.ศ. 2541 โดยมีกรอบมาตรฐานและตัวบ่งชี้ 3 กลุ่ม คือ 1) มาตรฐานคุณภาพนักเรียน 9 มาตรฐาน และ 20 ตัวบ่งชี้ 2) มาตรฐานการเรียนการสอน 10 มาตรฐาน และ 10 ตัวบ่งชี้ และ 3) มาตรฐานการบริหาร 5 มาตรฐาน และ 14 ตัวบ่งชี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2541 ข: 21-26)

กรมสามัญศึกษา ได้จัดทำมาตรฐานการศึกษาเพื่อให้สถานศึกษาในสังกัด ดำเนินการ โดยแบ่งมาตรฐาน และตัวบ่งชี้ออกเป็น 3 กลุ่ม เช่นกัน คือ 1) มาตรฐานด้านผลผลิต 10 มาตรฐาน 50 ตัวบ่งชี้ 2) มาตรฐานด้านกระบวนการ 7 มาตรฐาน 39 ตัวบ่งชี้ และ 3) มาตรฐานด้านปัจจัย 9 มาตรฐาน 41 ตัวบ่งชี้ (กรมสามัญศึกษา, 2542ข: 20)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ได้กำหนดเป็นปัจจัย เกณฑ์และตัวชี้วัดคุณภาพการศึกษา โดยกำหนดปัจจัยไว้ 7 ประการ ได้แก่ 1) ปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียน 2) หลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน 3) บุคลากร 4) ทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน 5) การจัดการบริหาร 6) กิจกรรมนักเรียน/นักศึกษา และ 7) สัมฤทธิ์ผลของผู้เรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2541)

เมื่อพิจารณาถึงตัวบ่งชี้และรายละเอียดของมาตรฐานทั้ง 3 สังกัดแล้ว พบว่า มีความสอดคล้องกันในระหว่างสังกัดต่างๆ และระหว่างสังกัดกับมาตรฐานการประเมินภายนอก ระดับการศึกษาชั้นพื้นฐาน

## ระบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ (Total Quality Management: TQM)

ระบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ หรือที่เรียกโดยย่อว่า TQM นั้น เชื่อกันว่าเริ่มต้นมาจากแนวคิดเรื่อง Total Quality Control (TQC) ของ Feigenbaum ซึ่งแนวคิดเบื้องต้นของ Feigenbaum ได้รับการพัฒนาโดยชาวญี่ปุ่น ในช่วงทศวรรษที่ 1970 นักวิชาการด้านคุณภาพซึ่งได้แก่ Juran, Feigenbaum, Deming และ Crosby ก็ได้เผยแพร่แนวคิดที่เป็นรากเหง้าของคุณภาพ ซึ่งในระยะต่อมาก็กลายเป็น TQM และในประเทศญี่ปุ่นเองก็ได้พัฒนา TQC มาเป็นการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Company – Wide Quality Control – CWQC) (Burrill และ Ledolter, 1999: 34) อย่างไรก็ตาม ตามความเห็นของ Goetsch และ Davis (1994: 19) กล่าวว่า ผู้ที่บุกเบิกแนวคิดของ TQM จนเป็นที่แพร่หลายคือ Deming, Juran และ Crosby ซึ่งได้เรียกบุคคลทั้ง 3 ว่า ผู้บุกเบิกแนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพโดยรวม (Total Quality Pioneers)

### ความหมายของ TQM

SEMATECH (Semiconductor Manufacturing Technology) ซึ่งเป็นสมาคมที่ดูแลเกี่ยวกับอุตสาหกรรมสารกึ่งตัวนำในสหรัฐอเมริกา ให้ความหมาย TQM ว่าเป็นวิธีการบริหารธุรกิจ (โดยองค์รวม) ที่จะวางแนวทางกิจกรรมของพนักงานทุกคนในองค์การให้ดำเนินถึงจุดเน้นที่ความพึงพอใจของลูกค้า โดยผ่านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดคุณภาพในทุกๆ กิจกรรมของกระบวนการผลิต รวมทั้งคุณภาพของสินค้าและบริการ (Burrill และ Ledolter, 1999: 34) Sallis (1993: 35) กล่าวว่า TQM มีความหมายเป็น 2 นัย ซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน ความหมายแรกเป็นปรัชญาว่าด้วยการแก้ไขปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ส่วนความหมายที่สองเป็นเทคนิคและเครื่องมือในการดำเนินงาน เช่น การระดมสมอง และการวิเคราะห์สนามพลัง (force – field analysis) Sallis เพิ่มเติมว่า การบริหารโดยใช้ระบบ TQM อาจไม่ต้องระบุชื่อ TQM นำหน้า สามารถใช้ชื่ออย่างอื่น เช่น การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) นักเรียนสำคัญเป็นอันดับแรก (Student First) หรือโปรแกรมปรับปรุงโรงเรียน (The School Improvement Program) นั่นคือการให้ความสำคัญกับสาระของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญ

## การนำระบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ (TQM) มาปรับใช้ในสถานศึกษา

จากการศึกษาวิวัฒนาการเกี่ยวกับคุณภาพในหนังสือการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ ในองค์การทางการศึกษาของ เอ็ดเวิร์ด แชลลิส พบว่าการพัฒนาการด้านคุณภาพ แบ่งออกเป็นสามแนวใหญ่ๆ คือ การควบคุมคุณภาพ การประกันคุณภาพ และการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ

การควบคุมคุณภาพเป็นแนวคิดเก่าแก่ในการดำเนินการเกี่ยวกับคุณภาพ เป็นการตรวจสอบสินค้าหลังจากที่ผลิตเสร็จแล้ว เพื่อคัดสินค้าที่มีตำหนิไปปรับปรุงแก้ไขใหม่ หรือทิ้งไป วิธีการดังกล่าวแม้จะสามารถป้องกันสินค้าที่มีตำหนิไม่ให้ออกสู่ตลาด ซึ่งควบคุมคุณภาพได้จริงแต่เป็นวิธีการที่เสียเวลาและไม่ประหยัด เพราะการตรวจสอบสินค้าเป็นการทำหลังจากสินค้าผลิตเสร็จไปแล้ว นอกจากนี้ผู้ตรวจสอบสินค้า กับผู้ผลิตเป็นคนละกลุ่มกัน และมักจะมีการขัดแย้งกันบ่อยๆ ที่สำคัญคือเราไม่สามารถนำวิธีการนี้มาใช้กับธุรกิจการให้บริการอย่างเช่น การจัดการศึกษาได้ เพราะการควบคุมคุณภาพงานบริการต้องดำเนินไปพร้อมๆ กับการให้บริการ ไม่ใช่หลังจากสิ้นสุดการให้บริการแล้ว เพราะ ผู้บริโภคการให้บริการจะเกิดขึ้นขณะที่การให้บริการกำลังดำเนินการอยู่ ผู้ใช้บริการจะชอบหรือไม่ชอบบริการดังกล่าวก็เกิดขึ้นในขณะนั้น ไม่ใช่หลังจากสิ้นสุดการให้บริการแล้ว

การประกันคุณภาพ เป็นรูปแบบการควบคุมคุณภาพอีกแบบหนึ่ง แต่แทนที่จะดำเนินการหลังจากผลิตสินค้าเสร็จแล้ว จะดำเนินการก่อน และระหว่างการผลิตสินค้า เป็นความพยายามในการที่จะขจัดข้อบกพร่องของสินค้าทันทีที่มีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น ทั้งก่อน และระหว่างการดำเนินการผลิตสินค้าดังกล่าว กระบวนการในการควบคุมสินค้าแบบนี้เรียกว่า “ระบบประกันคุณภาพ” ซึ่งเป็นระบบที่มีการกำหนดขั้นตอนการผลิตสินค้าไว้อย่างชัดเจนเป็นขั้นเป็นตอน โดยแต่ละขั้นตอน จะมีเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติเอาไว้ และมาตรฐานคุณภาพก็คือ การปฏิบัติตามเงื่อนไข ข้อกำหนดที่ระบุไว้ในระบบประกันคุณภาพนั้นๆ และระบบคุณภาพที่รู้จักกันแพร่หลายในปัจจุบันคือ ระบบคุณภาพ ISO 9000

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ เป็นแนวคิดในการควบคุมคุณภาพที่พัฒนามาจากแนวคิดการประกันคุณภาพ แต่ได้ขยายขอบเขต และพัฒนาให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น เป็นการสร้างวัฒนธรรมใหม่ในองค์การ เริ่มต้นจากการปรับเปลี่ยนความเชื่อและพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การทุกคนใหม่ โดยการสร้างความตระหนักและการเห็นความสำคัญของลูกค้า และตระหนักอยู่เสมอว่า “ความพึงพอใจให้กับลูกค้าคือสิ่งที่เป็นเป้าหมายสูงสุดในการทำงานของสมาชิกของ

องค์การทุกคน” และขณะเดียวกันฝ่ายบริหาร ก็จะต้องสร้างระบบงานที่เอื้อ และส่งเสริมให้การปฏิบัติภารกิจดังกล่าวของสมาชิกขององค์การเป็นไปได้

สำหรับการสร้างคุณภาพในองค์การทางการศึกษานั้นควรเลือกใช้รูปแบบที่สามหรือรูปแบบที่สาม คือ ใช้รูปแบบการประกันคุณภาพการศึกษา กับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ หรือใช้ทั้งสองรูปแบบร่วมกันก็ได้ โดยใช้การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การเป็นหลัก และนำวิธีการประกันคุณภาพเป็นเครื่องมือ ทั้งนี้เพราะการจัดการศึกษาเป็นภารกิจที่มีความละเอียดอ่อน เป็นการบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับคนมากที่สุด ทั้งผู้ให้บริการ ผู้รับบริการ และผู้เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ผู้รับบริการ หรือผู้เรียนยังเป็นทั้งวัตถุประสงค์ ผู้ร่วมกระบวนการ และผลผลิตของระบบด้วย ยิ่งไปกว่านั้นสิ่งบริการที่สถานศึกษาจัดให้บริการยังเป็นเรื่องที่เป็นนามธรรมสูง และแยกส่วนกัน ดำเนินการเป็นรายวิชาและเป็นรายกิจกรรม ดังนั้นการจัดการศึกษาจึงเป็นมหกรรมการต่อภาพตัดต่อ หรือจิ๊กซอว์ (Jigsaw) ซึ่งเป็นนามธรรมขนาดใหญ่ จึงเป็นองค์การที่ต้องอาศัยวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง มีจุดหมายการศึกษาเป็นที่ตั้ง มีความมุ่งมั่นในพันธสัญญาเป็นเครื่องยึดเหนี่ยว มีความเชี่ยวชาญเนื้อหาวิชาและวิธีวิทยาการสอนเป็นเครื่องมือ ความสำเร็จของการจัดการศึกษาไม่ได้อยู่ที่กลไกที่ออกแบบไว้ตายตัวเหมือนกับองค์การทางอุตสาหกรรมเพียงอย่างเดียว แต่อยู่ที่ศิลปะในการปฏิบัติหน้าที่การจัดการเรียนการสอนของครูอาจารย์ การเรียนรู้ของนักเรียนเกิดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างนักเรียนกับครูผู้สอน นักเรียนกับนักเรียน และนักเรียนกับสิ่งแวดล้อมขณะที่ดำเนินการสอน ทุกฉากทุกตอน ทุกบทเรียนมีลักษณะเฉพาะตนแตกต่างกันไป (uniqueness) ไม่มีบทเรียนใดเหมือนกันเลย แม้จะสอนโดยบุคคลคนเดียวกันและนักเรียนกลุ่มเดียวกันก็ตาม เมื่อเป็นเช่นนี้การสร้างคุณภาพการศึกษาที่ดี ก็คือ การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นนั่นเอง ส่วนระบบประกันคุณภาพอาจจะนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานบางส่วน หรือบางเรื่องในการบริหารองค์การทางการศึกษาได้ ซึ่งจะเป็นส่วนที่ส่งเสริมและเกื้อหนุนให้การจัดการศึกษามีคุณภาพยิ่งขึ้นอีกทางหนึ่งด้วย

การนำแนวคิดของระบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ(TQM) มาปรับใช้ในสถานศึกษานั้น Sallis (1993: 131) กล่าวว่า ควรมีขั้นตอน ดังนี้ 1) ระบุภารกิจที่ต้องทำให้ชัดเจน 2) ตั้งคำถามเกี่ยวกับวิธีการและกระบวนการทำงาน 3) เขียนสิ่งที่ตั้งใจจะทำเป็นลายลักษณ์อักษร 4) ทำในสิ่งที่กล่าวว่าจะทำ 5) จัดทำหลักฐานที่บ่งชี้ว่าภารกิจนั้นได้สำเร็จตามที่กำหนดไว้

นอกจากนั้น ควรมีองค์ประกอบสำคัญในกระบวนการบริหารคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาตามระบบ TQM (Sallis, 1993: 132 – 135) ดังนี้

### 1. แผนกลยุทธ์

ในเรื่องของแผนกลยุทธ์นี้ กล่าวถึงการมีวิสัยทัศน์ระยะยาวขององค์กร และมีการให้รายละเอียดของแผนการว่าจะดำเนินการอย่างไร มีการกำหนดตลาด หรือลูกค้าของตนเอง และวัฒนธรรมขององค์กรที่ต้องการ รวมถึงมีการอธิบายถึงความจำเป็นของการให้บริการคุณภาพ การวางแผนกลยุทธ์จะสามารถแสดงให้เห็นถึงภาพที่ชัดเจนในระยะยาว ถึงความสำคัญในการให้บริการที่มีคุณภาพ

### 2. นโยบาย

เป็นการแสดงให้เห็นถึงมาตรฐานของวิธีการ หรือ แผนหลักในการดำเนินงาน และอาจประกอบด้วยข้อความที่บ่งบอกถึงผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน นโยบายอาจเรียกได้ว่าเป็นข้อผูกมัด หรือข้อตกลงที่องค์กร หรือโรงเรียน ให้ไว้กับผู้เรียน นักเรียน และผู้ปกครอง

### 3. ภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบของการบริหาร

แสดงถึงบทบาท หน้าที่ในการดูแลบริหารงานขององค์กร มีการแสดงให้เห็นว่าทีมของผู้บริหารมีใครบ้าง และมีหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องอะไร รวมถึงการแจกแจงตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหารแต่ละคน

### 4. ทีมงานที่ดูแลเรื่องคุณภาพในองค์กร

เป็นการเจาะจงลงไปทีกลุ่ม ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการทำทีมคุณภาพ และต้องมีการทำกลุ่มขึ้นจริง และเชื่อถือได้ โดยกลุ่มต้องสามารถควบคุมดูแลเรื่องของการริเริ่มเรื่องคุณภาพ ดูแลการเปลี่ยนผ่านของวัฒนธรรมในองค์กร ดูแล และสนับสนุนการริเริ่มงานคุณภาพ ต่างๆ ในฝ่าย หรือหน่วยงาน และคอยดูแลกระบวนการในการดำเนินงานนั้นๆ

หน้าที่ของทีมคือการทำให้แผนการต่างๆ ในการพัฒนาคุณภาพ มีการดำเนินงานไปได้ และสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น การสนับสนุนจากผู้บริหาร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ทรัพยากรในองค์กร และการฝึกอบรม จะเป็นสิ่งที่ช่วยผลักดันกลุ่มคุณภาพให้มีการทำงานที่สำเร็จได้

### 5. การตลาด และการประชาสัมพันธ์

องค์กรควรมีการให้ข้อมูลที่ชัดเจน และเป็นประโยชน์ ในส่วนของแผนการจัดการเรียนการสอน หลักสูตรที่มี ต่อกลุ่มนักเรียน ผู้ปกครองของตนเอง มีการทำเอกสารที่ชัดเจน เป็นปัจจุบัน และสามารถเผยแพร่ได้ ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบของแผ่นพับ โบรชัวร์ ฯลฯ

## 6. ระบบการในการคัดเลือกนักเรียน

การให้ข้อมูล คำแนะนำที่ถูกต้องแก่นักเรียน ผู้สมัคร และผู้ปกครอง มีความจำเป็นและควรต้องทำอย่างระมัดระวัง ในกระบวนการรับนักเรียนขององค์กร หรือโรงเรียน จะต้อง มีขั้นตอนเขียนไว้อย่างชัดเจน และมีการทบทวนอยู่เสมอ มีการจัดระบบและจัดทำเอกสารที่ระบุ ขั้นตอนที่แน่นอนทั้งในส่วนของ เอกสารการรับสมัคร, การสัมภาษณ์ และการคัดเลือก, เกณฑ์ในการคัดเลือกต่างๆ, การลงทะเบียน, วิธีการคัดเลือกนักเรียน และสิ่งที่จะได้รับ

## 7. การปฐมนิเทศ

การจัดทำแผน หรือกระบวนการแนะแนวที่มีโครงสร้างชัดเจน บ่งบอกถึง เป้าหมายที่ชัดเจน มีความสำคัญในการแนะนำตัวองค์กรหรือโรงเรียน วัฒนธรรม รูปแบบ และ วิธีการที่ชัดเจนในการจัดการเรียนการสอนต่อผู้เรียน และการปฐมนิเทศนี้จะต้องมีการทำประเมิน อยู่ตลอดเพื่อแสดงถึงว่าได้บรรลุถึงความต้องการของผู้เรียน

## 8. การนำหลักสูตรไปใช้

เป็นขั้นตอนที่สำคัญของระบบ วิธีในการจัดการเรียนการสอนต้องมีความแน่นอน และเป็นไปตามแต่ละเกณฑ์ของแผนที่วางไว้ ข้อมูลหรือสิ่งที่ควรจะต้องมีคือ ตัวหลักสูตร องค์กรประกอบของรายวิชา แผนการปฏิบัติงาน บันทึกการปฏิบัติงาน บันทึกการประเมินผล และ บันทึกงาน/ผลสำเร็จของงาน รวมถึงการบันทึกข้อผิดพลาดต่างๆ ความสามารถที่ต่ำกว่าเกณฑ์ และวิธีการแก้ไข เช่นกัน สิ่งที่เป็นข้อผิดพลาดของระบบที่องค์กรพัฒนาขึ้น ก็ต้องมีการบันทึกไว้ รายละเอียดของการประเมินผล เกณฑ์ การให้คะแนนหรือเกรด และรางวัล ก็เป็นสิ่งที่จำเป็นของ ระบบคุณภาพเช่นกัน

## 9. การให้คำแนะนำ และปรึกษา เมื่อจะจบการศึกษา

เป็นส่วนหนึ่งของการทำหลักสูตรให้สมบูรณ์ ต้องมีกำหนดการ และการกำหนด วิธีการที่ชัดเจน เป็นการแนะนำอนาคตในการเลือกศึกษาต่อ การปรับเปลี่ยนแผนการเรียน หรือ การเลือกอาชีพหลังจากการจบการศึกษาแล้ว

## 10. การจัดการ การเรียนการสอน

ในกระบวนการของการจัดหลักสูตร และการบริหารแผน รวมถึงการจัดทีมงานนั้น ต้องมีการระบุรายละเอียด บทบาทหน้าที่ของทีมงาน ความรับผิดชอบ ระดับชั้นของการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่ และสามารถให้ผู้ตรวจสอบ หรือผู้ประเมินจากภายนอกในการตรวจสอบได้

### 11. การออกแบบหลักสูตร

เป็นกระบวนการในการทำเอกสารที่แสดงถึงเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และรายละเอียดต่างของแผนหรือหลักสูตร สามารถจัดทำในรูปแบบของแผนการสอน สิ่งที่จะต้อง มีในหลักสูตรคือ ความต้องการในการพัฒนาของหลักสูตร และทรัพยากรที่ต้องการ ความต้องการ ในการพัฒนาตัวผู้เรียน ข้อคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง อันเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้ได้หลักสูตร และระบบที่มีคุณภาพ

### 12. การอบรม และพัฒนาบุคลากร

บุคลากรในองค์กรจะเป็นผู้ทำให้งานบรรลุเป้าหมาย ในระบบคุณภาพต้องมีการ กำหนดรายละเอียดของการคัดเลือกบุคลากร กระบวนการในการคัดเลือก แนะนำ การ ประเมินผลการปฏิบัติงาน และการจูงใจพนักงาน รวมถึงการมีนโยบายในการพัฒนาวิชาชีพ การ พัฒนาบุคลากรต้องเป็นทั้งแผนในระดับองค์กร และต้องมีการหาความต้องการในการพัฒนา ต้อง มีการควบคุมดูแล ประเมินประสิทธิผลของแผนพัฒนาทั้งในระยะสั้น และระยะยาว

### 13. การให้การศึกษาที่เหมาะสม ตามความพร้อมของผู้เรียน

ในที่นี้ หมายถึงการที่องค์กร หรือโรงเรียน มีการจัดการเรียนการสอนให้กับเด็กทุก คนเพื่อพัฒนาเด็กให้มีความสามารถเต็มตามศักยภาพของเขา มีการให้บริการที่ทั่วถึงกับนักเรียน ทุกคน อีกทั้งมีการให้โอกาสในการพัฒนาบุคลากรทุกคนในองค์กรอย่างทั่วถึง และเป็นไปตาม ความต้องการในหน้าที่ของแต่ละบุคคล การที่จะเป็นได้ตามนี้ องค์กรควรมีการระบุนโยบายละเอียด ต่างๆ ทั้ง เป้าหมาย ความต้องการในการพัฒนา วิธีการ และขั้นตอนที่จะทำให้เกิดขึ้นได้ รวมถึงมี การจัดทำนโยบายที่สนับสนุนการให้โอกาสกับนักเรียน และบุคลากรในองค์กรด้วย

### 14. การควบคุมดูแล และการประเมินผล

ผลลัพธ์ หรือผลสัมฤทธิ์ที่ได้มาเป็นสิ่งสำคัญ ในการประเมินและรับรองคุณภาพ ในระบบคุณภาพต้องมีการทำเอกสารในการประเมินผล เพื่อใช้ในการวัดหรือดู การบรรลุใน เป้าหมายของการทำงานของบุคคล และความสำเร็จของแผน สิ่งที่ได้จากผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนใน ด้านต่างๆ ที่ได้จากกระบวนการวัดผล เป็นส่วนที่สำคัญของการประเมิน วิธีการที่ใช้เป็นได้ทั้งใช้ การใช้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การประชุมทบทวน การใช้แบบสอบถาม หรือใช้การตรวจสอบ ภายใต้น แต่ต้องมีการใช้วิธีการที่เหมาะสมกับกระบวนการ

### 15. การจัดระบบการบริหารงาน

องค์กรต้องมีการจัดทำเอกสารที่แสดงถึง ขั้นตอน หรือวิธีการในการบริหารงาน ต่างๆ เช่น ระเบียบการรับสมัคร การทำทะเบียนนักเรียน การจัดตารางสอน ขั้นตอนของความ



ปลอดภัยต่างๆ ในองค์กร การจัดทำประวัติสุขภาพ ผลของการสอบคัดเลือก การทำบัญชีและระบบบัญชี กระบวนการในการจัดทำ และควบคุมเอกสารเป็นเรื่องสำคัญ ต้องมีการระบุความสำคัญของเอกสาร มีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบเพื่อป้องกันการสูญของเอกสาร เอกสารสำคัญที่ควรมีจะเป็น สำเนาของแผนการสอน เอกสารอนุมัติต่างๆ เอกสารรายวิชา และทะเบียนนักเรียน ประวัติของการวัดผลประเมินผล เอกสารการประชุม ฯลฯ

#### 16. การประเมินองค์กร

องค์กรควรมีการประเมินคุณภาพ หรือคุณสมบัติโดยรวมขององค์กร อาจเป็นโดยบุคคลหรือผู้ตรวจภายนอกก็ได้ แต่ก็สามารถใช้ผู้ตรวจสอบภายในได้เช่นกัน บุคลากรสามารถประเมินงาน หรือบุคลากรคนอื่นนอกแผนกได้ และบุคคลภายนอกก็สามารถร่วมอยู่ในการประเมินได้ ระบบของการใช้การประเมินระหว่างกัน สามารถสร้างความมั่นใจ และความน่าเชื่อถือได้ และเป็นสิ่งที่สำคัญในการนำมาพัฒนาบุคลากร อีกทั้งต้องมีการพัฒนากลไกของการป้อนกลับของข้อมูลของการประเมินเพื่อนำไปใช้ในกระบวนการวางแผนขององค์กรได้

การป้อนข้อมูลเป็นหัวใจสำคัญของการประเมินและการประกันคุณภาพ ระบบคุณภาพต้องการกลไกการประเมินเพื่อกำกับตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลและผลสำเร็จของโปรแกรม การมีส่วนร่วมของนักศึกษาในการประเมินความก้าวหน้าและประสบการณ์ที่ได้จากโปรแกรมเป็นส่วนสำคัญของการประเมินอีกแบบหนึ่ง วิธีการประเมินดังกล่าวอาจจะได้จากระเบียบผลการเรียน รายงานการประชุม แบบสอบถาม และการตรวจสอบภายในของนักศึกษาเอง แต่ไม่ว่าจะใช้วิธีการไหนสถาบันต้องกำหนดไว้ในกระบวนการประเมินตามความเหมาะสม

การตรวจสอบและการประเมินการบูรณาการเป็นส่วนหนึ่งของโปรแกรม คณะกรรมการอำนวยการควรทำหน้าที่ตรวจสอบ และทีมบริหารระดับสูงควรเป็นผู้พิจารณารายงานผลการตรวจสอบ และนำผลไปใช้ในการกำกับงาน สถาบันไม่ควรรีบร้อนทำอะไรจนกว่าเราจะศึกษาและเข้าใจในความสำเร็จหรือความล้มเหลวที่เกิดขึ้นอย่างดีก่อน

#### ตอนที่ 4 การประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

เมื่อก้าวถึงการประกันคุณภาพของสถานศึกษาแล้ว พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติได้กำหนดให้สถานศึกษาทุกแห่ง ทุกสังกัด ต้องทำการประเมินภายในโดยสถานศึกษาและต้นสังกัด และต้องถูกประเมินภายนอกจากองค์กรที่ทำหน้าที่ในการประเมินโดยเฉพาะ ดังนี้ การประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา จึงแบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ การประกันคุณภาพภายใน

และการประกันคุณภาพภายนอก ทั้งนี้ความแตกต่างระหว่างการประกันคุณภาพภายใน กับการประกันคุณภาพภายนอกนั้น ศาสตราจารย์ ดร.สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ ผู้อำนวยการสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ได้ให้ความหมายไว้ว่า

การประกันคุณภาพภายใน หมายถึง การประเมินผลและการติดตามตรวจสอบคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาจากภายในโดยบุคลากรของ สถานศึกษานั้นเอง หรือโดยหน่วยงานต้นสังกัดที่มีหน้าที่กำกับดูแลสถานศึกษานั้น

การประกันคุณภาพภายนอก หมายถึง การประเมินผลและการติดตามตรวจสอบคุณภาพและ มาตรฐาน การศึกษาของสถานศึกษาจากภายนอก โดยสำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา หรือบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก ที่สำนักงานดังกล่าวรับรองเพื่อ เป็นการประกันคุณภาพและให้มีการพัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

อย่างไรก็ตาม เมื่อกล่าวถึงระบบการประกันคุณภาพ ของสถานศึกษานั้น ในการวิจัยครั้งนี้ เน้นถึงการประกันคุณภาพภายในเป็นหลัก ดังนี้ ในการวิจัยนี้ เมื่อกล่าวถึงระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา จึงเป็นการกล่าวถึง ระบบการประกันคุณภาพภายในของ สถานศึกษานั้นๆ ตามที่ต้นสังกัดได้วางแนวทางไว้นั่นเอง

### การประกันคุณภาพภายนอก

การประเมินคุณภาพภายนอกของสมศ. มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาเกณฑ์ วิธีการประเมิน ตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษา ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ ดังนั้น ทุกโรงเรียนจึงต้องถูกประเมินอย่างน้อย 1 ครั้ง ในทุก 5 ปี ตาม พรบ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตราที่ 49 กำหนดให้ สมศ.เป็นผู้ประเมินภายนอก

#### แนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินคุณภาพภายนอก

การประเมินคุณภาพภายนอก คือ การประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินคุณภาพ และมาตรฐานการจัดการศึกษาของสถานศึกษา โดยผู้ประเมิน ภายนอกที่ได้รับการรับรองจาก สมศ. ผู้ประเมินภายนอกหรือคุณหมอโรงเรียนมีความเป็นอิสระ และเป็นกลาง ไม่มีผลประโยชน์ขัดแย้งกับการประเมิน คุณภาพภายนอก อันจะนำไปสู่การเข้าถึง คุณภาพการศึกษาด้วยความเป็นกลาง และสร้างสรรค์พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา อย่างแท้จริง

### วัตถุประสงค์ของการประเมินคุณภาพภายนอก

ระเบียบสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาหรือ สมศ. ว่าด้วยการให้การรับรองขอบเขตการปฏิบัติหน้าที่และการกำกับดูแลผู้ประเมินภายนอก สำหรับระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในระบบ พ.ศ.2545 ข้อ 38 ระบุไว้ว่า การประเมินคุณภาพภายนอกมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อตรวจสอบ ยืนยันสภาพจริงในการดำเนินงานของสถานศึกษาและประเมินคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนด
2. เพื่อให้ได้ข้อมูลซึ่งจะช่วยสะท้อนให้เห็นจุดเด่น จุดที่ควรพัฒนาของสถานศึกษา สาเหตุของปัญหา และเงื่อนไขของความสำเร็จ
3. เพื่อช่วยเสนอแนะแนวทางปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาแก่สถานศึกษา และหน่วยงานต้นสังกัด
4. เพื่อส่งเสริมให้สถานศึกษามีการพัฒนาคุณภาพ และประกันคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่อง
5. เพื่อรายงานผลการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน

### การประกันคุณภาพภายใน

ศาสตราจารย์สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ ผู้อำนวยการสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ได้กล่าวถึงการประกันคุณภาพภายในที่ดีจะต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. เป็น "ระบบ" ซึ่งมีทั้งปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์ที่คาดหวัง มีทั้งระบบการพัฒนาคุณภาพระบบการตรวจติดตามคุณภาพ และระบบการประเมินตนเอง
2. เป็นระบบที่สถานศึกษาพัฒนาขึ้นโดยดึงชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม ด้วยการส่งเสริมสนับสนุนจากต้นสังกัด มิใช่การควบคุมสั่งการจากต้นสังกัด
3. ระบบประกันคุณภาพภายในต้องผสมผสานกับงานบริหารปกติ กล่าวคือ บูรณาการเชื่อมโยงกับการปฏิรูปการเรียนรู้ การสอน การพัฒนาบุคลากรและการบริหารฐานโรงเรียน
4. การประกันคุณภาพภายในเป็นเรื่องของทุกคนทั้งในสถานศึกษาและชุมชนภายใต้การนำและมุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพของผู้บริหาร เพื่อให้เกิดความต่อเนื่อง

5. ทำงานทุกภารกิจอย่างครบวงจรทั้งระดับบุคคลและหน่วยงานมีการวางแผน  
ดำเนินการประเมิน และปรับปรุงงานอย่างสม่ำเสมอ
6. การทำงานของทุกคนในสถานศึกษาไม่ว่าการบริหารจัดการ การสอนและการเรียนรู้มุ่ง  
สู่ผลประโยชน์ที่จะเกิดแก่ผู้เรียนเป็นคนดี คนเก่งมีความสุขสนุกกับการเรียนรู้ตลอดชีวิต
7. การดำเนินการประกันคุณภาพภายในที่ครบวงจร คือเมื่อถึงปีการศึกษาจะต้องมีการ  
ประเมินตนเอง เพื่อรวมสรุปยอดแล้วจัดทำเป็นรายงานประจำปี รายงานให้หน่วยงานต้นสังกัด  
หน่วย งานที่เกี่ยวข้อง และสาธารณชนทราบ
8. ผลประเมินจะนำไปสู่การปรับปรุงการบริหาร การเรียนรู้และการสอนโดยถือเป็นหน้าที่  
ของผู้บริหารต้องกำกับดูแลให้มีการประเมินคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

การดำเนินการประกันคุณภาพภายใน  
การดำเนินการในขั้นนี้ ประกอบด้วยขั้นตอนย่อยๆ 4 ขั้นตอนคือ วางแผน (Plan) การ  
ปฏิบัติตามแผน (Do) การตรวจสอบ ติดตามประเมินผล (Check) และการพัฒนาปรับปรุง (Act)  
รายละเอียดของแต่ละขั้นตอนมีดังนี้

1. วางแผน (Plan) เป็นการเริ่มต้นจากความร่วมมือกันระหว่างบุคลากรภายในและ  
ภายนอกสถานศึกษาเพื่อกำหนดเป้าหมาย มาตรฐาน และตัวบ่งชี้สำหรับการประกันคุณภาพ  
ภายใน แนวทางการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา งบประมาณ และทรัพยากรที่ต้องใช้ มีการ  
จัดทำแผนพัฒนาระยะสั้นและระยะยาว แผนระยะยาวได้แก่ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผน  
ยุทธศาสตร์ เป็นแผนที่ครอบคลุมการดำเนินงานทั้งหมดของสถานศึกษาเพื่อใช้เป็นแผนแม่บท  
สำคัญกำหนดทิศทางการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมาย ภายในระยะเวลาที่กำหนด เช่น 3-5  
ปี จากแผนระยะยาวดังกล่าวนำมากำหนดเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งเป็นแผนระยะสั้นใน 1 ปี  
จากแผนปฏิบัติการประจำปีอาจจะมีการจัดทำแผนย่อยๆ เพื่อความสะดวกในการบริหารจัดการ  
ได้แก่ แผนการจัดการเรียนการสอน แผนพัฒนาอาคารสถานที่ แผนการประเมินคุณภาพ  
การศึกษา แผนงบประมาณ เป็นต้น เมื่อกำหนดเป้าหมายหรือมาตรฐานของการดำเนินการ  
ประกันคุณภาพภายในแล้วก็นำมาตรฐานที่กำหนดมาจัดเรียงลำดับความสำคัญตามความจำเป็น  
เพื่อกำหนดกิจกรรม บุคลากร ทรัพยากร และระยะเวลาดำเนินการได้เหมาะสม ทำให้การ  
ดำเนินงานในทุกๆ ขั้นตอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ต่อจากนั้นเป็นขั้นของการกำหนดวิธี  
ปฏิบัติงานหรือกิจกรรมที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ตัวบ่งชี้ที่บ่งบอกถึงความสำเร็จของ  
กิจกรรมนั้น กิจกรรมทั้งหลายควรมีการกำหนดให้เหมาะสม สอดคล้องกับงบประมาณ บุคคล

ช่วงเวลา และลักษณะงาน โดยเฉพาะกิจกรรมการเรียนการสอนกับกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และอื่นๆ ควรมีความสมดุลอีกก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดสำหรับผู้เรียน

2. การปฏิบัติตามแผน (Do) เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าหากการวางแผนของหน่วยงาน ทำได้ดีและมีความเหมาะสมสอดคล้องกับผู้ปฏิบัติรวมทั้งปัจจัยเกี่ยวข้องอื่นๆ แล้ว อาจพยากรณ์ ได้ว่างานนั้นสำเร็จไปแล้วร้อยละ 50 ของงานทั้งหมด ดังนั้นในขั้นนี้จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร สถานศึกษาจะให้การ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุข มีการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกหรือทรัพยากรที่ไม่เพียงพอให้ มีการกำกับ ติดตาม ให้ขวัญ กำลังใจกับ ผู้ได้บังคับบัญชาทั้งในระดับรายบุคคล หรือระดับกลุ่ม นอกจากนี้ในกรณีที่ผู้บริหารสามารถให้การนิเทศกับผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อให้งานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพก็จะเป็นการดีอย่างยิ่ง โดยเฉพาะงานการเรียนการสอนในสถานศึกษาที่ควรจะต้องดำเนินไปอย่างเหมาะสมมากที่สุด ในกรณีที่ท่านไม่สามารถให้การนิเทศได้ด้วยตัวเอง อาจจะใช้ผู้เชี่ยวชาญมาให้การนิเทศแทน หรือส่งบุคลากรของสถานศึกษาไปรับการอบรมในเรื่องที่ยังไม่มีความรู้หรือไม่เชี่ยวชาญเพียงพอ

3. การตรวจสอบประเมินผล (Check) การประเมินผลที่กระทำได้อย่างเหมาะสมจะทำให้ ได้ข้อมูลที่มีคุณค่าสำหรับการจัดทำสารสนเทศสำหรับการพัฒนาสถานศึกษาต่อไป นอกจากนี้ ยังเป็นการฝึกฝนการประเมินตนเองของบุคลากรในสถานศึกษาให้มีความชำนาญมากขึ้น การ ประเมินนั้นจะต้องเริ่มตั้งแต่การกำหนดกรอบการประเมินว่าจะประเมินอย่างไร ใครเป็นผู้ประเมิน ระยะเวลาการประเมิน เครื่องมือที่ใช้ การวิเคราะห์ การเขียนรายงาน ทั้งนี้ จะต้องสอดคล้องกับ มาตรฐานที่สถาน ศึกษากำหนดไว้เป็นกรอบสำหรับการทำประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โดยเฉพาะเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลนั้นจะต้องมีการสำรวจเป็นเบื้องต้นก่อนว่ามีใคร จัดทำไว้แล้วบ้างหรือไม่ สอด คล้องกับบริบทการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษามากน้อย แค่ไหน สามารถนำมาใช้จริง แต่หากไม่มีเครื่องมือรวบรวมข้อมูลที่เหมาะสม บุคลากรใน สถานศึกษาที่รับผิดชอบเรื่องการประกันคุณภาพภายในจะต้องร่วมมือกันในการสร้างเครื่องมือ รวบรวมข้อมูลขึ้นเองให้เหมาะสมกับข้อมูลที่ต้องการเก็บ ใช้ได้สะดวก บุคลากรส่วนใหญ่เข้าใจได้ ง่าย ตัวอย่างของเครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบทดสอบ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบสำรวจ แบบ สังเกต แบบตรวจสอบรายการหรือแบบประเมิน เป็นต้น การสร้างเครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูลได้ อย่างเหมาะสม และมีระบบการวางแผนการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ดี ย่อมจะทำให้ได้ข้อมูลที่ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประเมินตามตัวบ่งชี้แต่ละมาตรฐาน และนำมาวิเคราะห์ทั้ง ระดับรายละเอียดย่อยๆ เป็นรายบุคคล รายกิจกรรม หรือโครงการกับการวิเคราะห์ในภาพรวมของ แต่ละมาตรฐานทั้งหมดรวมเป็นภาพของสถาบันหรือสถานศึกษา ทำการประเมินผลการ

ดำเนินงานในแต่ละตัวบ่งชี้ที่ตามเกณฑ์ที่กำหนดแล้วประเมินผลในแต่ละมาตรฐานจากค่าฐานนิยมของผลการประเมินตามตัวบ่งชี้ของแต่ละ มาตรฐาน และสรุปผลในภาพรวมของการดำเนินการประกันคุณภาพของสถาบันจากมาตรฐาน ทั้งหมด

4. การนำผลการประเมินมาปรับปรุงงาน (Act) หลังจากประเมินผลการดำเนินงานตามกรอบมาตรฐานการประเมินของสถานศึกษาแล้ว สถานศึกษาควรนำผลการประเมินมาวิเคราะห์หาจุดเด่น จุดด้อยของตนเองในแต่ละมาตรฐาน และพิจารณาว่าเกี่ยวข้องกับบุคลากรที่รับผิดชอบกลุ่มใด หรือคนใดบ้าง จัดการประชุมบุคลากรของสถานศึกษาแล้วแจ้งผลการวิเคราะห์ รายงานการประเมินให้ทราบ อาจจะแจ้งผลในภาพรวมแล้วเรียกพบเป็นกลุ่มเฉพาะเพื่อชี้แจงในรายละเอียดอีกครั้ง และควรย้าให้บุคลากรทุกคนได้ทราบว่า การดำเนินการประกันคุณภาพต้องทำอย่างต่อเนื่อง ตัวบ่งชี้ใดหรือมาตรฐานใดที่สถานศึกษาดำเนินการแล้วอยู่ในระดับดีก็มิได้หมายความว่าในปีถัดไปสถานศึกษา จะไม่ต้องทำกิจกรรมเหมือนกับปีที่ผ่านมาอีกแล้ว แต่คงต้องมาร่วมกันพิจารณาใหม่ว่าจะรักษาผลการดำเนินการในระดับนี้ไว้ได้อย่างไร โครงการใด กิจกรรมประเภทใดที่จะต้องคงไว้ หรือถ้าจะพยายามทำให้เกิดผลดีที่สุดจะต้องดำเนินการอย่างไร จะต้องวางแผนปรับปรุงแก้ไขส่วนใด ส่วนมาตรฐาน ตัวบ่งชี้ที่สถานศึกษาดำเนินการได้อยู่ในระดับพอใช้ ผู้รับผิดชอบคงต้องวางแผนพัฒนาปรับปรุงส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการให้ดีขึ้นในปีต่อไปสำหรับมาตรฐาน ตัวบ่งชี้ที่สถานศึกษาทำได้ไม่ดีคือ ต้องปรับปรุงแก้ไขหรืออาจกล่าวว่าเป็นจุดอ่อนของสถานศึกษาซึ่งจะต้องดำเนินการปรับปรุงเป็นอันดับแรก ส่วนจะดำเนินการในมาตรฐาน หรือตัวบ่งชี้ใดก่อนนั้นคงต้องมาวิเคราะห์ความจำเป็นเร่งด่วน เมื่อบุคลากรผู้รับผิดชอบได้ดำเนินการวางแผนพัฒนาปรับปรุงในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบแล้วก็ควรจะได้มีการนำแผนของแต่ละมาตรฐานหรือแต่ละกลุ่มมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการในภาพรวมของสถานศึกษาให้เหมาะสมกับช่วงเวลา บุคลากร งบประมาณ โครงการ หรือกิจกรรมใดที่สามารถบูรณาการร่วมกันได้ก็ปรับแผนร่วมกัน จะทำให้แนวทางการปฏิบัติตามแผนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และทุกฝ่ายได้รับรู้ร่วมกัน

การดำเนินการในระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนี้ กรมต้นสังกัดที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้มีการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา ในปลายปี 2544 กระทรวงศึกษาธิการได้ออกประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง ระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและปฐมวัย เพื่อให้สถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัดใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน (กรมวิชาการ, 2545ก:

50) อย่างไรก็ตาม สภาพการดำเนินการในเวลาที่ดำเนินการวิจัย สถานศึกษาในสังกัดต่างๆ ยังคงมีการดำเนินการในระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ในลักษณะเดิมที่ต้นสังกัดเป็นผู้กำหนด ซึ่งอาจมีความแตกต่างกันไปบ้างตามบริบทของแต่ละสังกัด ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอเสนอสาระสำคัญ เกี่ยวกับการดำเนินการในระบบการประกันคุณภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในแต่ละสังกัด รวมทั้งการดำเนินในระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด เพื่อให้เห็นถึงลักษณะที่อาจมีความสอดคล้องหรือมีความแตกต่างกันไปบ้าง ดังนี้

### กระทรวงศึกษาธิการ

กระทรวงศึกษาธิการได้มอบหมายให้กรมวิชาการกำหนดวิธีการดำเนินการจัดระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ดังนี้ (กรมวิชาการ, 2545: 30-46)

1. **สร้างบุคลากรทั้งสถานศึกษาให้เป็นผู้รู้เข้าใจ และสามารถปฏิบัติงานตามระบบคุณภาพได้** ทั้งนี้เพราะคุณภาพไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นโดยบังเอิญ แต่เป็นสิ่งที่ต้องจัดการอย่างเป็นระบบ คุณภาพการศึกษาเป็นเรื่องของทุกคนที่อยู่ในกระบวนการจัดการ และต้องปฏิบัติโดยทุกฝ่ายทั่วทั้งสถานศึกษา บุคลากรเป็นผู้มีบทบาทสำคัญ จึงจำเป็นต้องอบรมให้ความรู้ในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตลอดจนสร้างจิตสำนึกเพื่อสร้างวัฒนธรรมการทำงานให้ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

2. **ปรับแก้วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาหรือกำหนดใหม่** วิสัยทัศน์เป็นสภาพที่พึงปรารถนาในอนาคตที่สถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องกำหนดขึ้นเพื่อเป็นแรงบันดาลใจในการสร้างสิ่งที่คาดหวังไว้ให้สำเร็จ การมีวิสัยทัศน์ทำให้สถานศึกษามีความเป็นเอกภาพ เพราะเป็นแกนสำหรับวิธีการดำเนินงานให้เป็นที่ไปในทิศทางเดียวกัน

3. **การจัดทำข้อมูลสารสนเทศคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา** การจัดทำสารสนเทศเป็นการสร้างระบบการจัดการข้อมูลคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาที่สามารถใช้ตัดสินใจ วางแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาทั้งในระดับห้องเรียนเป็นรายบุคคล ระดับชั้น/กลุ่มวิชา และระดับสถานศึกษา ซึ่งแสดงคุณภาพโดยรวมของสถานศึกษา

4. **พัฒนามาตรฐานการศึกษา ระดับสถานศึกษา** การประกันคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานต้องสร้างความมั่นใจให้กับสังคมว่า สถานศึกษามีศักยภาพในการพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุผลสำเร็จ ตามมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสถานศึกษา ต้องจัดทำมาตรฐานการเรียนรู้ มาตรฐานการเรียนรู้ช่วงชั้น และมาตรฐานการเรียนรู้รายปี/รายภาค

5. **จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา** สถานศึกษาต้องจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพระยะยาวและแผนพัฒนาประจำปีที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจของสถานศึกษา โดย

ใช้ข้อมูลสารสนเทศปัจจุบันมาวิเคราะห์จุดเด่น จุดที่ต้องปรับปรุง รวมทั้งศักยภาพของสถานศึกษา และความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน กำหนดเป็นเป้าหมายการพัฒนาที่ชัดเจน และระบุวิธีการดำเนินงานพัฒนาที่มีประสิทธิภาพที่มั่นใจว่าจะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

**6. การจัดระบบบริหารจัดการคุณภาพสถานศึกษา** เป็นการจัดระบบบริหารจัดการทรัพยากรและการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยเน้นการร่วมตัดสินใจของทุกฝ่ายทั้งครูผู้สอน ผู้บริหารและชุมชนโดยคณะกรรมการสถานศึกษา และอาจมีการแต่งตั้งคณะกรรมการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา คณะบุคคลที่ทำหน้าที่ในการตรวจสอบ ทบทวนและรายงานคุณภาพการศึกษา การบริหารจัดการคุณภาพสถานศึกษาต้องมุ่งให้บุคลากรทุกคนตระหนักและรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ และภารกิจของตนที่ต้องดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามแผนที่กำหนดไว้ โดยมีการติดตามช่วยเหลือการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

**7. การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพสถานศึกษา** ประกอบด้วย กิจกรรม 2 กิจกรรม คือ 1) การตรวจสอบ และทบทวนคุณภาพการศึกษาภายในของสถานศึกษา เป็นการตรวจสอบและทบทวนประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีการกำหนดแผน กรอบการตรวจสอบและทบทวน และคณะบุคคลเพื่อรับผิดชอบ นอกเหนือจากที่ผู้ปฏิบัติงานประเมินเพื่อปรับปรุงผลงานของตนเอง 2) การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาโดยเขตพื้นที่การศึกษาและผู้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ดำเนินการโดยคณะกรรมการจากภายนอก ซึ่งประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานต่างๆ เช่น ผู้แทนสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา และเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานระดับจังหวัดและเขตพื้นที่การศึกษา

**8. การประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ** เป็นการประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนในปีสุดท้ายของแต่ละช่วงชั้น ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สำคัญ โดยใช้แบบทดสอบมาตรฐาน และสำหรับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จะมีการประเมินด้วยแบบทดสอบความถนัดทางการเรียน หรือ SAT ซึ่งดำเนินการโดยหน่วยงานกลางร่วมมือกับหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานระดับเขตพื้นที่การศึกษา

**9. การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี** สถานศึกษาต้องแสดงความรับผิดชอบต่อในการจัดการศึกษาต่อบิดา มารดา ผู้ปกครอง ชุมชนหน่วยงานต้นสังกัด และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยรายงานให้ทราบผลการปฏิบัติงานทุกสิ้นปีการศึกษา ซึ่งเป็นการแสดงผลของความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในรอบปีอย่างรอบด้าน

**10. การกำกับ ติดตาม ประเมินและผลจากระบบการประกันคุณภาพ** เป็นกลไกส่วนหนึ่งของระบบ ที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อส่งเสริมการพัฒนาและประเมินประสิทธิภาพ



ในการดำเนินของของระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา เพื่อให้งานการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นกระบวนการพัฒนาที่ต่อเนื่อง

ทั้งนี้ กระทรวงศึกษาธิการได้จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา โดยมีกระบวนการดำเนินงานที่เป็นกลไกอยู่ 3 ขั้นตอน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2545 : 6 ) ประกอบด้วย

1. การควบคุมคุณภาพ (Quality control) การควบคุมคุณภาพ เป็นองค์ประกอบที่กำหนดขึ้นเพื่อกำหนดสิ่งที่คาดหวัง และแนวทางที่จะไปถึงสิ่งที่คาดหวังนั้นๆ ซึ่งเป็นการกำหนดมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เข้าสู่มาตรฐาน มีองค์ประกอบของการควบคุมคุณภาพการศึกษาประกอบด้วย 1) การกำหนดมาตรฐาน เป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในโรงเรียนซึ่งมักจะกำหนดในรูปของมาตรฐานการศึกษา ซึ่งโดยทั่วไปนั้นจะแยกออกเป็น 3 ด้าน คือ มาตรฐานด้านปัจจัย มาตรฐานด้านกระบวนการ และมาตรฐานด้านผลผลิต ตลอดจนการจัดทำแผนแม่บทและแผนปฏิบัติที่มุ่งการพัฒนาโรงเรียนเข้าสู่มาตรฐาน 2) การพัฒนาโรงเรียนเข้าสู่มาตรฐาน เป็นขั้นตอนของการยกระดับคุณภาพของโรงเรียนให้เป็นไปตามมาตรฐาน ในขั้นตอนนี้ขณะที่สถานศึกษาได้พัฒนาตนเองเพื่อเข้าสู่มาตรฐาน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องให้ความช่วยเหลือ เช่น การนิเทศ ติดตาม การดำเนินการของโรงเรียนหากพบข้อบกพร่องโรงเรียนดำเนินการแก้ไขปรับปรุงโดยเร็ว และหากเกินความสามารถของโรงเรียน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องให้ความช่วยเหลือเช่นกัน

2. การตรวจสอบคุณภาพการศึกษา (Internal Audit or Internal School Review) เป็นขั้นตอนที่นำสิ่งที่สถานศึกษาได้ปฏิบัติไปแล้ว กลับมาตรวจสอบ ทบทวน ซึ่งอาจใช้วิธีการประเมินตนเอง หรือสถานศึกษาอื่นๆ มาช่วยประเมินให้ หลังจากนั้นก็นำผลการประเมินดังกล่าวมาวิเคราะห์เพื่อหาจุดเด่นและจุดด้อย เพื่อจะได้นำไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดจุดที่จะพัฒนาของโรงเรียนโดยการแก้ไขจุดด้อย เสริมจุดเด่น โดยใช้กระบวนการนิเทศ ติดตาม กำกับช่วยเหลือ และติดตามผลการดำเนินงานของสถานศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด

3. การประเมินคุณภาพการศึกษา (Quality assessment) เป็นองค์ประกอบสุดท้ายของระบบการประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งมีกิจกรรมสำคัญๆ คือ การเก็บข้อมูลในแต่ละตัวบ่งชี้และมาตรฐานแล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ เพื่อสรุปว่าตัวบ่งชี้และมาตรฐานใดอยู่ในระดับที่น่าพอใจหรือไม่น่าพอใจ รวมทั้งจัดทำรายงานการประเมินตนเองของโรงเรียนเสนอต่อประชาชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผลจากการประกันคุณภาพนี้ จะนำไปใช้ประโยชน์ในการ

วางแผนการดำเนินงานในปีต่อไป และการเตรียมโรงเรียนเพื่อรองรับการประเมินภายนอก

### สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักงานวิชาการและมาตรฐานทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้นำเสนอแนวทางในการดำเนินงาน และพัฒนาสถานศึกษาในระดับปฐมวัย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการยกระดับ คุณภาพเด็ก คุณภาพของการจัดการเรียนรู้ คุณภาพของการจัดการบริหารและการจัดการศึกษา รวมทั้งคุณภาพด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ โดยมีการพัฒนามาตรฐานการศึกษาปฐมวัยดังนี้

#### แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพเด็ก

คุณภาพผู้เรียนที่สังคมต้องการ ถูกระบุไว้อย่างชัดเจนในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มาตรา 6 ที่ว่า “การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ (หมายถึง สุขภาพ สุขใจ) สติปัญญาความรู้ (หมายถึง เป็นคนเก่ง) และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (หมายถึง เป็นคนดีของคนรอบข้างและสังคม)” และในมาตรา 7 ที่ว่า “ในกระบวนการเรียนรู้ต้องมุ่งปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมือง การปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รู้จักรักษาและส่งเสริมสิทธิ หน้าที่ เสรีภาพ ความเคารพกฎหมาย ความเสมอภาค และศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ มีความภาคภูมิใจในความเป็นไทย รู้จักรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมและของประเทศชาติ รวมทั้งส่งเสริมศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมของชาติ การกีฬา ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และความรู้ อันเป็นสากล ตลอดจนอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีความสามารถในการประกอบอาชีพ รู้จักพึ่งพาตนเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใฝ่รู้และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง” อีกทั้งตามจุดหมายของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ได้มุ่งพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข และมีความเป็นไทย มีศักยภาพในการศึกษาต่อและประกอบอาชีพ นอกจากนี้ในมาตรฐานการศึกษาของชาติยังได้กำหนดลักษณะคนไทยที่พึงประสงค์ทั้งในฐานะพลเมืองและพลโลกไว้โดยเน้นให้คนไทยเป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข

ดังนั้น ในการกำหนดมาตรฐานด้านสุขภาพเด็ก ระดับปฐมวัยจึงยึดการพัฒนาคุณภาพเด็กให้มีพัฒนาการทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญาที่เหมาะสมกับวัย ความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยใช้หลักการพัฒนาเด็กโดยองค์รวม เพื่อให้

เด็กมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่ระบุไว้ในหลักสูตร โดยกำหนดคุณภาพเด็กเป็น 8 ส่วน คือ มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ มีจิตสำนึกในการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม สามารถทำงานจนสำเร็จ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และมีความรู้สึกที่ดีต่ออาชีพสุจริต สามารถคิดรวบยอด คิดแก้ปัญหา และคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรู้และทักษะเบื้องต้น สนใจใฝ่รู้ รักการอ่าน และพัฒนาตนเอง มีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี และมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้าน ศิลปะ ดนตรี และการเคลื่อนไหว

ซึ่งในส่วนของสุขภาพนั้น มุ่งเน้นให้เด็กเจริญเติบโตอย่างสมบูรณ์มีพัฒนาการ สมวัย มีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตดี โดยร่างกายของเด็กต้องได้รับการพัฒนาไปพร้อมกับการพัฒนาด้านอารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญา สำหรับความรู้และทักษะเบื้องต้นเด็กต้องมีความสามารถในการใช้ภาษาสื่อสารคิดและแก้ปัญหาได้เหมาะสมกับวัย รู้จักตั้งคำถามเพื่อหาเหตุผล มีความคิดรวบยอดเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ที่เกิดจากการเรียนรู้ มีความสนใจใฝ่รู้ กระตือรือร้นในการทำงาน รวมทั้งทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีความรู้สึกที่ดีต่ออาชีพสุจริต พร้อมทั้งจะเรียนรู้ในระดับการศึกษาพื้นฐาน หรือระดับที่สูงขึ้น พร้อมทั้งให้เด็กมีความมั่นใจ กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม สามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบัน ด้วยเหตุที่ประเทศไทย ต้องการพัฒนาเศรษฐกิจให้ก้าวทันประเทศคู่แข่งทางการค้าทั้งหลาย การพัฒนาคุณภาพเด็ก ระดับปฐมวัยจึงเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญยิ่งที่จะต้องจัดอย่างมีคุณภาพให้เด็กมีความรู้ความสามารถ และทักษะเบื้องต้นในการดำเนินชีวิต ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ด้วยการอบรมเลี้ยงดูด้วยความรักและเอาใจใส่อย่างต่อเนื่องจากสถานศึกษา โดยการจัดประสบการณ์ที่ยึดเด็กเป็นสำคัญ จัดการเรียนรู้ผ่านการเล่น ทั้งนี้มาตรฐานคุณภาพเด็กสอดคล้องกับมาตรฐาน การศึกษาของชาติครบถ้วน และเชื่อมโยงถึงมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างลงตัว และเมื่อได้ ทำการวิเคราะห์ลักษณะ หรือกิจกรรมต่างๆ ที่สมควรจัดให้กับเด็กในระดับปฐมวัยแล้ว สามารถ จัดแบ่งได้เป็น 4 ด้าน ได้แก่

1. ด้านคุณภาพเด็ก
2. ด้านการจัดการเรียนรู้ (มองที่ครูผู้สอน)
3. ด้านการบริหารและการจัดการศึกษา (มองที่ผู้บริหารสถานศึกษา)
4. ด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ (มองที่การร่วมมือกันระหว่างสถานศึกษา และชุมชน)

เมื่อนำมาประยุกต์กับแนวคิดการทำงานเชิงระบบ (System approach) ซึ่ง ประกอบด้วยปัจจัย กระบวนการ และผลผลิต คณะอนุกรรมการพัฒนามาตรฐาน และหลักสูตร

การ ศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษาได้ร่วมกันกำหนดกรอบแนวคิด เพื่อความชัดเจนในการกำหนดมาตรฐานการศึกษา ทั้งระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับ การศึกษาปฐมวัย และให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ ดังแสดงในภาพที่ 6 นี้

แผนภาพที่ 6 กรอบแนวคิดเชิงระบบ ในการกำหนดมาตรฐานคุณภาพการศึกษา



ที่มา: สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
กระทรวงศึกษาธิการ, (2551: 3)

หลังจากการกำหนดกรอบแนวคิดเชิงระบบแล้ว ก็ได้มีการจัดทำมาตรฐานเพื่อ การประเมินคุณภาพภายในของสถานศึกษา โดยแบ่งมาตรฐานในการประเมินออกเป็น 4 ด้าน 18 มาตรฐาน คือด้านคุณภาพเด็ก ด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านการบริหารและการจัดการศึกษา และ ด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ สามารถแสดงรายละเอียดตามรายมาตรฐาน และดั่งบ่งชี้ได้ ดังนี้

มาตรฐานด้านคุณภาพเด็ก

มาตรฐานที่ 1 เด็กมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์

ตัวบ่งชี้

1.1 มีวินัย มีความรับผิดชอบ ปฏิบัติตามข้อตกลงร่วมกัน

- 1.2 มีความซื่อสัตย์สุจริต
- 1.3 มีความกตัญญูกตเวที
- 1.4 มีเมตตากรุณา มีความรู้สึกที่ดีต่อตนเองและผู้อื่น
- 1.5 ประหยัด รู้จักใช้และรักษาทรัพย์สิน และสิ่งแวดล้อม
- 1.6 มีมารยาทและปฏิบัติตามวัฒนธรรมไทย

มาตรฐานที่ 2 เด็กมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม

ตัวบ่งชี้

2.1 รับรู้คุณค่าของสิ่งแวดล้อมและผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม

2.2 เข้าร่วมหรือมีส่วนร่วมกิจกรรม/โครงการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม

มาตรฐานที่ 3 เด็กสามารถทำงานจนสำเร็จ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีความรู้สึกที่ดีต่ออาชีพสุจริต

ตัวบ่งชี้

3.1 สนใจและกระตือรือร้นในการทำงาน

3.2 ทำงานจนสำเร็จและภูมิใจในผลงาน

3.3 เล่นและทำกิจกรรมร่วมกับผู้อื่นได้

3.4 มีความรู้สึกที่ดีต่ออาชีพสุจริต

มาตรฐานที่ 4 เด็กสามารถคิดรวบยอด คิดแก้ปัญหา และคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ตัวบ่งชี้

4.1 มีความคิดรวบยอดเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ที่เกิดจากการเรียนรู้

4.2 แก้ปัญหาได้เหมาะสมกับวัย

4.3 มีจินตนาการ และ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

มาตรฐานที่ 5 เด็กมีความรู้และทักษะเบื้องต้น

ตัวบ่งชี้

5.1 มีทักษะในการใช้กล้ามเนื้อใหญ่-เล็ก

5.2 มีทักษะในการใช้ประสาทสัมผัสทั้ง 5

5.3 มีทักษะในการสื่อสาร

5.4 มีทักษะในการสังเกตและสำรวจ

5.5 มีทักษะในเรื่องมิติสัมพันธ์

5.6 มีทักษะในเรื่องจำนวน ปริมาณ น้ำหนัก และการกะประมาณ

5.7 เชื่อมโยงความรู้และทักษะต่างๆ

มาตรฐานที่ 6 เด็กมีความสนใจใฝ่รู้ รักการอ่าน และพัฒนาตนเอง

ตัวบ่งชี้

6.1 รู้จักตั้งคำถามเพื่อหาเหตุผล และมีความสนใจใฝ่รู้

6.2 มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ รอบตัว และสนุกกับการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 7 เด็กมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี

ตัวบ่งชี้

7.1 รักการออกกำลังกาย ดูแลสุขภาพ และช่วยเหลือตนเองได้

7.2 มีน้ำหนัก ส่วนสูง และมีสมรรถภาพทางกายตามเกณฑ์

7.3 เห็นโทษของสิ่งเสพติดให้โทษและสิ่งมอมเมา

7.4 มีความมั่นใจ กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม

7.5 ร่าเริง แจ่มใส มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อน ครู และผู้อื่น

มาตรฐานที่ 8 เด็กมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และการเคลื่อนไหว

ตัวบ่งชี้

8.1 มีความสนใจและร่วมกิจกรรมด้านศิลปะ

8.2 มีความสนใจและร่วมกิจกรรมด้านดนตรี

8.3 มีความสนใจและร่วมกิจกรรมการเคลื่อนไหว

มาตรฐานด้านการจัดการเรียนรู้ □

มาตรฐานที่ 9 ครูมีคุณธรรม จริยธรรม มีวุฒิ/ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ หมั่นพัฒนาตนเอง เข้ากับชุมชนได้ดี และมีครูพอเพียง

ตัวบ่งชี้

9.1 มีคุณธรรมจริยธรรม และปฏิบัติตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ

9.2 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเด็ก ผู้ปกครอง และชุมชน

9.3 มีความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการสอนและพัฒนาเด็ก

9.4 มีการแสวงหาความรู้และเทคนิควิธีการใหม่ๆ รับฟังความคิดเห็น ใจกว้าง

และยอมรับการเปลี่ยนแปลง

9.5 จบการศึกษาระดับปริญญาตรีทางการศึกษาหรือเทียบเท่าขึ้นไป

9.6 สอนตรงตามวิชาเอก-โท หรือ ตรงตามความถนัด

9.7 มีจำนวนพอเพียง (หมายรวมทั้งครูและบุคลากรสนับสนุน)

มาตรฐานที่ 10 ครูมีความสามารถในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ  
เน้นเด็กเป็นสำคัญ

ตัวบ่งชี้

10.1 มีความรู้ความเข้าใจเป้าหมายการจัดการศึกษาและหลักสูตรการศึกษา

ปฐมวัย

10.2 มีการวิเคราะห์เด็กเป็นรายบุคคล

10.3 มีความสามารถในการจัดประสบการณ์ที่เน้นเด็กเป็นสำคัญ

10.4 มีความสามารถในการใช้สื่อที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการเรียนรู้ของเด็ก

10.5 มีการประเมินพัฒนาการของเด็กตามสภาพจริงโดยคำนึงถึงพัฒนาการตาม

วัย

10.6 มีการนำผลการประเมินพัฒนาการมาปรับเปลี่ยนการจัดประสบการณ์เพื่อ  
พัฒนาเด็กให้เต็มตามศักยภาพ

10.7 มีการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของเด็กและนำไปใช้พัฒนาเด็ก

มาตรฐานด้านการบริหารและการจัดการศึกษา

มาตรฐานที่ 11 ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการ  
การศึกษา

ตัวบ่งชี้

11.1 มีคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ

11.2 มีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์ และเป็นผู้นำทางวิชาการ

11.3 มีความสามารถในการบริหารงานวิชาการและการจัดการ

11.4 มีการบริหารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจ

มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง ระบบการบริหารงานและพัฒนาองค์กร  
อย่างเป็นระบบครบวงจร

ตัวบ่งชี้

12.1 มีการจัดองค์กร โครงสร้าง และระบบการบริหารงานที่มีความคล่องตัวสูง  
และปรับเปลี่ยนได้เหมาะสมตามสถานการณ์

12.2 มีการจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมและทันต่อการใช้  
งาน

- 12.3 มีระบบการประกันคุณภาพภายในที่ดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
- 12.4 มีการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- 12.5 ผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจผลการบริหารงานและการพัฒนาเด็ก

มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีการบริหารและจัดการศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน  
ตัวบ่งชี้

- 13.1 มีการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษา
- 13.2 มีการบริหารเชิงกลยุทธ์ และใช้หลักการมีส่วนร่วม
- 13.3 มีคณะกรรมการสถานศึกษาร่วมพัฒนาสถานศึกษา
- 13.4 มีการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน
- 13.5 มีการตรวจสอบและถ่วงดุล

มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษามีการจัดหลักสูตร และประสบการณ์การเรียนรู้ที่เน้นเด็กเป็นสำคัญ  
ตัวบ่งชี้

- 14.1 มีหลักสูตรที่เหมาะสมกับเด็กและท้องถิ่น
- 14.2 มีการส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่ตอบสนอง  
ความสนใจและเหมาะสมกับวัยของเด็ก
- 14.3 มีการส่งเสริมและพัฒนา นวัตกรรม การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ และสื่อ  
อุปกรณ์การเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้
- 14.4 มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยบูรณาการผ่านการเล่นและเด็กได้เรียนรู้  
จากประสบการณ์ตรง
- 14.5 มีการบันทึก การรายงานผล และการส่งต่อข้อมูลของเด็กอย่างเป็นระบบ
- 14.6 มีการนิเทศและนำผลไปปรับปรุงการจัดกิจกรรม/ประสบการณ์อย่าง

สม่ำเสมอ

- 14.7 มีการนำแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดประสบการณ์

มาตรฐานที่ 15 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพเด็กอย่างหลากหลาย  
ตัวบ่งชี้

- 15.1 มีการจัดและพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือเด็กอย่างทั่วถึง
- 15.2 มีการจัดกิจกรรม กระตุ้นพัฒนาการทางสมอง ตอบสนองความสนใจ และ  
ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของเด็ก
- 15.3 มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมที่ดีงาม



15.4 มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมด้านศิลปะ ดนตรี และการเคลื่อนไหว

15.5 มีการจัดกิจกรรมสืบสานและสร้างสรรค์ วัฒนธรรม ประเพณี และภูมิ

ปัญญาไทย

15.6 มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย

มาตรฐานที่ 16 สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้เด็ก พัฒนาตาม ธรรมชาติเต็มศักยภาพ

ตัวบ่งชี้

16.1 มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีอาคารสถานที่ที่เหมาะสม

16.2 มีการส่งเสริมสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของเด็ก

16.3 มีการให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยตนเองและการ เรียนรู้แบบมีส่วนร่วม

16.4 มีห้องเรียน ห้องสมุด สนามเด็กเล่น พื้นที่สีเขียว และสิ่งอำนวยความสะดวก พอดีและอยู่ในสภาพดีใช้ได้ดี

16.5 มีการจัดและใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา

มาตรฐานด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้มาตรฐานด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ มาตรฐานที่ 17 สถานศึกษามีการสนับสนุนและใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาในท้องถิ่น

ตัวบ่งชี้

17.1 มีการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลกับแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาใน ท้องถิ่น

17.2 สนับสนุนให้แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญา และชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการ จัดทำหลักสูตรระดับสถานศึกษา

มาตรฐานที่ 18 สถานศึกษามีการร่วมมือกันระหว่างบ้าน องค์กรทางศาสนา สถาบันทางวิชาการ และองค์กรภาครัฐและเอกชน เพื่อพัฒนาวิธีการเรียนรู้ในชุมชน

ตัวบ่งชี้

18.1 เป็นแหล่งวิทยากรในการแสวงหาความรู้และบริการชุมชน

18.2 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

ในการกำหนดมาตรฐานในการประเมินคุณภาพภายในของสถานศึกษานั้น เห็น ได้ว่า มีความแตกต่างกับการประเมินคุณภาพภายนอก โดยการกำหนดมาตรฐานในการประกัน

คุณภาพภายนอกนั้น มีการกำหนดมาตรฐานในการประเมินไว้ 14 มาตรฐาน ต่างกับของ  
กระทรวงศึกษาธิการ ที่กำหนดไว้ 18 มาตรฐาน โดยสามารถแสดงความแตกต่างได้ตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบมาตรฐานการประกันคุณภาพภายใน (ศธ.) กับมาตรฐานการประเมิน  
คุณภาพภายนอก (สมศ.) ของโรงเรียนอนุบาล

มาตรฐานการศึกษาของชาติ	มาตรฐานประกันคุณภาพภายใน (ศธ.)	มาตรฐานการประเมินคุณภาพ ภายนอก (สมศ.)
<p><b>มาตรฐานที่ 1</b> คุณลักษณะของคนไทย ที่พึงประสงค์ ทั้งในฐานะพลเมืองและพลโลก</p>	<p><b>มาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียน</b> <b>มาตรฐานที่ 1</b> ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ <b>มาตรฐานที่ 2</b> ผู้เรียนมีจิตสำนึก ใน การอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม <b>มาตรฐานที่ 3</b> ผู้เรียนมีทักษะในการ ทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงาน ร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่อ อาชีพสุจริต <b>มาตรฐานที่ 4</b> ผู้เรียนมีความสามารถ ในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มี วิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์ <b>มาตรฐานที่ 5</b> ผู้เรียนมีความรู้และ ทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร <b>มาตรฐานที่ 6</b> ผู้เรียนมีทักษะในการ แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการ เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง <b>มาตรฐานที่ 7</b> ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี <b>มาตรฐานที่ 8</b> ผู้เรียนมีสุนทรียภาพ และลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา</p>	<p><b>มาตรฐานด้านผู้เรียน</b> <b>มาตรฐานที่ 1</b> ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ (1,2) <b>มาตรฐานที่ 2</b> ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี (7) <b>มาตรฐานที่ 3</b> ผู้เรียนมีสุนทรียภาพ และลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา (8) <b>มาตรฐานที่ 4</b> ผู้เรียนมีความสามารถ ในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มี วิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรองและมีวิสัยทัศน์ (4) <b>มาตรฐานที่ 5</b> ผู้เรียนมีความรู้และ ทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร (5) <b>มาตรฐานที่ 6</b> ผู้เรียนมีทักษะในการ แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการ เรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่าง ต่อเนื่อง (6) <b>มาตรฐานที่ 7</b> ผู้เรียนมีทักษะในการ ทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงาน ร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่อ อาชีพสุจริต (3)</p>

ตารางที่ 1 ตารางเปรียบเทียบมาตรฐานการประกันคุณภาพภายใน (ศธ.) กับมาตรฐานการประเมินคุณภาพภายนอก (สมศ.) ของโรงเรียนอนุบาล (ต่อ)

มาตรฐานการศึกษาของชาติ	มาตรฐานประกันคุณภาพภายใน (ศธ.)	มาตรฐานการประเมินคุณภาพภายนอก (สมศ.)
<p><b>มาตรฐานที่ 2</b> แนวการจัดการศึกษา</p>	<p><b>มาตรฐานด้านการเรียนการสอน</b> <b>มาตรฐานที่ 9</b> ครูมีวุฒิ/ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ หมั่นพัฒนาตนเอง เข้ากับชุมชนได้ดี และมีครูพอเพียง</p> <p><b>มาตรฐานที่ 10</b> ครู มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</p> <p><b>มาตรฐานด้านการบริหารและการจัดการศึกษา</b> <b>มาตรฐานที่ 11</b> ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการศึกษา</p> <p><b>มาตรฐานที่ 12</b> สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง ระบบการบริหารงาน และพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบครบวงจร</p> <p><b>มาตรฐานที่ 13</b> สถานศึกษามีการบริหารและจัดการศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน</p> <p><b>มาตรฐานที่ 14</b> สถานศึกษามีการจัดหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</p> <p><b>มาตรฐานที่ 15</b> สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย</p> <p><b>มาตรฐานที่ 16</b> สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ</p>	<p><b>มาตรฐานด้านครู</b> <b>มาตรฐานที่ 8</b> ครูมีคุณวุฒิ/ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบและมีครูเพียงพอ (9)</p> <p><b>มาตรฐานที่ 9</b> ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (10)</p> <p><b>มาตรฐานด้านผู้บริหาร</b> <b>มาตรฐานที่ 10</b> ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ (11)</p> <p><b>มาตรฐานที่ 11</b> สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้างและการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ครบวงจร ให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา (12, 13)</p> <p><b>มาตรฐานที่ 12</b> สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (14, 15, 16)</p> <p><b>มาตรฐานที่ 13</b> สถานศึกษามีหลักสูตร ที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (14)</p>

ตารางที่ 1 ตารางเปรียบเทียบมาตรฐานการประกันคุณภาพภายใน (ศธ.) กับมาตรฐานการประเมินคุณภาพภายนอก (สมศ.) ของโรงเรียนอนุบาล (ต่อ)

มาตรฐานการศึกษาของชาติ	มาตรฐานประกันคุณภาพภายใน (ศธ.)	มาตรฐานการประเมินคุณภาพภายนอก (สมศ.)
<b>มาตรฐานที่ 3</b> แนวการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้/สังคมแห่งความรู้	<b>มาตรฐานด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้</b> <b>มาตรฐานที่ 17</b> สถานศึกษามีการสนับสนุนและใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาในท้องถิ่น <b>มาตรฐานที่ 18</b> สถานศึกษามีการร่วมมือกันระหว่างบ้าน องค์กรทางศาสนา สถาบันทางวิชาการ และองค์กรภาครัฐและเอกชน เพื่อพัฒนาวิธีการเรียนรู้ในชุมชน	<b>มาตรฐานที่ 14</b> สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา (17, 18, 14)

### มาตรฐานกับระบบการประกันคุณภาพ

ขณะนี้เป็นที่ยอมรับกันว่า การประกันคุณภาพการศึกษา (Quality Assurance) เป็นกลไกสำคัญประการหนึ่งที่สามารถขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพราะการประกันคุณภาพที่หลักการสำคัญ คือ การกระจายอำนาจ การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการทำงาน และการแสดงความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาประกอบด้วยกระบวนการดำเนินงานที่สัมพันธ์กัน 3 ส่วน คือ

1) กระบวนการของการประกันคุณภาพ มีองค์ประกอบสำคัญคือ การพัฒนาคุณภาพ มาตรฐานเกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพในส่วนนี้คือ การจะดำเนินกิจกรรมใดๆ เพื่อให้เกิดการยกระดับคุณภาพให้สูงขึ้น ต้องมีการกำหนดเป้าหมายและจัดกิจกรรม / โครงการพัฒนาคุณภาพที่ชัดเจนสอดคล้องกันในที่นี้เป้าหมายที่กำหนดก็คือมาตรฐานการศึกษาที่ชาติต้องการ ในการกำหนดมาตรฐานการศึกษานี้ได้พัฒนาให้มีความเชื่อมโยงสอดคล้องกันตั้งแต่มาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ มาตรฐานการศึกษาปฐมวัย และมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างไรก็ตาม เขตพื้นที่การศึกษาอาจเพิ่มเติมมาตรฐานที่เฉพาะเจาะจงเหมาะกับบริบทของชุมชนได้มาตรฐานจะเป็นกรอบควบคุมการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2) การติดตามตรวจสอบคุณภาพเป็นการดำเนินงานโดยหน่วยงานที่รับผิดชอบสถานศึกษา เพื่อให้การส่งเสริม สนับสนุน และช่วยเหลือให้สถานศึกษาสามารถดำเนินการพัฒนาคุณภาพไปสู่เป้าหมายตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ตามกฎกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2546 กำหนดให้สถานศึกษาทุกแห่งต้องได้รับการติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษาจากเขตพื้นที่การศึกษาอย่างน้อย 1 ครั้ง ภายใน 3 ปี นอกจากเพื่อการช่วยเหลือสถานศึกษาให้พัฒนาอย่างต่อเนื่องแล้ว ยังเพื่อการเตรียมตัวสถานศึกษาให้พร้อมรับการประเมินคุณภาพภายนอกด้วย

3) การประเมินคุณภาพ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) การประเมินคุณภาพภายใน ซึ่งเป็นการประเมินโดยสถานศึกษาเอง และการประเมินโดยหน่วยงานต้นสังกัด และ 2) การประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาโดยองค์การมหาชน ซึ่งได้แก่ สำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) มีหน้าที่ประเมินสถานศึกษาทุกแห่งและให้การรับรองตามมาตรฐานที่ได้ประกาศให้ทราบก่อนแล้ว โดยที่สถานศึกษาทุกแห่งจะต้องได้รับการประเมินจากองค์กรภายนอก (สมศ.) 1 ครั้ง ในทุก 5 ปี

กระบวนการดำเนินงานทั้ง 3 ส่วน มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันเป็นวงจรการพัฒนาที่ไม่หยุดนิ่ง โดยมีมาตรฐานเป็นหลัก หรือเป้าหมาย รวมทั้งเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยรวม

จากหลักการและระบบการประกันคุณภาพการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการได้ออกกฎกระทรวงโดยกำหนดเป็นภาระงานให้สถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับปฐมวัยเป็นชัดเจน ดังนี้

1. การกำหนดมาตรฐานของสถานศึกษา
2. การจัดระบบบริหารและสารสนเทศ
3. การจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษา
4. การดำเนินงานตามแผนพัฒนาสถานศึกษา
5. การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา
6. การประเมินคุณภาพการศึกษา
7. การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี
8. การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

การประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา เป็นระบบการทำงานปกติ เป็นหน้าที่ของทุกคน ทุกฝ่ายที่ต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา

## สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (สพช.) ได้กำหนดกระบวนการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในของสถานศึกษาในสังกัด โดยแบ่งขั้นตอนการดำเนินงานเป็น 3 ขั้นตอน คือ การควบคุมคุณภาพ การตรวจสอบและการปรับปรุงโรงเรียน และการประเมินคุณภาพ รายละเอียดของแต่ละขั้นตอน มีดังนี้ ( สพช., 2541ก. )

### 1. การควบคุมคุณภาพ

1.1 กำหนดมาตรฐานโรงเรียน โดย สพช. พัฒนามาตรฐานโรงเรียนที่เป็นแกนกลาง จากนั้นสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด (สพจ.) และสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ (สพอ.) และโรงเรียนปรับขยายเกณฑ์มาตรฐานได้ตามความเหมาะสมเพื่อให้สอดคล้องกับท้องถิ่น โดยให้ผู้ปกครอง ชุมชน เป็นผู้กำหนดสภาพที่พึงประสงค์ของโรงเรียน ครู ผู้บริหารโรงเรียน และคุณภาพนักเรียนที่ต้องการร่วมกับบุคลากรในโรงเรียน

1.2 พัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐาน โดยจัดทำแผนการดำเนินงาน เตรียมความพร้อมทางด้านปัจจัยต่างๆ รวมทั้งบุคลากร เช่น

1) จัดทำข้อมูลพื้นฐานและระบบสารสนเทศ ได้แก่ ข้อมูลนักเรียนรายบุคคล รายห้อง รายชั้นเรียนและภาพรวมของโรงเรียน ข้อมูลครูรายคนและภาพรวมของครูทั้งกลุ่ม ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ข้อมูลเหล่านี้หน่วยงานควรพัฒนาให้เป็นสารสนเทศเพื่อสะดวกในการนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์ได้ทันที ซึ่งอาจตั้งบุคคลหรือคณะทำงานที่ทำหน้าที่พัฒนาระบบสารสนเทศโดยเฉพาะ

2) กำหนดเป้าหมาย เป้าหมายสำคัญ คือ เป้าหมายด้านคุณภาพนักเรียน ทั้งนี้ควรพิจารณาข้อมูลการประเมินจากส่วนต่างๆ และผลการประเมินคุณภาพมาตรฐานโรงเรียน และข้อมูลจากการนิเทศ และประเมินงาน/โครงการต่างๆ

3) การเตรียมบุคลากรและสื่อ ควรคำนึงถึงการสร้างความตระหนักในปัญหาและความจำเป็นของการประกันคุณภาพการศึกษา การมีความรู้ความเข้าใจในนโยบายและมาตรการของหน่วยงาน กระบวนการทำงานทั้งระบบ

4) จัดทำแผนการดำเนินงาน และนำแผนสู่การปฏิบัติ แผนที่โรงเรียนต้องจัดทำคือ แผนแม่บท หรือธรรมนูญโรงเรียน แผนยุทธศาสตร์ หรือแผนพัฒนาคุณภาพในด้านต่างๆ รวมทั้งแผนปฏิบัติการประจำปี แผนที่จะนำไปสู่ความสำเร็จต้องเป็นแผนที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องยอมรับและเห็นพ้องในปัญหาและเป้าหมายที่ต้องการการพัฒนา

## 2. การตรวจสอบและการปรับปรุงโรงเรียน

2.1 ตรวจสอบภายใน โรงเรียนทำการตรวจสอบหรือประเมินการทำงานตนเองในทุกขั้นตอนการทำงาน โดยครอบคลุมเป้าหมาย และจุดเน้นตามแผนที่วางไว้ เป็นการปรับปรุงงานในระหว่างการดำเนินงานตามแผนและสิ้นสุดแผน เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยใช้วงจรบริหารคุณภาพ PDCA วิเคราะห์หาจุดที่ควรพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพต่อไป

2.2 ตรวจสอบภายนอก สปจ.และ สปอ.ใช้กระบวนการนิเทศ 100 % เป็นยุทธศาสตร์หลักในการตรวจสอบภายนอก เพื่อประเมินว่าโรงเรียนจัดการศึกษาได้มาตรฐานตามที่กำหนดไว้หรือไม่ อันจะเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนต่อไป

2.3 การระดมความช่วยเหลือแก่โรงเรียนที่มีคุณภาพ ต่ำกว่าระดับมาตรฐานในด้านทรัพยากร การสนับสนุนด้านเทคนิค วิธีการ การเข้าไปร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมวางแผน และร่วมติดตามผลการดำเนินงานของโรงเรียน

## 3. การประเมินคุณภาพ

3.1 สปช. ร่วมกับ สปจ. ประเมินคุณภาพตามมาตรฐานทุกโรงเรียนและทุก 2 ปี เพื่อจัดระดับคุณภาพโรงเรียนและประเมินความก้าวหน้าของโรงเรียนในภาพรวมระดับประเทศ

3.2 สปจ. ประเมินในส่วนที่เพิ่มเติมเฉพาะของจังหวัด และใช้ผลการประเมินทั้งสองส่วน คือ ส่วนที่ประเมินร่วมกับ สปช. และส่วนที่ประเมินเพิ่มเติมเฉพาะของจังหวัดเพื่อจัดระดับคุณภาพโรงเรียนตามเกณฑ์ระดับจังหวัด

3.3 ปรับปรุง / พัฒนามาตรฐานโรงเรียนทุก 5 ปี

## กรมสามัญศึกษา

กรมสามัญศึกษา กำหนดกระบวนการในการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาไว้ 3 องค์ประกอบ คือ การควบคุมคุณภาพการศึกษา การตรวจสอบ ทบทวนและปรับปรุงคุณภาพการศึกษา และการประเมินและรับรองคุณภาพคุณภาพการศึกษา โดยมีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้ ( กรมสามัญศึกษา, 2542ก)

### 1.การควบคุมคุณภาพการศึกษา

1.1 การศึกษาและการเตรียมการ เป็นการสร้างการยอมรับ และความตระหนักตลอดจนการเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ ที่จำเป็น ให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน สถานศึกษาอาจตั้งคณะทำงานเพื่อศึกษาแนวคิดและพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา สร้างสื่อ เอกสารในการดำเนินงาน

## 1.2 การวางแผนการประกันคุณภาพการศึกษา โดยมีการดำเนินการ ดังนี้

1) การจัดทำมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา สถานศึกษากำหนดมาตรฐานการศึกษาของตนเองได้ โดยไม่ให้เป็นมาตรฐานที่ต่ำกว่ามาตรฐานระดับชาติและมาตรฐานของหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งขึ้นอยู่กับความต้องการ ศักยภาพและความพร้อมของสถานศึกษา

2) การจัดทำข้อมูลพื้นฐานการศึกษาและการพัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา โดยจัดให้มีข้อมูลด้านผู้เรียน ด้านบุคลากร ด้านเครือข่าย การเรียนรู้ ด้านการดำเนินงานในสถานศึกษา และด้านสิ่งอำนวยความสะดวก

3) การจัดทำธรรมนูญสถานศึกษา ต้องจัดทำด้วยความพร้อมใจของทุกคนในสถานศึกษา รวมถึงผู้ปกครองและชุมชน และกรรมการสถานศึกษา

4) การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี เป็นการนำยุทธศาสตร์ และแผนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ในธรรมนูญสถานศึกษามาวางแผนปฏิบัติการประจำปี โดยให้หมวด/ฝ่าย/งานที่รับผิดชอบร่วมวางแผนการดำเนินงาน และขอความเห็นชอบจากกรรมการสถานศึกษาก่อนดำเนินการตามแผน

5) การจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานของสถานศึกษา เป็นการกำหนดแนวปฏิบัติหรือวิธีการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพให้บุคลากรปฏิบัติ

1.3 การนำแผนการประกันคุณภาพการศึกษาไปใช้ สถานศึกษาควรดำเนินการ ทบทวนแผนการประกันคุณภาพการศึกษา พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ และเจตคติที่ดี ต่อการประกันคุณภาพการศึกษา มีความสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมและพัฒนางานให้ได้มาตรฐาน จัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ รวมทั้งให้มีการนิเทศ กำกับ ติดตามการทำงาน

**2. การตรวจสอบ และการปรับปรุงคุณภาพการศึกษา** ประกอบด้วย การดำเนินงาน 3 ขั้นตอน

2.1 การตรวจสอบคุณภาพภายในของสถานศึกษา เพื่อประเมินความก้าวหน้าของการจัดการศึกษา โดยให้สถานศึกษาประเมินตนเองเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาและจัดทำรายงานเสนอต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน

2.2 การตรวจสอบคุณภาพการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อตรวจสอบและควบคุมคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนด แล้วจัดทำรายงานผลการจัดการศึกษาต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน

2.3 การกำหนดมาตรการปรับปรุง ส่งเสริมคุณภาพการศึกษา ของสถานศึกษา



ที่มีคุณภาพไม่ถึงเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา เพื่อใช้มาตรการต่าง ๆ ในการปรับปรุงและส่งเสริมคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษา

**3. การประเมินและรับรองมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา** เป็นการประเมินคุณภาพการศึกษา โดยมุ่งการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา ซึ่งเป็นการดำเนินงานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) หรือหน่วยงานภายนอกที่สำนักงานดังกล่าวรับรอง

### **สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน**

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (สช.) กำหนดให้สถานศึกษาดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา 2 ขั้นตอน ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2541)

#### **1. ขั้นตอนการประกันคุณภาพการศึกษา**

1.1 การกำหนดปัจจัย เกณฑ์ และตัวชี้วัดคุณภาพการศึกษาดำเนินการ โดยสังเคราะห์จากปัจจัยและเกณฑ์เบื้องต้นที่ สช. กำหนดไว้ 7 ประการ ได้แก่ 1) ปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียน 2) หลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน 3) บุคลากร 4) ทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน 5) การจัดการการบริหาร 6) กิจกรรมนักเรียน / นักศึกษา 7) สมรรถนะผลของผู้เรียน

1.2 การจัดทำแผนพัฒนาหรือธรรมนูญโรงเรียน โดยให้มีการจัดเตรียมข้อมูลเพื่อการวางแผนและจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพหรือธรรมนูญโรงเรียน

1.3 ดำเนินการตามแผนหรือธรรมนูญโรงเรียน โดยจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี และลงมือปฏิบัติตามแผน

1.4 การติดตาม ตรวจสอบ ปรับปรุงการดำเนินงาน โดยสร้างเครื่องมือกำหนดบุคลากรและแผนการติดตามตรวจสอบ ควบคุม กำกับ ดูแลและตรวจสอบตามแผนการดำเนินงาน สรุปผลการดำเนินงานเพื่อรายงานและนำผลมาใช้พัฒนาปรับปรุงงานต่อไป

1.5 การประเมินตนเอง เป็นการประเมินเพื่อสรุปสภาพ และผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของสถานศึกษาตามแผนพัฒนาหรือธรรมนูญโรงเรียน โดยใช้ปัจจัยและเกณฑ์คุณภาพมาเป็นกรอบในการประเมินพร้อมทั้งจัดทำรายงานความก้าวหน้าประจำปีของโรงเรียน และเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ต่อผู้เกี่ยวข้องและสาธารณชน

#### **2. ขั้นตอนการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา**

เป็นกลไกตรวจสอบคุณภาพจากภายนอกว่า สถานศึกษาได้จัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับ ซึ่งสถานศึกษาต้องดำเนินการ 1) เขียนรายงานการประเมิน

ตนเองและยื่นคำร้องขอรับการรับรอง 2) รับการตรวจสอบจากคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งประกอบด้วย ผู้แทนคณะกรรมการโรงเรียน บุคคลภายนอก คือผู้ทรงคุณวุฒิที่ สช. หรือเขตการศึกษา แต่งตั้ง และเจ้าหน้าที่ของ สช. 3) การรับผลการพิจารณาให้การรับรองมาตรฐานฯ เมื่อโรงเรียนรับการตรวจสอบคุณภาพ คณะกรรมการตรวจสอบคุณภาพ ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกไปศึกษาข้อมูลและประเมินผลการดำเนินงานพัฒนาของโรงเรียนแล้ว สช. แต่งตั้งคณะอนุกรรมการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาเอกชนจะทำหน้าที่วินิจฉัยผลการตรวจสอบและเสนอแนะต่อ สช. ว่าควรจะให้การรับรองมาตรฐานการศึกษาหรือไม่ การรับรองกำหนดภายในเป็นระยะเวลา 5 ปี สำหรับโรงเรียนที่ได้พัฒนาคุณภาพได้ตามเกณฑ์คุณภาพที่ สช.เสนอแนะไว้ตามปัจจัยทั้ง 7 ประการข้างต้น

จากการนำเสนอเกี่ยวกับแนวการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของ กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กรมสามัญศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน พบว่าทั้ง 4 หน่วยงาน มีการดำเนินการที่โดยภาพรวมมีความสอดคล้องกันโดยกำหนดวิธีดำเนินการไว้ตั้งแต่การวางแผนซึ่งรวมการเตรียมความพร้อม การจัดทำข้อมูลสารสนเทศ การพัฒนามาตรฐานการศึกษาระดับสถานศึกษาและการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ/ธรรมนูญโรงเรียน ส่วนการดำเนินการครอบคลุมกระบวนการดำเนินการทั้งหมด ได้แก่ การจัดทำทรัพยากร การประชุมชี้แจง การปฏิบัติตามแผนและการนิเทศกำกับติดตาม สำหรับการตรวจสอบและประเมินคุณภาพการศึกษาและการนำผลการประเมินมาใช้ มีการดำเนินการทั้งส่วนของสถานศึกษาเองและในส่วนของต้นสังกัด ดังนั้น ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาจึงควรเป็นระบบที่มีการดำเนินการครอบคลุมในด้านการวางแผน การดำเนินการ การตรวจสอบประเมินคุณภาพการศึกษาและการนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าว มีความสอดคล้องกับแนวคิดในการประกันคุณภาพการศึกษาตามที่นักวิชาการได้เสนอไว้โดยมีรายละเอียด ดังนี้

**1. การวางแผน** กำหนดให้มีการเตรียมความพร้อม โดยให้มีผู้รับผิดชอบการดำเนินการประกันคุณภาพ มีการสร้างความรู้ ความเข้าใจและความตระหนักในการดำเนินการประกันคุณภาพ และการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการดำเนินการประกันคุณภาพ ซึ่ง Juran (Juran และ Gryna, 1993: 9) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า ในการปรับปรุงคุณภาพขั้นตอนสำคัญคือการสร้างความตระหนักให้เห็นความจำเป็นและโอกาสในการปรับปรุงคุณภาพ พร้อมทั้งจัดองค์การโดยให้

มีหน่วยงานดูแลเรื่องคุณภาพ นอกจากนั้นต้องมีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศ เป็นข้อมูลพื้นฐาน เพื่อประโยชน์ในการพัฒนา และใช้ในการตัดสินใจในการดำเนินการ การจัดทำข้อมูลสารสนเทศนี้เป็นแนวทางสำคัญที่ MBNQA (Tenner และ Detoro, 1992: 237) ได้กำหนดให้เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ต้องจัดทำ ส่วนในการจัดทำมาตรฐานการศึกษา ในระดับสถานศึกษา ตามทัศนะของนักการศึกษาแล้วมาตรฐานการศึกษาเป็นส่วนที่จะพัฒนาให้เกิดคุณภาพให้ได้ตรงตามมาตรฐานวิชาการที่ระบุไว้เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการและวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาและความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ (Whatmough, 1994: 94-95) ซึ่งจะเป็นมาตรฐานที่สถานศึกษาต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุผล โดยสามารถกำหนดให้เพิ่มสูงขึ้นตามความพึงพอใจของผู้ให้บริการและผู้รับบริการและใช้กระบวนการในการร่วมคิด ร่วมดำเนินการระหว่างฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา อย่างไรก็ตามในทุกสังกัดกำหนดให้มีมาตรฐานของตน และซึ่งมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับมาตรฐานการประเมินภายนอก สำหรับการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา/การจัดทำธรรมนูญโรงเรียน และแผนปฏิบัติการ ในทุกสังกัดกำหนดให้มีการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาหรือธรรมนูญโรงเรียน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา ในเรื่องการจัดทำแผนนี้ Juran (Juran และ Gyna 1993: 9) ได้กล่าวถึงการดำเนินการในระบบการประกันคุณภาพการศึกษาว่า ขั้นตอนแรกในการดำเนินการก็คือ การวางแผนคุณภาพซึ่งเป็นการเตรียมการในด้านคุณภาพต่างๆ นอกจากนี้ Parsons (1994: 2) ได้กล่าวไว้ว่า การประกันคุณภาพ คือปฏิบัติการทั้งหลายที่ได้รับการวางแผนและจัดทำอย่างเป็นระบบ ดังนั้น การวางแผนจึงเป็นการดำเนินการที่สำคัญที่สถานศึกษาต้องจัดให้มีอย่างเป็นระบบ

**2. การดำเนินการ** กำหนดให้มีการจัดทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวก เป็นการจัดทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกในการดำเนินการตามแผนที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของบุคลากร การดำเนินการตามแผน เป็นการประชุมชี้แจงและการประสานการดำเนินงานตามแผน การจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามแผน และการดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ และการนิเทศ กำกับติดตามการดำเนินการตามแผน การนำข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินการ ทั้ง 4 หน่วยงานได้กล่าวถึงการดำเนินการตามแผนที่ครอบคลุมในประเด็นที่ใกล้เคียงกัน สำหรับกระทรวงศึกษาธิการใช้คำว่า การจัดระบบบริหารจัดการคุณภาพสถานศึกษา ซึ่งก็เป็นการจัดระบบบริหารจัดการทรัพยากรและการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของแผนพัฒนา

คุณภาพการศึกษานั้นเอง การดำเนินการตามแผนนี้ นักวิชาการ เช่น Harman (1996: 7) ได้กล่าวไว้ว่าเป็นส่วนที่มีความสำคัญที่จะแสดงให้เห็นว่าสถานศึกษาได้มีกระบวนการหรือกลไกต่างๆ ที่จะสร้างความมั่นใจว่าจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐาน

**3. การตรวจสอบ การประเมินคุณภาพการศึกษา และการนำผลการประเมินมาใช้เพื่อปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการศึกษา** ให้มีการตรวจสอบ และการประเมินคุณภาพการศึกษาโดยบุคลากรของสถานศึกษา ซึ่งทั้ง 4 หน่วยงานกำหนดไว้สอดคล้องกันคือ เป็นการประเมินความก้าวหน้าของการจัดการศึกษา โดยสถานศึกษาประเมินตนเอง เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานของตน พร้อมทั้งจัดทำรายงานความก้าวหน้าเสนอต่อผู้เกี่ยวข้อง และการตรวจสอบและการประเมินคุณภาพการศึกษาโดยหน่วยงานต้นสังกัด เป็นการดำเนินการตรวจสอบ และการประเมินคุณภาพของหน่วยงานต้นสังกัดที่จัดให้มีขึ้น การดำเนินการนี้เป็นการปฏิบัติงานที่มีความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพ ตามที่ Juran (1993) ระบุว่า การประกันคุณภาพมีองค์ประกอบ 3 ขั้นตอนคือ การวางแผน การควบคุม และการปรับปรุงคุณภาพ ในขั้นการปรับปรุงคุณภาพเป็นขั้นที่มีการทบทวน ปรับปรุงวิธีการทำงาน เพื่อการพัฒนาให้มีมาตรฐานที่สูงขึ้น การดำเนินการเช่นนี้สอดคล้องกับวงจรคุณภาพของ Deming ที่เรียกว่า PDCA (Deming, 1986: 88 - 89) ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการ 4 กระบวนการ คือ 1) P = Plan การวางแผน 2) D = Do การปฏิบัติ 3) C = Check การตรวจสอบ 4) A = Act การปฏิบัติแก้ไข การดำเนินการในระบบการประกันคุณภาพถึงขั้นนี้อาจถือได้ว่าได้ดำเนินการพัฒนาไปตามวงจรคุณภาพ เพื่อให้ได้มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ และสามารถพัฒนาให้สูงขึ้นเรื่อยๆ วงจรนี้จึงเป็นการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไม่สิ้นสุด

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าภารกิจสำคัญของสถานศึกษา คือการดำเนินการประกันคุณภาพของสถานศึกษา ซึ่งตามแนวคิดและหลักการในการประกันคุณภาพนั้นถือว่าเป็นกระบวนการภายในของสถานศึกษา ในการรักษาและส่งเสริมคุณภาพ ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ที่ได้รับการวางแผนไว้เพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพเป็นไปตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนด ด้วยการดำเนินการเตรียมความพร้อม กำหนดมาตรฐาน จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ จัดระบบคุณภาพภายในองค์กรเพื่อพัฒนาสถานศึกษา จัดทำระบบสารสนเทศ กำหนดวิธีการทำงานของบุคลากร และมีการดำเนินการตามกิจกรรมต่างๆ ที่กำหนดไว้ โดยให้มีการนิเทศกำกับติดตามเพื่อควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามแผน นอกจากนี้ได้กำหนดให้มีมาตรการที่จะตรวจสอบและทบทวนการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนและวัตถุประสงค์ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การตรวจสอบคุณภาพและประเมินคุณภาพ จึงเป็นส่วนที่มีความสำคัญที่จะสร้าง

ความเชื่อมั่นได้ว่าการดำเนินการของสถานศึกษาได้รับการตรวจสอบ จากผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหลายไม่ว่าจะเป็น ผู้บริหาร ครู-อาจารย์ คณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งในส่วนนี้เองถือได้ว่าเป็นการประเมินตนเองเพื่อค้นหาจุดแข็งและจุดด้อยในการดำเนินการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

จากแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาและการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่กล่าวถึงข้างต้น อาจสรุปลักษณะการดำเนินการในระบบการประกันคุณภาพของสถานศึกษา โดยใช้แนวคิดที่เป็นหลัก ได้แก่ การปรับปรุงคุณภาพตามวงจร PDCA ของ Deming (1986) แนวคิดของ Juran และ Gryna (1993) และ Parsons (1994) รวมทั้งการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาของหน่วยงานของกระทรวงศึกษาธิการ มีรายละเอียดการดำเนินการ ดังนี้

### 1. การวางแผน

- 1) การเตรียมความพร้อม โดยดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือผู้รับผิดชอบ การดำเนินการประกันคุณภาพ การสร้างความรู้ ความเข้าใจและความตระหนักในการดำเนินการประกันคุณภาพ และการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการดำเนินการประกันคุณภาพ
- 2) การจัดทำข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา (ข้อมูลสารสนเทศทั้งในระดับห้องเรียน ระดับชั้นและระดับโรงเรียน) การนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการตัดสินใจในการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา
- 3) การจัดทำมาตรฐานการศึกษา ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษาให้มีความสอดคล้องกับเอกลักษณ์และสภาพของโรงเรียนโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรฝ่ายต่างๆที่เกี่ยวข้อง
- 4) การจัดทำธรรมนูญโรงเรียน/แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีความสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การประเมินคุณภาพของโรงเรียน โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 5) การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ให้มีความสอดคล้องกับธรรมนูญโรงเรียน / แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรในโรงเรียน

### 2. การดำเนินการ

- 1) การจัดทำทรัพยากร และสิ่งอำนวยความสะดวก ในการดำเนินการตามแผน ที่เกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 2) การดำเนินการตามแผน มีการประชุมชี้แจงและการประสานการดำเนินงานตามแผน การจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามแผนและการดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้

3) การนิเทศ กำกับติดตามการดำเนินการตามแผน และการนำข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินการ

### 3. การตรวจสอบ ประเมินและปรับปรุงคุณภาพการศึกษา

1) การตรวจสอบ ประเมินและปรับปรุงคุณภาพการศึกษาโดยบุคลากรของโรงเรียน มีการตรวจสอบและการประเมินคุณภาพการศึกษาโดยบุคลากรของโรงเรียน และการนำข้อมูลจากมาใช้ปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2) การตรวจสอบ ประเมินและปรับปรุงคุณภาพการศึกษาโดยหน่วยงานต้นสังกัด มีการตรวจสอบ และการประเมินคุณภาพการศึกษาโดยหน่วยงานต้นสังกัด และนำข้อมูลมาใช้ปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการศึกษา

### ตอนที่ 5 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการประกันคุณภาพในสถานศึกษา

สถานศึกษาในต่างประเทศได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการประกันคุณภาพ และการบริหารคุณภาพ มาเป็นแนวทางในการบริหารและการพัฒนาสถานศึกษา โดยเฉพาะการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ (TQM) มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่อการดำเนินการ ดังนี้

Murgatroyd และ Morgan (1994: 63-65) ได้วิเคราะห์องค์การที่นำ TQM ไปปฏิบัติงานได้ดี พบว่าองค์การที่ประสบความสำเร็จมีคุณลักษณะ 5 ประการ ได้แก่

1) การดำเนินตามแนวทางเดียวกันขององค์การ ทุกคนมุ่งสู่จุดหมายด้วยกลยุทธ์เดียวกัน และยอมรับในวิสัยทัศน์ขององค์การ

2) การมีจุดเน้นที่ลูกค้าและกระบวนการถือเป็นหลักการพื้นฐานของคุณภาพ

3) องค์การออกแบบให้ทำงานเป็นทีม มีการพัฒนาทีมงาน โดยระบบการปฏิบัติงานสะท้อนภาพการทำงานเป็นทีม

4) การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายทำให้้องค์การเพิ่มผลการปฏิบัติงานอย่างเห็นได้ชัดเจน

5) การบริหารงานแต่ละวันอย่างเป็นระบบ โดยใช้เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการวัดและการให้ข้อมูลย้อนกลับ

สำหรับองค์การที่ประสบความสำเร็จล้มเหลว มีลักษณะดังนี้

1) ไม่มีวิสัยทัศน์ร่วม แต่ละคนทำงานโดยไม่สัมพันธ์กันและบางครั้งขัดแย้งกัน

2) ขณะที่ “คุณภาพ” อาจจะเป็นถ้อยคำที่สวยหรูขององค์การแต่วัตถุประสงค์เบื้องต้นขององค์การไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลง

3) องค์การเคร่งครัดตามสายงานตามลำดับชั้น ซึ่งมีระดับของอำนาจหลายชั้น มีความรู้สึกของการทำงานเป็นทีมน้อยมาก มีการแข่งขันระหว่างผู้ปฏิบัติงานในเรื่องการเลื่อนชั้น การได้รับรางวัล และการได้รับการยอมรับ

4) เป้าหมายถูกกำหนดอย่างง่าย ๆ โดยไม่มีข้อมูลการปรับปรุงการปฏิบัติงานเมื่อปีก่อน เป้าหมายถูกกำหนดเป็นรายปี

5) ผู้ปฏิบัติงานได้รับข้อมูลป้อนกลับน้อยมาก แม้จะมีระบบการประเมินแต่ก็เป็นระบบที่อยู่บนพื้นฐานของการแข่งขันระหว่างบุคคล มากกว่าเป็นข้อมูลที่ชัดเจน หรือเป็นตัวบ่งชี้สำหรับการปรับปรุงกระบวนการ

Murgatroyd และ Morgan สรุปถึงลักษณะขององค์การที่นำ TQM มาใช้อย่างมีประสิทธิภาพว่ามีลักษณะที่เรียกว่า “3C” ดังนี้

1) วัฒนธรรม (Culture) เป็นด้านที่เป็นนามธรรม เป็นกฎเกณฑ์ที่ปรากฏอยู่ และเป็นค่านิยมที่ผูกพันองค์กรเข้าไว้ด้วยกัน องค์การที่ประสบความสำเร็จจะสร้างวัฒนธรรมโดยยึดถือว่าการสร้างนวัตกรรมเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ สถานภาพต่างๆ เป็นเรื่องรองในการปฏิบัติงาน มีการให้รางวัลโดยผ่านการทำงานเป็นทีม และการพัฒนาและการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง

2) ข้อตกลง (Commitment) องค์การที่ใช้ TQM ต้องสร้างความรู้สึภาคภูมิใจ และโอกาสในการพัฒนาให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน และลูกค้า ให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ เป้าหมายขององค์กร โดยทำให้ข้อตกลง ต้องกลายเป็นเรื่องปกติธรรมดาในสถานศึกษา

3) การสื่อสาร (Communication) การสื่อสารภายในและระหว่างทีมงานต้องมีพลังเรียบง่ายและมีประสิทธิภาพ โดยควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริงและความเข้าใจที่แท้จริง และเป็นการสื่อสารที่สามารถทำได้โดยอิสระ จากระดับหนึ่งไปสู่อีกระดับหนึ่ง หรือในระดับเดียวกัน ซึ่งทำให้ลักษณะการประทับตรา “ปกปิด” มีการใช้น้อยมากในองค์กร

ในส่วนปัจจัยที่เป็นสาเหตุที่นำไปสู่ความล้มเหลวในการนำ TQM ไปใช้ในสถานศึกษา Murgatroyd และ Morgan (1994: 188 – 201) กล่าวว่ามาจากปัจจัยต่อไปนี้

1) การต่อต้านแนวคิดใหม่ๆ บุคลากรมองว่าแนวคิดใหม่ๆ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารนำมาใช้ในระยะเวลาหนึ่งและจะยกเลิกไป

2) การไม่เข้าใจหลักการสำคัญของ TQM การนำ TQM มาใช้ ถูกมองว่าเป็นหนทางที่จะได้รับความมั่นคงด้านการเงินและการบริหาร โดยไม่ได้มองว่า TQM จะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพในระยะยาว บางแห่งมีการลดขนาดหรือปลดบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกต่อต้าน

3) บุคลากรขาดทักษะและแรงจูงใจในการพัฒนา TQM เน้นการพัฒนาทักษะและความสามารถอย่างต่อเนื่อง โดยให้มีการทำงานเป็นทีม ถ้าบุคลากรไม่สามารถจะพัฒนาได้ ก็จะไม่มีความมั่นคงในการทำงาน

สำหรับประเด็นที่เป็นปัญหาในการนำ TQM มาใช้ Murgatroyd และ Morgan (1994) ได้กล่าวไว้เป็น 2 ช่วง คือ ช่วงของการเริ่มต้นการใช้ TQM และช่วงหลังจากการนำ TQM มาใช้

**ระยะเริ่มต้นในการใช้การบริหารคุณภาพ TQM** มีปัจจัยที่เป็นอุปสรรค ดังนี้

- 1) การขาดข้อตกลงที่ชัดเจนและความมุ่งมั่นจากผู้บริหาร
- 2) การขาดการวางแผนที่จะนำ TQM ไปปฏิบัติ ควรมีทีมงานที่รับผิดชอบทำงานในลักษณะข้ามสายงานกันได้ และสามารถโดยมองภาพรวมทั้งระบบ มิใช่การพิจารณาเพียงปัญหาใดปัญหาหนึ่ง
- 3) การขาดข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารจัดการและการปรับปรุงคุณภาพ

4) การขาดทักษะที่เหมาะสม ผู้นำต้องมีทักษะในเรื่องการกำหนดกลยุทธ์การตัดสินใจ ความสามารถในการจูงใจ และการผสมประโยชน์ สำหรับผู้ปฏิบัติงานต้องมีทักษะในการคิดวิเคราะห์ และความสามารถในการใช้ฐานข้อมูลต่างๆ รวมทั้งทักษะในการทำงานเป็นทีม

**ระยะระหว่างการใช้การบริหารคุณภาพ TQM** พบปัจจัยที่เป็นอุปสรรคดังนี้

- 1) มีการสร้างทีมกันมากมาย แต่ดำเนินงานได้ไม่จริงจัง
- 2) ดำเนินการวัดประเมินอย่างไม่มีประสิทธิภาพ และขาดเป้าหมายที่ชัดเจน
- 3) การดำเนินการต้องใช้เวลาทั้งในด้านการเข้าใจปัญหา การเปรียบเทียบมาตรฐานเพื่อการพัฒนาปรับปรุง ดังนั้นจึงไม่สามารถพัฒนาให้เห็นผลในเวลาอันสั้น
- 4) การแก้ไขปัญหาโดยการไม่แก้ไขปัญหาคำคัญหรือปัญหาหลัก

Blankstein (1996) ได้ศึกษาถึงสาเหตุที่เป็นปัจจัยทำให้การบริหารคุณภาพ TQM ซึ่งนำมาใช้ในสถานศึกษาต้องพบกับอุปสรรคบางประการ ดังนี้

- 1) ปัจจัยด้านการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและความลังเลต่อการยอมรับสิ่งใหม่ ๆ ครูไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงหรือคิดวิธีการสอนใหม่ๆ
- 2) ปัจจัยด้านตัวผู้นำ ผู้นำมักมองว่าตนต้องเป็นผู้ควบคุม และกลัวการสูญเสียอำนาจการควบคุม ซึ่งโดยหลักการของ TQM เน้นในเรื่องของการร่วมมือมากกว่าการควบคุมสั่งการ



3) ปัจจัยด้านบุคลากร บุคลากรมักยึดถือปฏิบัติตามสายการบังคับบัญชา และทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย ขาดแรงจูงใจ และความกระตือรือร้นในการพัฒนา และเรียนรู้

4) ปัจจัยด้านการวัดประเมินผล การกำหนดเป้าหมายในเชิงปริมาณ โดยการวัดความสำเร็จจากคะแนนทดสอบมาตรฐาน ซึ่งไม่ใช่ตัวสะท้อนคุณภาพที่แท้จริง

5) ปัจจัยด้านการขาดการเรียนรู้และการฝึกอบรม บุคลากรไม่เห็นคุณค่าในการเรียนรู้ ขาดการศึกษาจากประสบการณ์อย่างจริงจัง ทั้งจากประสบการณ์ส่วนตัว และจากผู้อื่นๆ

6) ปัจจัยด้านการใช้ข้อมูลเพื่อการพัฒนา บุคลากรไม่นิยมใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ หรือการกำหนดเป้าหมายการดำเนินการ

7) ปัจจัยจากการขัดแย้งกับข้อบังคับหรือกฎหมายของรัฐ การดำเนินการบางประการตามปรัชญาการศึกษาของสถานศึกษา อาจขัดแย้งกับข้อบังคับหรือกฎหมายของรัฐ

สิ่งที่ Blankstein นำเสนอมีหลายประเด็นที่ตรงกับที่ Murgatroyd และ Morgan เสนอไว้ เช่น การต่อต้านแนวคิดใหม่ๆ การขาดความเข้าใจ ทักษะและแรงจูงใจ รวมทั้งการใช้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อการพัฒนา แต่มีประเด็นที่เพิ่มเติมเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำ และปัจจัยที่เป็น การขัดแย้งกับข้อบังคับหรือกฎหมายของรัฐ

สำหรับ Taylor และ Hill (1993: 15-20) กล่าวถึงการนำ TQM มาใช้ในองค์การทางการศึกษาว่า สิ่งที่เป็นหัวใจสำคัญที่สนับสนุนการดำเนินงานคือปัจจัยที่เกี่ยวกับองค์การ (Organizational factors) ใน 2 ประเด็นหลัก คือ

1) ลักษณะองค์การ สถาบันจำเป็นต้องประเมินปัจจัยด้านลักษณะองค์การของตน ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ

1.1 โครงสร้างขององค์การแบบ Organic จะเป็นโครงสร้างที่เหมาะสมกับการดำเนินงานของ TQM เพราะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า สนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วม มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ

1.2 วัฒนธรรมองค์การ เป็นลักษณะของหน่วยงาน หรือบุคลิกภาพของบุคคล เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับปรัชญา และค่านิยมที่จะสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างสมาชิกในองค์การในเรื่องพันธกิจ และสิ่งที่สมาชิกประพฤติปฏิบัติ ดังนั้น วัฒนธรรมจึงมีอำนาจสูงมากในการชี้นำพฤติกรรม

2) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ TQM เป็นแนวทางการบริหารที่ยึดบุคคลเป็นศูนย์กลาง การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ โดยสามารถดูได้จาก

2.1 การยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน เป็นการยอมรับของบุคคลที่จะดำเนินตาม ค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร

2.2 การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานและการสื่อสาร เน้นที่การนำพลังของทุกคน มาใช้ประโยชน์ต่อองค์กรในการแก้ปัญหา และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยสนับสนุนให้เกิด การมีส่วนร่วม การจัดทีมงานข้ามสายงาน

2.3 รูปแบบการบริหารจัดการและภาวะผู้นำ ในการที่จะให้เกิดการมีส่วนร่วม ของผู้ปฏิบัติงาน การทำงานเป็นทีม และการสื่อสารแบบเปิด จะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ภายใต้การ บริหารแบบชี้หน้าหรือแบบอึดตาธิปไตย การบริหารตามสถานการณ์จึงเป็นรูปแบบที่อาจจะนำมาใช้ มากที่สุด

2.4 การฝึกอบรม เน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และสร้างระบบการเรียนรู้ บุคลากรทุกคนจะต้องได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่มีต่อการปฏิบัติงาน

Orsini (2000: 207-210) ศึกษาถึงความพยายาม ในการพัฒนาคุณภาพของ หน่วยงานต่างๆ พบว่า ในการพัฒนาคุณภาพโดยใช้หลักการการบริหารคุณภาพของหน่วยงาน มี จุดอ่อนที่เป็นปัจจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการโดยตรง ดังนี้

1) ความไม่สอดคล้องกันระหว่างวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และนโยบาย การกำหนด นโยบายเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้า และเป็นการดำเนินการวันต่อวัน อาจทำให้นโยบายนั้นไม่สอดคล้อง กับกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ขององค์กร

2) การใช้วิธีการทางสถิติที่ผิด นำไปสู่ข้อสรุปที่ผิดพลาด ซึ่งส่งผลให้การปรับปรุง กระบวนการและการตัดสินใจที่สำคัญๆเกิดการผิดพลาด

3) ความผิดพลาดในการสำรวจข้อมูลจากลูกค้าและผู้ปฏิบัติงาน วิธีการดำเนินการ สุ่มมักมีข้อผิดพลาดตั้งแต่การใช้ข้อความที่ไม่ตรงประเด็น การออกแบบสำรวจไม่เหมาะสม ทั้งใน ด้านสถิติ ที่ใช้การเลือกกลุ่มตัวอย่าง คุณภาพของเครื่องมือ ตลอดจนความถูกต้องของการประมวลผล

4) การปรับปรุงกระบวนการ กระบวนการต้องได้รับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ตามวงจร PDCA ของ Deming และ Shewhart ในการดำเนินการขององค์กรต่างๆ โดยส่วนใหญ่ มักจะดำเนินการเพียงแค่การวางแผน (Plan) และการปฏิบัติ (Do) และละเลยที่จะดำเนินการใน ขั้นศึกษาประเมิน (Check) และปฏิบัติการแก้ไข (Act)

5) ความล้มเหลวในการดำเนินการในระบบ ผู้ปฏิบัติงานที่แม้ต้องปฏิบัติงาน หนักก็ไม่สามารถทำงานได้สำเร็จถ้าอยู่ในระบบที่ออกแบบไว้ไม่เหมาะสม โครงสร้างขององค์กรที่

ตายตัว มีการแบ่งส่วนงานเป็นแผนก เน้นการรายงานตามลำดับชั้น และมีโครงสร้างการสั่งการ และควบคุมที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด เป็นสัญญาณแห่งความล้มเหลวในการดำเนินการของระบบ

6) ความไม่อดทนรอและเร่งรีบที่จะดำเนินการ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ผู้ปฏิบัติงาน มักจะรีบดำเนินการแก้ไขโดยทันที ซึ่งวิธีการดังกล่าวอาจไม่ก่อให้เกิดผลดีที่สุด เพราะผู้ปฏิบัติงานจะไม่ใช้เวลาคิดเตรียมการ หาแนวทางแก้ปัญหาที่ถูกต้องเหมาะสม ซึ่งอาจจะยิ่งก่อให้เกิดปัญหามากขึ้น

สำหรับ Ted ( 1993: 78-80 ) ให้ความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยด้านมนุษย์ในการ ประกันคุณภาพการศึกษาโดยเห็นว่า แม้การประกันคุณภาพและ TQM จะให้ความสำคัญกับการ จัดระบบองค์การที่จะให้บรรลุความต้องการขององค์การ แต่การเน้นที่รูปแบบและวิธีการมากเกินไปจน ไม่เห็นความสำคัญของผู้ปฏิบัติงาน ถือเป็นความล้มเหลวเพราะไม่สามารถสนองความต้องการพื้นฐาน ของมนุษย์ได้ Ted นำเสนอกฎพื้นฐาน 4 ประการที่ผู้บริหารควรใช้ในการนำโปรแกรมคุณภาพมาใช้ คือ

1) คนส่วนใหญ่ จะไม่ยอมรับแนวคิดใหม่ๆ ได้รวดเร็ว และจะต่อต้านถ้าแนวคิด เหล่านั้นถูกผลักดันเข้ามาอย่างมาก แม้ว่าจะเห็นด้วยในหลักการ

2) คนจะทำงานได้ดีเมื่อพวกเขามีความรู้สึกพอใจ

3) ภาระงานต้องเข้ากันได้กับบุคลิกภาพของบุคคลที่ได้รับเลือกให้ทำ

4) ความอึดจรรยาของการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้ โดยผ่านการทำงานเป็นทีม

เท่านั้น ไม่ว่าจะเส้นทางหรือไม่เป็นทางการก็ตาม

ดังนั้น ในการนำการประกันคุณภาพไปปฏิบัติ Ted กล่าวว่า มีปัจจัยที่ต้อง คำนึงถึง ดังนี้

1) วัฒนธรรม ในการนำ TQM และการประกันคุณภาพมาใช้งานที่แท้จริง คือการ เข้าใจวัฒนธรรมขององค์การ นั่นคือต้องรู้ว่าวัฒนธรรมขององค์การเน้นเรื่องอะไร การดำเนินการ ประกันคุณภาพจึงไม่ใช่การนำเสนองโปรแกรมที่ไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรม แต่จะต้องปรับปรุงบน พื้นฐานวัฒนธรรมที่มีอยู่แล้ว

2) กระบวนการ โดยทั่วไปโปรแกรมการประกันคุณภาพจะสับสนในเรื่องของ การจัดทำเอกสารด้วยการเขียนและจบท้ายด้วยการทำคู่มือ ความจริงแล้วองค์กรควรเตรียม บุคลากรที่จะดำเนินตามแผนกลยุทธ์มากกว่าผู้เชี่ยวชาญด้านการเขียนเอกสาร โดยจะต้องจัดทำ แผนเพื่อให้เห็นว่า ภารกิจหลักขององค์การเกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพอย่างไร องค์การหลาย แห่งต้องเสียเงินเป็นจำนวนมาก ในการจัดทำเอกสารในการประกันคุณภาพ แต่ในที่สุดก็ต้อง ยกเลิก เพราะตระหนักแล้วว่าแท้จริงการเขียนเอกสารไม่ใช่การประกันคุณภาพ และไม่ได้ทำให้เกิด ความแตกต่างด้านคุณภาพ

3) การวัด เป็นสิ่งสำคัญในการประกันคุณภาพ ถ้าบุคลากรไม่ชอบการถูกวัด ประเมินในระดับบุคคล ก็จะเป็นการดีกว่าที่จะวัดเป็นกลุ่มหรือแผนก หรือวัดในระดับระบบใหญ่ ขึ้นเพื่อเป็นการปรับปรุงคุณภาพ นอกจากนั้นการวัดที่ไม่ประสบผลสำเร็จอาจเป็นเพราะ ผู้บริหาร ไม่เข้าใจถึงการต่อต้านที่เกิดขึ้นจากการรับรู้ว่าคุณปฏิบัติงานกำลังถูกตัดสินโดยกระบวนการบริหารจัดการที่ไม่เหมาะสม

4) ผู้นำการประกันคุณภาพ อาจใช้บุคคลที่เข้าใจงานในองค์การเป็นอย่างดี และมีทักษะส่วนบุคคลสูง มีทักษะของผู้นำ รวมถึงความสามารถในการชักชวน ขยายความคิด ได้แย่ง ปิดการสนทนาและดำเนินการต่างๆ ทักษะที่นอกเหนือจากนี้คือการฟังผู้อื่น

5) ทีมงาน หน่วยงานที่ทันสมัย จะมีกลไกการทำงานเป็นทีม และมีความสามารถที่จะรวมทีม การรวมทีมถือเป็นการรวมบุคลิกภาพแบบต่างๆที่มีความสร้างสรรค์ สำหรับองค์การทั่วไปจะมีผู้ต่อต้าน การที่ผู้บริหารรู้วิธีดำเนินการอย่างชาญฉลาดโดยนำกลุ่มนี้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การจะช่วยให้การดำเนินการประกันคุณภาพประสบความสำเร็จ

6) วิสัยทัศน์ การจูงใจและคุณธรรม ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ ที่จะทำให้เกิด คุณธรรมและการจูงใจ การดำเนินการต้องมีความเชื่อถือในผู้ร่วมงานและผู้นำ

Ted สรุปลว่า การประกันคุณภาพเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับบุคคลไม่ใช่เพียงแค่รูปแบบ Kaufman และ Zahn (1993: 25) กล่าวถึงปัจจัยสำคัญในการนำการบริหาร คุณภาพไปสู่ความสำเร็จ (CSFs) ซึ่งโดยส่วนใหญ่เป็นปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับบุคคลเช่นกัน ปัจจัยดังกล่าว ประกอบด้วย

- 1) มีความต้องการเปลี่ยนแปลงจากสภาพสบายๆ ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยใช้แนวทางใหม่และกว้างขวางในด้านการคิด การวางแผน การปฏิบัติและการประเมิน
- 2) ใช้และเชื่อมโยงผลลัพธ์ในทุกๆระดับ ในการกำหนดและดำเนินการไปสู่คุณภาพ
- 3) ทุกคนแสดงความต้องการคุณภาพ ทุกสิ่งที่ปฏิบัติต้องทำอย่างสม่ำเสมอ และมีความสอดคล้อง โดยมุ่งเน้นการปรับปรุงคุณภาพ
- 4) บุคลากรทุกฝ่ายตั้งแต่ผู้เรียน ครู ผู้บริหาร และผู้ปกครอง ต้องปฏิบัติงานใน ทีมเดียวกัน มีความเป็นหนึ่งเดียว โดยมีคุณภาพเป็นเป้าหมายของความสำเร็จ
- 5) การตัดสินใจต้องทำด้วยความหนักแน่นและมีความเป็นภาวะวิสัย โดยใช้ ข้อมูลการปฏิบัติงานต่างๆ
- 6) การสร้างทีมงาน สมาชิกจะเรียนรู้จากกันและกัน และร่วมกันกำหนด วัตถุประสงค์ในการบริหารคุณภาพ รวมทั้งต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนั้น Kaufman และ Zahn (1993: 90-91) ยังกล่าวถึงสาเหตุของความล้มเหลวในการบริหารคุณภาพ ว่าอาจสืบเนื่องจาก

1) ความพยายามที่จะได้รับรางวัล แทนที่จะทำในสิ่งที่ถูกต้องเพื่อให้คุณค่าแก่ผู้รับบริการ แต่พยายามที่จะแก้ไขอุปสรรคต่างๆ เพื่อให้องค์กรได้รับรางวัล โดยดำเนินการในลักษณะที่ทำทุกอย่างตามเกณฑ์ของการรับรอง และไม่เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2) การใช้เวลาที่จะรวบรวมข้อมูลในการปฏิบัติงาน แต่ไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ ขาดฐานข้อมูลในการตัดสินใจ เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

3) ความเข้าใจที่ว่าการบริหารคุณภาพเป็นโปรแกรมที่ต้องนำมาใช้มากกว่า เป็นการปรับเปลี่ยนปรัชญาองค์กร

อย่างไรก็ตาม Kaufman และ Zahn (1993: 160) ได้นำเสนอว่า ปัญหาหนักที่สุดคือปัญหาเกี่ยวกับบุคคลตั้งแต่ระดับผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องภายนอก ได้แก่ ทีมปรับปรุงคุณภาพไม่ได้รับการยอมรับจากบุคลากร เพราะคิดว่าการปรับปรุงคุณภาพจะเอาเวลาที่เสียค่าของพวกเขามาจากงานประจำที่ทำอยู่ ส่วนผู้นำพบว่าการไม่เข้ามาดำเนินการอย่างแท้จริงปล่อยให้ทีมงานปรับปรุงคุณภาพดำเนินการตั้งแต่เริ่มแรกทำให้เกิดปัญหาในการดำเนินการ เช่นเดียวกับ การที่คณะกรรมการการศึกษาไม่ได้เข้ามาร่วมดำเนินการจริงจัง

Deming (อ้างถึงใน Pike และ Barnes, 1996: 32) กล่าวถึงจุดอ่อนที่สำคัญของการดำเนินการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ได้แก่

1) เป้าหมายขาดความชัดเจน ความสับสนจะเกิดขึ้นในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงทิศทางอยู่ตลอดเวลาหรือเป้าหมายขาดความแน่นอน

2) การเน้นเป้าหมายในระยะสั้น การเน้นเป้าหมายในระยะสั้นมากเกินไปจะไม่สามารถสนองความต้องการของลูกค้า ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ขายและสาธารณชนได้

3) การประเมินการปฏิบัติงาน การประเมินด้วยคะแนนตามระบบคุณธรรม ในแต่ละปี เป็นการดำเนินการที่ไม่สนใจว่า แท้จริงแล้วผู้ปฏิบัติงานทำงานในระบบที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ นอกจากนี้ผู้ปฏิบัติงานยังทำงานเป็นกลุ่ม ดังนั้นการประเมินโดยระบบคุณธรรมเป็นรายปีจึงไม่สอดคล้องและส่งผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีม

5) ความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงไปเปลี่ยนมาของการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นการบริหารที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมออาจก่อให้เกิดผลเสียหายต่อการปฏิบัติงานและอาจทำให้เกิดการกำหนดเป้าหมายในระยะสั้นๆ มากกว่าจะมองภาพในอนาคต

5) การบริหารจัดการโดยยึดตัวเลขเป็นสำคัญ โดยไม่พิจารณาให้ความสำคัญกับข้อมูลหรือสิ่งที่ไม่สามารถประมาณค่าเป็นตัวเลขได้

ส่วน Clemmer (อ้างถึงใน Goetsch และ Davis, 1995: 29-30) ระบุถึงความผิดพลาด 5 ประการ ที่มักจะเกิดขึ้นในการบริหารคุณภาพ ดังนี้

1) ผู้บริหารระดับสูงมอบอำนาจการบริหารจัดการให้กับผู้อื่นมากกว่าการใช้ภาวะผู้นำที่จะทำให้ทุกคนมีส่วนร่วม

2) การคลั่งไคล้การทำงานเป็นทีม การสร้างทีมและการให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมเป็นสิ่งที่ดี แต่การทำงานเป็นทีมนั้นทุกคนต้องเรียนรู้ว่าวิธีการทำงานร่วมกัน องค์การจะต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานจึงจะทำให้การทำงานเป็นทีมสำเร็จ การเร่งรีบที่จะให้ทุกคนเข้าไปอยู่ในทีมก่อนที่จะให้เกิดการเรียนรู้ และก่อนวัฒนธรรมองค์การจะเปลี่ยนแปลง อาจสร้างปัญหา มากกว่าการแก้ปัญหา

3) กระบวนการแปรไปสู่การปฏิบัติ องค์การบางแห่งเริ่มปรับปรุงคุณภาพโดยไม่มีแผนการพัฒนา ความจริงแล้วองค์การต้องใช้เวลามากขึ้นในการเตรียมแผนและทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญๆ เข้ามาร่วมกัน นอกจากนั้นยังต้องคำนึงถึงในประเด็นเกี่ยวกับโครงสร้าง การให้ความสำคัญกับบุคลากร การพัฒนาทักษะ การให้การศึกษาและการตระหนักรู้

4) การยึดถือวิธีการหรือแนวคิดใดแนวคิดหนึ่ง องค์การบางแห่งตัดสินใจเลือกใช้แนวคิดหรือวิธีการของ Deming, Juran หรือ Crosby โดยเลือกแนวคิดใดแนวคิดหนึ่ง ซึ่งในความเป็นจริงไม่มีแนวคิดหรือวิธีการใดที่เหมาะสมกับองค์การทุกแห่ง

สำหรับ Goetsch และ Davis (1995: 179-181) กล่าวถึงปัจจัยที่เป็นอุปสรรคของการนำการควบคุมคุณภาพโดยรวมไปใช้ มีรายละเอียด ดังนี้

1) การขาดภาวะผู้นำ และการขาดการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารสูงสุด โดยเฉพาะเมื่อไม่เห็นผลงาน ก็จะทำให้เกิดความสงสัยและอาจล้มเลิกการดำเนินการ

2) การขาดการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับกลางเป็นสมาชิกของทีมงานซึ่งจะรู้สึกว่าจะมีความไม่มั่นคง ดังนั้นจึงต้องสร้างให้พวกเขายังมีความสำคัญและเป็นที่ต้องการ โดยการเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานในคณะกรรมการอำนวยการ

3) ความไม่คงที่ของการดำเนินการ ทำให้ผลที่เกิดขึ้นไม่แน่นอน สิ่งเหล่านี้จึงเกี่ยวข้องกับการวางแผนและภาวะผู้นำขององค์การ อย่างไรก็ตามเมื่อแผนที่วางไว้ไม่สามารถปฏิบัติได้ ต้องศึกษาหาสาเหตุโดยใช้ข้อมูลต่างๆ เพื่อกำหนดแผนใหม่ให้สามารถปฏิบัติได้

4) ความคิดเห็นที่ไม่ลงรอยกันในหมู่ผู้บริหาร เป็นอุปสรรคสำคัญในการดำเนินการผู้บริหารระดับสูง จึงต้องแสดงบทบาทในการประสานความคิดของแต่ละบุคคล

5) ความล้มเหลวในการใช้ประโยชน์จากจุดแข็ง และการจัดการจุดอ่อนขององค์การอย่างเหมาะสม

6) การไม่ใช้เวลาที่เพียงพอในการพัฒนา องค์การมักจะไม่อดทนรอและมักนำแผนระยะสั้นมาใช้ และขาดความสนใจที่จะพัฒนาแผนระยะยาว

7) วัฒนธรรมองค์การซึ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลง อาจเกิดขึ้นได้เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การสร้างขึ้นมามีต้องใช้เวลายาวนานจากอิทธิพลของผู้นำ คุณลักษณะ วัตถุประสงค์ และสภาพแวดล้อมขององค์การ ดังนั้นจึงต้องใช้เวลาที่จะเปลี่ยนแปลง บุคลากรในองค์การมักจะมีอคติหวัดต่อการเปลี่ยนแปลง และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในองค์การก็จะมีกลุ่มที่เสียผลประโยชน์และกลุ่มที่ได้ผลประโยชน์

กล่าวโดยสรุปแล้ว ปัจจัยที่เกี่ยวข้องและน่าจะส่งผลต่อการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาและการบริหารคุณภาพ ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอไว้ มีปัจจัยที่มีความคล้ายคลึงกันอยู่มาก ซึ่งอาจจะจัดแบ่งเป็นกลุ่มปัจจัยต่างๆ ดังนี้ กลุ่มปัจจัยด้านลักษณะองค์การ ได้แก่ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และนโยบายขององค์การ โครงสร้างและการออกแบบองค์การ วัฒนธรรมองค์การและการสื่อสารภายในองค์การ กลุ่มปัจจัยด้านบุคลากร ได้แก่ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ ความรู้ความสามารถและทักษะของบุคลากร ซึ่งกล่าวรวมถึงตั้งแต่ ครู อาจารย์ และผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ กลุ่มปัจจัยด้านกระบวนการจัดการ ได้แก่ ระบบและกระบวนการบริหารจัดการในองค์การ ทั้งในเรื่องการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ระบบสารสนเทศ การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร การกำกับติดตามและการวัดประเมินผล กลุ่มปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ทั้งในด้านบทบาท และรูปแบบภาวะผู้นำ ตลอดจนข้อตกลงในการดำเนินงานขององค์การ รวมทั้งบทบาทของผู้บริหารระดับกลาง นอกจากนี้ ยังมีกลุ่มปัจจัยที่เกี่ยวกับอิทธิพลภายนอก ซึ่งจะเข้ามามีส่วนสนับสนุนในการปฏิบัติงานหรือเป็นแรงกดดันที่มาจากนโยบายของหน่วยเหนือหรือหน่วยงานภายนอกต่างๆ

## ตอนที่ 6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับระบบ การพัฒนาระบบ ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา การประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา และปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาแล้วนั้น ผู้วิจัยใช้การสังเคราะห์แนวคิดเพื่อพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดที่จะใช้ในการวิจัย

ในการสังเคราะห์กรอบแนวคิดนี้ ผู้วิจัยใช้แนวคิด 3 แนวคิดในการสังเคราะห์ คือ 1. แนวคิดเกี่ยวกับระบบของ LUNENBERG และ ORNSTEIN (1996) 2.แนวคิดเชิงระบบ ของการกำหนดมาตรฐานของการประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษาปฐมวัยของ สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ (2551) และ 3. แนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การของ EDWARD SALLIS (1993) โดยสามารถแสดงองค์ประกอบของแนวคิดต่างๆ ได้ดังนี้

1. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของระบบของ LUNENBERG และ ORNSTEIN (1996) ซึ่งกล่าวถึงรูปแบบพื้นฐานของระบบ มาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดองค์ประกอบของระบบที่จะพัฒนา โดยมีองค์ประกอบดังนี้

- 1) ปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย คน วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ และสารสนเทศ เพื่อการผลิตและการบริการ
- 2) กระบวนการ ประกอบด้วย เทคโนโลยีและการบริหาร
- 3) ปัจจัยส่งออก ประกอบด้วยผลผลิตหรือบริการ
- 4) ข้อมูลป้อนกลับ ประกอบด้วยข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับผลผลิต หรือกระบวนการขององค์การ ที่เป็นตัวกำหนดปัจจัยนำเข้าในการดำเนินงานครั้งต่อไป
- 5) สภาพแวดล้อมของระบบ ประกอบด้วย สังคม การเมือง และแรงกดดันจากระบบเศรษฐกิจ

2. กรอบแนวคิดเชิงระบบของการกำหนดมาตรฐานของการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาปฐมวัยของ สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ (2551) มีองค์ประกอบดังนี้

ด้านปัจจัยนำเข้าประกอบด้วย

1. ผู้บริหาร
2. ครูผู้สอน
3. สภาพแวดล้อมภายใน



ด้านกระบวนการ ประกอบด้วย

1. การบริหารและจัดการศึกษา
2. การจัดองค์กร
3. การพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน และการประเมินผล
4. การจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน
5. การสนับสนุนจากชุมชน ท้องถิ่น
6. การร่วมมือกันระหว่างบ้าน กับสถานศึกษา

และในด้านผลผลิต ประกอบด้วย

1. คุณภาพผู้เรียน
2. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ

3. แนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การของ EDWARD SALLIS (1993) กล่าวถึงระบบประกันคุณภาพสถานศึกษา ควรมีองค์ประกอบดังนี้

1. แผนกลยุทธ์
2. นโยบาย
3. ภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบของการบริหาร
4. ทีมงานที่ดูแลเรื่องของคุณภาพ
5. การตลาด และการประชาสัมพันธ์
6. ระบบการคัดเลือกนักเรียน
7. การปฐมนิเทศ
8. การนำหลักสูตรไปใช้
9. การให้คำแนะนำ และปรึกษา เมื่อจะจบการศึกษา
10. การจัดการเรียนการสอน
11. การออกแบบหลักสูตร
12. การอบรม และพัฒนาบุคลากร
13. การให้การศึกษที่เหมาะสม ตามความพร้อมของผู้เรียน
14. การควบคุมดูแล และประเมินผล
15. การจัดระบบการบริหารงาน
16. การประเมินองค์การ

ตารางที่ 2 การสังเคราะห์แนวคิด

องค์ประกอบของระบบ	1	2	3
1. ด้านปัจจัยนำเข้า	1. คน 2. วัสดุอุปกรณ์ 3. งบประมาณ 4. สารสนเทศเพื่อการผลิตและบริการ	1. ผู้บริหาร 2. ครูผู้สอน 3. สภาพแวดล้อมภายใน	1. ระบบการคัดเลือกนักเรียน 2. นโยบาย
2. ด้านกระบวนการ	1. เทคโนโลยี 2. การบริหาร	1. การบริหารและจัดการศึกษา 2. การจัดองค์กร 3. การพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน และการประเมินผล 4. การจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน 5. การสนับสนุนจากชุมชน ท้องถิ่น 6. การร่วมมือกันระหว่างบ้าน กับสถานศึกษา	1. แผนกลยุทธ์ 2. ภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบของการบริหาร 3. ทีมงานที่ดูแลเรื่องของคุณภาพ 4. การตลาด และการประชาสัมพันธ์ 5. การปฐมนิเทศ 6. การนำหลักสูตรไปใช้ 7. การให้คำแนะนำ และปรึกษา เมื่อจะจบการศึกษา 8. การจัดการเรียนการสอน 9. การออกแบบหลักสูตร 10. การอบรม และพัฒนาบุคลากร 11. การให้การศึกษที่เหมาะสม ตามความพร้อมของผู้เรียน 12. การจัดระบบการบริหารงาน

## ตารางที่ 2 การสังเคราะห์แนวคิด (ต่อ)

องค์ประกอบของระบบ	1	2	3
3. ด้านปัจจัยส่งออก	1. ผลผลิตหรือบริการ	1. คุณภาพผู้เรียน 2. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ	1. การให้การศึกษาคือเหมาะสม ตามความพร้อมของผู้เรียน
4. ด้านข้อมูลป้อนกลับ	1. ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับผลผลิต หรือกระบวนการขององค์การ		1. การประเมินองค์กร 2. การควบคุมดูแล และประเมินผล
5. สภาพแวดล้อมของระบบ	1. สังคม 2. การเมือง 3. แรงกดดันจากระบบเศรษฐกิจ		1. นโยบาย

หมายเหตุประกอบตาราง

1 คือ กรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของระบบของ LUNENBERG และ ORNSTEIN (1996)

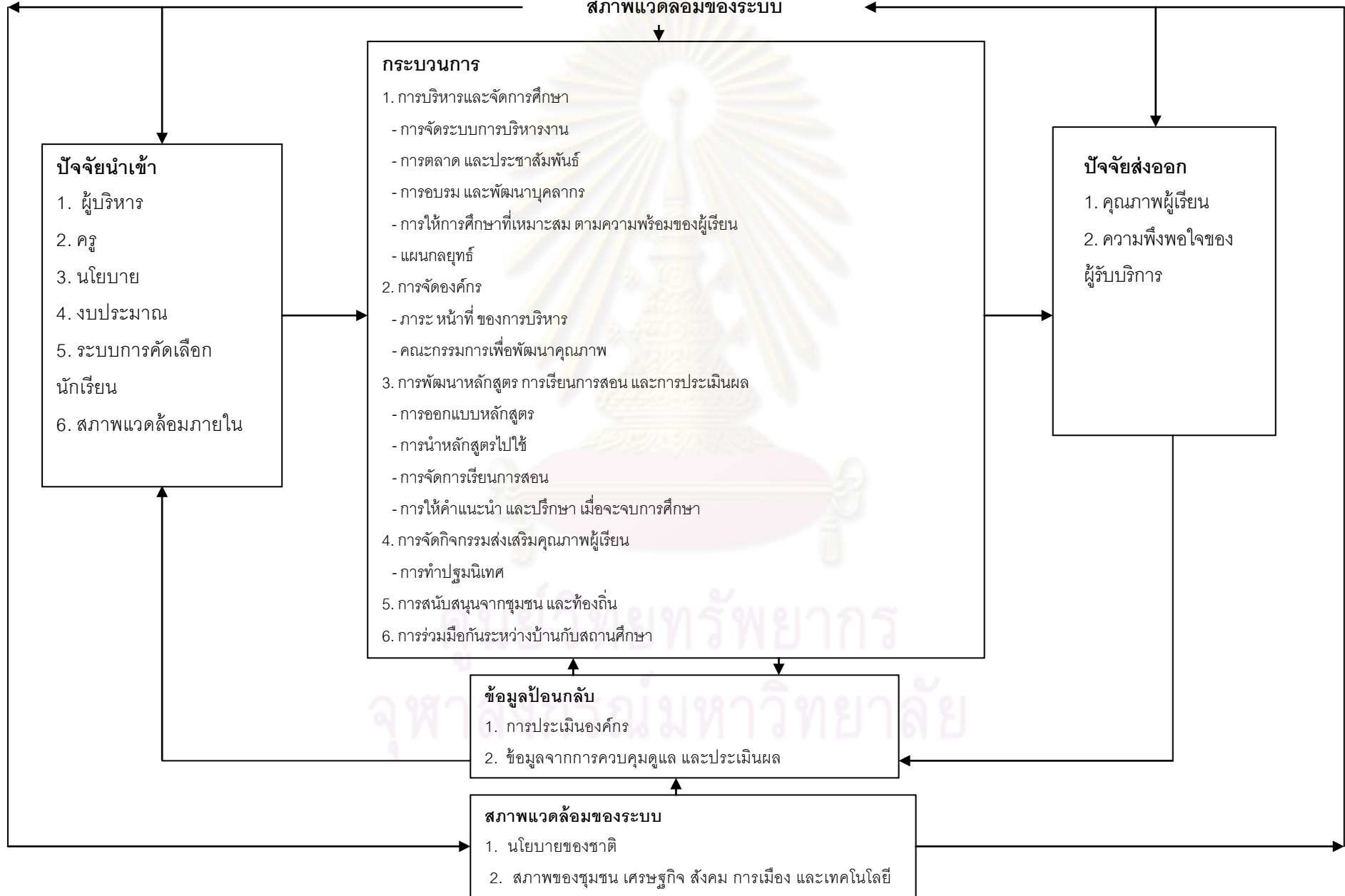
2 คือ กรอบแนวคิดเชิงระบบของการกำหนดมาตรฐานของการประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษาปฐมวัย

3 คือ แนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การของ EDWARD SALLIS (1993)

จากแนวคิดทั้งสามประการ ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์แนวคิด เกี่ยวกับระบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ และระบบการประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษาปฐมวัย ปรับปรุงข้อความ และความเหมาะสมในการใช้กับองค์การทางการศึกษา มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้ ตามแผนภาพที่ 7 ดังนี้

แผนภาพที่ 7 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สภาพแวดล้อมของระบบ



จากกรอบแนวคิดในการวิจัย สามารถอธิบายองค์ประกอบต่างๆ ตามองค์ประกอบหลักได้ดังนี้

ด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย

1. ผู้บริหาร ในที่นี้ หมายถึงผู้บริหารโรงเรียน ที่มีภาวะผู้นำ กล่าวคือ เป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีการปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพ มีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์ เป็นผู้นำทางวิชาการ มีความสามารถในการบริหารงานวิชาการ และการจัดการ
2. ครู ในที่นี้ หมายถึงครูที่เป็นครูมืออาชีพ กล่าวคือ เป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพ มีความมุ่งมั่น และอุทิศตนในการสอน มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ แสวงหาความรู้และเทคนิควิธีการสอนใหม่อยู่เสมอ มีวุฒิการศึกษาที่เกี่ยวข้องในวิชาชีพ มีความรู้ความเข้าใจเป้าหมาย วิธีการในการจัดการศึกษาปฐมวัย มีความเข้าใจในวิธีการจัดการเรียนการสอน และมีความสามารถในการจัดการประเมินพัฒนาการของเด็ก
3. นโยบาย หมายถึง ข้อความ หรือแนวทาง ที่แสดงมาตรฐานของวิธีการ หรือ แผนหลักในการดำเนินงาน ข้อผูกมัด หรือข้อตกลงที่องค์กร หรือโรงเรียน ให้ไว้กับผู้เรียน นักเรียน และผู้ปกครอง และอาจประกอบด้วยข้อความที่บ่งบอกถึงผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน
4. งบประมาณ หมายถึง ระบบการจัดสรรเงินที่มีอยู่ และที่จะได้รับมา เพื่อประโยชน์ในการจัดการศึกษา โดยมีการจัดงบประมาณที่เพียงพอ และตอบสนองต่อโครงการ การปฏิบัติงานของสถานศึกษา
5. ระบบการคัดเลือกนักเรียน หมายถึง ระบบในการให้ข้อมูล คำแนะนำที่ถูกต้องแก่นักเรียน ผู้สมัคร และผู้ปกครอง มีขั้นตอนเขียนไว้อย่างชัดเจน และมีการทบทวนระบบอยู่เสมอ มีการจัดระบบและจัดทำเอกสารที่ระบุขั้นตอนที่แน่นอนทั้งในส่วนของ เอกสาร การรับสมัคร, การสัมภาษณ์ และการคัดเลือก, เกณฑ์ในการคัดเลือกต่างๆ, การลงทะเบียน, วิธีการคัดเลือกนักเรียน และสิ่งที่จะได้รับ
6. สภาพแวดล้อมภายใน หมายถึงสภาพโดยรอบภายในบริเวณโรงเรียน กล่าวคือ การที่โรงเรียนมีอาคารเรียนที่มีขนาดพอดีกับจำนวนนักเรียน ห้องเรียนมีขนาด และจำนวนที่เหมาะสม เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด มีห้องประกอบการเรียนที่เพียงพอ มีพื้นที่สีเขียว มีสิ่งแวดลอมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีสุขอนามัย และมีความปลอดภัย

## ด้านกระบวนการ ประกอบด้วย

### 1. การบริหารและจัดการศึกษา

การจัดระบบการบริหารงาน คือการที่โรงเรียนมีการจัดทำเอกสารที่แสดงถึงขั้นตอน หรือวิธีการในการบริหารงานต่างๆ เช่น ระเบียบการรับสมัคร การทำทะเบียนนักเรียน การจัดทำตารางสอน ขั้นตอนของความปลอดภัยต่างๆ ในองค์กร การจัดทำประวัติสุขภาพ ผลของการสอบคัดเลือก การทำบัญชีและระบบบัญชี กระบวนการในการจัดทำ และควบคุมเอกสาร มีการระบุความสำคัญของเอกสาร มีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ เอกสารสำคัญที่ควรมีจะเป็น สำเนาของแผนการสอน เอกสารอนุมัติต่างๆ เอกสารรายวิชา และทะเบียนนักเรียน ประวัติของการวัดผล ประเมินผล เอกสารการประชุม ฯลฯ

การให้การศึกษาที่เหมาะสม ตามความพร้อมของผู้เรียน ในที่นี้ หมายถึงการที่องค์กร หรือโรงเรียน มีการจัดการเรียนการสอนให้กับเด็กทุกคนเพื่อพัฒนาเด็กให้มีความสามารถเต็มตามศักยภาพของเขา มีการให้บริการที่ทั่วถึงกับนักเรียนทุกคน อีกทั้งมีการให้โอกาสในการพัฒนาบุคลากรทุกคนในองค์กรอย่างทั่วถึง และเป็นไปตามความต้องการในหน้าที่ของแต่ละบุคคล การที่จะเป็นได้ตามนี้ องค์กรควรมีการระบุนโยบายละเอียดต่างๆ ทั้งเป้าหมาย ความต้องการในการพัฒนา วิธีการ และขั้นตอนที่จะทำให้เกิดขึ้นได้ รวมถึงมีการจัดทำนโยบายที่สนับสนุนการให้โอกาสกับนักเรียน และบุคลากรในองค์กรด้วย

การอบรม และพัฒนาบุคลากร บุคลากรในองค์กรจะเป็นผู้ทำให้งานบรรลุเป้าหมาย ในระบบคุณภาพต้องมีการกำหนดรายละเอียดของการคัดเลือกบุคลากร กระบวนการในการคัดเลือก แนวโน้ม การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการจูงใจพนักงาน รวมถึงการมีนโยบายในการพัฒนาวิชาชีพ การพัฒนาบุคลากรต้องเป็นทั้งแผนในระดับองค์กร และต้องมีการหาความต้องการในการพัฒนา ต้องมีการควบคุมดูแล ประเมินประสิทธิผลของแผนพัฒนาทั้งในระยะสั้น และระยะยาว

แผนกลยุทธ์ กล่าวถึง วิสัยทัศน์ระยะยาวขององค์กร และมีการให้รายละเอียดของแผนการว่าจะดำเนินการอย่างไร มีการกำหนดตลาด หรือลูกค้าของตนเอง และวัฒนธรรมขององค์กรที่ต้องการ รวมถึงมีการอธิบายถึงความจำเป็นของการให้บริการคุณภาพ

การตลาด และการประชาสัมพันธ์ เป็นการจัดระบบของการให้ข้อมูลที่ชัดเจน และเป็นประโยชน์ ในส่วนของแผนการจัดการเรียนการสอน หลักสูตรที่มี ต่อกลุ่มนักเรียน ผู้ปกครองของตนเอง มีการทำเอกสารที่ชัดเจน เป็นปัจจุบัน และสามารถเผยแพร่ได้ ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบของแผ่นพับ โบรชัวร์ ฯลฯ

## 2. การจัดองค์กร

ภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบของการบริหาร แสดงถึงบทบาท หน้าที่ในการดูแลบริหารงานขององค์กร มีการแสดงให้เห็นว่าทีมของผู้บริหารมีใครบ้าง และมีหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องอะไร รวมถึงการแจกแจงตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหารแต่ละคน

มีการจัดทีมงานที่ดูแลเรื่องคุณภาพในองค์กร เป็นการกำหนดกลุ่ม ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการทำให้คุณภาพ ทำการควบคุมดูแลเรื่องของการริเริ่มเรื่องคุณภาพ ดูแลการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมในองค์กร ดูแล และสนับสนุนการริเริ่มงานคุณภาพต่างๆ ในฝ่าย หรือหน่วยงาน และคอยดูแลกระบวนการในการดำเนินงานนั้นๆ การทำให้แผนการต่างๆ ในการพัฒนาคุณภาพ มีการดำเนินงานไปได้ และสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น

## 3. การพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน และการประเมินผล

การออกแบบหลักสูตร เป็นกระบวนการในการทำเอกสารที่แสดงถึงเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และรายละเอียดต่างของแผนหรือหลักสูตร สามารถจัดทำในรูปแบบของแผนการสอน สิ่งที่จะต้องต้องมีในหลักสูตรคือ ความต้องการในการพัฒนาของหลักสูตร และทรัพยากรที่ต้องการ ความต้องการในการพัฒนาตัวผู้เรียน ข้อคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง อันเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้ได้หลักสูตร และระบบที่มีคุณภาพ

การนำหลักสูตรไปใช้ หมายถึงขั้นตอนในการนำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน วิธีในการจัดการเรียนการสอนต้องมีความแน่นอน และเป็นไปตามแต่ละเกณฑ์ของแผนที่วางไว้ ข้อมูลหรือสิ่งที่ควรจะต้องมีคือ ตัวหลักสูตร องค์ประกอบของรายวิชา แผนการปฏิบัติงาน บันทึกการปฏิบัติงาน บันทึกการประเมินผล และบันทึกงาน/ผลสำเร็จของงาน รวมถึงการบันทึกข้อผิดพลาดต่างๆ ความสามารถที่ต่ำกว่าเกณฑ์ และวิธีการแก้ไข สิ่งที่เป็นข้อผิดพลาดของระบบที่องค์กรพัฒนาขึ้น ก็ต้องมีการบันทึกไว้ รายละเอียดของการประเมินผล เกณฑ์ การให้คะแนนหรือเกรด และรางวัล ก็เป็นสิ่งที่จำเป็นของระบบคุณภาพเช่นกัน

การจัดการ การเรียนการสอน ในกระบวนการของการจัดหลักสูตร และการบริหารแผน รวมถึงการจัดทีมงานนั้น ต้องมีการระบุรายละเอียด บทบาทหน้าที่ของทีมงาน ความรับผิดชอบ ระดับชั้นของการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่ และสามารถให้ผู้ตรวจสอบ หรือผู้ประเมินจากภายนอกในการตรวจสอบได้

การให้คำแนะนำ และปรึกษา เมื่อจะจบการศึกษา เป็นส่วนหนึ่งของการทำหลักสูตรให้สมบูรณ์ ต้องมีกำหนดการ และการกำหนดวิธีการที่ชัดเจน เป็นการแนะนำอนาคตใน

การเลือกศึกษาต่อ การปรับเปลี่ยนแผนการเรียน หรือการเลือกอาชีพหลังจากการจบการศึกษาแล้ว

#### 4. การจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน

การปฏิรูปนิเทศการ เป็นการจัดทำแผน หรือกระบวนการแนะแนวที่มีโครงสร้างชัดเจน บ่งบอกถึงเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อการแนะนำตัวองค์กรหรือโรงเรียน วัฒนธรรม รูปแบบ และวิธีการที่ชัดเจนในการจัดการเรียนการสอนต่อผู้เรียน และการปฏิรูปนี้จะต้องมีการทำประเมินอยู่ตลอดเพื่อแสดงถึงว่าได้บรรลุถึงความต้องการของผู้เรียน

5. การสนับสนุนจากชุมชน และท้องถิ่น ในที่นี้คือการที่โรงเรียนมีการเชื่อมโยง แลกเปลี่ยนข้อมูล และแหล่งเรียนรู้ ในภูมิปัญญาท้องถิ่น สนับสนุนให้โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชน และชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรของโรงเรียน

6. การร่วมมือกันระหว่างบ้านกับสถานศึกษา คือการที่โรงเรียน กับ ผู้ปกครองมีส่วนร่วมกันในการจัดการเรียนการสอนให้กับนักเรียน ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตร มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องของการดูแลเลี้ยงดูเด็ก

#### ด้านปัจจัยส่งออก ประกอบด้วย

1. คุณภาพผู้เรียน ในที่นี้หมายถึง คุณภาพของผู้เรียนที่เป็นไปตามนโยบาย และมาตรฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ นักเรียนมีพัฒนาการเป็นไปตามวัย มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ มีความรู้และทักษะเบื้องต้นในการดำรงชีวิต และการปฏิบัติตนในสังคม นักเรียนมีสุขภาพที่ดี มีการเจริญเติบโตตามวัย

2. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ในที่นี้หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถจัดการเรียนการสอนที่ตอบสนองต่อความต้องการตามวัยของนักเรียนได้อย่างครบถ้วน มีความสุขในการมาโรงเรียน และผู้ปกครอง มีความพึงพอใจในการจัดกิจกรรม การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน

#### ด้านข้อมูลป้อนกลับ ประกอบด้วย

1. การประเมินองค์กร องค์กรควรมีการประเมินคุณภาพ หรือคุณสมบัติ โดยรวมขององค์กร อาจเป็นโดยบุคคลหรือผู้ตรวจภายนอกก็ได้ แต่ก็สามารถใช้ผู้ตรวจสอบภายในได้เช่นกัน บุคลากรสามารถประเมินงาน หรือบุคลากรคนอื่นนอกแผนกได้ และบุคคลภายนอกก็สามารถร่วมอยู่ในการประเมินได้ ระบบของการใช้การประเมินระหว่างกัน



สามารถสร้างความมั่นใจ และความน่าเชื่อถือได้ และเป็นสิ่งที่สำคัญในการนำมาพัฒนาบุคลากร อีกทั้งต้องมีการพัฒนากลไกของการป้อนกลับของข้อมูลของการประเมินเพื่อนำไปใช้ในกระบวนการวางแผนขององค์กรได้

2. ข้อมูลจากการควบคุมดูแล และการประเมินผลผลลัพธ์ หรือผลสัมฤทธิ์ที่ได้มาเป็นสิ่งสำคัญ ในการประเมินและรับรองคุณภาพ ในระบบคุณภาพต้องมีการทำเอกสารในการประเมินผล เพื่อใช้ในการวัดหรือดู การบรรลุในเป้าหมายของการทำงานของบุคคล และความสำเร็จของแผน สิ่งที่ได้จากผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนในด้านต่างๆ ที่ได้จากกระบวนการวัดผล เป็นส่วนที่สำคัญของการประเมิน วิธีการที่ใช้เป็นได้ทั้งใช้การใช้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การประชุมทบทวน การใช้แบบสอบถาม หรือใช้การตรวจสอบภายใน แต่ต้องมีการใช้วิธีการที่เหมาะสมกับกระบวนการ

สภาพแวดล้อมของระบบ ประกอบด้วย

1. นโยบายของชาติ ในที่นี้ หมายถึง สภาพของนโยบายในการจัดการศึกษาของชาติ ของกระทรวง และของต้นสังกัดของโรงเรียน ที่มีผลกระทบต่อนโยบาย และวิธีการในการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน
2. สภาพของชุมชน เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี หมายถึง สภาพโดยรอบของโรงเรียน ของชุมชน ของชาติในด้านที่เกี่ยวกับการดำเนินชีวิตอยู่ในปัจจุบันของผู้ปกครอง และนักเรียน ในที่นี้กล่าวถึง สภาพโดยรวมของชุมชน เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

## ตอนที่ 7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพการศึกษาและปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ ผู้วิจัยได้นำเสนอ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพการศึกษา ดังรายละเอียด ต่อไปนี้

พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์ (2540) ได้ทำการศึกษาโดยใช้แนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ โดยศึกษาการพัฒนากระบวนการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและพัฒนาระบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ เพื่อใช้สำหรับการบริหารงานในจุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันที่มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูง ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และมีความเป็นผู้นำในการใช้เทคนิคการบริหารงานที่มุ่งเน้นคุณภาพ ได้มีการจัดทำทิศทางพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยระยะ 15 ปี (2540 – 2554) กำหนดทิศทางให้มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำอย่างชัดเจน การบริหารงานอยู่ในระยะของการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การบริหารงานมีอิสระมากขึ้นซึ่งดำเนินการปฏิรูประบบงานบริหารวิชาการ มีความพร้อมต่อรูปแบบการบริหารใหม่ๆ ค่อนข้างสูง กระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ (TQM) ที่เหมาะสมสำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประกอบด้วย 8 ขั้นตอนคือ 1) การดำเนินการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ TQM 2) การสร้างทีมดำเนินงาน TQM เพื่อนำร่อง 3) การนิยามและสำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการ 4) การสร้างวิสัยทัศน์และกำหนดภารกิจ กำหนดระบบรางวัล 5) การกำหนดแผนการดำเนินงาน TQM 6) การดำเนินการจัดตั้งทีมย่อย 7) การสร้างความสัมพันธ์แต่ละทีมย่อยต่างหน่วยงาน 8) การรายงานผลและกำหนดรางวัล ขั้นตอนแต่ละขั้นตอนมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในระดับมากในทุกขั้นตอน ยกเว้นในด้านความเหมาะสมของการกำหนดรางวัล มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

สยาม สุ่มงาม (2541) ได้ศึกษากระบวนการดำเนินงาน ปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาการประกันคุณภาพการศึกษา โดยศึกษากรณีโรงเรียนนำร่อง สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุทัยธานี เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ ศึกษาการดำเนินงานของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุทัยธานี และการดำเนินงานของโรงเรียนนำร่อง พบว่าการดำเนินงานในระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ดำเนินการตามกรอบของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 3 ขั้นตอน คือ การควบคุมคุณภาพการศึกษา การตรวจสอบและปรับปรุงโรงเรียน และการประเมินคุณภาพโรงเรียนเพื่อการรับรองมาตรฐาน สำหรับการศึกษารั้งนี้เป็นการศึกษาในขั้นตอนของการควบคุมคุณภาพการศึกษา โดยสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุทัยธานีจัดให้มีการอบรมบุคลากรซึ่งเป็นผู้บริหารและศึกษานิเทศก์ จำนวน 50 คน เพื่อให้มีความรู้ในเรื่องการประกันคุณภาพและขยายผลต่อ แต่การดำเนินการไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากกรอบการจัดขึ้นผนวกกับงานปกติ ไม่ได้ให้ความสำคัญอย่างแท้จริง การนิเทศ กำกับติดตาม ยังไม่เป็นระบบ ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมการทำงาน ขาดการมีส่วนร่วมและไม่ได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณจากรัฐ ทางจังหวัดได้จัดทำแนวทางแก้ปัญหาแต่ยังไม่ปรากฏผลชัดเจน ในด้านโรงเรียนอยู่ในขั้นการควบคุมคุณภาพ มีการจัดทำธรรมนูญโรงเรียน แต่เป็นการจัดทำโดยขาดความรู้ความเข้าใจ และขาดการมีส่วนร่วม

สำหรับงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวข้องกับผลกระทบหรือผลที่เกิดจากการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา ส่วนใหญ่เป็นการศึกษาของต่างประเทศ ศึกษาเกี่ยวกับผลการดำเนินการตามหลักการการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ (TQM) และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ได้แก่

Straus (1996) ศึกษาถึงผลกระทบของ TQM ที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และการปฏิบัติงานของทีมปรับปรุงสถานศึกษาของสถานศึกษาประถมศึกษาในเมือง วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่าง TQM และผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และ TQM กับคะแนนการปฏิบัติงานของคณะครูอาจารย์ โดยการศึกษาเปรียบเทียบกับสถานศึกษาที่ใช้ TQM และไม่ได้ใช้ TQM ผลการวิจัยได้ข้อสรุปว่าเมื่อเปรียบเทียบคะแนนวิชาการอ่าน และวิชาคณิตศาสตร์ของสถานศึกษาทั้ง 2 กลุ่ม พบว่าคะแนนคณิตศาสตร์สำหรับสถานศึกษาที่ใช้ TQM สูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ สำหรับในด้านกรปฏิบัติงานของทีมปรับปรุงสถานศึกษา พบว่าการปฏิบัติงานโดยภาพรวมของทั้ง 2 กลุ่มแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ แต่เมื่อพิจารณารายด้าน ผลไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตาม งานวิจัยให้ข้อสรุปว่าสิ่งที่สถานศึกษาต้องการอย่างต่อเนื่อง คือการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับเครื่องมือต่างๆ ของ TQM และจะต้องให้เวลาสำหรับครูอาจารย์ที่จะปรับปรุงการสอน ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จของการใช้ TQM

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาของ Brook (1999) และ Hayward (1999) ที่ศึกษาเกี่ยวกับโปรแกรม TQM พบว่า ไม่ได้ส่งผลต่อการจัดการศึกษาทั้งหมด มีรายละเอียด ดังนี้

Brooks (1999) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาและกระบวนการวางแผนปรับปรุงการศึกษาสำหรับเด็กการศึกษาพิเศษ ในมลรัฐอิลลินอยส์ การศึกษานี้ใช้วิธีเชิงปริมาณและคุณภาพ กล่าวคือ ศึกษาเอกสารจากสถานศึกษา 96 แห่งที่ได้รับการทบทวนคุณภาพภายนอก โดยศึกษาจากเอกสาร ได้แก่ แผนการปรับปรุงสถานศึกษา รายงานการทบทวนตรวจสอบคุณภาพภายนอก และแบบการตอบ (Response Template) เอกสารทั้ง 3 จะถูกนำมาศึกษาเปรียบเทียบ นอกจากนั้นมีการสัมภาษณ์เพื่อศึกษาถึงความรู้ของนักการศึกษาสามัญและนักการศึกษาพิเศษที่ได้รับคัดเลือกมาจากสถานศึกษา 3 แห่ง เพื่อจะพิจารณาถึงการรับรู้ถึงการเข้าไปมีส่วนร่วมของนักการศึกษาพิเศษในการจัดทำเอกสาร และผลกระทบของการประกันคุณภาพและกระบวนการวางแผนปรับปรุงที่มีต่อการศึกษาของนักเรียนการศึกษาพิเศษ ผลการศึกษาพบว่า 1) สถานศึกษา 18 แห่งที่ได้รับการทบทวนคุณภาพภายนอก ไม่ประสบความสำเร็จในการจัดทำแผนปรับปรุงสถานศึกษา 2) มีรายงานของทีมทบทวนภายนอกเพียง 61 รายงานจาก 114 รายงาน ที่มีกรกล่าวถึงการศึกษาพิเศษที่เด่นชัดออกมา 3) นักการศึกษาพิเศษและนักการศึกษาสามัญจากสถานศึกษาที่ได้รับเลือกมา เชื่อว่า นักการศึกษาพิเศษได้เข้ามามี

ส่วนร่วมในการพัฒนาแผนปรับปรุงสถานศึกษา 4) สถานศึกษา 17 แห่ง ที่ได้รับการทบทวนจากภายนอกกล่าวถึงประสิทธิผลของการจัดการศึกษาพิเศษ อย่างไรก็ตาม นักการศึกษาพิเศษและนักการศึกษาสามัญ ไม่เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงสำคัญ ๆ เป็นผลมาจากการประกันคุณภาพและกระบวนการวางแผนปรับปรุงสถานศึกษา

ส่วน Hayward (1998) ทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการโดยปรับหลักการของ TQM มาใช้กับการศึกษา และพัฒนาแนวทางการดำเนินการ เทคนิค และเครื่องมือคุณภาพ ซึ่งใช้แนวทางของ TQE (Total Quality Education) ที่พัฒนาขึ้นมา การวิจัยครั้งนี้ศึกษาสถานศึกษาระดับประถมศึกษาของรัฐในประเทศแอฟริกาใต้ ใช้เวลา 3 ปี โดยมีวงจรการทำงานตั้งแต่การศึกษาดำเนินการ การคิดแนวทางการพัฒนาและการนำไปปฏิบัติ หลังจากนั้นมีการสำรวจความคิดเห็นของผู้ปกครองและชุมชน โดยใช้แบบสอบถาม พบว่าการบริหารจัดการตามแนวทาง TQE สามารถพัฒนาปรับปรุงคุณภาพของผู้เรียนและครู หลักสูตรการเรียนการสอน สภาพแวดล้อมทางกายภาพ กิจกรรมนอกสถานศึกษา การพัฒนาบุคลากร และการบริหารจัดการได้ สรุปได้ว่า หลักการ TQM ที่นำมาใช้สามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เกิดขึ้นได้

นอกจากนั้น Neville (1998) ศึกษาถึงการประกันคุณภาพและการวางแผนปรับปรุงในสถานศึกษาประถมศึกษา 2 แห่ง โดยศึกษาเป็นกรณีตัวอย่างของการปฏิรูปสถานศึกษาของมลรัฐอิลลินอยส์ วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาถึงประสิทธิผลของโปรแกรมการประกันคุณภาพและการปรับปรุงการวางแผนของคณะกรรมการการศึกษาของรัฐอิลลินอยส์ การดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 คัดเลือกสถานศึกษาที่จะศึกษา ขั้นที่ 2 ศึกษาจากเอกสารข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา และแผนปรับปรุงสถานศึกษา ขั้นที่ 3 เก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม โดยใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อสืบค้นและตะล่อมกลุ่มกลมเกลียว (probe) ให้ทราบเกี่ยวกับการรับรู้ในการเปลี่ยนแปลง และค่านิยมเกี่ยวกับการประกันคุณภาพและการวางแผนปรับปรุง จากนั้นจึงนำบันทึกข้อมูลภาคสนามมาวิเคราะห์โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการศึกษาพบว่า 1) กิจกรรมของโปรแกรมการประกันคุณภาพและการวางแผนปรับปรุง ทำให้เกิดความพึงพอใจในด้านความร่วมมือและความสนใจที่เพิ่มมากขึ้น เกี่ยวกับวงจรธรรมชาติของการวางแผนปรับปรุงสถานศึกษา 2) กรอบแนวคิดของรัฐไม่ได้เข้าไปกำหนดแนวทางการดำเนินการทางวิชาการที่มีอยู่ในแผนการปรับปรุงสถานศึกษา 3) ข้อถกเถียงเกี่ยวกับหลักสูตรซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจกรรมและโอกาสในการเข้าไปสังเกตการสอนของกลุ่มเพื่อนร่วมวิชาชีพ ได้รับการสนับสนุนให้ดำเนินการตามโปรแกรมการประกันคุณภาพและการวางแผนปรับปรุง แต่ไม่มีหลักฐานชัดเจนว่าโปรแกรมนี้สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับหลักสูตร 4) บทบาทของคะแนนจาก

แบบทดสอบมาตรฐานในระบบสถานศึกษา ยังถือเป็นตัวบ่งชี้เบื้องต้นของการปรับปรุงสถานศึกษา

5) ภาพพจน์ที่สถานศึกษามีต่อคณะกรรมการการศึกษาของรัฐดีขึ้น สืบเนื่องจากความริเริ่มที่จะแสดงความรับผิดชอบ

นอกจากนี้ มีงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้ของบุคลากรในการดำเนินการตามหลักการ TQM และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีผู้วิจัยไว้ ดังนี้

Rodgers (1998) ศึกษาถึงการรับรู้ของครูต่อการดำเนินการบริหารคุณภาพ (TQM) ในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา ในหลักการของ TQM มีการยอมรับข้อมูลป้อนกลับจากผู้เกี่ยวข้องทั้งหลายที่จะมากำหนดคุณภาพ และนำมาใช้เพื่อจูงใจและฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงาน ในการพัฒนากระบวนการที่สำคัญเพื่อให้เกิดคุณภาพ ดังนั้น การศึกษานี้จึงมีวัตถุประสงค์ที่จะสำรวจข้อบ่งชี้การดำเนินงานตามระบบ TQM ในสถานศึกษาของรัฐของ Maricopa County และพิจารณาถึงผลกระทบของการดำเนินการของ TQM ที่มีต่อสถานศึกษา ในประเด็นเหล่านี้ 1) การวางแผนยุทธศาสตร์ 2) การวิเคราะห์ข้อมูล 3) การฝึกอบรมบุคลากร 4) การมีส่วนร่วมของครูและบุคลากร 5) ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน 6) การมีส่วนร่วมของนักเรียน 7) การประเมินผลการบริการ 8) ความพึงพอใจของลูกค้า 9) ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน จากนั้นจึงศึกษาถึงการรับรู้ของครูในสถานศึกษาที่กำลังดำเนินการในระบบ TQM ซึ่งมีจำนวน 1 แห่ง พบว่าการรับรู้ของครูในสถานศึกษาที่กำลังใช้ระบบ TQM แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญกับครูจากสถานศึกษา 56 แห่งที่ไม่ได้ใช้ระบบ TQM ตามประเด็น ทั้ง 9 ประเด็น ดังนี้ 1) มีความตระหนักถึงการกำหนดภารกิจและการพัฒนาเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ 2) มีการนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์ประสิทธิผลของโปรแกรม 3) มีการฝึกอบรมครูอย่างต่อเนื่อง 4) ครูอาจารย์ได้รับแรงเสริมให้มีการประเมินและแก้ปัญหา รวมทั้งการตัดสินใจเกี่ยวกับหลักสูตร 5) ครูมีคุณธรรมและความพึงพอใจในงาน 6) นักเรียนตระหนักถึงผลการเรียนของตนและสามารถประเมินความสำเร็จได้ 7) บริการใหม่ ๆ ได้รับการประเมิน เพื่อจะให้ความมั่นใจว่าผลที่ได้เป็นที่พึงพอใจ 8) ความพึงพอใจของลูกค้าได้มาจากการสำรวจความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครองและโรงเรียน 9) ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนจากการทำแบบทดสอบมาตรฐานมีคะแนนสูงขึ้น กล่าวโดยสรุปแล้ว ประเด็นทั้ง 9 ประเด็นนั้นจากการรับรู้ของครู พบว่ามีความเห็นในทางบวกต่อการปรับปรุงสถานศึกษา

Newby (1998) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) กับสถานศึกษาระดับประถมศึกษา เพื่อที่จะสำรวจเกี่ยวกับการรับรู้ของบุคลากรในสถานศึกษาต่อคุณภาพเป็นการศึกษาเปรียบเทียบสถานศึกษาที่นำระบบ TQM มาใช้แล้ว 4 แห่ง และสถานศึกษาที่ยังไม่ได้ใช้อีก 4 แห่ง โดยใช้การเปรียบเทียบข้อมูลเชิงปริมาณและคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่าจากการ

เปรียบเทียบ ข้อมูลเชิงปริมาณ แสดงให้เห็นความแตกต่างของสถานศึกษาทั้ง 2 กลุ่มในด้าน 1) การได้รับการฝึกฝนและความคุ้นเคยกับแนวคิดของ TQM และแนวการปฏิบัติต่าง ๆ ของสถานศึกษา 2) ความแตกต่างในเรื่องการสนองความต้องการของผู้ปกครองและนักเรียน และแนวคิดเกี่ยวกับการใช้ความพึงพอใจเป็นสิ่งที่วัดระดับความมีคุณภาพ 3) ประเด็นเรื่องคุณภาพกลายมาเป็นเป้าหมายแรกของสถานศึกษา อย่างไรก็ตาม ข้อมูลเชิงปริมาณในด้านคุณภาพไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพสะท้อนให้เห็นว่า ทั้ง 2 กลุ่มมีความพึงพอใจในงานต่ำ และรู้สึกว่าถูกเรียกร้องสูงมากในฐานะที่เป็นครู และข้อมูลเชิงคุณภาพสนับสนุนข้อมูลเชิงปริมาณในประเด็นเกี่ยวกับการพิจารณาความต้องการ และความพึงพอใจของผู้ปกครองและนักเรียน สถานศึกษาที่ไม่ได้ใช้ TQM จะไม่สนใจความต้องการของผู้ปกครองและนักเรียน แต่สนใจคะแนนสอบและระเบียบวินัย ส่วนสถานศึกษาที่ใช้ TQM ระบุว่า คุณภาพคือ ความพึงพอใจของผู้ปกครอง นักเรียน และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

Robinson (1996) ศึกษาถึงการนำ TQM ในการศึกษา ที่จะเป็นการสร้างพลังจูงใจให้แก่โรงเรียน วัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของภาวะผู้นำและการฝึกอบรม และการพัฒนาในการนำปรัชญา TQM ไปใช้ เป็นการศึกษากรณีศึกษาโดยวิธีการเชิงคุณภาพในโรงเรียนหนึ่งในรัฐนิวเซาท์เวลส์ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ การวิเคราะห์เอกสารและการสังเกต มีคำถามการวิจัยคือ 1) จุดเน้นของโรงเรียนคืออะไร 2) อะไรเป็นกลยุทธ์ภาวะผู้นำที่นำมาใช้ในการนำ TQM มาปฏิบัติ 3) คุณลักษณะของพันธะสัญญาของโรงเรียนคืออะไร 4) กลยุทธ์การพัฒนาและการฝึกอบรมอะไรที่นำไปใช้ 5) อะไรที่นำมาใช้เพื่อดูแลความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปกครองและโรงเรียน ผลจากการศึกษาพบว่าจุดเน้นของโรงเรียนคือเน้นที่คุณภาพการเรียนการสอน กลยุทธ์ภาวะผู้นำที่นำมาใช้กำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจน คือ การสร้างทีมในการแก้ปัญหา ความร่วมมือในการตัดสินใจ การสร้างความไว้วางใจ การเสริมแรงจูงใจ การมอบอำนาจและความรับผิดชอบ การให้โอกาส การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง และการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานและผู้ปกครอง สำหรับพันธะสัญญาคือ การมีวิสัยทัศน์ การเน้นที่ลูกค้า การร่วมตัดสินใจ และการเสริมแรงจูงใจให้กับผู้เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ยังดำเนินการไม่เพียงพอในการสนับสนุนกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องคือ การตัดสินใจภายใต้ข้อมูลและข้อเท็จจริง และการจัดเตรียมเครื่องมือที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานของผู้นำ สำหรับกลยุทธ์การพัฒนาและการฝึกอบรมนั้น เน้นให้มีแผนพัฒนาวิชาชีพรายบุคคล และในประเด็นสุดท้ายในเรื่องกลยุทธ์เพื่อดูแลความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปกครองนั้น เน้นวัฒนธรรมแห่งความร่วมมือ มีการดูแลให้

ผู้ปกครองได้เข้ามาด้วยกันเป็นทีม จัดให้มีช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และฝึกอบรมและพัฒนาผู้ปกครองและสมาชิกของชุมชน

Kopel (1997) ศึกษาเกี่ยวกับการนำหลักการ TQM มาใช้กับสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในรัฐมินนิโซต้า โดยให้คำจำกัดความ TQM ว่า เป็นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เน้นความสำคัญของลูกค้า มีการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูล ต้องมีภาวะผู้นำ มีกระบวนการเรียนและการประเมินผล มีระบบคิด และมีการฝึกอบรม คำถามสำหรับการวิจัยคือ 1) หลักการของ TQM นำไปใช้กับสถานศึกษาในรัฐมินนิโซต้ามากน้อยเพียงใด 2) อะไรเป็นอุปสรรคต่อการนำหลักการคุณภาพไปใช้ และอะไรเป็นสิ่งที่ช่วยให้นำไปใช้ได้ ในการดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ช่วง คือ ช่วงแรกเป็นการสำรวจเชิงปริมาณกับสถานศึกษาที่อ้างว่าใช้หลักการ TQM โดยสำรวจจากครู 15 คน และผู้บริหารจาก 10 โรงเรียน โดยใช้การรายงานตนเอง ช่วงที่ 2 เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยนำผลจากช่วงแรกมาศึกษาเชิงลึก ซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์จากสถานศึกษาในช่วงแรก ซึ่งคัดเลือกมา 4 แห่ง ผลการศึกษาพบว่า 1) หลักการของ TQM ทั้ง 7 ข้อ สถานศึกษาได้นำไปปฏิบัติ แต่ในระดับที่แตกต่างกัน และพบว่าไม่มีสถานศึกษาใดที่ใช้หลักการทั้ง 7 ข้ออย่างสมบูรณ์ 2) หลักการบางข้อไม่ได้ถูกนำไปใช้อย่างสมบูรณ์ เนื่องจากขาดการฝึกอบรม ขาดความเข้าใจเบื้องต้น และการฝึกอบรมที่จัดก็ดำเนินการเป็นส่วนๆ ไม่เพียงพอ 3) สิ่งที่จะช่วยในการปฏิบัติงานคือ ภาวะผู้นำและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน สำหรับอุปสรรค ได้แก่ เรื่องของเวลา ทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน และการฝึกอบรม

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาลเอกชน นี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) โดยมีวัตถุประสงค์ และวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาลเอกชน

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีวิจัยเชิงบรรยายโดยผู้วิจัยกำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอนคือ 1. การวิเคราะห์ระบบ 2. การออกแบบ และพัฒนาระบบ และ 3. การตรวจสอบและประเมินระบบ โดยมีรายละเอียดต่างๆ ดังนี้ ดังนี้

#### ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ระบบ มีการดำเนินงานดังนี้

1. การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย  
ขั้นตอนนี้เป็นการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ แนวคิดเกี่ยวกับระบบ การพัฒนาระบบ การประกันคุณภาพภายใน และการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ โดยการศึกษาจากแหล่งข้อมูลเอกสาร หนังสือ ตำรา ผลงานวิจัย และเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับระบบ ระบบประกันคุณภาพภายใน และแนวทางและวิธีการของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ ที่จะนำไปสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดในการทำวิจัย และได้ขั้นตอนในการทำวิจัย จากการสังเคราะห์แนวคิดในการพัฒนาระบบนำไปใช้เป็นขั้นตอนของการทำวิจัยในครั้งนี้ โดยที่ในการวิเคราะห์เกี่ยวกับระบบนั้น ผู้วิจัยทำการ ศึกษาแนวคิดจากนักวิชาการหลายท่าน และผู้วิจัยได้เลือกแนวคิดเกี่ยวกับระบบของ Lunenberg และ Ornstein (1996: 15-18) โดยนักวิชาการทั้งสอง



ท่านนี้ ได้ให้รูปแบบทฤษฎีระบบพื้นฐานขององค์การไว้ ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบ 5 องค์ประกอบดังนี้

- 1) ปัจจัยนำเข้า
- 2) กระบวนการ
- 3) ปัจจัยส่งออก
- 4) ข้อมูลป้อนกลับ
- 5) สภาพแวดล้อมของระบบ

ในด้านเกี่ยวกับการพัฒนาระบบนั้น ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบจากนักวิชาการหลายท่าน มากำหนดเป็นขั้นตอนในการทำวิจัย โดยสามารถสรุปเป็นขั้นตอนของการพัฒนาระบบได้ คือ 1. การวิเคราะห์ระบบ 2. การออกแบบระบบ 3. การตรวจสอบ และประเมินระบบ

สำหรับ การประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ ผู้วิจัยใช้การสังเคราะห์กรอบแนวคิดเชิงระบบ ของการกำหนดมาตรฐานของการประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษาปฐมวัยของ สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ และแนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การของ Edward Sallis (1993) ได้กรอบแนวคิดในการทำวิจัย โดยสามารถแสดงองค์ประกอบต่างๆ ในเชิงระบบได้ดังนี้

ด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย

1. ผู้บริหาร
2. ครู
3. นโยบาย
4. งบประมาณ
5. ระบบการคัดเลือกนักเรียน
6. สภาพแวดล้อมภายใน

ด้านกระบวนการ ประกอบด้วย

1. การบริหารและจัดการศึกษา
2. การจัดองค์กร

3. การพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน และการประเมินผล
4. การจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน
5. การสนับสนุนจากชุมชน
6. การร่วมมือกันระหว่างบ้าน กับสถานศึกษา

ด้านปัจจัยส่งออก ประกอบด้วย

1. คุณภาพผู้เรียน
2. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ

ด้านข้อมูลป้อนกลับ ประกอบด้วย

1. การประเมินองค์กร
2. ข้อมูลจากการควบคุมดูแล และประเมินผล

สภาพแวดล้อมของระบบ ประกอบด้วย

1. นโยบายของชาติ
2. สภาพของชุมชน เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี

2. ศึกษาสภาพปัญหา ของการประกันคุณภาพภายใน นำมาวิเคราะห์เพื่อหาแนวทาง วิธีการในการปรับปรุงระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวทางการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ในโรงเรียนอนุบาลเอกชน ที่สอดคล้องกับสภาพการณ์ และบริบทที่เป็นอยู่จริง

ในขั้นตอนนี้ เป็นการทำกิจกรรมเพื่อศึกษาสภาพปัญหา ของการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนอนุบาล เอกชน ใช้เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการศึกษาวเคราะห์องค์ประกอบของระบบตามกรอบแนวคิดที่ได้กำหนดไว้ในขั้นการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาแนวทางแก้ไขและคุณลักษณะที่ต้องการของระบบการประกันคุณภาพภายในที่มีการดำเนินการอยู่ในโรงเรียนอนุบาลเอกชน จากแหล่งข้อมูลบุคคล ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้ดูแลรับผิดชอบงานด้านการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา โดยใช้แนวสัมภาษณ์

รายละเอียดของแหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

## 2.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

ในขั้นตอนที่ 2 ของการวิจัย ซึ่งเป็นขั้นของการวิเคราะห์ระบบประกันคุณภาพ ภายในของโรงเรียนอนุบาลเอกชน ใช้แหล่งข้อมูล 2 ส่วน ดังนี้

### 2.1.1 ข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร

ผู้วิจัยได้กำหนดประชากรเป็นโรงเรียนอนุบาล สังกัดสำนักบริหารงาน คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล จำนวน 735 โรงเรียน เป็นกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการเจาะจงเลือก (Purposive Sampling) โดยเลือกโรงเรียนขนาดใหญ่ ที่มีขนาดจำนวนนักเรียนมากกว่า 300 คนขึ้นไป เนื่องจากในโรงเรียนขนาดใหญ่จะมีความชัดเจนในการจัดโครงสร้างการบริหาร และมีการจัดกระบวนการบริหาร และการประกันคุณภาพได้ชัดเจน ครบทุกองค์ประกอบ และมีการแบ่งกลุ่มงานและผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน และเลือกโรงเรียนที่ผ่านการประเมินภายนอกของ สมศ. แล้ว จำนวน 5 โรงเรียน มาเป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา เอกสารในการประกันคุณภาพภายใน

### 2.1.2 แหล่งข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยได้กำหนดประชากรซึ่งเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนอนุบาล ประกอบด้วย

- 1) ผู้บริหารโรงเรียนอนุบาล จากโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างจำนวน 5 โรงเรียน
- 2) ครู หรือหัวหน้ากลุ่มงานที่รับผิดชอบงานประกันคุณภาพภายในโรงเรียนอนุบาล จากโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างจำนวน 5 โรงเรียน

## 2.2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยขั้นตอนนี้ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 ชนิด คือ 1. แนวสัมภาษณ์ 2. แบบวิเคราะห์เอกสาร โดยรายละเอียดในการสร้างเครื่องมือแต่ละแบบ มีดังนี้

### 2.2.1 แนวสัมภาษณ์

แนวสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแนวสัมภาษณ์ที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา แนวทางแก้ไข และคุณลักษณะที่ต้องการของระบบการประกันคุณภาพภายใน ขั้นตอนในการสร้างแนวสัมภาษณ์ มีดังนี้

- 1) จำแนกประเด็นการวิเคราะห์ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย
- 2) ระบุรายการข้อมูลที่ต้องการแต่ละประเด็น ในที่นี้คือ สภาพปัจจุบัน ปัญหา แนวทางแก้ไข และคุณลักษณะที่ต้องการของระบบ

- 3) จัดทำเป็นร่างแนวสัมภาษณ์
- 4) นำร่างแนวสัมภาษณ์ที่ดำเนินการเสร็จสิ้นแล้วไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาในขั้นต้น
- 5) ผู้วิจัยทำการปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาแนวสัมภาษณ์ดังกล่าวให้มีความสมบูรณ์ ก่อนที่จะได้มีการนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจริง

### 2.2.2 แบบวิเคราะห์เอกสาร

แบบวิเคราะห์เอกสารที่สร้างขึ้นเพื่อการวิเคราะห์ และศึกษาเอกสาร ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ทำรายการเอกสาร และรายการในการประเมินเอกสารเพื่อนำไปตรวจสอบเอกสารของโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง

### 2.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ใช้การสัมภาษณ์และการศึกษาเอกสาร

ผู้วิจัยติดต่อขอความร่วมมือจากจากโรงเรียน และบุคคลที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการให้สัมภาษณ์ และศึกษาเอกสาร จากนั้นทำการนัดหมายวัน / เวลาที่มีความเหมาะสม เพื่อดำเนินการสัมภาษณ์ และศึกษาเอกสารด้วยตนเอง

### 2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากแนวสัมภาษณ์ เกี่ยวกับ สภาพปัจจุบันของระบบ และคุณลักษณะที่ต้องการของระบบการประกันคุณภาพภายใน ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาและสรุปเป็นสาระสำคัญ จำแนกและเรียบเรียงรายการข้อมูลตามประเด็นสำคัญในแต่ละรายการข้อมูล ตามประเด็นที่กำหนดไว้ในองค์ประกอบของระบบการประกันคุณภาพภายใน โรงเรียนอนุบาล ที่ผู้วิจัยใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์

## ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบ และพัฒนาระบบ มีการดำเนินงานดังนี้

ในขั้นตอนนี้ เป็นการนำผลวิเคราะห์ มาหาแนวทาง วิธีการในการปรับปรุงวิธีการการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร ในโรงเรียนอนุบาลเอกชน มาทำการศึกษา วิเคราะห์ และสรุปเนื้อหา เพื่อออกแบบส่วนประกอบ และคุณสมบัติที่เหมาะสม ของระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร ในโรงเรียนอนุบาล

เอกชน และจัดทำร่างของระบบเพื่อนำไปใช้ในการตรวจสอบ การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ มีรายละเอียดดังนี้

1. นำเอาผลวิเคราะห์มาหาแนวทาง วิธีการในการปรับปรุงระบบ การประกันคุณภาพภายใน ของโรงเรียนอนุบาลเอกชน มาทำการศึกษา และสรุปเนื้อหา
  2. ดำเนินการออกแบบรายละเอียดของส่วนประกอบและคุณสมบัติที่เหมาะสมตามประเด็นสำคัญในองค์ประกอบของระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวทางการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ในโรงเรียนอนุบาล
  3. ผู้วิจัยนำระบบที่ได้มีการร่างรายละเอียดต่างๆ เป็นที่เรียบร้อยแล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณา และปรับปรุงแก้ไข
- ผลการวิจัยในขั้นนี้ทำให้ได้ร่างระบบที่พร้อมสำหรับการนำไปตรวจสอบ

### ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบ และประเมินระบบ มีการดำเนินงานดังนี้

ในขั้นตอนนี้ เป็นการศึกษาคู่มือของระบบที่ได้มาโดยใช้การสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จนได้ระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวทางการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ในโรงเรียนอนุบาล เอกชน ที่ผ่านการตรวจสอบแล้ว

การวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นการตรวจสอบ และประเมินความเหมาะสมของระบบที่มีการร่างไว้ในขั้นตอนที่ผ่านมา แบ่งการดำเนินการออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้ คือ

1. การศึกษาคู่มือ และนำไปได้ของร่างระบบ โดยการสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ และบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายใน
2. นำผลที่ได้จากการสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ และบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายใน มาทำการแก้ไขปรับปรุง เพื่อให้มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้มากยิ่งขึ้น

รายละเอียดของแหล่งข้อมูลที่ใช้ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล สำหรับการวิจัยในขั้นตอนนี้มีดังนี้

#### 3.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยขั้นตอนนี้มาจากบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิที่ใช้ในการพิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมของระบบที่มีการร่างไว้ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน ใช้

วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติ คือ เป็นนักวิชาการ หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญ ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ที่มีผลงานทางวิชาการเป็นที่ประจักษ์ เช่น ผลงานการเขียน ตำรา บทความทางวิชาการ งานวิจัย ที่ปรึกษาในการทำวิจัย หรือที่ปรึกษาขององค์กรต่างๆ ไป ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพ เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับว่ามีความรู้ ความเข้าใจใน แนวคิดเรื่องการประกันคุณภาพเป็นอย่างดี และได้เคยนำแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้กับการ จัดการศึกษาจนเป็นที่ยอมรับ สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโทขึ้นไป หรือ เป็นผู้บริหาร หรือผู้ ที่รับผิดชอบในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ที่เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และ ประสบการณ์ในการบริหารงานสถานศึกษา จนประสบความสำเร็จเป็นที่ยอมรับ สำเร็จการศึกษา ในระดับปริญญาโทขึ้นไป

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ในการ พิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมของร่างระบบ คือ แบบประเมินระบบการประกันคุณภาพ ภายใน ตามแนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ของโรงเรียนอนุบาลเอกชน ซึ่งเป็นแบบ ประเมินที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีลักษณะเป็นการถามความเหมาะสม และไม่เหมาะสม ความเป็นไปได้ และเป็นไปได้ไม่ได้

นอกจากนี้ยังมีส่วนข้อมูลปลายเปิด สำหรับให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในแต่ละส่วนประกอบของระบบแทรกอยู่ภายในแบบประเมินด้วย ขั้นตอนในการสร้างแบบตรวจสอบระบบ มีดังนี้

1. ผู้วิจัยร่างแบบประเมินระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวคิดการ บริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ของสถานศึกษาปฐมวัย โดยมีเนื้อหาสอดคล้องกับกรอบแนวคิดที่ ผู้วิจัยได้ออกแบบไว้

2. นำร่างแบบประเมินดังกล่าวไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อ พิจารณาในขั้นต้น

3. นำแบบประเมินที่ผ่านการพิจารณาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไป ปรับปรุงแก้ไขให้มีความสมบูรณ์ ก่อนนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจริงจากผู้ทรงคุณวุฒิ

### 3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยติดต่อกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นแหล่งข้อมูลในการวิจัย เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบประเมินระบบ จากนั้นดำเนินการจัดส่งร่างระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ ของโรงเรียนอนุบาล เอกชน เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ทำการศึกษา พร้อมกับแบบประเมินระบบถึงผู้ทรงคุณวุฒิด้วยตนเอง และขอให้ผู้ทรงคุณวุฒิส่งแบบประเมินระบบกลับคืนทางไปรษณีย์ โดยผู้วิจัยจัดเตรียมซอง ปิดแสตมป์ จ่าหน้าถึงผู้วิจัย ส่งไปพร้อมกับแบบประเมินระบบ

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบตรวจสอบระบบ โดยการสรุปความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ตามอัตราส่วนของผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมิน

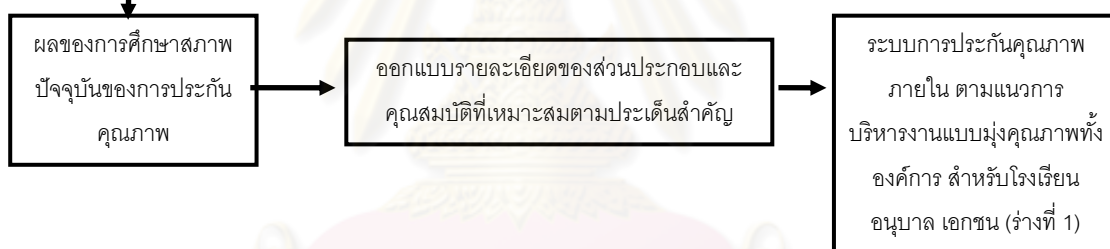
สำหรับในส่วนของความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่ได้จากข้อมูลปลายเปิด ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา โดยสรุปเป็นประเด็นสำคัญตามส่วนประกอบของระบบ แล้วนำผลการสังเคราะห์ข้อมูลทั้งสองส่วน ไปปรับปรุงระบบที่ออกแบบไว้ ให้เป็นระบบที่สมบูรณ์ และทำการรายงานผลต่อไป

แผนภาพที่ 8 ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย

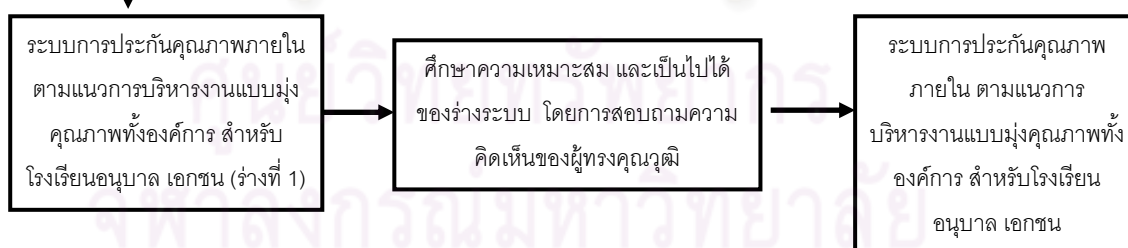
ขั้นตอนที่ 1



ขั้นตอนที่ 2



ขั้นตอนที่ 3





## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาลเอกชน และการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ นำเสนอตามลำดับขั้นตอนของการวิจัยทั้ง 3 ขั้นตอน และเพิ่มการนำเสนอระบบที่พัฒนาแล้วในตอนที่ 4 สามารถแสดงผลได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 ของการวิจัย: การวิเคราะห์ระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาลเอกชน
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 2 ของการวิจัย: ผลการออกแบบ และพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาลเอกชน
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 3 ของการวิจัย: ผลการตรวจสอบ และประเมิน ระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาลเอกชน
4. การนำเสนอ ระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาลเอกชน

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 ของการวิจัย: การวิเคราะห์ระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน

ผู้วิจัยได้ทำการลงพื้นที่ในการเก็บข้อมูลโดยใช้แนวสัมภาษณ์ เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการดำเนินการประกันคุณภาพภายใน ของโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษาจำนวน 5 โรงเรียน โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน และครู หรือผู้ที่รับผิดชอบในการทำการประเมินคุณภาพภายในของโรงเรียน รวมทั้ง ทำการศึกษาเอกสารของโรงเรียนที่เกี่ยวข้องในการทำประกันคุณภาพภายใน ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดต่างๆ ได้ดังนี้

ตารางที่ 3 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้สัมภาษณ์

รายการ	จำนวน
1. เพศ	
ชาย	1
หญิง	9
รวม	10
2. ระดับตำแหน่งงาน	
ผู้บริหาร	8
ครูหัวหน้าฝ่าย	2
รวม	10
3. อายุ	
น้อยกว่า 25 ปี	
25 - 30 ปี	
31 - 35 ปี	1
36 - 40 ปี	4
41 - 45 ปี	4
มากกว่า 45 ปี	1
รวม	10

ตารางที่ 3 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้สัมภาษณ์ (ต่อ)

รายการ	จำนวน
4. ประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษา	
1 - 5 ปี	
6 - 10 ปี	1
11 - 15 ปี	1
16 - 20 ปี	1
21 - 25 ปี	3
มากกว่า 25 ปี	4
รวม	10
5. ระดับการศึกษา	
ระดับปริญญาตรี/เทียบเท่า	5
ระดับปริญญาโท	5
ระดับปริญญาเอก	
รวม	10

จากตารางที่ 3 จำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมด 10 คน เป็นเพศหญิงจำนวน 9 คน เป็นชาย 1 คน ในจำนวนนี้เป็นผู้บริหารจำนวน 8 คน เป็นครูหัวหน้าฝ่ายที่รับผิดชอบการดำเนินการประกันคุณภาพภายในจำนวน 2 คน ผู้ให้สัมภาษณ์มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรีจำนวน 5 คน และสูงกว่าปริญญาตรีจำนวน 5 คน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4 สรุปข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนกรณีศึกษา

รายการ	กรณีศึกษาที่ 1	กรณีศึกษาที่ 2	กรณีศึกษาที่ 3	กรณีศึกษาที่ 4	กรณีศึกษาที่ 5
1. เพศครู					
ชาย	3	2	9	26	19
หญิง	97	29	87	167	50
รวม	100	31	96	193	69
2. ระดับตำแหน่งงาน					
ผู้บริหาร	5	3	8	7	5
ครูประจำชั้น	33	11	32	90	29
ครูพี่เลี้ยง/ผู้ช่วย	62	17	56	96	35
รวม	100	31	96	193	69
3. อายุ					
น้อยกว่า 25 ปี	12	2	5	25	4
25 - 30 ปี	9	2	9	18	8
31 - 35 ปี	31	9	12	47	20
36 - 40 ปี	36	4	33	56	26
41 - 45 ปี	8	6	30	39	7
มากกว่า 45 ปี	4	8	7	8	4
รวม	100	31	96	193	69

ตารางที่ 4 สรุปข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนกรณีศึกษา (ต่อ)

รายการ	กรณีศึกษาที่ 1	กรณีศึกษาที่ 2	กรณีศึกษาที่ 3	กรณีศึกษาที่ 4	กรณีศึกษาที่ 5
4. ประสบการณ์การทำงานของคุณในสถานศึกษา					
1 - 5 ปี	26	3	8	33	11
6 - 10 ปี	23	3	16	27	10
11 - 15 ปี	31	8	31	20	22
16 - 20 ปี	9	5	27	96	18
21 - 25 ปี	7	5	8	16	4
มากกว่า 25 ปี	4	7	6	1	4
รวม	100	31	96	193	69
5. ระดับการศึกษาของคุณ					
ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี	37	9	9	21	12
ระดับปริญญาตรี/เทียบเท่า	61	21	79	163	52
ระดับปริญญาโท และสูงกว่า	2	1	8	9	5
รวม	100	31	96	193	69
6. ปีที่ก่อตั้งสถานศึกษา					
ก่อน พ.ศ.2500	2449				2497
พ.ศ.2500 - 2510			2501	2502	
พ.ศ.2511 - 2520		2520			
พ.ศ.2521 - 2530					
พ.ศ.2531 - 2540					
หลังปี พ.ศ.2541					
7. จำนวนนักเรียน					
301 - 500 คน		341			
501 คนขึ้นไป	1047		1179	1946	561

## ผลการศึกษา สภาพปัจจุบัน และปัญหา ของการประกันคุณภาพภายใน ของโรงเรียน อนุบาลเอกชน จากกรณีศึกษา

### 1) โรงเรียนอนุบาลในกิจการทหาร

#### ข้อมูลพื้นฐานสถานศึกษา

โรงเรียนอนุบาลในกิจการทหาร จัดตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ.2498 โดยมีวัตถุประสงค์หลักคือ เพื่อเป็นสวัสดิการให้แก่บุตรหลานข้าราชการ และลูกจ้างของกองทัพ ได้มีที่ศึกษาเล่าเรียนใกล้บ้าน ปัจจุบันโรงเรียนอนุบาลในกิจการทหาร ตั้งอยู่บนเขตสายไหม อยู่ในเขตพื้นที่การศึกษาเขต 2 ของกรุงเทพมหานคร มีพื้นที่ทั้งหมด 6 ไร่ 200ตารางวา เปิดทำการสอนในระดับชั้นอนุบาลปีที่ 1 ถึง 3 มีเจ้ากรรมยุทธศึกษา กองบัญชาการฝึกศึกษา เป็นผู้ลงนามแทนผู้รับใบอนุญาต

#### สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา

โรงเรียนอนุบาลในกิจการทหาร ตั้งอยู่บนเลขที่ 171 หมู่ 2 แขวงคลองถนน เขตสายไหม กรุงเทพมหานคร โดยโรงเรียนตั้งอยู่ในบริเวณบ้านพักของข้าราชการกองทัพ ด้านหลังของโรงเรียน ติดกับโรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช ด้านข้างของโรงเรียนติดกับ สวนพฤกษศาสตร์กองทัพ บริเวณโรงเรียนโดยรอบในด้านอื่นๆ เป็นบ้านพักข้าราชการ และหน่วยงานต่างๆ ของกองทัพ มีโรงเรียนที่อยู่ในบริเวณใกล้เคียงที่อยู่ในพื้นที่ของกองทัพด้วยกันคือ โรงเรียนในกิจการทหารฝ่าย ประถม และมีธยม

ปัจจุบันโรงเรียนในกิจการทหาร มีอาคารเรียน 3 หลัง เป็นอาคารคอนกรีต 2 ชั้นทั้งหมด มีอาคารประกอบอื่นๆ ได้แก่ อาคารทองใหญ่ที่ใช้เป็นห้องประชุม อาคารคอมพิวเตอร์ อาคารธุรการ อาคารโภชนาการ และสนามเด็กเล่น 2 สนาม

ผู้ปกครองของเด็กนักเรียน จำนวนร้อยละ 31.46 จากทั้งหมด ประกอบอาชีพรับราชการ ทหารอากาศ ที่เหลือประกอบอาชีพต่างๆ รายได้เฉลี่ยของผู้ปกครองนักเรียนอยู่ที่ครอบครัวละ 10,000 – 50,000 บาทต่อเดือน และมากกว่าร้อยละ 59 จากจำนวนผู้ปกครองทั้งหมด จบ การศึกษาระดับปริญญาตรี

#### การจัดการเรียนการสอน

โรงเรียนอนุบาลในกิจการทหาร จัดการเรียนการสอนโดยใช้หลักสูตรการศึกษาปฐมวัย พ.ศ. 2546 เปิดสอนในระดับชั้นอนุบาลปีที่ 1 ถึง 3 โดยในปัจจุบันมีนักเรียนในโรงเรียนจำนวน

ทั้งสิ้น 1,047 คน การจัดการเรียนการสอน เน้นที่การจัดประสบการณ์ในการเรียนรู้ ผ่านทางการจัดกิจกรรมเสริมประสบการณ์ ตามแนวทางการจัดการศึกษาของเด็กปฐมวัย และส่งเสริมการให้ความรู้ในทางวิชาการควบคู่กับความมีระเบียบวินัย

### บุคลากรของสถานศึกษา

โรงเรียนอนุบาลในกิจการทหาร มีผู้บริหาร 5 คน คือมีตำแหน่งผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการ ผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการอีก 2 ตำแหน่ง จำนวนครูในโรงเรียนมีครูประจำการ 42 คน พี่เลี้ยง 46 คน เจ้าหน้าที่ธุรการอีก 7 คน และสถานภาพของบุคลากรทั้งหมด เป็นหญิงทั้งหมด วุฒิการศึกษาของครูประจำการเป็นปริญญาตรีจำนวน 41 คน และสูงกว่า 1 คน พี่เลี้ยงมีวุฒิปริญญาตรีจำนวน 5 คน ที่เหลือมีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี

### งบประมาณของสถานศึกษา

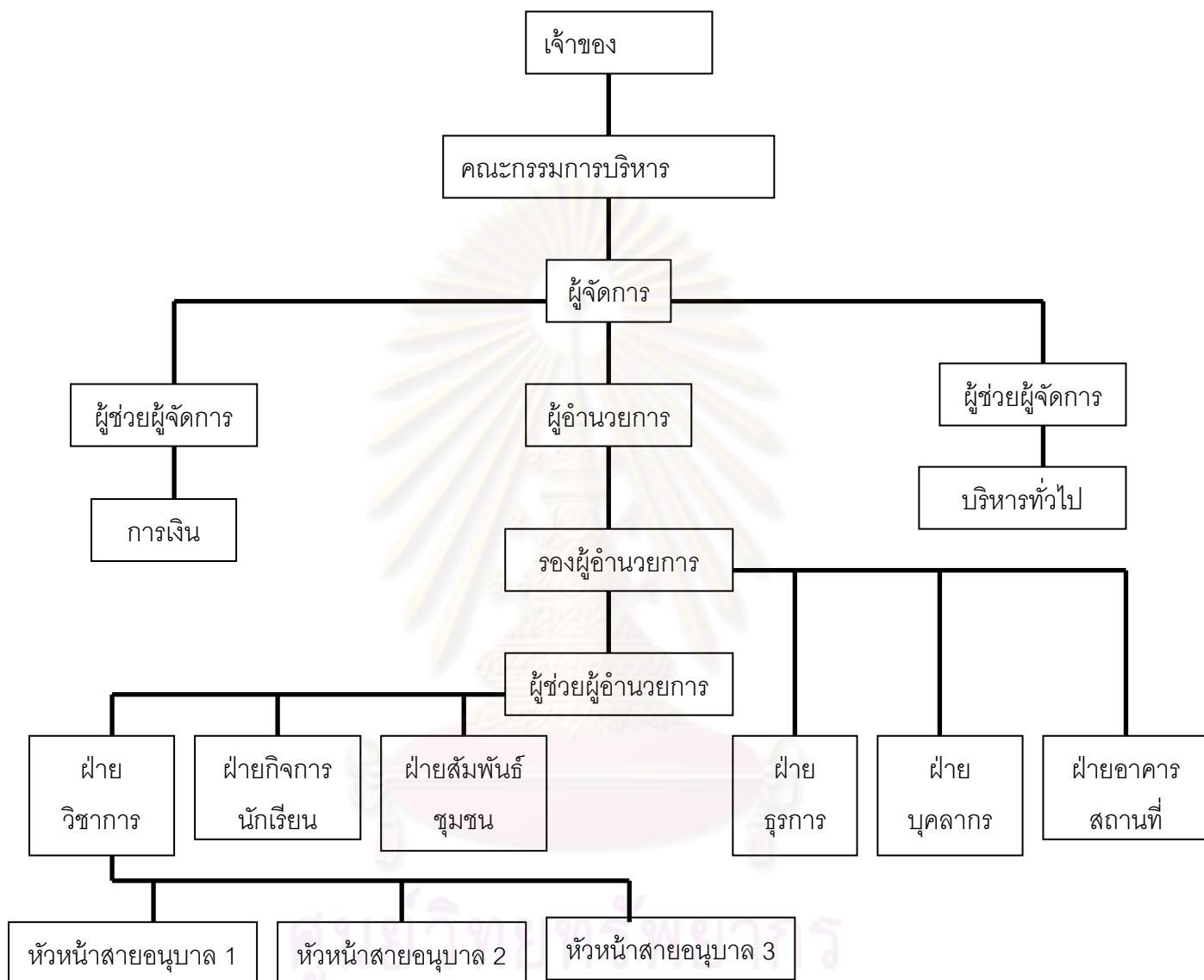
งบประมาณของโรงเรียนอนุบาลในกิจการทหารในปีการศึกษา 2551 มีรายรับรวมทั้งสิ้น 24,274,466 บาท รายจ่าย 22,701,672 บาท โดยงบรายจ่ายจำนวนร้อยละ 45.75 จากจำนวนทั้งหมด เป็นงบเงินเดือน ค่าจ้าง และสวัสดิการของครู และบุคลากรในโรงเรียน งบประมาณทั้งหมดของโรงเรียนมาจาก การได้รับเงินสนับสนุนจากรัฐบาล งบประมาณจากหน่วยงานกองทัพ และอีกส่วนที่เรียกเก็บจากผู้ปกครองเป็นค่าธรรมเนียม

### การบริหารงานของโรงเรียน

โรงเรียนอนุบาลในกิจการทหาร แบ่งโครงสร้างการบริหารงานเป็น 6 ฝ่าย มีฝ่ายวิชาการ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายบุคลากร ฝ่ายอาคารสถานที่ ฝ่ายกิจการนักเรียน และฝ่ายสัมพันธ์ชุมชน ในการจัดโครงสร้างการบริหารงานนั้น เป็นการจัดโครงสร้างที่ผสมผสานตำแหน่ง ระหว่างทหาร กับพลเรือน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 9 โครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนในกิจการทหาร



### วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งโรงเรียน

“เพื่อเป็นสวัสดิการแก่บุตรหลานข้าราชการ และลูกจ้างของกองทัพ ได้ศึกษาเล่าเรียนในโรงเรียนใกล้บ้าน”

### ปรัชญาของโรงเรียน

“อนามัยดี มีวินัย ใจเป็นสุข สนุกกับการเรียนรู้”



## วิสัยทัศน์ของโรงเรียน

โรงเรียนอนุบาลในกิจการทหาร เป็นโรงเรียนดีเด่นในสถานศึกษาปฐมวัยของกองทัพ เป็นเลิศทางพัฒนาการสมวัย

## ภารกิจของโรงเรียน

การผลิตนักเรียนที่มีคุณภาพตามหลักสูตรปฐมวัย ปลูกฝังให้มีคุณธรรม จริยธรรม มีการบริหารจัดการองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

## เป้าหมายของสถานศึกษา

1. เด็กทุกคนมีพัฒนาการทั้ง 4 ด้านเหมาะสมกับวัย
2. เด็กทุกคนมีสุขภาพร่างกาย เจริญเติบโตตามวัย และมีสุขนิสัยที่ดี
3. เด็กทุกคนมีคุณธรรม จริยธรรม และความเป็นไทยเหมาะสมกับวัย
4. เด็กทุกคนมีนิสัยรักธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม
5. เด็กทุกคนมีทักษะพื้นฐานด้านศิลปะ ดนตรี และการเคลื่อนไหว

การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของโรงเรียน ตามกรอบระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาลเอกชน

## ปัจจัยนำเข้า

### 1. ผู้บริหาร

ปัจจุบัน ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลในกิจการทหารเป็นเพศหญิง จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี สาขาศิลปะศาสตร์ มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้อำนวยการมาแล้ว 2 ปี จากการศึกษาเอกสารการประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ. และจากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้บริหารในระดับอื่นๆ ของโรงเรียนในกิจการทหาร ประกอบด้วยผู้ที่เป็นทั้งข้าราชการกองทัพ และครูที่ทำหน้าที่ในการบริหาร ผู้บริหารของโรงเรียนเป็นผู้ที่มีความรู้ในการบริหารจัดการโรงเรียน มีประสบการณ์เฉลี่ยในการทำหน้าที่การบริหารโรงเรียนอยู่ที่ 1 ปี ผู้บริหารของโรงเรียนมีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีความสามารถในการจัดการบริหาร มีความมีระเบียบวินัยในการจัดการบริหาร มีความโปร่งใสในการทำงาน สามารถตรวจสอบได้จากภายในและภายนอก และจากการสังเกตโดยทั่วไป ผู้บริหารของโรงเรียนเป็นผู้มีบุคลิกภาพดี มีมนุษยสัมพันธ์ และมีการสื่อสารเป็นลำดับขั้น เห็นได้จากการสื่อสาร พบปะพูดคุยกับครู และผู้ปกครองที่เป็นไปด้วยความสุภาพ เป็นกันเอง

## 2. ครู

จากการศึกษาเอกสารการประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ. เอกสารการประเมินผล การปฏิบัติงานของครู และแฟ้มสะสมผลงาน พบว่าครูของโรงเรียนในกิจการทหารเป็นเพศหญิง ทั้งหมด และครูประจำการมีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี ในสาขาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ เรียนการสอนในระดับอนุบาล เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอนโดยมีประสบการณ์ เฉลี่ยอยู่ที่ 12 ปี ครูส่วนใหญ่ในโรงเรียน มีความพยายามในการพัฒนาตนเอง ดังจะเห็นได้จากการ เข้ารับการอบรม สัมมนาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน และการดูแลเด็ก มีการ พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการเข้ารับการศึกษาคู่เพื่อเพิ่มวุฒิการศึกษาของตนอีกด้วย และจากการสังเกตโดยทั่วไป ในด้านการปฏิบัติตนของครูในโรงเรียน พบว่าครูมีการปฏิบัติตนให้ อยู่ในระเบียบวินัยของโรงเรียน ดำรงตนอยู่ในจรรยาบรรณ และวิชาชีพครู มีการประพฤติผิด ระเบียบน้อยมาก

## 3. นโยบาย

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน และการศึกษาเอกสารแผนพัฒนาโรงเรียน พบว่า โรงเรียนมีการดำเนินงานที่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ในการก่อตั้งโรงเรียน ถึงแม้ว่าจะไม่มีการ เขียนนโยบายเอาไว้อย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษร แต่การดำเนินงานของโรงเรียน มีการดำเนินงาน ตามวิสัยทัศน์ และปรัชญาของโรงเรียนที่ได้ตั้งไว้ และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งโรงเรียน การกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานของโรงเรียนเริ่มจาก การนำวัตถุประสงค์ในการก่อตั้ง โรงเรียนมาเป็นตัวชี้นำ รวมถึงรับนโยบายจากต้นสังกัดซึ่งเป็นหน่วยงานทหาร แล้วนำผลสัมฤทธิ์ ของนักเรียนและผลการประเมินคุณภาพของโรงเรียน เข้าสู่ที่ประชุมร่วมกันของคณะกรรมการ บริหารสถานศึกษา หลังจากการประชุมจึงมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายในการ ดำเนินงานของโรงเรียนต่อไป

## 4. ระบบการคัดเลือกนักเรียน

จากการศึกษาเอกสารคู่มือนักเรียน และระเบียบการในการรับนักเรียนเข้าศึกษาใน โรงเรียนนั้น ทางโรงเรียนได้นำวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งโรงเรียนมาเป็นหลัก กล่าวคือ ให้เป็น สวัสดิการในการรับนักเรียนที่เป็นลูกหลานของข้าราชการกองทัพก่อน และเนื่องจากโรงเรียนเป็น ระดับอนุบาล การรับนักเรียนก็เป็นไปตามเกณฑ์อายุตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด ดังนี้ เกณฑ์ในการรับนักเรียนของโรงเรียนจึงเป็นไปตามที่กล่าวมา คือรับนักเรียนที่เป็นลูกหลาน

ข้าราชการกองทัพ และนักเรียนภายนอกทั่วไป โดยยึดเกณฑ์อายุของเด็กเป็นหลักในการบรรจุเข้าเรียนตามระดับชั้น

## 5. สภาพแวดล้อมภายใน

จากการศึกษาเอกสารการประเมินคุณภาพภายนอก และแผนพัฒนาโรงเรียน พบว่าโรงเรียนในกิจการทหารปัจจุบันมีพื้นที่ในการให้บริการนักเรียนจำนวน 6 ไร่ 200 ตารางวา มีอาคารเรียน 3 หลัง จำนวนห้องเรียนรวมทั้งหมด 33 ห้องเรียน มีอาคารประกอบอื่นๆ เพื่อใช้ในการบริการต่างๆ มีสนามเด็กเล่น 2 สนาม และการสังเกต การจัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนนั้น มีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของเด็ก มีสนามที่ปลูกต้นไม้ทั้งที่เป็นไม้ดอกไม้ประดับ รวมทั้งปลูกไม้ยืนต้นเพื่อการเรียนรู้ในเรื่องสิ่งแวดล้อม และชื่อของพรรณไม้ ต้นไม้ต่างๆ มีการจัดอาคารเรียนและอาคารประกอบที่เหมาะสม เพียงพอในการจัดการเรียนการสอน และมีความปลอดภัย มีการจัดพื้นที่สนาม และอาคารในร่มที่เพียงพอต่อการจัดกิจกรรมของนักเรียน ในห้องเรียนมีมุมต่างๆ เพื่อให้นักเรียนได้ใช้เรียนรู้ตามความสนใจ

## 6. งบประมาณโรงเรียน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน และการศึกษาเอกสารแผนพัฒนาโรงเรียน พบว่าโรงเรียนอนุบาลในกิจการทหาร มีการจัดการทำระบบการเงิน และงบประมาณอย่างเป็นระบบ อ้างอิงกับระบบราชการ มีการตรวจสอบการใช้งบประมาณจากภายนอก งบประมาณในการจัดการบริหารสถานศึกษาทั้งหมด มาจากเงินค่าธรรมเนียมการศึกษาที่เรียกเก็บจากผู้ปกครองนักเรียน เงินอุดหนุนการจัดการศึกษาจากรัฐบาล และเงินสนับสนุนจากสวัสดิการงบประมาณของกองทัพ และจากการศึกษาเอกสารพบว่าการจัดสรรรายจ่ายของโรงเรียนมีจำนวนทั้งสิ้นคิดเป็นร้อยละ 94 จากรายรับทั้งหมด ในจำนวนนี้ ร้อยละ 45.75 จากรายจ่ายทั้งหมด เป็นงบเงินเดือน ค่าจ้าง ส่วนที่เหลือเป็นการจัดสรรรายจ่ายไปตามกิจการ และโครงการต่างๆ ของโรงเรียน ซึ่งโรงเรียนมีการจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนเป็นอย่างดี

## กระบวนการ

### 1. การบริหารและจัดการศึกษา

จากการศึกษาเอกสารแผนปฏิบัติงานประจำปีของโรงเรียน เอกสารการประเมินคุณภาพภายนอก และการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่าในการบริหารโรงเรียนนั้น โรงเรียนในกิจการทหาร ใช้การบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักการบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน (SBM) เน้นการบริหารแบบมี

ส่วนร่วม และการกระจายอำนาจ กล่าวคือ โรงเรียนให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการบริหารของบุคลากรในองค์กร มีคณะกรรมการในการบริหารโรงเรียน มีการใช้แผนกลยุทธ์ในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เพื่อจัดการศึกษาให้นักเรียนทุกคนอย่างทั่วถึง ให้นักเรียนทุกคนมีพัฒนาการเต็มตามศักยภาพ และเป็นไปตามวัย และให้ความสำคัญในการบริหารงบประมาณ มีการจัดการประชุมเพื่อทำการจัดองค์การ แบ่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน มีคณะกรรมการในการติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงาน และการประเมินผลงาน มีการวางแผนงานของโรงเรียน จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี มีการสร้างแผนกลยุทธ์และพัฒนายุทธศาสตร์โรงเรียนโดยใช้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร (SWOT) ทั้งนี้ยุทธศาสตร์ที่โรงเรียนให้ความสำคัญในการพัฒนาคือการใช้งบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล พัฒนาบุคลากรสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ในองค์กร พัฒนาหลักสูตร จัดระบบการบริหารที่เป็นระบบ มีโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศในองค์กร และจัดกระบวนการประชาสัมพันธ์เชิงรุกเพื่อเผยแพร่โรงเรียนต่อผู้ปกครอง และชุมชน

ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร เห็นได้ว่าทางโรงเรียนให้ความสำคัญในการพัฒนาระบบสารสนเทศในโรงเรียน เพราะในปัจจุบัน โรงเรียนพบว่าระบบสารสนเทศในโรงเรียนนั้น ยังขาดความพร้อม และการจัดระบบที่ดีพอ ขาดการส่งต่อข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ทางโรงเรียนจึงมีแนวคิดในการนำคอมพิวเตอร์มาช่วยในการจัดระบบให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเช่นกัน ในการทำประชาสัมพันธ์ของโรงเรียนนั้น ทางโรงเรียนเห็นว่า ยังเป็นการทำภายในมากเกินไป ขาดการสื่อสารที่ดีต่อภายนอก จึงมีแนวคิดในการปรับปรุงพัฒนาระบบการทำประชาสัมพันธ์โรงเรียนให้เป็นเชิงรุกมากยิ่งขึ้น

ในด้านบุคลากรของโรงเรียนนั้น ทางโรงเรียนนำหลักการของการพัฒนาบุคลากรมาใช้ในการบริหารงาน โดยมีการดำเนินการตั้งแต่ การคัดเลือกบุคลากรในการเข้าทำงานในโรงเรียน ซึ่งรับทั้ง ทหารและพลเรือนในการเข้าเป็นครูในโรงเรียน ทำการพัฒนาโดยการอบรม สัมมนา เพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน จัดระบบเงินเดือน และสวัสดิการให้กับครู จัดบรรจุครูเข้าทำงานตามหน้าที่ และความถนัดของครู มีการจัดทำคู่มือครูเพื่อช่วยการทำงาน

## 2. การจัดองค์การ

จากการศึกษาเอกสารแผนพัฒนาโรงเรียน และการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า โรงเรียนมีการจัดโครงสร้างในการบริหารงานแบบผสมผสานระหว่างทหารกับพลเรือน อิงกับระบบราชการ การแบ่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานในโรงเรียนแบ่งเป็น 6 ฝ่าย คือ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายกิจการนักเรียน

ฝ่ายสัมพันธ์ชุมชน ฝ่ายธุรการ ฝ่ายบุคลากร และฝ่ายอาคารสถานที่ และมีการมอบหมายงานตามลำดับสายงาน มีการจัดทำคู่มือครูและบุคลากรตามหน้าที่ และทางโรงเรียนยังได้จัดคณะกรรมการเพื่อติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนไว้ด้วย ซึ่งคณะกรรมการบริหารสถานศึกษายังทำหน้าที่ในการดูแล และติดตามการทำการประเมินคุณภาพภายในของโรงเรียนด้วย ซึ่งจะทำหน้าที่ทั้งดูแล พัฒนา และให้คำปรึกษาในการทำประเมินคุณภาพภายในของโรงเรียน

### 3. การพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน และการประเมินผล

เมื่อศึกษาเอกสารแผนพัฒนาโรงเรียน เอกสารการประเมินคุณภาพภายนอก หลักสูตรโรงเรียน และการสัมภาษณ์ครู พบว่า ในการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนนั้น โรงเรียนได้มีการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาขึ้น โดยการพัฒนาหลักสูตร ใช้หลักสูตรการศึกษาปฐมวัย ปี2546 เป็นหลักสูตรแกนกลาง แล้วนำความต้องการในการพัฒนาตัวผู้เรียนที่ได้มาจากการประเมินผลสัมฤทธิ์ และเป้าหมายในการพัฒนานักเรียนตามเป้าหมายของโรงเรียน มาจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา หลังจากนั้น โรงเรียนก็ได้ทำการประชุมครูเพื่อจัดทำแผนการจัดประสบการณ์ เพื่อทำการจัดแบ่งเนื้อหาในการจัดการเรียนรู้ให้ครบตามเนื้อหาที่ได้กำหนดไว้ จัดทำตารางการทำกิจกรรมในแต่ละวันขึ้นเพื่อให้นำไปจัดกิจกรรมในห้องเรียน

ในด้านการวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนนั้น หลังจากที่ได้หลักสูตรสถานศึกษาแล้ว ทางโรงเรียนได้ทำการตั้งเกณฑ์การประเมินผลการเรียนรู้ เพื่อใช้วัดผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเมื่อทำการเรียนครบตามเวลาที่กำหนดไว้ การตั้งเกณฑ์เพื่อวัดผลสัมฤทธิ์นั้น มาจากการนำเกณฑ์การประเมินพัฒนาการทั้ง 4 ด้านตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดไว้สำหรับการประเมินนักเรียนปฐมวัย กับเกณฑ์ในการประเมินการเรียนรู้ด้านนักเรียนของการประเมินคุณภาพภายนอก มาจัดทำเป็นเกณฑ์เพื่อการประเมินผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และในการประเมินผลนั้น ทางโรงเรียนทำการประเมินผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนจากหลายทางคือ ประเมินจากแบบประเมินพัฒนาการนักเรียน สมุดบันทึกพัฒนาการ แฟ้มสะสมผลงานนักเรียน แบบประเมินมาตรฐานการเรียนรู้ตามเกณฑ์หลักสูตร และเกณฑ์มาตรฐาน หลังจากนั้นจัดทำข้อมูลในการประเมินผลสัมฤทธิ์นักเรียนเพื่อสรุปและส่งต่อไปยังระดับชั้นที่สูงขึ้น และเพื่อแจ้งให้ผู้ปกครองรับทราบ

สำหรับนักเรียนที่จบการศึกษาในระดับอนุบาล 3 นั้น ทางโรงเรียนได้จัดให้มีการแนะนำสถานที่สำหรับศึกษาต่อให้กับผู้ปกครอง ทางโรงเรียนได้จัดประชุมผู้ปกครองในระดับชั้นอนุบาล 3 เพื่อให้ข้อมูลในการเลือกสถานศึกษาต่อให้กับผู้ปกครอง โดยในปัจจุบันเป็นลักษณะของการนำ

รายชื่อโรงเรียนที่อยู่ในบริเวณใกล้เคียง หรืออยู่ในชุมชนมาทำการประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองทราบ แต่โรงเรียนมีแผนที่จะพัฒนาการจัดให้ดียิ่งขึ้น โดยการเชิญตัวแทนของโรงเรียนใกล้เคียงมาให้ข้อมูลโดยตรง พร้อมจัดทำเอกสารประชาสัมพันธ์ขึ้นให้มีข้อมูลมากกว่านี้

#### 4. การจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน

จากการศึกษาเอกสารการประเมินคุณภาพภายนอก หลักสูตรโรงเรียน และการสัมภาษณ์ครู พบว่าทางโรงเรียนมีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริม และพัฒนาตัวผู้เรียน โดยเป็นการจัดกิจกรรมทั้งใน และนอกหลักสูตร ทั้งใน และนอกโรงเรียน และในการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนนั้น สามารถเริ่มได้จากการที่นักเรียนสมัครเข้าเรียนในโรงเรียน ทางโรงเรียนได้มีการแจกเอกสารคู่มือนักเรียนให้กับผู้ปกครองของนักเรียน โดยในเอกสารกล่าวถึงวิธีการปฏิบัติตนของนักเรียนเมื่ออยู่ในโรงเรียน สิ่งจำเป็นที่นักเรียนต้องนำมาโรงเรียน ตารางการทำกิจกรรมของนักเรียนในหนึ่งวัน เพื่อให้ผู้ปกครองรับทราบ และบอกกล่าวกับนักเรียนเพื่อจะปฏิบัติตนได้ดีเมื่ออยู่ในโรงเรียน และเมื่อทำการเรียนการสอนไปได้ระยะหนึ่งแล้ว ทางโรงเรียนได้จัดให้มีการประชุมผู้ปกครอง เพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับการดูแลเลี้ยงดูเด็ก และเพื่อสื่อสารกับผู้ปกครองถึงวิธีการเลี้ยงดูเด็กของทางโรงเรียน

สำหรับการจัดกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนในระดับอนุบาลนั้น ตามหลักสูตร เป็นการจัดกระบวนการบูรณาการที่เน้นการพัฒนาตัวนักเรียนให้มีพัฒนาการที่เหมาะสมตามวัย แต่ในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคมปัจจุบัน และความต้องการของผู้ปกครองนั้น การเรียนการสอนในหลักสูตรอาจจะไม่เพียงพอ ทางโรงเรียนจึงจัดกิจกรรมต่างๆ เสริมหลักสูตรขึ้น เพื่อพัฒนาและส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนให้มีความเหมาะสม ตอบสนองความต้องการของผู้ปกครอง และทันต่อสังคมในปัจจุบัน ทางโรงเรียนได้มีการจัดการเรียนการสอนคอมพิวเตอร์ และสอนพิเศษเพื่อพัฒนาการอ่านให้กับเด็ก นอกเวลาเรียนปกติ เพื่อให้ทันกับสภาพในสังคมปัจจุบัน รวมถึงการนำเด็ก ๆ ออกทัศนศึกษาออกโรงเรียน ทั้งในชุมชน และนอกชุมชน เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์เรียนรู้ของเด็กนอกเหนือจากในหลักสูตร

#### 5. การสนับสนุนจากชุมชน และท้องถิ่น

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และครู รวมถึงการศึกษาเอกสารในการประเมินตนเอง พบว่าความสัมพันธ์ของโรงเรียน กับชุมชนเป็นไปด้วยดี ในการเข้ามามีส่วนร่วมกับโรงเรียนในการจัดการศึกษานั้น ผู้แทนชุมชนได้รับเชิญเข้ามาเป็นกรรมการบริหารสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการให้

ความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจในกระบวนการบริหารโรงเรียน รวมถึงชุมชนได้ให้ทรัพยากรต่างๆ ในชุมชน เป็นสถานที่เรียนรู้ออกนอก และเป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นให้กับนักเรียนได้ทำการเรียนรู้ และตัวโรงเรียนเองก็ยังสามารถได้อนุญาตให้ชุมชนเข้ามาใช้สถานที่ในการทำกิจกรรมต่างๆ ของชุมชนอยู่เสมอ และในการพัฒนาโรงเรียนต่อไปนั้น ทางโรงเรียนยังได้ให้ความสำคัญเพิ่มในเรื่องของความสัมพันธ์กับชุมชน และเรื่องของการเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นด้วย

## 6. การร่วมมือกันระหว่างบ้านกับสถานศึกษา

สำหรับความร่วมมือกันระหว่าง บ้าน กับโรงเรียนนั้น จากการศึกษาแผนพัฒนาโรงเรียน และการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า ทางโรงเรียนให้ความสำคัญในด้านนี้ เพราะเนื่องจากตัวโรงเรียนเป็นโรงเรียนในระดับอนุบาล การเลี้ยงดูเด็กจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ ดังนั้น ถ้าผู้ปกครองเข้าใจในตัวโรงเรียน และช่วยกันส่งเสริมวิธีการเลี้ยงดูเด็กที่ถูกต้อง ก็จะเป็นการช่วยเหลือโรงเรียนในเรื่องของการจัดการเรียนการสอน และพัฒนาการของเด็กได้เป็นอย่างดี ทางโรงเรียนจึงได้จัดให้เกิดการสื่อสาร และความร่วมมือกันระหว่างบ้าน และโรงเรียน โดยเชิญตัวแทนผู้ปกครองเข้าทำหน้าที่เป็นกรรมการในการบริหารสถานศึกษา เพื่อเสนอความคิดเห็นในมุมมองของผู้ปกครอง รวมถึง การจัดประชุมผู้ปกครองเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ถึงวิธีการดูแลเด็ก มีการจัดทำเอกสารประชาสัมพันธ์เพื่อสื่อสารข้อความระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครองอยู่เสมอ และในการทำกิจกรรมต่างของโรงเรียน ก็จะมีการเชิญผู้ปกครองได้เข้ามามีส่วนร่วมในด้านต่างๆ อยู่เสมอ

## ปัจจัยส่งออก

### 1. คุณภาพผู้เรียน

สำหรับคุณภาพของผู้เรียนนั้น เมื่อศึกษาเอกสารการประเมินผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน เอกสารการประเมินคุณภาพภายนอก พบว่า เด็กนักเรียนที่จบการศึกษาในระดับชั้นอนุบาล 3 แล้วนั้น มีผลสัมฤทธิ์ พัฒนาการ และคุณสมบัติเป็นไปตามที่โรงเรียนได้ตั้งเป้าหมายไว้ กล่าวคือ เด็กนักเรียน ได้รับการพัฒนาทักษะในทุกด้านอย่างครอบคลุม จากการบูรณาการ การเรียนรู้โดยประสบการณ์ตรง การจัดกิจกรรมทั้งใน และนอกห้องเรียน และการสอดแทรกคุณธรรม จริยธรรม ในกิจกรรมต่างๆ เด็กมีสุขภาพดี ร่างกายแข็งแรง มีสุขภาพจิตดี และมีความรู้ ความสามารถเหมาะสมตามวัย และผลการประเมินในด้านต่างๆ ของเด็ก ก็ผ่านเกณฑ์การประเมินทั้งของโรงเรียน ของส่วนกลาง และเกณฑ์คุณภาพของการประเมินภายนอก โดยโรงเรียนยังสามารถเพิ่ม

การพัฒนาในเรื่องของการอ่าน และการจัดเกมส์การศึกษาในกระบวนการจัดการเรียนการสอนได้อีก

## 2. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และครู พบว่า ในการดำเนินงานของโรงเรียนที่ผ่านมา ทางผู้ปกครองให้ความพึงพอใจต่อการจัดการศึกษาของทางโรงเรียน โดยทางโรงเรียนสรุปความเห็นจากการสังเกตการตอบรับ และการให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่างของผู้ปกครอง กับทางโรงเรียน โดยในการดำเนินงานของโรงเรียนต่อไป ทางโรงเรียนจะจัดทำแบบสำรวจ เพื่อสำรวจความพึงพอใจของผู้ปกครอง เพื่อให้ผู้ปกครองได้ให้ข้อเสนอแนะต่างๆ ต่อกิจกรรมที่โรงเรียนจัดขึ้นสำหรับในด้านของตัวเด็กนักเรียนนั้น เด็กนักเรียนทุกคนมีผลสัมฤทธิ์ทางพัฒนาการที่เหมาะสม เป็นไปตามวัย และมีความสุขในการเรียน

## ข้อมูลป้อนกลับ

### 1. การประเมินองค์การ

จากการศึกษาเอกสารการประเมินคุณภาพภายนอก พบว่า ในการบริหารงานโรงเรียนโรงเรียนมีการจัดประเมินภายในโรงเรียนในหลายด้าน มีการประเมินผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนว่าเป็นไปตามเกณฑ์ที่ได้ตั้งไว้หรือไม่ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู เพื่อนำมาใช้ในการพิจารณาอัตราเงินเดือน ค่าจ้าง และสวัสดิการต่างๆ รวมถึงการประเมินในตัวโรงเรียนเอง โดยคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา ทำหน้าที่ดูแลในการประเมินภายใน ใช้เป้าหมายที่โรงเรียนตั้งไว้ร่วมกับเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินภายนอกของ สมศ. มาทำการประเมินภายในโรงเรียน และจัดทำรายงานการประเมินตนเอง รวมถึงการได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกจาก สมศ. ซึ่งผลที่ได้ออกมาคือ โรงเรียนผ่านเกณฑ์การประเมินในทุกด้านอยู่ในระดับดี

### 2. ข้อมูลจากการควบคุมดูแล และประเมินผล

จากการสัมภาษณ์ครู และการศึกษาเอกสารการประเมินคุณภาพภายนอก พบว่า ในการจัดทำประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา เพื่อทำรายงานการประเมินตนเองนั้น ทางโรงเรียนมีการใช้เอกสารในหลายทางเพื่อได้ข้อมูลมาทำการประเมิน ข้อมูลต่างๆ มาจาก แผนพัฒนาโรงเรียน แผนปฏิบัติการประจำปี แบบประเมินมาตรฐานการเรียนรู้ แบบประเมินการทำโครงการต่างๆ บันทึกการประชุม การประเมินบุคลากร ทั้งนี้ ข้อมูลต่างๆ ที่ได้ จะถูกนำมาประเมิน และ



เขียนรายงานการประเมินตนเองขึ้น และข้อมูลต่างๆ จะถูกจัดทำเป็นสารสนเทศ เพื่อนำไปใช้ในการกำหนดนโยบาย และแผนการดำเนินงานของโรงเรียนในปีต่อไป

### สภาพแวดล้อมของระบบ

ปัจจัยต่างๆ ที่ผู้บริหารโรงเรียนให้สัมภาษณ์ระบุว่า มีผลต่อการจัดดำเนินการของโรงเรียน ในส่วนที่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอก มีหลายประการคือ

ด้านสภาพของชุมชน สภาพของชุมชนจะมีผลโดยตรงต่อตัวผู้เรียน ในที่นี้ สภาพชุมชนจะสะท้อนถึงลักษณะ สภาพในการดูแลเลี้ยงดูเด็ก สถานะของผู้ปกครอง ระดับรายได้ของผู้ปกครอง อันจะส่งผลกระทบต่อนโยบายในการจัดการศึกษาของโรงเรียนได้

ด้านสังคม สภาพแวดล้อมด้านสังคม จะเป็นตัวกำหนดลักษณะการดำเนินชีวิตของเด็ก และครอบครัว ซึ่งจะสะท้อนออกมาในรูปแบบของ วิธีการเลี้ยงดูเด็ก ความเป็นอยู่ภายในครอบครัว ลักษณะในการดำรงชีวิต อันจะส่งผลกระทบต่อความต้องการในการพัฒนาตัวเด็กที่ผู้ปกครองต้องการให้โรงเรียนจัดการศึกษาให้ และเป็นเหตุผลหนึ่งที่โรงเรียนต้องปรับกระบวนการในการจัดการเรียนการสอนให้มีความทันสมัยมากยิ่งขึ้น

ด้านเศรษฐกิจ ที่จะส่งผลกระทบต่อสภาพของการทำงาน และการดำรงชีวิตของครอบครัวเด็ก สภาพเศรษฐกิจส่งผลกระทบต่อระดับรายได้ของครอบครัวเด็ก การใช้จ่ายในชีวิตประจำวัน ระดับเงินออมของครอบครัว ความมั่นใจ และความสามารถในการใช้จ่าย ทั้งนี้จะเป็นผลกระทบต่อการจัดงบประมาณของโรงเรียน เพราะว่างบประมาณของโรงเรียน มาจากการจัดเก็บค่าธรรมเนียมการเรียนจากผู้ปกครอง

ด้านการเมือง พบว่าผู้ให้ข้อมูลให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมทางการเมืองมาก โดยให้เหตุผลว่า การเมืองเป็นปัจจัยที่กำหนดนโยบายในการจัดการศึกษาของชาติ ซึ่งสถานศึกษาทุกแห่งต้องทำตาม ดังจะเห็นได้จาก พรบ. การศึกษา 2542 ก็มาจากวิถีทางทางการเมือง เป็นนโยบายที่กำหนดกระบวนการในการจัดการศึกษาของชาติ เช่นกัน การเมืองก็เป็นส่วนที่ทำให้เกิดผลกระทบในงบประมาณของทางโรงเรียน จากนโยบายในเรื่องเงินอุดหนุนรายหัว และงบประมาณที่โรงเรียนได้รับจากต้นสังกัด

ด้านเทคโนโลยี เป็นด้านที่ผู้ตอบให้ความสำคัญน้อย ด้วยเหตุที่ว่า เทคโนโลยีในปัจจุบัน มีความสามารถเพียงพอ ในการที่โรงเรียนจะนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน อีกทั้งในปัจจุบัน โรงเรียนก็ยังไม่ได้ใช้ความสามารถทางเทคโนโลยีอย่างเต็มที่ จึงไม่มีความจำเป็นอย่าง

มากในการติดตามเพื่อทันเทคโนโลยี ยกเว้นอยู่แต่ในเรื่องของเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน ที่โรงเรียนยังขาดนวัตกรรมใหม่ๆ อยู่ และการปรับปรุงหลักสูตรเพื่อให้มีความทันสมัย

### **ปัญหาที่พบ จากการดำเนินการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียน**

ปัญหาที่พบจากการดำเนินการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียน ได้รับข้อมูลจากการให้สัมภาษณ์ และข้อเสนอแนะจากการศึกษาเอกสารการประเมินคุณภาพภายนอก พบว่า โรงเรียนควรมีการจัดการเรียนรู้โดยการใช้แหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่นให้มากขึ้น ควรปรับปรุงระบบหรือกลไกในการสร้างความสัมพันธ์ และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อความต้องการของชุมชน โรงเรียนควรลดข้อจำกัดในเรื่องของการบริหาร และการตัดสินใจ อันเนื่องมาจากโครงสร้างที่อิงกับระบบราชการ อีกทั้งโรงเรียนควรมีการนำผลการประเมินการดำเนินงานของโรงเรียนในด้านต่างๆ มาใช้ในการตัดสินใจ ปรับปรุง และพัฒนาการบริหาร และการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## **2) โรงเรียนอนุบาลนนทนา**

### **ข้อมูลพื้นฐานสถานศึกษา**

โรงเรียนอนุบาลนนทนา เป็นโรงเรียนเอกชน สามัญศึกษา จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 8 พฤษภาคม 2520 และในปี 2521 ได้โอนกิจการโรงเรียนอนุบาลนนทนา ให้แก่บริษัทนนทนา จำกัด

โรงเรียนอนุบาลนนทนามีวัตถุประสงค์หลักในการก่อตั้งคือ เพื่อจัดการศึกษาให้กับเด็กวัย 3 – 6 ปีโดย

1. มุ่งหวังให้เด็ก ไปโรงเรียนอย่างมีความสุข
2. มุ่งหวังให้เด็กรู้จักสังเกต รู้จักคิดวิเคราะห์ รู้จักแก้ปัญหาต่างๆ ได้เหมาะสมกับวัย
3. มุ่งหวังให้เด็กทุกคนทำอะไรด้วยเหตุผล ไม่ให้เด็กอยู่ด้วยความกลัว
4. มุ่งหวังให้เด็กเป็นผู้ใฝ่รู้ ใฝ่เรียนอยู่ตลอดเวลา
5. มุ่งหวังให้เด็กเป็นผู้มีจิตใจงาม กิริยามารยาทงาม มีสุขภาพแข็งแรง
6. มุ่งหวังให้เด็กเป็นผู้มีพัฒนาการครบทุกด้านอย่างสมดุล เหมาะสมกับวัย

### **สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา**

โรงเรียนอนุบาลนนทนา ตั้งอยู่บน ถนนงามวงศ์วาน แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร ตัวโรงเรียนตั้งอยู่ในส่วนของหมู่บ้านจัดสรร โดยรอบโรงเรียนด้านในเป็นบ้าน

จัดสรรที่ทำเป็นหอพักสำหรับนักศึกษาเป็นส่วนใหญ่ ด้านนอกเป็นชุมชนขนาดใหญ่ อาชีพส่วนใหญ่ของชุมชนโดยรอบเป็นข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจ ธุรกิจส่วนตัว และค้าขาย

ปัจจุบันโรงเรียนอนุบาลนั้นขนาดตั้งอยู่บนพื้นที่ทั้งหมด 3 ไร่ มีอาคารเรียนทั้งหมด 4 หลัง ห้องเรียนรวมทั้งหมด 11 ห้อง ห้องประกอบ 3 ห้อง

### การจัดการเรียนการสอน

โรงเรียนอนุบาลนั้นขนาด จัดการเรียนการสอนในรูปแบบของการจัดการเรียนรู้ ตามคำขวัญของโรงเรียนที่ว่า “อบรมเลี้ยงดู เรียนรู้ผ่านการเล่น เน้นพัฒนาการสมดุลง” โดย

อบรมเลี้ยงดู หมายถึง การดูแลเอาใจใส่เด็กนักเรียนในเรื่องความเป็นอยู่ในชีวิตประจำวัน ตลอดจนการให้ความรัก ความอบอุ่น ความเข้าใจ ความสะอาด และความปลอดภัย อบรมให้มีจิตสำนึกที่จะประพฤติตนตามหลักคุณธรรม และให้ความสำคัญที่ตัวเด็กทุกคนอย่างเสมอภาค

เรียนรู้ผ่านการเล่น หมายถึง การจัดประสบการณ์ในการเรียนรู้โดยใช้กิจกรรมการเล่น ซึ่งเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ ได้สัมผัส ได้สังเกต ได้วิเคราะห์ ได้ทดลอง ได้คิดสร้างสรรค์ ได้ค้นหา ได้แก้ปัญหา รู้จักการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เกิดความเพลิดเพลินและสนุกกับการแสวงหาความรู้ โดยการจัดประสบการณ์ดังกล่าวคำนึงถึงความเหมาะสมกับวัย กับธรรมชาติของตัวเด็ก พัฒนาการของเด็ก และความแตกต่างระหว่างบุคคล

เน้นพัฒนาการสมดุลง หมายถึง การจัดประสบการณ์ทั้งหมด มุ่งให้เกิดความพร้อม และพัฒนาการครบทุกด้านเหมาะสมกับวัย

ทั้งนี้ ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนออกมาในรูปแบบของการอบรมเลี้ยงดู เรียนรู้ผ่านการเล่น ส่งเสริมกิจกรรมผ่านประสบการณ์ชีวิต ให้เด็กมีโอกาสคิดแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวัน โดยมีองค์ประกอบของการจัดกระบวนการเรียนรู้ 3 ส่วนคือ

1. จัดในรูปของศูนย์การเรียนรู้ โดยมีการจัดศูนย์การเรียนรู้ และกิจกรรมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน
2. จัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาการสำหรับเด็กวัย 3 – 6 ปีตามหลักสูตรของโรงเรียน
3. จัดการเรียนการสอนตามหน่วยการเรียนรู้ทั้ง 9 หน่วย ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาปฐมวัย กระทรวงศึกษาธิการ

### บุคลากรของสถานศึกษา

โรงเรียนอนุบาลนั้นขนาดมีครูทั้งหมด 36 คน จำนวนนี้เป็นผู้บริหาร 1 คน ผู้ช่วยผู้บริหาร 4 คน ครูประจำการทำการสอน 27 คน อีก 4 คนที่เหลือเป็นครูอัตราจ้างอีก 4 คน สถานภาพของครู

ทั้งหมดเป็นเพศหญิง 34 คน เป็นชาย 2 คน วุฒิการศึกษาของครูทั้งหมดเป็นระดับปริญญาโท 1 คน ปริญญาตรี 26 คน และต่ำกว่าปริญญาตรี 9 คน

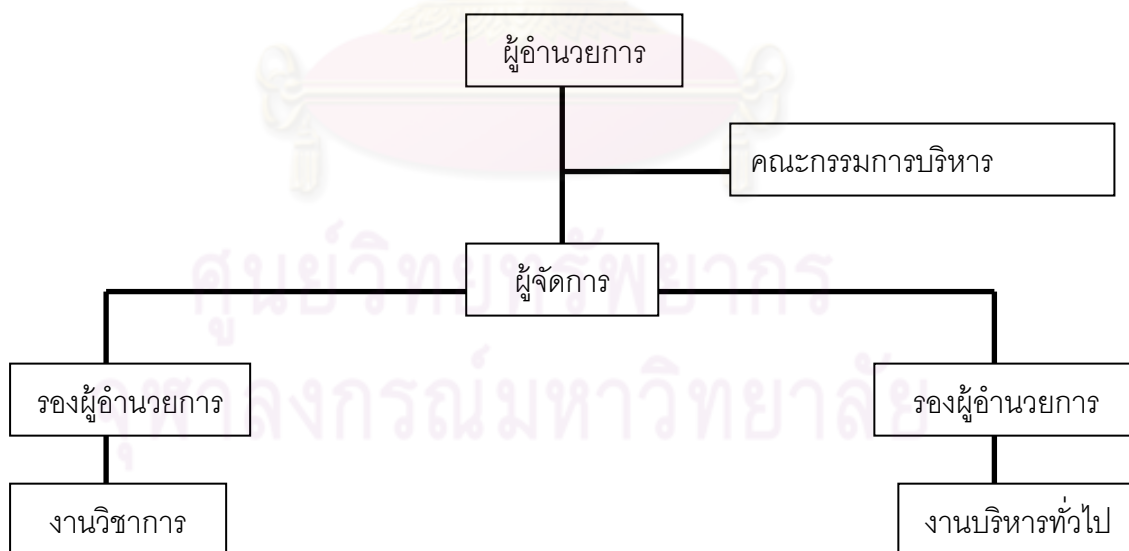
### งบประมาณของสถานศึกษา

งบประมาณของโรงเรียนอนุบาลนันทนาในปีการศึกษา 2551 มีรายรับรวมทั้งสิ้น 20,490,856 บาท รายจ่าย 16,472,735 บาท โดยงบรายจ่ายจำนวนร้อยละ 65 จากจำนวนทั้งหมด เป็นงบเงินเดือน ค่าจ้าง และสวัสดิการของครู และบุคลากรในโรงเรียน ส่วนงบประมาณรายรับทั้งหมดของโรงเรียนมาจาก การได้รับเงินค่าธรรมเนียมการเรียนที่เรียกเก็บจากผู้ปกครอง เป็นรายเทอม

### การบริหารงานของโรงเรียน

โรงเรียนอนุบาลนันทนาจัดรูปแบบการบริหารตามงานของโรงเรียน โดยแบ่งงานเป็น 2 งานคืองานวิชาการ กับงานบริหารทั่วไป มีรูปแบบดังนี้

แผนภาพที่ 10 โครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนอนุบาล นันทนา



โดยในงานวิชาการประกอบด้วย หลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ การเรียนการสอน ประเมินผลสัมฤทธิ์ นิเทศ สื่อและอุปกรณ์ การให้คำปรึกษาทางวิชาการ เสริมหลักสูตร และห้องสมุด

สำหรับงานบริหารทั่วไป ประกอบด้วย บุคลากร ครูการ การเงินและบัญชี อาคารสถานที่ และสัมพันธ์ชุมชน

### ปรัชญาของโรงเรียน

โรงเรียนอนุบาลนันทนา จัดการศึกษาให้แก่เด็กนักเรียนเพื่อส่งเสริมพัฒนาการเด็กวัย 3 – 6 ปี ให้พัฒนาไปตามวัย ตามธรรมชาติ ส่งเสริมพัฒนาการทุกด้านของเด็กให้สมดุล ปลูกฝังคุณธรรม และความดีงาม เพื่อให้เด็กอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข รู้คุณค่าและภาคภูมิใจในตนเอง มีความละเอียดอ่อนทางด้านจิตใจ รู้จักใช้ชีวิตที่มีคุณภาพ ใส่ใจต่อธรรมชาติ

### วิสัยทัศน์ของโรงเรียน

โรงเรียนอนุบาลนันทนา มุ่งมั่นในการอบรมเลี้ยงดู และส่งเสริมพัฒนาการด้วยกระบวนการเล่น ให้เด็กได้เจริญเติบโตอย่างสมดุลทั้งทางด้านร่างกายอารมณ์ สังคม จิตใจ และสติปัญญา เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม เห็นคุณค่าของวัฒนธรรมไทย มีความมั่นใจในตนเอง มีความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อสิ่งแวดล้อม มีสุนทรียภาพด้านศิลปะ ดนตรี และการกีฬา รักการอ่านและการแสวงหาความรู้อยู่เสมอ

### เป้าหมายของสถานศึกษา

1. ให้เด็กทุกคนมีพัฒนาการครบทั้ง 4 ด้านอย่างสมดุล มีสุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์ สามารถช่วยเหลือตนเอง และให้ความช่วยเหลือผู้อื่นได้เหมาะสมตามวัย
2. เด็กทุกคนได้เรียนรู้ความเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม การชื่นชมวัฒนธรรมอันดีงาม ความเป็นผู้มีวินัย มีความรับผิดชอบ ทำตามกติกาข้อตกลงได้
3. เด็กทุกคนได้เรียนรู้ด้วยประสาทสัมผัส ผ่านกิจกรรมการเล่น และประสบการณ์ เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการศึกษาในระดับสูงต่อไปได้อย่างมีความสุข
4. ครูได้รับการส่งเสริมให้เป็นผู้ที่มีความรู้ทางจิตวิทยาพัฒนาการ สามารถจัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาการได้สอดคล้องกับหลักสูตร และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
5. มีการกระจายอำนาจการบริหาร การจัดการศึกษาและใช้หลักการมีส่วนร่วม
6. จัดอาคารสถานที่และแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนที่เอื้อต่อการประกอบกิจกรรม ประสบการณ์สำหรับเด็ก ที่ปลอดภัย สะอาด และสวยงาม
7. ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ในการแลกเปลี่ยนรู้เกี่ยวกับการจัดการศึกษาให้กับเด็กปฐมวัย

## การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของโรงเรียน ตามกรอบระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาลเอกชน

### ปัจจัยนำเข้า

#### 1. ผู้บริหาร

ปัจจุบัน ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลนั้นชานาเป็นเพศหญิง จบการศึกษาในระดับปริญญาโท สาขาพืชสวน จากประเทศสหรัฐอเมริกา มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้อำนวยการและผู้จัดการมาแล้ว 32 ปี จากการศึกษาเอกสารการประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ. และจากการสัมภาษณ์ครู พบว่า ผู้ช่วยผู้บริหาร ของโรงเรียนอนุบาลนั้นชานา อีก 5 คน ทำหน้าที่ในตำแหน่งรองผู้อำนวยการ เป็นเพศหญิงทั้งหมด มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรีในสาขาที่เกี่ยวข้องกับการสอนในระดับอนุบาลโดยตรง และมีประสบการณ์เฉลี่ยในการทำหน้าที่การบริหารโรงเรียนอยู่ที่ 10 ปี มีประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอนอยู่ที่ 30 ปี กล่าวได้ว่า ผู้บริหารของโรงเรียนเป็นผู้ที่มีความสามารถในการจัดการบริหาร มีประสบการณ์ในการจัดการบริหาร และจากการสังเกตผู้บริหารของโรงเรียนยังเป็นผู้มีกัลยาณมิตร มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความตั้งใจจริงในการบริหารงานโรงเรียนเพื่อประโยชน์ของเด็กเป็นสำคัญ และยังเป็นประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในด้านการทำงาน กิริยามารยาทที่อ่อนน้อม และยังเป็นผู้ที่สนับสนุนให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

#### 2. ครู

จากการศึกษาเอกสารการประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ. เอกสารการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู และแฟ้มสะสมผลงาน พบว่าครูของโรงเรียนอนุบาลนั้นชานาเป็นเพศหญิงทั้งหมด และครูประจำการมีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี ในสาขาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนในระดับอนุบาล เป็นจำนวนครึ่งหนึ่งของจำนวนครูทั้งหมด ที่เหลือมีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ครูของโรงเรียนอนุบาลนั้นชานาเป็นผู้มีประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอนโดยมีประสบการณ์เฉลี่ยอยู่ที่ 17 ปี ครูส่วนใหญ่ในโรงเรียน มีความพยายามในการพัฒนาตนเอง ดังจะเห็นได้จากการเข้ารับการศึกษาคู่ต่อเพื่อเพิ่มวุฒิการศึกษาของตนอีกด้วย และจากการสังเกตโดยทั่วไป ในด้านการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน พบว่าครูมีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน มีการสอนที่สอดคล้องกับหลักสูตร มีการปฏิบัติตนที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม อยู่ในระเบียบวินัยของโรงเรียน ดำรงตนอยู่ในจรรยาบรรณ และวิชาชีพครู มีความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ และเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเด็ก และผู้ปกครอง

### 3. นโยบาย

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน และการศึกษาเอกสารแผนพัฒนาโรงเรียน พบว่าโรงเรียนอนุบาลนันทนา มีการจัดทำนโยบายในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีการดำเนินงานที่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ในการก่อตั้งโรงเรียน มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาโรงเรียน นักเรียน และบุคลากรในโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน รวมถึงมีการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ และปรัชญาของโรงเรียนที่ได้ตั้งไว้ การกำหนดนโยบายในการพัฒนาโรงเรียนเริ่มจาก การนำวัตถุประสงค์ในการก่อตั้งโรงเรียน นำผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนที่คาดหวัง และนำผลการประเมินคุณภาพภายนอกของโรงเรียน เข้าสู่ที่ประชุมร่วมกันของคณะผู้บริหาร เพื่อทำการกำหนดนโยบาย และแนวทางในการปฏิบัติงานของโรงเรียน และกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายในการดำเนินงานของโรงเรียนต่อไป

### 4. ระบบการคัดเลือกนักเรียน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และการศึกษาเอกสารระเบียบการในการรับนักเรียนเข้าศึกษาในโรงเรียนนั้น สามารถสรุปได้ว่า ทางโรงเรียนมีการจัดระบบในการรับสมัครนักเรียนไว้เพื่อการคัดเลือกเด็กในการเข้ารับการศึกษอย่างเป็นระบบ เริ่มต้นที่การเปิดให้ผู้ปกครองมาลงชื่อแจ้งความจำนงในการสมัครเข้าเรียน แล้วโรงเรียนทำการคัดเลือกเด็กโดย การให้สิทธิในการสมัครกับเด็กที่มีพี่น้อง หรือญาติที่กำลังศึกษาอยู่ก่อน แล้วคัดเลือกเด็กที่เหลือจากการประเมินพัฒนาการในเบื้องต้น และตามเกณฑ์อายุ ตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด เพื่อบรรจุเข้าชั้นเรียนในระดับชั้นต่างๆ ตามระดับอายุ

### 5. สภาพแวดล้อมภายใน

จากการศึกษาเอกสารการประเมินคุณภาพภายนอก พบว่าโรงเรียนอนุบาลนันทนา ปัจจุบันมีพื้นที่ในการให้บริการนักเรียนจำนวน 3 ไร่ มีอาคารเรียน 4 หลัง จำนวนห้องเรียนรวมทั้ง 11 ห้องเรียน และมีอาคารประกอบอื่นๆ เพื่อใช้ในการบริการต่างๆ มีสนามเด็กเล่น 2 สนาม และมีการจัดซุ้ม หรือศาลาไว้ในพื้นที่เพื่อจัดการเรียนรู้นอกห้องเรียน และจากการสังเกตทั่วไป การจัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนนั้น มีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของเด็ก มีสนามที่ปลูกต้นไม้ทั้งที่เป็นไม้ดอกไม้ประดับ รวมทั้งปลูกไม้ยืนต้นเพื่อการเรียนรู้ในเรื่องสิ่งแวดล้อม และชื่อของพรรณไม้ ต้นไม้ต่างๆ การจัดอาคารเรียน และอาคารประกอบมีความเหมาะสม และเพียงพอในการจัดการเรียนการสอน และมีความปลอดภัย การจัดห้องเรียนให้มี

อากาศถ่ายเทสะดวก ติดพัดลมระบายอากาศ มีการจัดห้องนอนเด็กทั้งในระบบพัสดุ และ เครื่องปรับอากาศ มีการจัดห้องน้ำที่เพียงพอต่อการใช้งาน จัดไว้ทั้งในห้อง และส่วนกลาง และทาง โรงเรียนยังได้จัดห้องสมุดไว้สำหรับเด็กในการเรียนรู้อีกด้วยและ มีการจัดพื้นที่สนาม และอาคาร ในร่มที่เพียงพอต่อการจัดกิจกรรมของนักเรียน ในห้องเรียนมีมุมต่างๆ เพื่อให้ให้นักเรียนได้ใช้เรียนรู้ ตามความสนใจ

## 6. งบประมาณโรงเรียน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน และการศึกษาเอกสารในการประเมินคุณภาพ ภายนอกพบว่า โรงเรียนอนุบาลนนทบุรี มีการจัดการทำระบบการเงิน และงบประมาณอย่างเป็น ระบบ รับผิดชอบโดยฝ่ายธุรการ-การเงิน งบประมาณในการจัดการบริหารสถานศึกษาทั้งหมด มา จากเงินค่าธรรมเนียมการศึกษาที่เรียกเก็บจากผู้ปกครองนักเรียน และจากการศึกษาเอกสารพบว่า การจัดสรรรายจ่ายของโรงเรียนมีจำนวนทั้งสิ้นคิดเป็นร้อยละ 80 จากรายรับทั้งหมด ในจำนวนนี้ ร้อยละ 61 จากรายจ่ายทั้งหมด เป็นงบเงินเดือนค่าจ้าง ส่วนที่เหลือเป็นการจัดสรรรายจ่ายไปตาม กิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน ซึ่งโรงเรียนมีการจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอต่อการจัดการเรียนการ สอน และการดำเนินโครงการพัฒนาต่างๆ ของโรงเรียนเป็นอย่างดี

## กระบวนการ

### 1. การบริหารและจัดการศึกษา

จากการศึกษาเอกสารแผนปฏิบัติงานประจำปีของโรงเรียน เอกสารการประเมินภายนอก และการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่าในการบริหารโรงเรียนนั้น มีการดำเนินการบริหารโรงเรียนพัฒนา เข้าสู่หลักของการบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน (SBM) ผู้บริหารใช้หลักธรรมาภิบาลในการ บริหาร มีการจัดทำโครงการต่างๆ เพื่อสนับสนุนผู้บริหาร โรงเรียนให้เกิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม และกระจายอำนาจ กล่าวคือ โรงเรียนให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการบริหารของครูใน โรงเรียน มีการจัดการบริหารโดยรูปแบบคณะกรรมการในการบริหารโรงเรียน มีการใช้แผนกลยุทธ์ ในการบริหาร มุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เพื่อจัดการศึกษาให้นักเรียนทุกคนอย่างทั่วถึง ให้ นักเรียนทุกคนมีพัฒนาการเต็มตามศักยภาพ และเป็นไปตามวัย มีการวางแผนงานของโรงเรียน จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี มีการสร้างแผนกลยุทธ์และพัฒนายุทธศาสตร์โรงเรียนโดยใช้การ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การ (SWOT) ทั้งนี้ยุทธศาสตร์ที่โรงเรียนให้ความสำคัญในการพัฒนา คือการใช้งบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล การเน้น



การพัฒนาบุคลากรให้มีวุฒิทางการศึกษาที่สูงขึ้น การพัฒนาหลักสูตร การจัดระบบการบริหารที่เป็นระบบ

ในด้านบุคลากรของโรงเรียนนั้น ทางโรงเรียนใช้หลักการของการพัฒนาบุคลากรมาใช้ในการบริหารงาน โดยมีการดำเนินการตั้งแต่ การคัดเลือกครูในการเข้าทำงานในโรงเรียน ที่มีการกำหนดคุณสมบัติในการเข้าเป็นครูในโรงเรียนไว้ และเมื่อเข้าสู่โรงเรียนแล้ว ก็มีการทำการพัฒนา โดยการอบรม สัมมนา หรือส่งเสริมให้ศึกษาต่อเพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน มีการจัดระบบเงินเดือน และสวัสดิการให้กับครู จัดบรรจุครูเข้าทำงานตามหน้าที่ และความถนัดของครู

ทั้งนี้ เห็นได้ว่าทางโรงเรียนให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร ครูในโรงเรียน เพราะในปัจจุบัน ผลจากการประเมินภายนอกของโรงเรียนพบว่าครูที่ทำหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอนยังมีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีอยู่ครึ่งหนึ่งของจำนวนครูทั้งหมด ถึงแม้ว่าครูเหล่านี้จะมีประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอนที่สูงก็ตาม

## 2. การจัดองค์การ

จากการศึกษาเอกสารแผนพัฒนาโรงเรียน และการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า โรงเรียนมีการจัดโครงสร้างในการบริหารงาน โดยแบ่งการบริหารงานในโรงเรียนออกเป็น 2 งาน คือ งานวิชาการ และงานบริหารทั่วไป โดยงานวิชาการ รับผิดชอบเกี่ยวกับหลักสูตร และการนำหลักสูตรไปใช้ การจัดการเรียนการสอน การประเมินผลสัมฤทธิ์ การนิเทศ งานสื่อและอุปกรณ์ การให้คำปรึกษาทางวิชาการ งานเสริมหลักสูตร และดูแลห้องสมุด ส่วนงานบริหารทั่วไปนั้น รับผิดชอบในเรื่องของ บุคลากร ธุรการ การเงินและบัญชี อาคารสถานที่ และสัมพันธ์ชุมชน และมีการมอบหมายงานตามลำดับสายงาน มีการจัดทำคู่มือครูและบุคลากรตามหน้าที่

## 3. การพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน และการประเมินผล

เมื่อศึกษาเอกสารแผนพัฒนาโรงเรียน เอกสารการประเมินคุณภาพภายนอก หลักสูตรโรงเรียน และการสัมภาษณ์ครู พบว่า ในการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนนั้น โรงเรียนได้มีการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาขึ้น โดยการพัฒนาหลักสูตร ใช้หลักสูตรการศึกษาปฐมวัย ปี2546 เป็นหลักสูตรแกนกลาง แล้วนำความต้องการในการพัฒนาตัวผู้เรียนที่ได้มาจากการประเมินผลสัมฤทธิ์ และเป้าหมายในการพัฒนานักเรียนตามเป้าหมายของโรงเรียน มาสังเคราะห์เพื่อจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา และจัดทำแผนการจัดประสบการณ์ ทำการจัดแบ่งเนื้อหาในการจัดการ

เรียนรู้อีกตามเนื้อหาที่ได้กำหนดไว้ จัดทำตารางการทำกิจกรรมในแต่ละวันขึ้นเพื่อให้นำไปจัดกิจกรรมในห้องเรียน และในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่างๆ นั้น ทางโรงเรียนจัดในรูปแบบของศูนย์การเรียนรู้ จัดเป็นซุ้มต่างๆ นอกห้องเรียน และให้นักเรียนใช้สลับสับเปลี่ยนกันไป

ในด้านการวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนนั้น หลังจากที่ได้หลักสูตรสถานศึกษาแล้ว ทางโรงเรียนได้ทำการตั้งเกณฑ์การประเมินผลการเรียนรู้ เพื่อใช้วัดผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเมื่อทำการเรียนครบตามเวลาที่กำหนดไว้ การตั้งเกณฑ์เพื่อวัดผลสัมฤทธิ์นั้น มาจากการนำเกณฑ์การประเมินพัฒนาการทั้ง 4 ด้านตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดไว้สำหรับการประเมินนักเรียนปฐมวัย กับเกณฑ์ในการประเมินการเรียนรู้ด้านนักเรียนของการประเมินคุณภาพภายนอก มาสังเคราะห์ จัดทำเป็นเกณฑ์เพื่อการประเมินผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และในการประเมินผลนั้น ทางโรงเรียนทำการประเมินผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนจากหลายทางคือ ประเมินจากแบบประเมินพัฒนาการนักเรียน สมุดบันทึกพัฒนาการ แฟ้มสะสมผลงานนักเรียน แบบประเมินมาตรฐานการเรียนรู้ตามเกณฑ์หลักสูตร และเกณฑ์มาตรฐาน หลังจากนั้นจัดทำข้อมูลในการประเมินผลสัมฤทธิ์นักเรียนเพื่อสรุป และแจ้งให้ผู้ปกครองรับทราบ

#### 4. การจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน

จากการศึกษาเอกสารการประเมินคุณภาพภายนอก หลักสูตรโรงเรียน และการสัมภาษณ์ครู พบว่าทางโรงเรียนมีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริม และพัฒนาตัวผู้เรียน ในลักษณะของศูนย์การเรียนรู้โดยเป็นการจัดกิจกรรมในหลักสูตร ทั้งใน และนอกโรงเรียน และในการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนนั้น สามารถเริ่มได้หลังจากการที่นักเรียนสมัครเข้าเรียนในโรงเรียน ทางโรงเรียนมีการจัดปฐมนิเทศให้กับผู้ปกครองนักเรียน มีการแจกเอกสารคู่มือปฏิบัติสำหรับผู้ปกครองของนักเรียนโดยในกิจกรรมดังกล่าว เป็นการแนะนำผู้ปกครองถึงแนวทาง และวิธีการปฏิบัติตนของนักเรียนเมื่ออยู่ในโรงเรียน สิ่งจำเป็นที่นักเรียนต้องนำมาโรงเรียน ตารางการทำกิจกรรมของนักเรียนในหนึ่งวัน เพื่อให้ผู้ปกครองรับทราบ และบอกกล่าวกับนักเรียนเพื่อจะปฏิบัติตนได้ดีเมื่ออยู่ในโรงเรียน อีกทั้งยังมีการส่งเอกสารต่างๆ เพื่อสื่อสารกับผู้ปกครองถึงวิธีการเลี้ยงดูเด็กของทางโรงเรียนอีกด้วย

สำหรับการจัดกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนในระดับอนุบาลนั้น ตามหลักสูตร เป็นการจัดกระบวนการบูรณาการการเรียนรู้ ที่เน้นการพัฒนาตัวนักเรียนเป็นรายบุคคลให้มีพัฒนาการที่เหมาะสมตามวัย และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคมปัจจุบัน และความต้องการของผู้ปกครอง ทางโรงเรียนมีการจัดกิจกรรมต่างๆ เสริมหลักสูตรขึ้น เพื่อพัฒนา และส่งเสริมคุณภาพ

ผู้เรียนให้มีความเหมาะสม ตอบสนองความต้องการของผู้ปกครอง และทันต่อสังคมในปัจจุบัน ทางโรงเรียนได้มีการจัดการเรียนการสอนในรูปแบบของศูนย์การเรียนรู้นอกห้องเรียนขึ้น จัดห้องสมุดขนาดใหญ่ และมีการสอนพิเศษเพื่อพัฒนาการอ่านให้กับเด็ก นอกเวลาเรียนปกติ เพื่อให้ทันกับสภาพในสังคมปัจจุบัน รวมถึงการนำเด็กๆ ออก ทักษะศึกษานอกโรงเรียน ทั้งในชุมชน และนอกชุมชน เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์เรียนรู้ของเด็กนอกเหนือจากในหลักสูตร

#### 5. การสนับสนุนจากชุมชน และท้องถิ่น

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และครู รวมถึงการศึกษาเอกสารในการประเมินตนเอง พบว่าความสัมพันธ์ของโรงเรียน กับชุมชนเป็นไปด้วยดี ในการเข้ามามีส่วนร่วมกับโรงเรียนในการจัดการศึกษานั้น ทางโรงเรียนได้เชิญผู้แทนชุมชนเข้ามาเป็นกรรมการบริหารสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการให้ความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจในกระบวนการบริหารโรงเรียน รวมถึงชุมชนได้ให้ทรัพยากรต่างๆ ในชุมชน ให้เป็นสถานที่เรียนรู้ภายนอกให้กับนักเรียนได้ทำการเรียนรู้ และในการพัฒนาโรงเรียนต่อไปนั้น ทางโรงเรียนยังได้ให้ความสำคัญเพิ่มในเรื่องของความสัมพันธ์กับชุมชน และเรื่องของการเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นด้วย

#### 6. การร่วมมือกันระหว่างบ้านกับสถานศึกษา

จากการศึกษาเอกสารการประเมินคุณภาพภายนอกของโรงเรียน และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร สำหรับความร่วมมือกันระหว่าง บ้าน กับโรงเรียนนั้น ทางโรงเรียนให้ความสำคัญในด้านนี้ เพราะเนื่องจากตัวโรงเรียนเป็นโรงเรียนในระดับอนุบาล การเลี้ยงดูเด็กจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ ดังนั้น ถ้าผู้ปกครองเข้าใจในตัวโรงเรียน และช่วยกันส่งเสริมวิธีการเลี้ยงดูเด็กที่ถูกต้อง ก็จะเป็นการช่วยเหลือโรงเรียนในเรื่องของการจัดการเรียนการสอน และพัฒนาการของเด็กได้เป็นอย่างดี ทางโรงเรียนจึงได้จัดให้เกิดการสื่อสารในหลายช่องทางขึ้น เพื่อสร้างความร่วมมือกันระหว่างบ้าน และโรงเรียน โดยเชิญตัวแทนผู้ปกครองเข้าทำหน้าที่เป็นกรรมการในการบริหารสถานศึกษา เพื่อเสนอความคิดเห็นในมุมมองของผู้ปกครอง รวมถึง การจัดปฐมนิเทศผู้ปกครองเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ถึงวิธีการดูแลเด็ก มีการจัดทำเอกสารประชาสัมพันธ์เพื่อสื่อสารข้อความระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครองอยู่เสมอ และในการทำกิจกรรมต่างๆของโรงเรียน ก็จะมีการเชิญผู้ปกครองได้เข้ามามีส่วนร่วมในด้านต่างๆ อยู่เสมอ

## ปัจจัยส่งออก

### 1. คุณภาพผู้เรียน

สำหรับในด้านคุณภาพของผู้เรียนนั้น เมื่อศึกษาเอกสารการประเมินผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และเอกสารการประเมินคุณภาพภายนอก พบว่า เด็กนักเรียนที่จบการศึกษาในระดับชั้นอนุบาล 3 แล้วนั้น มีผลสัมฤทธิ์ พัฒนาการ และคุณสมบัติเป็นไปตามที่โรงเรียนได้ตั้งเป้าหมายไว้ กล่าวคือ เด็กนักเรียนได้รับการพัฒนาทักษะในทุกด้านอย่างครอบคลุม จากการบูรณาการ การเรียนรู้โดยประสบการณ์ตรง การจัดกิจกรรมศูนย์การเรียนรู้ทั้งใน และนอกห้องเรียน เด็กนักเรียนมีสุขภาพดี ร่างกายแข็งแรง มีสุขภาพจิตดี และมีความรู้ ความสามารถเหมาะสมตามวัย และผลการประเมินในด้านต่างๆ ของเด็ก ก็ผ่านเกณฑ์การประเมินทั้งของโรงเรียน และผ่านเกณฑ์คุณภาพของการประเมินภายนอก โดยโรงเรียนยังสามารถเพิ่มการพัฒนาในเรื่องของการอ่าน ทักษะทางคณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ เพื่อเตรียมความพร้อมในการสอบเข้าศึกษาต่อในระดับชั้น ป. 1 ของนักเรียนได้อีก

### 2. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และครู พบว่า ในการดำเนินงานของโรงเรียนที่ผ่านมา ทางผู้ปกครองให้ความพึงพอใจต่อการจัดการศึกษาของทางโรงเรียน โดยทางโรงเรียนสำรวจจากการตอบกลับในจดหมายที่สื่อสารถึงผู้ปกครอง และสังเกตจากการให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่างของผู้ปกครอง กับทางโรงเรียน โดยในการดำเนินงานของโรงเรียนต่อไป ทางโรงเรียนจะจัดทำแบบสำรวจสัมพันธ์ และแบบสำรวจความพึงพอใจของผู้ปกครอง เพื่อให้ผู้ปกครองได้ให้ข้อเสนอแนะต่างๆ ต่อกิจกรรมที่โรงเรียนจัดขึ้น และเสนอแนะความต้องการในการพัฒนาเด็กต่อครู สำหรับในด้านของตัวเด็กนักเรียนนั้นพบว่า เด็กนักเรียนทุกคนมีพัฒนาการที่เหมาะสม เป็นไปตามวัย มีความสุขในการเรียน

## ข้อมูลป้อนกลับ

### 1. การประเมินองค์การ

ในด้านการประเมินโรงเรียนนั้น จากการศึกษาเอกสารในการประเมินคุณภาพภายนอก และแผนปฏิบัติงานของโรงเรียน พบว่า โรงเรียนมีการจัดประเมินภายในโรงเรียนในหลายด้าน มีการประเมินผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนว่าเป็นไปตามเกณฑ์ที่ได้ตั้งไว้หรือไม่ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู เพื่อนำมาใช้ในการพิจารณาอัตราเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่างๆ รวมถึงการทำประเมินคุณภาพภายในของโรงเรียนเอง มีการใช้เป้าหมายที่โรงเรียนตั้งไว้

ร่วมกับเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ. มาจัดทำเป็นการประเมินคุณภาพภายในโรงเรียน และจัดทำรายงานการประเมินตนเอง รวมถึงการได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกจาก สมศ. ซึ่งผลที่ได้ออกมาคือ โรงเรียนผ่านเกณฑ์การประเมินในทุกด้านอยู่ในระดับดี

## 2. ข้อมูลจากการควบคุมดูแล และประเมินผล

ในการจัดทำกรประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา เพื่อทำรายงานการประเมินตนเองนั้น ทางโรงเรียนมีการใช้เอกสารในหลายทางเพื่อได้ข้อมูลมาทำการประเมิน ข้อมูลต่างๆ มาจาก แผนพัฒนาโรงเรียน แผนปฏิบัติการประจำปี แบบประเมินมาตรฐานการเรียนรู้ แบบประเมินการทำโครงการต่างๆ บันทึกการประชุม การประเมินบุคลากร ทั้งนี้ ข้อมูลต่างๆ ที่ได้ จะถูกนำมาประเมิน และเขียนรายงานการประเมินตนเองขึ้น และข้อมูลต่างๆ จะถูกจัดทำเป็นสารสนเทศ เพื่อนำไปใช้ในการกำหนดนโยบาย และแผนการดำเนินงานของโรงเรียนในปีต่อไป

### สภาพแวดล้อมของระบบ

ปัจจัยต่างๆ ที่ผู้ให้สัมภาษณ์ระบุว่า มีผลต่อการจัดดำเนินการของโรงเรียนในส่วนที่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอก มีหลายประการคือ

ด้านสภาพของชุมชน สภาพของชุมชนจะมีผลโดยตรงต่อตัวผู้เรียน ในที่นี้ สภาพชุมชนจะสะท้อนถึงลักษณะ ความเป็นอยู่ของเด็ก สถานะของผู้ปกครอง ระดับรายได้ของผู้ปกครอง

ด้านสังคม สภาพแวดล้อมด้านสังคม จะเป็นตัวกำหนดลักษณะการดำเนินชีวิตของเด็ก และครอบครัว ซึ่งจะสะท้อนออกมาในรูปแบบของ วิธีการเลี้ยงดูเด็ก ความเป็นอยู่ภายในครอบครัว ลักษณะในการดำรงชีวิต อันจะส่งผลต่อความต้องการในการพัฒนาตัวเด็กที่ผู้ปกครองต้องการให้โรงเรียนจัดการศึกษาให้ และส่งผลต่อเหตุผลที่ผู้ปกครองจะเลือกโรงเรียนให้กับบุตรหลานของตน

ด้านเศรษฐกิจ ที่จะส่งผลต่อสภาพของการทำงาน และการดำรงชีวิตของคนในครอบครัว เด็ก สภาพเศรษฐกิจส่งผลต่อระดับรายได้ของครอบครัว การใช้จ่ายในชีวิตประจำวัน ระดับเงินออมของครอบครัว ความมั่นใจ และความสามารถในการใช้จ่าย

ด้านการเมือง พบว่าผู้ให้ข้อมูลให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมทางการเมืองมาก โดยให้เหตุผลว่า จากเหตุการณ์ความไม่สงบที่ผ่านมา โรงเรียนต้องปิดทำการสอนเพราะเหตุจากการเรียกร้องทางการเมือง ทั้งที่โรงเรียนไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรง และการเมืองก็ยิ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายในการจัดการศึกษาของชาติ ของกระทรวง ซึ่งสถานศึกษาทุกแห่งต้องทำตาม ดัง

จะเห็นได้จาก พรบ. การศึกษา 2542 ก็มาจากวิถีทาง ทางการเมือง เป็นนโยบายที่กำหนด  
กระบวนการในการจัดการศึกษาของชาติ

### **ปัญหาที่พบ จากการดำเนินการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียน**

ปัญหาที่พบจากการดำเนินการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียน ได้รับข้อมูลจากการให้  
สัมภาษณ์ และข้อเสนอแนะจากการศึกษาเอกสารการประเมินคุณภาพภายนอก พบว่า โรงเรียน  
ควรมีการประเมินหลักสูตร และการนำผลประเมินหลักสูตร มาใช้ในการปรับปรุงหลักสูตร และ  
กระบวนการจัดการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ โรงเรียนควรจัดระบบนิเทศการจัดการเรียนการ  
สอนที่เป็นระบบ ควรมีการสนับสนุนให้ครูมีการศึกษาต่อเพื่อเพิ่มวุฒิการศึกษาของตน และ  
โรงเรียนควรให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของชุมชน ทั้งในเรื่องของการให้ และรับบริการจาก  
ชุมชน อีกทั้งโรงเรียนควรต้องมีการปรับปรุงโครงสร้างในการบริหาร เพื่อให้มีการแบ่งหน้าที่ในการ  
ทำงานได้อย่างครบถ้วน

### **3) โรงเรียนบัวหลวง**

#### **ข้อมูลพื้นฐานสถานศึกษา**

โรงเรียนบัวหลวงเป็นโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักบริหารงาน  
คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เปิดทำการสอนครั้งแรกเมื่อวันที่ 7 พฤษภาคม 2501  
ปัจจุบันโรงเรียนบัวหลวงเปิดทำการสอนอยู่ภายใต้การดูแลของมูลนิธิ บัวหลวง

#### **สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา**

สภาพแวดล้อมโดยรอบโรงเรียน มีสภาพเป็นชุมชนเมือง แวดล้อมด้วยส่วนราชการ สถานี  
ตำรวจ โรงพยาบาล ศูนย์บริการของสาธารณสุข พิพิธภัณฑ์ และส่วนเอกชนต่างๆ ประชากร  
โดยรอบเป็นกลุ่มข้าราชการ อาชีพรับจ้าง และพนักงานบริษัทเอกชน รongลงมาเป็นเจ้าของกิจการ  
ค้าขาย และกลุ่มนักเรียนนักศึกษา

#### **การจัดการเรียนการสอน**

โรงเรียนมีการจัดการเรียนการสอนโดยใช้หลักสูตรการศึกษาปฐมวัย พ.ศ. 2546 สอนใน  
ระดับชั้นอนุบาลปีที่ 1 ถึง 3 โดยในปัจจุบันมีนักเรียนในระดับชั้นอนุบาลจำนวนทั้งสิ้น 371 คน การ  
จัดการเรียนการสอน เน้นที่การจัดประสบการณ์ในการเรียนรู้ ผ่านทางการจัดกิจกรรมเสริม

ประสบการณ์ ตามแนวทางการจัดการศึกษาของเด็กปฐมวัย และส่งเสริมการให้ความรู้ในทางวิชาการควบคู่กับความมีระเบียบวินัย

### บุคลากรของสถานศึกษา

โรงเรียนบัวหลวงมีบุคลากรรวมผู้บริหารและครูประจำการทั้งสิ้น 96 คน ในจำนวนนี้เป็นผู้บริหารจำนวน 8 คน โดยมีผู้บริหารเป็นชายจำนวน 2 คน เป็นหญิง 6 คน ทางด้านครูที่ทำหน้าที่ปฏิบัติการสอนมีจำนวน 88 คน แบ่งเป็นครูชาย 7 คน ที่เหลือ 81 คนเป็นหญิง วุฒิการศึกษาของผู้บริหารทั้ง 8 คนแบ่งเป็น ต่ำกว่าปริญญาตรี 1 คน ปริญญาตรี 2 คน และสูงกว่าปริญญาตรี 5 คน ส่วนของครูมีจบวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี 8 คน วุฒิปริญญาตรีจำนวน 77 คน และสูงกว่าปริญญาตรีจำนวน 3 คน

### งบประมาณของสถานศึกษา

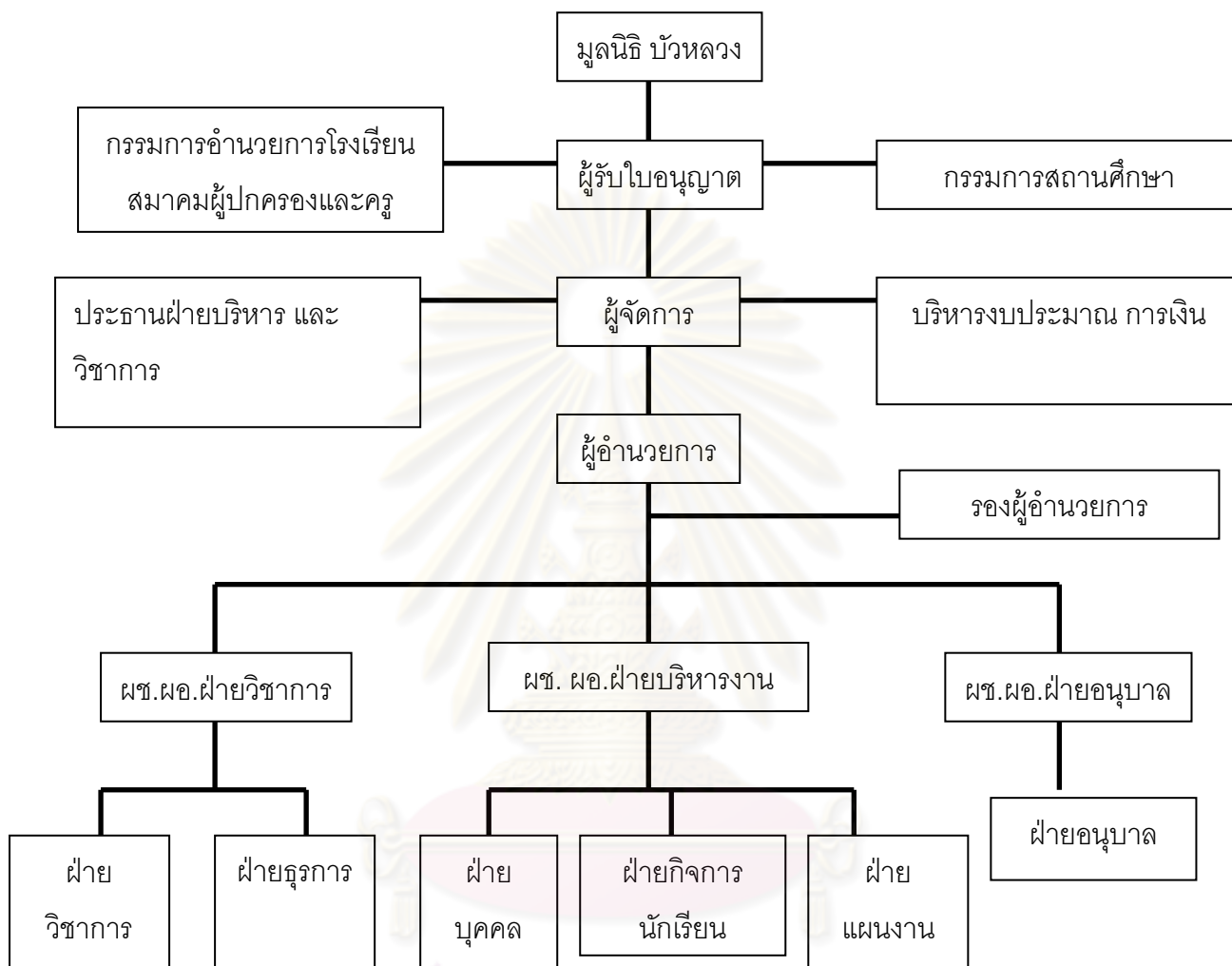
ในด้านงบประมาณของโรงเรียน ราบรับของโรงเรียนมาจากค่าธรรมเนียมการเรียนที่เรียกเก็บจากผู้ปกครอง และเงินอุดหนุนรายหัวที่ได้รับจากรัฐบาล ส่วนในด้านรายจ่ายนั้นเป็นเงินเดือนครูและบุคลากร เงินสมทบกองทุน ค่าวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน ค่าสาธารณูปโภคต่างๆ โดยค่าเงินเดือนครูและบุคลากรคิดเป็นร้อยละ 50 จากจำนวนรายจ่ายทั้งหมด และในปีที่ผ่านมาโรงเรียนมีรายรับทั้งสิ้น 43,714,862 บาท มีรายจ่ายทั้งสิ้น 39,800,113 บาท

### การบริหารงานของโรงเรียน

ในด้านการบริหารงานโรงเรียนนั้น มีการจัดแบ่งการบริหารงานออกเป็น 6 ฝ่ายดังแสดงตามแผนภาพที่ 11

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 11 โครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนบัวหลวง



**ปรัชญาของโรงเรียน**

กีฬาที่เชี่ยวชาญ วิชาที่ชาญฉลาด ใฝ่คุณธรรม

**วิสัยทัศน์ของโรงเรียน**

โรงเรียนบัวหลวงมุ่งจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณธรรม พร้อมนำวิชาการ ประสานชุมชน  
รักษาความปลอดภัย ใส่ใจสิ่งแวดล้อม

**เป้าหมายของสถานศึกษา**

1. โรงเรียนมีระบบการบริหารและจัดการที่ได้มาตรฐาน และมีประสิทธิภาพ



2. ครูมีมาตรฐานในวิชาชีพ
3. ครูใช้หลักสูตร และกระบวนการจัดการเรียนรู้ได้อย่างหลากหลาย โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
4. ผู้เรียนมีทักษะ กระบวนการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ วิจัย ญาณ และแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง อย่างเหมาะสมกับวัย
5. ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม ระเบียบวินัย ตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์
6. เสริมสร้างความสัมพันธ์ชุมชนในการจัดการศึกษา และร่วมพัฒนาการศึกษา

การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของโรงเรียน ตามกรอบระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน

### ปัจจัยนำเข้า

#### 1. ผู้บริหาร

โรงเรียนบัวหลวงปัจจุบันมีผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นเพศหญิง จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี คณะครุศาสตร์ มีผู้จัดการโรงเรียนเป็นเพศหญิงเช่นกัน มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก จากการศึกษาเอกสารการประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ. และจากการสัมภาษณ์ครูพบว่า ผู้บริหารในระดับอื่นๆ ของโรงเรียนบัวหลวง ประกอบด้วยทั้งชาย และหญิง มีประสบการณ์เฉลี่ยในการทำหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอนมาแล้วกว่า 25 ปี ผู้บริหารในระดับต่างๆ เป็นผู้ที่มีความรู้ มีความสามารถในการบริหารจัดการโรงเรียน มีการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และจากการสังเกต ผู้บริหารของโรงเรียนเป็นผู้มีบุคลิกภาพดี และมีความเป็นประชาธิปไตยในการบริหาร

#### 2. ครู

จากการศึกษาเอกสารการประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ. เอกสารการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู และแฟ้มสะสมผลงาน พบว่าครูประจำการทำหน้าที่ปฏิบัติการสอนของโรงเรียนบัวหลวงเป็นชายทั้งหมด 7 คน เป็นหญิง 81 คน และครูประจำการทั้งหมดมีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอนโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 12 ปี ครูส่วนใหญ่ในโรงเรียน มีความพยายามในการพัฒนาตนเอง ดังจะเห็นได้จากการเข้ารับการอบรม สัมมนาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน และการดูแลเด็ก มีการทำงานเป็นทีม มีความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ มีความมุ่งมั่น และตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ และจากการ

สังเกตโดยทั่วไป ในด้านการปฏิบัติตนของครูในโรงเรียน พบว่าครูมีการปฏิบัติตนให้อยู่ในระเบียบวินัยของโรงเรียน ปฏิบัติตนอยู่ในจรรยาบรรณ และวิชาชีพครู เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับนักเรียน

### 3. นโยบาย

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และการศึกษาเอกสารการประเมินคุณภาพภายนอก พบว่าโรงเรียนมีการกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานประจำปีไว้ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายในการดำเนินการ และมีการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ และภารกิจของโรงเรียนที่ได้ตั้งไว้ มีการนำผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และผลการประเมินคุณภาพภายนอกของโรงเรียน เข้าสู่ที่ประชุมทำการวิเคราะห์ร่วมกันของคณะกรรมการอำนวยการโรงเรียน กับคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อทำการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายในการดำเนินงานของโรงเรียนในปีต่อไป

### 4. ระบบการคัดเลือกนักเรียน

จากการศึกษาเอกสารการประเมินคุณภาพภายนอก และระเบียบการในการรับนักเรียนเข้าศึกษาในโรงเรียนนั้น ทางโรงเรียนได้มีการนำหลักเกณฑ์ในการรับนักเรียนตามเกณฑ์อายุ ตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด ในการรับนักเรียนเข้าศึกษาและบรรจุเข้าเรียนตามระดับชั้น

### 5. สภาพแวดล้อมภายใน

จากการศึกษาเอกสารการประเมินคุณภาพภายนอก พบว่าโรงเรียนในกิจการทหาร ปัจจุบันมีพื้นที่ในการให้บริการนักเรียนจำนวน 3 ไร่ 3 งาน 55 ตารางวา มีอาคารเรียน 2 หลัง จำนวนห้องเรียนในระดับอนุบาลจำนวน 15 ห้องเรียน มีอาคารประกอบอีก 1 หลัง เพื่อใช้ในการบริการต่างๆ มีสนามเด็กเล่น 1 สนาม และการสังเกตโดยทั่วไป การจัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนนั้น เป็นการจัดสภาพแวดล้อมในขณะที่มีข้อจำกัดด้านพื้นที่ มีการปลูกต้นไม้ทั้งที่เป็นไม้ดอกไม้ประดับในกระถาง รวมทั้งปลูกไม้ยืนต้นด้วย มีการจัดอาคารเรียนและอาคารประกอบที่เหมาะสมเพียงพอในการจัดการเรียนการสอน และการจัดกิจกรรมของนักเรียน

### 6. งบประมาณโรงเรียน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และศึกษาเอกสารการประเมินคุณภาพภายนอกของโรงเรียน พบว่า โรงเรียนบัวหลวง มีการจัดการทำระบบการเงิน และงบประมาณอย่างเป็นระบบ ในรูปแบบมูลนิธิ งบประมาณในการบริหารสถานศึกษา มาจากเงินค่าธรรมเนียมการศึกษาที่เรียกเก็บจาก

ผู้ปกครองนักเรียน เงินอุดหนุนการจัดการศึกษาจากรัฐบาล และเงินสนับสนุนจากมูลนิธิ และจากการศึกษาเอกสารพบว่า การจัดสรรรายจ่ายของโรงเรียนมีจำนวนทั้งสิ้นคิดเป็นร้อยละ 90 จากรายรับทั้งหมด ในจำนวนนี้ ร้อยละ 51.16 จากรายจ่ายทั้งหมด เป็นงบเงินเดือนค่าจ้าง ส่วนที่เหลือเป็นการจัดสรรรายจ่ายไปตามกิจการต่างๆ ของโรงเรียน ซึ่งโรงเรียนมีการจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน

## กระบวนการ

### 1. การบริหารและจัดการศึกษา

จากการศึกษาเอกสารการประเมินคุณภาพภายนอก และการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่าในการบริหารโรงเรียนนั้น โรงเรียนบัวหลวง เน้นใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม และการกระจายอำนาจในการจัดการบริการโรงเรียน กล่าวคือ โรงเรียนให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการบริหารของบุคลากรในองค์กร มีคณะกรรมการอำนวยการโรงเรียน และคณะกรรมการสถานศึกษา มีการใช้กลยุทธ์ในการบริหาร เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เพื่อจัดการศึกษาให้นักเรียนทุกคนอย่างทั่วถึง ให้นักเรียนทุกคนมีพัฒนาการเต็มตามศักยภาพ และเป็นไปตามวัย และให้ความสำคัญในการบริหารงบประมาณ มีการ แบ่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน มีคณะกรรมการในการติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงาน และการประเมินผลงาน มีการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี ทั้งนี้ยุทธศาสตร์ที่โรงเรียนให้ความสำคัญในการพัฒนา คือ การพัฒนาระบบการบริหารจัดการในโรงเรียน การพัฒนาการตรวจสอบภายใน การพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ พัฒนาบุคลากร พัฒนาระบบสารสนเทศในองค์กร และจัดกระบวนการในการประชาสัมพันธ์เพื่อเผยแพร่โรงเรียนต่อผู้ปกครอง และชุมชน

ในด้านบุคลากรของโรงเรียนนั้น ทางโรงเรียนใช้หลักการของการพัฒนาบุคลากรมาใช้ในการบริหารงาน โดยมีการดำเนินการตั้งแต่ การคัดเลือกครูในการเข้าทำงานในโรงเรียน การพัฒนาครูโดยการอบรม สัมมนา เพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน จัดระบบเงินเดือน และสวัสดิการให้กับครู จัดบรรจุครูเข้าทำงานตามหน้าที่ และความถนัดของครู

### 2. การจัดองค์การ

จากการศึกษาเอกสารการประเมินคุณภาพภายนอก โรงเรียนพบว่า โรงเรียนมีการจัดโครงสร้างในการบริหารงาน โดยการแบ่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานในโรงเรียนแบ่งเป็น 6 ฝ่าย คือ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายกิจการนักเรียน ฝ่ายแผนงาน ฝ่ายธุรการ ฝ่ายบุคคล และฝ่ายอนุบาล และมีการมอบหมายงานตามลำดับสายงาน มีการจัดทำคู่มือครูและบุคลากรตามหน้าที่ และตำแหน่ง

### 3. การพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน และการประเมินผล

เมื่อศึกษาเอกสารการประเมินคุณภาพภายนอก หลักสูตรโรงเรียน และการสัมภาษณ์ครู พบว่า ในการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนนั้น โรงเรียนได้มีการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาขึ้น โดยการพัฒนาหลักสูตร ใช้หลักสูตรการศึกษาปฐมวัย ปี2546 เป็นหลักสูตรแกนกลาง แล้วนำผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ตามสภาพจริงของตัวนักเรียน และผลประเมินการเรียนการสอนมาจัดทำ ปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา หลังจากนั้น ฝ่ายวิชาการก็ได้ทำการประชุมครูเพื่อจัดทำแผนการจัดการ ประสพการณ์ แผนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และจัดทำตารางการทำกิจกรรมในแต่ละวัน ขึ้นเพื่อใช้นำไปจัดกิจกรรมในห้องเรียน

ในด้านการวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนนั้น หลังจากที่ได้หลักสูตรสถานศึกษา แล้ว ทางโรงเรียนได้ทำการตั้งเกณฑ์การประเมินผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเมื่อทำการเรียนครบตาม เวลาที่กำหนดไว้ โดยการนำเกณฑ์มาจากเกณฑ์การประเมินพัฒนาการทั้ง 4 ด้านตามที่ กระทรวงศึกษาธิการกำหนดไว้สำหรับการประเมินนักเรียนปฐมวัย กับเกณฑ์ในการประเมินการ เรียนรู้ด้านนักเรียนของการประเมินคุณภาพภายนอก มาสังเคราะห์ และจัดทำเป็นเกณฑ์เพื่อการ ประเมินผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และในการประเมินผลนั้น ทางโรงเรียนเน้นการประเมินผลสัมฤทธิ์ และพัฒนาการของนักเรียนตามสภาพจริง โดยประเมินจากแบบประเมินพัฒนาการนักเรียน สมุด บันทึกรพัฒนาการ แฟ้มสะสมผลงานนักเรียน และเกณฑ์มาตรฐาน หลังจากนั้นจัดทำข้อมูลในการ ประเมินผลสัมฤทธิ์นักเรียนเพื่อสรุป และเพื่อแจ้งให้ผู้ปกครองรับทราบ

### 4. การจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน

จากการศึกษาเอกสารการประเมินคุณภาพภายนอก หลักสูตรโรงเรียน และการ สัมภาษณ์ครู พบว่าทางโรงเรียนมีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริม และพัฒนาตัวผู้เรียน โดยเป็นการจัด กิจกรรมทั้งใน และนอกหลักสูตร ทั้งใน และนอกโรงเรียน และในการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริม คุณภาพผู้เรียนนั้น ในระดับอนุบาลนั้น ตามหลักสูตร เป็นการจัดการกระบวนการบูรณาการที่เน้นการ พัฒนาตัวนักเรียนให้มีพัฒนาการที่เหมาะสมตามวัย และตอบสนองต่อความต้องการของ ผู้ปกครอง ทางโรงเรียนยังมีการจัดกิจกรรมต่างๆ เสริมหลักสูตรขึ้น เพื่อพัฒนา และส่งเสริม คุณภาพผู้เรียนให้มีความเหมาะสม ตอบสนองความต้องการของผู้ปกครอง และทันต่อสังคมใน ปัจจุบัน ทางโรงเรียนได้มีการจัดการเรียนการสอนคอมพิวเตอร์นอกเวลาเรียนปกติ รวมถึงการนำ เด็ก ไปทัศนศึกษา นอกโรงเรียน ทั้งในชุมชน และนอกชุมชน เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์เรียนรู้ของ

เด็กนอกเหนือจากในหลักสูตร และสิ่งที่โรงเรียนเน้นย้ำ คือสร้างเอกลักษณ์ของสถานศึกษาด้าน การไหว้ การร้องเพลงไทยเดิม

#### 5. การสนับสนุนจากชุมชน และท้องถิ่น

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และครู รวมถึงการศึกษาเอกสารในการประเมินคุณภาพ ภายนอก พบว่า ในด้านความสัมพันธ์ของโรงเรียน กับชุมชนเป็นไปด้วยดี ในการเข้ามามีส่วน ร่วมกับโรงเรียนในการจัดการศึกษานั้น มีผู้แทนชุมชนได้รับเชิญเข้ามาเป็นกรรมการสถานศึกษา และมีส่วนร่วมอยู่ในมูลนิธิ ผู้แทนชุมชนนั้นมีส่วนร่วมในการให้ความคิดเห็น ในกระบวนการบริหาร โรงเรียน รวมถึงชุมชนยังเป็นสถานที่เรียนรู้ภายนอกให้กับนักเรียนได้ทำการเรียนรู้ และในแผนการ พัฒนาโรงเรียนต่อไปนั้น ทางโรงเรียนยังได้ให้ความสำคัญเพิ่มในเรื่องของความสัมพันธ์กับชุมชน และเรื่องของการเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นด้วย

#### 6. การร่วมมือกันระหว่างบ้านกับสถานศึกษา

สำหรับความร่วมมือกันระหว่าง บ้าน กับโรงเรียนนั้น ทางโรงเรียนบัวหลวงให้ความสำคัญ ในด้านนี้ ทางโรงเรียนมีการสื่อสารเพื่อสร้างความร่วมมือกันระหว่างบ้าน และโรงเรียน โดยเชิญ ตัวแทนผู้ปกครองเข้าทำหน้าที่เป็นกรรมการสถานศึกษา เพื่อเสนอความคิดเห็นในมุมมองของ ผู้ปกครอง รวมถึง การจัดประชุมผู้ปกครองเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ถึงวิธีการดูแลเด็ก มีการจัดทำ เอกสารประชาสัมพันธ์เพื่อสื่อสารข้อความระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครองอยู่เสมอ และในการทำ กิจกรรมต่างของโรงเรียน ก็จะมีการเชิญผู้ปกครองได้เข้ามามีส่วนร่วมในด้านต่างๆ อยู่เสมอ

### ปัจจัยส่งออก

#### 1. คุณภาพผู้เรียน

สำหรับคุณภาพของผู้เรียนนั้น เมื่อศึกษาเอกสารการประเมินผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และ จากเอกสารการประเมินคุณภาพภายนอก พบว่า เด็กนักเรียนที่จบการศึกษาในระดับชั้นอนุบาล 3 แล้วนั้น มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ และมีพัฒนาการ เป็นไปตามเกณฑ์ที่โรงเรียนได้ตั้ง เป้าหมายไว้ กล่าวคือ เด็กนักเรียนได้รับการพัฒนาทักษะในทุกด้านอย่างครอบคลุม จากการ เรียนรู้โดยประสบการณ์ตรง การจัดกิจกรรมทั้งใน และนอกห้องเรียน และการสอดแทรกคุณธรรม จริยธรรม วัฒนธรรมไทยในกิจกรรมต่างๆ เด็กมีสุขภาพทั้งทางกาย และใจที่ดี เป็นไปตามวัย และ มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมตามวัย และผลการประเมินในด้านต่างๆ ของเด็ก ก็ผ่านเกณฑ์

การประเมินทั้งของโรงเรียน และเกณฑ์คุณภาพของการประเมินคุณภาพภายนอก ในขณะที่โรงเรียนยังสามารถเพิ่มการพัฒนาในเรื่องของการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้มากขึ้นไปอีก

## 2. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ

จากการสัมภาษณ์ครู และผู้บริหาร พบว่า ในการดำเนินงานของโรงเรียนที่ผ่านมา ทางผู้ปกครองได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมในวันสำคัญต่างๆ ที่โรงเรียนจัดขึ้น และให้การตอบรับ และสนับสนุนกระบวนการในการจัดการเรียนการสอน และการให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนด้วยดีเสมอมา และจากข้อเสนอแนะจากเอกสารการประเมินคุณภาพภายนอกนั้น ทางโรงเรียนยังสามารถพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียนเพื่อสร้างความพึงพอใจ และตอบสนองต่อความต้องการทั้งของตัวนักเรียน และผู้ปกครองได้มากขึ้นไปอีกกว่านี้

## ข้อมูลป้อนกลับ

### 1. การประเมินองค์การ

จากการศึกษาเอกสารในการประเมินคุณภาพภายนอกโรงเรียน พบว่า โรงเรียนมีการจัดประเมินผลต่างๆ จากการบริหารภายในโรงเรียนในหลายด้าน มีการประเมินผลสัมฤทธิ์ และพัฒนาการของนักเรียนว่าเป็นไปตามเกณฑ์ที่ได้ตั้งไว้หรือไม่ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู เพื่อนำมาใช้ในการพิจารณาอัตราเงินเดือน ค่าจ้าง และมีการประเมินคุณภาพภายในของโรงเรียน โดยในการประเมินต่างๆ มีครูที่ทำหน้าที่เฉพาะ และรับผิดชอบในการประเมินนั้นๆ และจัดทำรายงานการประเมินตนเอง รวมถึงการได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกจาก สมศ. ซึ่งผลที่ได้ออกมาคือ โรงเรียนผ่านเกณฑ์การประเมินในทุกด้านอยู่ในระดับได้มาตรฐาน และจากข้อเสนอแนะที่ได้รับจากการประเมินคุณภาพภายนอกนั้น ทางโรงเรียนยังสามารถพัฒนาการบริหารงานโครงการต่างๆ ให้เกิดคุณภาพตามวงจร PDCA ทำการประเมินให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโครงการ และเกิดการพัฒนาในอนาคต

### 2. ข้อมูลจากการควบคุมดูแล และประเมินผล

ในการจัดทำกรประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา เพื่อทำรายงานการประเมินตนเองนั้น ทางโรงเรียนมีการใช้เอกสารในหลายทางเพื่อได้ข้อมูลมาทำการประเมิน ข้อมูลต่างๆ มาจากแผนพัฒนาโรงเรียน แผนปฏิบัติการประจำปี แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ และพัฒนาการนักเรียน บันทึกการประชุม การประเมินบุคลากร ทั้งนี้ ข้อมูลต่างๆ ที่ได้ จะถูกนำมาประเมิน และเขียน

รายงานการประเมินตนเองขึ้น และข้อมูลต่างๆ จะถูกจัดทำเป็นสารสนเทศ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานของโรงเรียนในปีต่อไป

### สภาพแวดล้อมของระบบ

ปัจจัยต่างๆ ที่ผู้ให้สัมภาษณ์ระบุว่า มีผลต่อการจัดดำเนินการของโรงเรียนในส่วนที่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอก มีหลายประการคือ

ด้านสภาพของชุมชน และสังคม โดยมีเหตุผลสนับสนุนว่า สภาพของชุมชน และสังคมมีผลต่อตัวผู้เรียน ในด้านคุณลักษณะ วิธีการในการดูแลเลี้ยงดูเด็ก ลักษณะการดำเนินชีวิตของเด็ก และครอบครัว ระดับชั้นสถานะของผู้ปกครอง ความเป็นอยู่ภายในครอบครัว ระดับรายได้ของผู้ปกครอง อันจะส่งผลกระทบต่อวิธีการในการจัดการศึกษา และการจัดหลักสูตรของโรงเรียนได้

ด้านเศรษฐกิจ ที่ส่งผลต่อการดำรงชีวิตของครอบครัวเด็ก ส่งผลกระทบต่อระดับรายได้ของครอบครัว การใช้จ่ายในชีวิตประจำวัน ส่งผลกระทบต่อการจัดงบประมาณของโรงเรียน เพราะว่างบประมาณของโรงเรียน มาจากการจัดเก็บค่าธรรมเนียมการเรียนจากผู้ปกครอง และค่าใช้จ่ายรายหัวที่ได้รับสนับสนุนจากรัฐบาล

### ปัญหาที่พบ จากการดำเนินการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียน

ปัญหาที่พบจากการดำเนินการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียน ได้รับข้อมูลจากการให้สัมภาษณ์ของผู้บริหาร และข้อเสนอแนะจากการศึกษาเอกสารการประเมินคุณภาพภายนอก พบว่า โรงเรียนควรมีการพัฒนาการประเมินหลักสูตรสถานศึกษา ประเมินความจำเป็น ความเหมาะสมของหลักสูตร และการนำผลประเมินหลักสูตร มาใช้ในการปรับปรุงหลักสูตร และกระบวนการจัดการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ โรงเรียนควรพัฒนาการประเมินผลโครงการต่างๆ ที่ทำภายในโรงเรียน ทำการประเมินความพึงพอใจ และนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงโครงการต่างๆ ต่อไป เพื่อให้เห็นการบริหารงานคุณภาพ ตามวงจรคุณภาพ PDCA

#### 4) โรงเรียนสิทธีศาสตร์วิทยา

##### ข้อมูลพื้นฐานสถานศึกษา

โรงเรียนสิทธีศาสตร์วิทยาตั้งอยู่ในตำบลประตู่ชัย อำเภอพระนครศรีอยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ได้รับอนุญาตให้จัดตั้งโรงเรียนเมื่อ พ.ศ. 2502 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการจัดการศึกษาเพื่อสนองต่อการพัฒนาความพร้อมในทุกด้าน ตามความถนัด และความต้องการของผู้เรียน

##### สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา

โรงเรียนจัดตั้งอยู่บนพื้นที่ราชพัสดุ ตำบลประตู่ชัย อำเภอพระนครศรีอยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ให้บริการนักเรียนในจังหวัดอยุธยา และใกล้เคียง ชุมชนบริเวณรอบโรงเรียนเป็นลักษณะชุมชนเมือง มีชุมชนขนาดเล็กกระจายอยู่โดยรอบ อาชีพหลักของชุมชนเป็นค้าขาย ส่วนผู้ประกอบการของโรงเรียนส่วนใหญ่มีอาชีพหลักคือรับราชการ รายได้เฉลี่ยต่อครอบครัวคือ 280,000 บาทต่อปี

##### การจัดการเรียนการสอน

โรงเรียนมีการจัดการเรียนการสอนในระดับอนุบาลโดยใช้หลักสูตรสถานศึกษา ใช้หลักสูตรการศึกษาปฐมวัย พ.ศ. 2546 เป็นแกน จัดการเรียนการสอนในรูปแบบของการจัดการเรียนรู้ มีการดูแลเอาใจใส่เด็กนักเรียนในเรื่องความเป็นอยู่ในชีวิตประจำวัน มีการจัดประสบการณ์ในการเรียนรู้ โดยใช้กิจกรรมการเล่น โดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับวัย กับธรรมชาติของเด็ก พัฒนาการของเด็ก และความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ ได้สัมผัส ได้สังเกต ได้วิเคราะห์ ได้ทดลอง ได้คิดสร้างสรรค์ ได้ค้นหา ได้แก้ปัญหา รู้จักการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มุ่งให้เกิดความพร้อม และพัฒนาการครบทุกด้านเหมาะสมกับวัย

##### บุคลากรของสถานศึกษา

โรงเรียนมีบุคลากรทั้งหมด 200 คน ในจำนวนนี้เป็นตำแหน่งผู้บริหาร 7 คนซึ่งเป็นเพศชาย 1 คน เป็นหญิง 6 คน วุฒิการศึกษาของผู้บริหารเป็นปริญญาตรี 1 คน และสูงกว่าปริญญาตรี 6 คน ในส่วนของครูที่ทำหน้าที่จัดการเรียนการสอนและสนับสนุนมีจำนวน 193 คน ในจำนวนนี้เป็นเพศชายจำนวน 26 คน เป็นหญิงจำนวน 167 คน วุฒิการศึกษาแบ่งเป็นต่ำกว่าปริญญาตรีจำนวน 21 คน ระดับปริญญาตรีจำนวน 162 คน และสูงกว่าปริญญาตรีจำนวน 10 คน



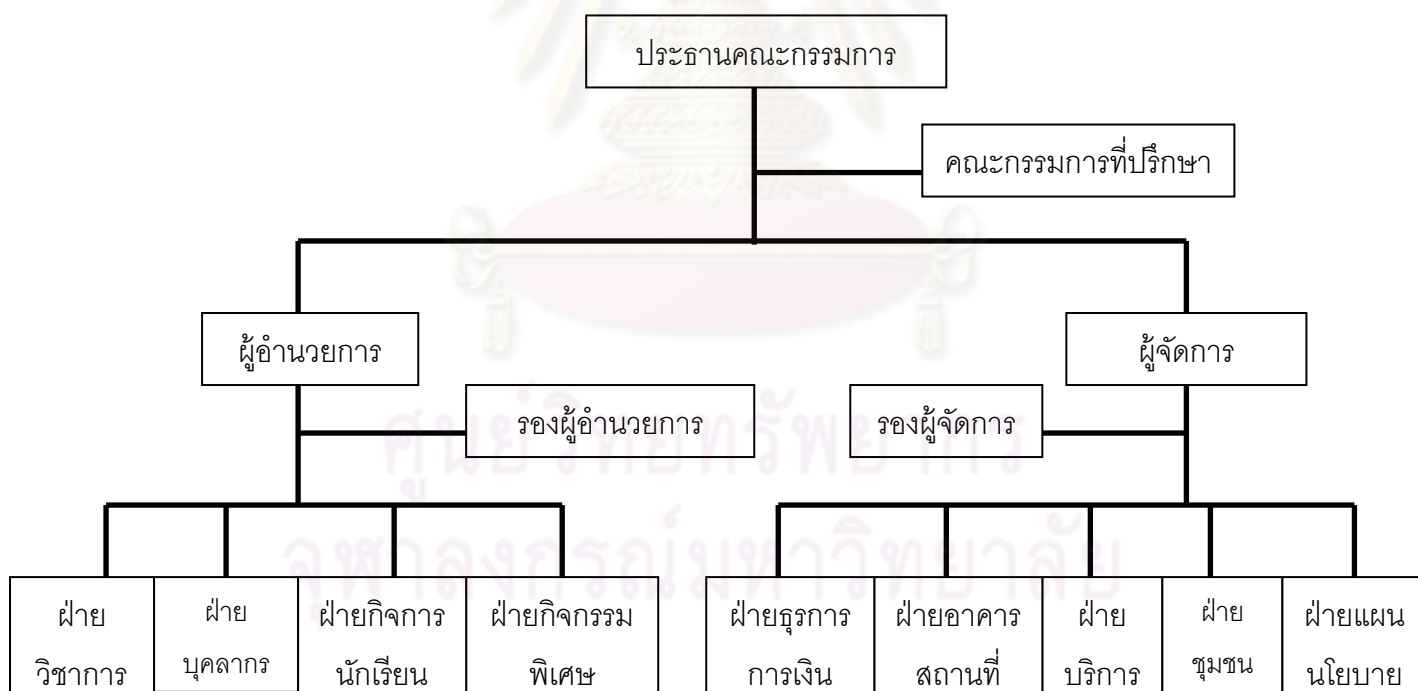
### งบประมาณของสถานศึกษา

งบประมาณของโรงเรียนในส่วนที่เป็นรายรับได้มาจากค่าธรรมเนียมการเรียนที่เก็บจากผู้ปกครองนักเรียน และมาจากเงินอุดหนุนนักเรียนรายหัว ที่ได้รับจากรัฐบาล ในปีที่ผ่านมา มีรายรับทั้งสิ้น 41,262,900 บาท ในส่วนที่เป็นรายจ่ายนั้น จัดเป็นงบดำเนินการ รวมถึงเงินเดือน ค่าจ้าง และงบในการบริหาร ในปีที่ผ่านมาเป็นจำนวนเงิน 30,453,900 บาท และเป็นงบพัฒนาคุณภาพ และวิชาการ จำนวน 10,809,000 บาท รวมรายจ่ายทั้งสิ้น 41,262,900 บาท

### การบริหารงานของโรงเรียน

การบริหารงานของโรงเรียน เน้นการพัฒนาโรงเรียนแบบองค์รวม และเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการในลักษณะที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยโรงเรียนมีการจัดการบริหารแบ่งออกเป็น 9 ฝ่ายตามโครงสร้างดังแผนภาพที่ 12 ดังนี้

แผนภาพที่ 12 โครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนสิทธิตศาสดรวิทยา



### ปรัชญาของโรงเรียน

ฉลาด และมีคุณธรรม

## วิสัยทัศน์ของโรงเรียน

โรงเรียนสิทธิศาสตร์วิทยา เป็นโรงเรียนทันสมัย ก้าวไกลทางวิชาการ บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

## เป้าหมายของสถานศึกษา

1. โรงเรียนมีระบบการบริหารจัดการ และบริการที่ทันสมัย โปร่งใส และได้มาตรฐานสากล
2. โรงเรียนมีสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ดี ปลอดภัย และเอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน
3. บุคลากรทุกระดับ มีความรู้ ความสามารถ และปฏิบัติงานแบบมืออาชีพ
4. ผู้ปกครอง และชุมชน มีส่วนร่วมที่เหมาะสม และพึงพอใจในการดำเนินงานของโรงเรียน
5. โรงเรียนมีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรสถานศึกษา เพื่อพัฒนา ปลูกฝังให้นักเรียนมีคุณสมบัติดังนี้
  - เป็นผู้มีความประพฤติดี มีความเชื่อมั่น และมีความรู้สึที่ดีต่อตนเอง และผู้อื่น
  - เป็นผู้มีความตั้งใจดีงาม ฉลาด และรู้จักเลือกสรรสิ่งที่เกิดประโยชน์ต่อตนเอง และผู้อื่น รู้จักอดออม
  - เป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ ใฝ่เรียนรู้ รักการทำงาน สามารถคิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น
  - เป็นผู้มีความประพฤติเรียบร้อย สุขภาพ ตามแบบและมารยาทของวัฒนธรรมของไทย และสากล

การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของโรงเรียน ตามกรอบระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาลเอกชน

## ปัจจัยนำเข้า

### 1. ผู้บริหาร

จากการศึกษาเอกสารการประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ. แผนพัฒนาโรงเรียน และจากการสัมภาษณ์ครูพบว่า ผู้บริหารของโรงเรียนสิทธิศาสตร์วิทยา มี 3 ตำแหน่ง ประกอบด้วยผู้รับใบอนุญาต เพศหญิง มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาโทในสาขาบริหารการศึกษา ประสบการณ์

40 ปี ตำแหน่งผู้จัดการโรงเรียน เป็นเพศชาย วุฒิการศึกษาสูงสุดปริญญาเอก สาขาบริหาร การศึกษา มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 2 ปี และตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นเพศหญิง วุฒิ การศึกษาสูงสุดปริญญาเอก สาขาบริหารการศึกษา มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 2 ปี จากการศึกษา เอกสารพบว่าผู้บริหารของโรงเรียน เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการโรงเรียน จนได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้บริหารดีเด่นจากหลายองค์การ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มี ภาวะผู้นำ มีความเป็นประชาธิปไตยมีลักษณะการทำงานที่เปิดโอกาสให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมเสมอ รวมทั้งยังเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีด้วย

## 2. ครู

จากการศึกษาเอกสารการประเมินคุณภาพภายนอก เอกสารการประเมินผลการปฏิบัติ งานของครู และแฟ้มสะสมผลงาน พบว่าครูที่ทำหน้าที่จัดการเรียนการสอนและสนับสนุนมีจำนวน 193 คน ในจำนวนนี้เป็นเพศชายจำนวน 26 คน เป็นหญิงจำนวน 167 คน วุฒิการศึกษาแบ่งเป็น ต่ำกว่าปริญญาตรีจำนวน 21 คน ระดับปริญญาตรีจำนวน 162 คน และสูงกว่าปริญญาตรีจำนวน 10 คน และครูส่วนใหญ่จบการศึกษาในศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน และ ประสบการณ์เฉลี่ยในการจัดการเรียนการสอนอยู่ที่ 11 ปี จึงกล่าวได้ว่า ครูของโรงเรียนสิทธิศาสตร์ วิทยา เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการ จัดการเรียนการสอน และในการทำหน้าที่ ครูส่วนใหญ่มีความพยายามในการพัฒนาตนเอง ดังจะ เห็นได้จากการเข้ารับการอบรม สัมมนาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน และการ พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการเข้ารับการศึกษาค้นคว้าเพื่อเพิ่มวุฒิการศึกษาของตนอีกด้วย ในด้านการปฏิบัติตนของครูในโรงเรียน พบว่าครูมีการปฏิบัติตนอยู่ในจรรยาบรรณ และวิชาชีพครู

## 3. นโยบาย

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน และการศึกษาเอกสารแผนพัฒนาโรงเรียน และ เอกสารการประเมินคุณภาพภายนอกนั้น พบว่าโรงเรียนมีการกำหนดนโยบายในการดำเนินงาน ของโรงเรียนไว้ มีการกำหนด และดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ และปรัชญาของโรงเรียนที่ได้ตั้งไว้ การ กำหนดนโยบายของโรงเรียนเริ่มจากการนำวัตถุประสงค์เฉพาะของโรงเรียนมาเป็นตัวชี้ นำ ผลสัมฤทธิ์ทางพัฒนาการของนักเรียน และผลการประเมินคุณภาพภายนอกของโรงเรียน เข้าสู่ที่ ประชุมร่วมกันของคณะกรรมการที่ปรึกษา รวมถึงการให้มีส่วนร่วมของคณะกรรมการฝ่ายต่างๆ

ในการกำหนดนโยบายของโรงเรียน ซึ่งภายหลังจากการประชุม จึงมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายในการดำเนินงานของโรงเรียนในปีต่อไป

#### 4. ระบบการคัดเลือกนักเรียน

จากการสัมภาษณ์ และศึกษาระเบียบการในการรับนักเรียนเข้าศึกษาในโรงเรียนนั้น พบว่าทางโรงเรียนได้มีการตั้งระเบียบ กฎเกณฑ์ในการรับสมัครนักเรียนไว้ เพื่อให้เป็นไปตามหลักการของการรับนักเรียนตามที่ต้นสังกัดกำหนด และด้วยเหตุผลหนึ่งที่จำนวนนักเรียนที่ต้องการเข้าเรียนมีมากกว่าจำนวนที่โรงเรียนสามารถรับได้ เกณฑ์ในการรับนักเรียนที่ทางโรงเรียนได้ตั้งไว้ คือการรับนักเรียนตามเกณฑ์อายุตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด และทำการประเมิน พัฒนาการเพื่อการคัดเลือกนักเรียน

#### 5. สภาพแวดล้อมภายใน

จากการศึกษาเอกสารแผนพัฒนาโรงเรียน การสัมภาษณ์ และการสังเกตทั่วไป พบว่า การจัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนนั้น ทางโรงเรียนมีการจัดอาคารเรียน และอาคารประกอบที่เพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน ห้องเรียนในระดับอนุบาลมีจำนวนทั้งสิ้น 32 ห้อง มีห้องประกอบอื่นๆ อีก การจัดบรรยากาศในห้องเรียนอยู่ในรูปแบบของ มุมของการเรียนรู้ ภายนอกห้องเรียน มีการจัดศูนย์การเรียนรู้เป็นจุดๆ มีการจัดสภาพแวดล้อมอื่นๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของเด็ก มีสนามที่ปลูกต้นไม้ทั้งที่เป็นไม้ดอกไม้ประดับ รวมทั้งปลูกไม้ยืนต้นเพื่อการเรียนรู้ในเรื่องสิ่งแวดล้อม และชื่อของพรรณไม้ ต้นไม้ต่างๆ มีการจัดอาคารเรียนและอาคารประกอบที่มีความปลอดภัย มีการจัดพื้นที่สนาม และอาคารในร่มที่เพียงพอต่อการจัดกิจกรรมของนักเรียน

#### 6. งบประมาณโรงเรียน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน และการศึกษาเอกสารการประเมินคุณภาพภายนอก พบว่า โรงเรียนสิทธิศาสตร์วิทยา มีการจัดการทำระบบการเงิน และงบประมาณอย่างเป็นระบบ มีการใช้การตรวจสอบบัญชีจากบริษัทบัญชีภายนอก งบประมาณในการจัดการบริหารสถานศึกษาทั้งหมด มาจากเงินค่าธรรมเนียมการศึกษาที่เรียกเก็บจากผู้ปกครองนักเรียน และเงินอุดหนุนการจัดการศึกษาจากรัฐบาล และจากการศึกษาเอกสารพบว่าการจัดสรรงบประมาณดำเนินการของโรงเรียนมีจำนวนทั้งสิ้นคิดเป็นร้อยละ 75 จากรายรับทั้งหมด ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 25 จัดให้เป็น

งบประมาณในการพัฒนาคุณภาพ และวิชาการของโรงเรียน ซึ่งจะเห็นได้ว่าทางโรงเรียนมีการจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนเป็นอย่างดี

## กระบวนการ

### 1. การบริหารและจัดการศึกษา

จากการศึกษาเอกสารแผนปฏิบัติงานประจำปีของโรงเรียน เอกสารการประเมินคุณภาพภายนอก และการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่าในการบริหารโรงเรียนนั้น ทางโรงเรียนเน้น การพัฒนาโรงเรียนแบบองค์รวม เปิดโอกาสให้บุคลากรในทุกฝ่าย มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการในลักษณะการบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน (SBM) มีการกระจายอำนาจ มีคณะกรรมการที่ปรึกษา และคณะกรรมการจากฝ่ายต่างๆ ร่วมในการบริหารโรงเรียน มีการใช้ยุทธศาสตร์ในการบริหาร มุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน จัดการศึกษาให้นักเรียนทุกคนอย่างทั่วถึง ให้นักเรียนทุกคนมีพัฒนาการเต็มตามศักยภาพ และเป็นไปตามวัย และให้ความสำคัญในการบริหารงบประมาณ มีการจัดการประชุมเพื่อทำการจัดองค์การ แบ่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน มีคณะกรรมการที่ปรึกษา และคณะกรรมการฝ่ายต่างๆ ทำหน้าที่ในการติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงาน และการประเมินผลงาน มีการวางแผนงานของโรงเรียน จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี มีการวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อนของโรงเรียน เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาโรงเรียน ทั้งนี้ยุทธศาสตร์ที่โรงเรียนให้ความสำคัญในการพัฒนาคือการใช้งบประมาณ และทรัพยากรทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาสภาพแวดล้อม และสถานที่ที่ใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การพัฒนาบุคลากร

ในด้านการจัดการข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารนั้น ทางโรงเรียนมีการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการช่วยประมวลผล ทั้งในการบันทึกข้อมูลทะเบียนนักเรียนในด้านต่างๆ การจัดทำระบบบัญชี การเงิน การจัดระบบห้องสมุด การบันทึกผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ในการวัดผลประเมินผล แล้วมีการจัดทำข้อมูลสรุปเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการจัดการบริหารโรงเรียนต่อไป

ในด้านบุคลากรของโรงเรียนนั้น ทางโรงเรียนใช้หลักการของการพัฒนาบุคลากรมาใช้ในการบริหารงาน โดยมีการดำเนินการตั้งแต่ การคัดเลือกครูในการเข้าทำงานในโรงเรียน ซึ่งมีการตั้งเกณฑ์ในการรับเข้าทำงานไว้ มีการทำการพัฒนาครูโดยการอบรม สัมมนา เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน เน้นที่การจัดกิจกรรมที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จัดระบบเงินเดือน และสวัสดิการให้กับครู จัดบรรจุครูเข้าทำงานตามหน้าที่ และความถนัดของครู มีการจัดทำคู่มือครู

## 2. การจัดองค์การ

จากการศึกษาเอกสารแผนพัฒนาโรงเรียนพบว่า โรงเรียนมีการจัดโครงสร้างในการบริหารงาน โดยมีการแบ่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานในโรงเรียนแบ่งเป็น 9 ฝ่าย คือ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายบุคลากร ฝ่ายกิจการนักเรียน ฝ่ายกิจกรรมพิเศษ ฝ่ายธุรการการเงิน ฝ่ายอาคารสถานที่ ฝ่ายบริการ ฝ่ายชุมชน และฝ่ายแผน นโยบาย โรงเรียนมีการมอบหมายงานตามหน้าที่ มีการจัดทำคู่มือครูและบุคลากรตามหน้าที่ และทางโรงเรียนยังได้จัดคณะกรรมการ เป็นกลุ่มต่างๆ ที่มีหน้าที่เพื่อติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของครู และบุคลากรในโรงเรียนไว้ด้วย รวมถึงมีการแต่งตั้งคณะกรรมการในประเมินคุณภาพภายในโรงเรียนไว้ด้วย

## 3. การพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน และการประเมินผล

เมื่อศึกษาเอกสารแผนพัฒนาโรงเรียน เอกสารการประเมินคุณภาพภายนอก หลักสูตรโรงเรียน และการสัมภาษณ์ครู พบว่า ในการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนนั้น โรงเรียนได้มีการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาขึ้น โดยการพัฒนาหลักสูตร ใช้หลักสูตรการศึกษาปฐมวัย ปี2546 เป็นหลักสูตรแกนกลาง แล้วนำความต้องการในการพัฒนาตัวผู้เรียนที่ได้มาจากการประเมินผลสัมฤทธิ์ และเป้าหมายในการพัฒนานักเรียนตามเป้าหมายของโรงเรียน มาจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา หลังจากนั้น โรงเรียนก็ได้ทำการประชุมคณะกรรมการที่รับผิดชอบในการพัฒนาหลักสูตร และนำหลักสูตรไปจัดทำแผนการจัดการจัดการเรียนรู้อุ้ ทำการจัดแบ่งเนื้อหาในการจัดการเรียนรู้อุ้ให้ครบตามเนื้อหาที่ได้กำหนดไว้ และจัดทำตารางการทำกิจกรรมในแต่ละวันขึ้นเพื่อให้นำไปจัดกิจกรรมในห้องเรียน

ในด้านการวัดผลสัมฤทธิ์ และพัฒนาการทางการเรียนของนักเรียนนั้น ทางโรงเรียนได้ทำการตั้งเกณฑ์การประเมินผลการเรียนรู้อุ้ เพื่อใช้วัดผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนโดย การนำเกณฑ์การประเมินพัฒนาการทั้ง 4 ด้านตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดไว้สำหรับการประเมินนักเรียนปฐมวัย เกณฑ์ในการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน กับเกณฑ์ในการประเมินการเรียนรู้อุ้ด้านนักเรียนของการประเมินคุณภาพภายนอก มาจัดทำเป็นเกณฑ์เพื่อการประเมินผลสัมฤทธิ์ และพัฒนาการของนักเรียน และในการประเมินผลนั้น ทางโรงเรียนทำการประเมินผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนจากหลายทางคือ ประเมินจากแบบประเมิน สมุดบันทึกพัฒนาการ แฟ้มสะสมผลงานนักเรียน แบบประเมินมาตรฐานการเรียนรู้อุ้ตามเกณฑ์หลักสูตร และเกณฑ์มาตรฐาน หลังจากนั้นจัดทำข้อมูลในการประเมินผลสัมฤทธิ์นักเรียนเพื่อสรุป และแจ้งให้ผู้ปกครองรับทราบ

#### 4. การจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน

จากการศึกษาเอกสารการประเมินคุณภาพภายนอก หลักสูตรโรงเรียน และการสัมภาษณ์ คุรุ พบว่าทางโรงเรียนมีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริม และพัฒนาตัวผู้เรียน โดยเป็นการจัดกิจกรรม ทั้งใน และนอกหลักสูตร ทั้งใน และนอกโรงเรียน และในการจัดกิจกรรมต่างๆ นั้นทางโรงเรียนเน้น ในการจัดกิจกรรมที่เสริมจากหลักสูตรที่มีอยู่ มีการจัดกิจกรรมทางด้านภาษาที่สอง ให้กับนักเรียน ในระดับชั้นอนุบาล การให้ครูชาวต่างชาติเข้าทำกิจกรรมกับเด็กเป็นภาษาอังกฤษ มีการจัดการ เรียนการสอนคอมพิวเตอร์ และสอนพิเศษเพื่อเสริมทักษะการอ่านให้กับเด็ก การสอนดนตรี เพื่อ เสริมสร้างสุนทรียภาพ ให้กับเด็ก มีการจัดห้องสมุดสำหรับเด็กที่มีการรวบรวมหนังสือเด็กไว้ มากมาย และในการให้บริการนักเรียนนั้น ทางโรงเรียนมีการทำปฐมนิเทศให้กับผู้ปกครองในการ พานักเรียนเข้ารับการศึกษที่โรงเรียนด้วย และในการทำกิจกรรมเสริมหลักสูตรนี้ รวมถึงการนำ เด็กๆ ออก ทักตักศึกษานอกโรงเรียน ทั้งในชุมชน และนอกชุมชน เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์เรียนรู้ ของเด็กนอกเหนือจากในหลักสูตร

#### 5. การสนับสนุนจากชุมชน และท้องถิ่น

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และครู รวมถึงการศึกษาเอกสารในการประเมินคุณภาพ ภายนอก พบว่า การติดต่อสื่อสาร และความสัมพันธ์ของโรงเรียน กับชุมชนเป็นไปด้วยดี มีการเข้า มามีส่วนร่วมกับโรงเรียนในการจัดการศึกษาในรูปแบบของการเป็นคณะกรรมการที่ปรึกษาของ โรงเรียน ในนามของผู้แทนชุมชน อีกทั้งทางโรงเรียนยังมีการขอความร่วมมือ ในการใช้ทรัพยากร ต่างๆ ในชุมชน เป็นสถานที่เรียนรู้ออกนอก และเป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นให้กับนักเรียนได้ทำการ เรียนรู้ และตัวโรงเรียนเองก็ยังสามารถอนุญาตให้ชุมชนเข้ามาใช้สถานที่ในการทำกิจกรรมต่างๆ ของ ชุมชนอยู่เสมอ และในข้อเสนอแนะในการพัฒนาโรงเรียนต่อไปนั้น ทางโรงเรียนยังได้ให้ ความสำคัญเพิ่มในเรื่องของความสัมพันธ์กับชุมชน และเรื่องของการเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นด้วย

#### 6. การร่วมมือกันระหว่างบ้านกับสถานศึกษา

ในด้านความร่วมมือกันระหว่าง บ้าน กับโรงเรียนนั้น จากการศึกษาเอกสารแผนพัฒนา โรงเรียน เอกสารการประเมินคุณภาพภายนอก และจากการสัมภาษณ์ พบว่า ทางโรงเรียนให้ ความสำคัญในด้านนี้ และมีปรากฏอยู่ในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนด้วย ในการ ดำเนินการนั้นทางโรงเรียนได้เชิญตัวแทนผู้ปกครองเข้าทำหน้าที่เป็นกรรมการที่ปรึกษาของ โรงเรียน เพื่อเสนอความคิดเห็นในมุมมองของผู้ปกครองในการจัดการศึกษา รวมถึงโรงเรียนยังมี

การจัดประชุมผู้ปกครองเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวคิด และสร้างความเข้าใจในการทำงานของโรงเรียนด้วย อีกทั้งมีการจัดทำเอกสารรายงานพัฒนาการของนักเรียน และเพื่อสื่อสารประชาสัมพันธ์ข้อมูลการทำกิจกรรมต่างๆ ระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครองอยู่เสมอ และในการจัดกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนนั้น ก็ยังมีผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในงานเสมอ

## ปัจจัยส่งออก

### 1. คุณภาพผู้เรียน

สำหรับคุณภาพของผู้เรียนนั้น เมื่อศึกษาเอกสารการประเมินผลสัมฤทธิ์ และพัฒนาการของนักเรียน เอกสารการประเมินคุณภาพภายนอก พบว่า เด็กนักเรียนที่จบการศึกษาในระดับชั้นอนุบาล 3 แล้วนั้น มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และพัฒนาการทั้ง 4 ด้าน เป็นไปตามเกณฑ์ที่โรงเรียนได้ตั้ง เป้าหมายไว้ กล่าวคือ เด็กนักเรียนได้รับการพัฒนาทักษะในทุกด้านอย่างครอบคลุมจากการจัดการเรียนรู้โดยประสบการณ์ตรง การจัดกิจกรรมทั้งใน และนอกห้องเรียน และการสอดแทรกคุณธรรม จริยธรรมในกิจกรรมต่างๆ เพื่อพัฒนาค่านิยมที่พึงประสงค์ เด็กมีสุขภาพร่างกายแข็งแรง มีสุขภาพจิตดี และมีความรู้ ความสามารถเหมาะสมตามวัย อีกทั้งผลการประเมินในด้านต่างๆ ของเด็ก ก็ผ่านเกณฑ์ในการประเมินคุณภาพของการประเมินภายนอก โดยโรงเรียนยังสามารถเพิ่มการพัฒนาในเรื่องของการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาร่วมใช้ในกระบวนการจัดการเรียนการสอนได้อีก

### 2. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ

จากการสัมภาษณ์ครู และผู้บริหาร รวมทั้งการศึกษาเอกสารแผนปฏิบัติงานประจำปีของโรงเรียน พบว่า ในการดำเนินงานการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนที่ผ่านมา ทางผู้ปกครองให้ความพึงพอใจต่อการจัดการศึกษาของทางโรงเรียน โดยจะเห็นได้จาก ความร่วมมือระหว่างครู และผู้ปกครองในการตอบรับการทำกิจกรรมต่างๆ ทางโรงเรียนมีการจัดทำแบบสอบถาม และแบบประเมินความพึงพอใจของผู้ปกครอง เพื่อให้ผู้ปกครองได้ให้ข้อเสนอแนะต่างๆ ต่อกิจกรรมที่โรงเรียนจัดขึ้น สำหรับในด้านของตัวเด็กนักเรียนนั้น เด็กนักเรียนทุกคนมีพัฒนาการที่เหมาะสมเป็นไปตามวัย มีความสุขในการเรียน



## ข้อมูลป้อนกลับ

### 1. การประเมินองค์การ

จากการศึกษาเอกสารแผนพัฒนาโรงเรียน แผนปฏิบัติงานประจำปี รายงานการประเมินคุณภาพทั้งภายใน และภายนอก พบว่า โรงเรียนมีการใช้วิธีการจัดประเมินภายในโรงเรียนในหลายด้าน มีการประเมินผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนทั้งในด้านทักษะความรู้ ด้านพัฒนาการ ว่าเป็นไปตามเกณฑ์ต่างๆ ที่ได้ตั้งไว้หรือไม่ มีการทำประเมินผลการปฏิบัติงานของครู และบุคลากร เพื่อนำมาใช้ในการพิจารณาอัตราเงินเดือน ค่าจ้าง และการทำการประเมินโรงเรียน โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษา และคณะกรรมการในด้านต่างๆ ทำหน้าที่ดูแลในการประเมินคุณภาพในหน่วยที่คณะรับผิดชอบ มีการใช้เป้าหมายที่โรงเรียนตั้งไว้ร่วมกับเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินภายนอกของ สมศ. มาจัดทำเกณฑ์ในการประเมินคุณภาพภายในของโรงเรียน และมีการจัดทำรายงานการประเมินตนเอง รวมถึงการได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกจาก สมศ. ซึ่งผลที่ได้ออกมาคือ โรงเรียนผ่านเกณฑ์การประเมินในทุกด้านอยู่ในระดับดีมาก

### 2. ข้อมูลจากการควบคุมดูแล และประเมินผล

จากการศึกษาเอกสารการประเมินคุณภาพภายนอก พบว่า โรงเรียนมีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหาร มีการทำสรุปข้อมูลจากการประเมินต่างๆ เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนการดำเนินงานของโรงเรียน และในการจัดทำการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา เพื่อทำรายงานการประเมินตนเองนั้น ทางโรงเรียนมีการใช้เอกสารในหลายทางเพื่อได้ข้อมูลมาทำการประเมิน โดยข้อมูลต่างๆ มาจาก แผนพัฒนาโรงเรียน แผนปฏิบัติการประจำปี แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้อื่นๆ แบบประเมินโครงการต่างๆ การประเมินบุคลากร ทั้งนี้ ข้อมูลต่างๆ ที่ได้จะถูกนำมาประเมิน และเขียนรายงานการประเมินตนเองขึ้น และข้อมูลต่างๆ จะถูกจัดทำเป็นสารสนเทศ เพื่อนำไปใช้ในการกำหนดนโยบาย และแผนการดำเนินงานของโรงเรียนในปีต่อๆ ไป

### สภาพแวดล้อมของระบบ

ปัจจัยต่างๆ ที่ผู้ให้สัมภาษณ์ระบุว่า มีผลต่อการจัดดำเนินการของโรงเรียนในส่วนที่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอก มีหลายประการคือ

ด้านสภาพของชุมชน และสังคม ด้วยเหตุที่ว่า โรงเรียนตั้งอยู่ในส่วนของภูมิภาค ลักษณะความเป็นอยู่ และความคิดจึงแตกต่างจากส่วนกลาง สภาพของสังคมและชุมชนเป็นลักษณะของสังคมดั้งเดิม ความเชื่อ และวัฒนธรรมของชุมชน และสังคมจึงมีผลเป็นอย่างมากต่อสภาพ และ

คุณลักษณะของตัวนักเรียน โดยในที่นี้ สภาพชุมชนจะสะท้อนถึงลักษณะการดำเนินชีวิตของเด็ก และครอบครัว ทำให้ความต้องการในการพัฒนาตัวนักเรียนที่ผู้ปกครองต้องการ มีความแตกต่าง และขึ้นอยู่กับ การตอบสนองต่อความเชื่อ และวัฒนธรรมในสังคมด้วย ทำให้โรงเรียนต้องมีการ ปรับกระบวนการในการจัดการเรียนการสอนให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น

ด้านเศรษฐกิจ ที่จะส่งผลต่อระดับรายได้ของครอบครัวเด็ก การใช้จ่ายในชีวิตประจำวัน และความสามารถในการใช้จ่ายเงิน และจะส่งผลต่อการเก็ยค่าธรรมเนียมการศึกษาของโรงเรียน ด้วย

ด้านการเมือง ผู้ให้ข้อมูลให้เหตุผลว่า การเมืองเป็นปัจจัยที่กำหนดนโยบายในการจัดการ การศึกษาของชาติ และมีผลกระทบต่อการจัดนโยบายในระดับกระทรวง ซึ่งมีผลบังคับใช้กับ โรงเรียนทุกแห่ง ตัวอย่างที่ง่ายที่สุดเห็นได้จาก การออก พระราชบัญญัติการศึกษา ปี 2542 ก็มา จากวิถีทาง ทางการเมือง กำหนดเป็นนโยบายในการจัดการศึกษาของชาติ

ด้านเทคโนโลยี ผู้ให้ข้อมูลให้เหตุผลว่า เทคโนโลยีในปัจจุบันเป็นช่วยในการจัดการเรียนรู้ ในสถานศึกษา เป็นการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และช่วยในเรื่องของการบริหารโรงเรียน อีกทั้งการ เปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ยังมีส่วนทำให้สภาพของการดำเนินชีวิตของคนในสังคมเปลี่ยนไป ด้วย ซึ่งก็จะเกิดผลกระทบต่อการจัดหลักสูตรเพื่อให้ความเหมาะสมกับสภาพสังคม

### **ปัญหาที่พบ จากการดำเนินการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียน**

ปัญหาที่พบจากการดำเนินการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียน ได้รับข้อมูลจากการให้ สัมภาษณ์ และข้อเสนอแนะจากการศึกษาเอกสารการประเมินคุณภาพภายนอก พบว่า โรงเรียน ควรจัดการพัฒนาระบบสารสนเทศในโรงเรียน ให้มีความเป็นระบบ ทันสมัย และสามารถนำข้อมูล ไปใช้ให้เกิดประโยชน์มากกว่านี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 5) โรงเรียนอาสาพัฒนา

### ข้อมูลพื้นฐานสถานศึกษา

โรงเรียนอาสาพัฒนา เป็นโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ ดำเนินการสอนระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา ได้รับอนุญาตให้จัดตั้งโรงเรียนเมื่อวันที่ 10 มีนาคม 2497 โดยผู้ก่อตั้งโรงเรียนเป็นผู้มีใจรักในอาชีพครู และเห็นความสำคัญของการศึกษาเป็นอย่างมาก รวมทั้งต้องการที่จะช่วยแบ่งเบาภาระ ในการจัดการศึกษาจากทางราชการ โดยการช่วยให้การศึกษาอบรมแก่เยาวชน ซึ่งเป็นบุตรหลานของชาวพระประแดงและอำเภอใกล้เคียง จึงได้ขออนุญาตก่อสร้างอาคารเรียน หลังแรกของโรงเรียนอาสาพัฒนาขึ้น ในบริเวณวัด อาษาสงคราม โรงเรียนอาสาพัฒนาได้รับอนุญาต ให้เปิดทำการสอน เมื่อวันที่ 18 พฤษภาคม 2497 มีอาคารเรียนเป็นอาคารไม้ 2 ชั้น จำนวน 8 ห้องเรียน ครูทำการสอนประจำรวม 5 คน

### สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา

โรงเรียนอาสาพัฒนาตั้งอยู่ในตำบลตลาด อำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ ในบริเวณวัดอาษาสงคราม สภาพชุมชนในบริเวณรอบโรงเรียนมีลักษณะเป็นที่อยู่อาศัย มีชุมชนค่อนข้างหนาแน่น มีหมู่บ้านโดยรอบจำนวน 14 หมู่บ้าน บริเวณใกล้เคียงเป็นวัด หมู่บ้าน โรงงาน และตลาด อาชีพหลักของชุมชนคือ รับจ้าง ค้าขาย ประชาชนโดยรอบส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ ผู้ปกครองส่วนใหญ่ของโรงเรียนมีวุฒิการศึกษาในระดับอนุปริญญา – ปริญญาตรี มีอาชีพรับจ้าง คิดเป็นร้อยละ 59.78 จากจำนวนผู้ปกครองทั้งหมด รายได้เฉลี่ยต่อครัวเรือน ต่อปีคือ 180,000 บาท

### การจัดการเรียนการสอน

โรงเรียนอาสาพัฒนาใช้หลักสูตรการศึกษาปฐมวัย พ.ศ. 2544 ในการจัดการศึกษาระดับปฐมวัย ทางโรงเรียนได้มีการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับสภาพสังคม สิ่งแวดล้อมตามธรรมชาติ ให้นักเรียนมีพัฒนาการเต็มตามศักยภาพทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญาให้เหมาะสมกับ วัย มีการจัดกิจกรรมอย่างหลากหลาย บูรณาการผ่านการเล่น จัดบรรยากาศ และสิ่งแวดล้อมให้อบอุ่น สอดคล้องกับธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมรอบตัวเด็กปลูกฝังให้รักการเรียนรู้ทั้ง ภาย ในและภายนอกห้องเรียน ฝึกให้คิด สังเกต เปรียบเทียบจำแนกสิ่งต่างๆ ให้เด็กได้เรียนรู้อย่างมีความสุข ได้สร้างองค์ความรู้ด้วยตนเองจาก ประสบการณ์ตรง ผ่าน ประสาท

สัมผัสทั้ง 5 มุ่งเน้นให้นักเรียนมีมารยาทแบบ ไทย มีคุณธรรม จริยธรรมเพื่อสร้างรากฐานคุณภาพชีวิตให้เด็ก พัฒนาไปสู่ความเป็นมนุษย์ที่ดี เกิดคุณค่าแก่ตนเอง และสังคม

#### **บุคลากรของสถานศึกษา**

โรงเรียนอาสาพัฒนา มีครูประจำการทำการสอนในระดับอนุบาลทั้งหมด 26 คน เป็นหญิงทั้งหมด วุฒิการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 20 คน ที่เหลือมีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี ฝ่ายบริหารมีจำนวน 5 คน ผู้อำนวยการเป็นหญิง มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี รองผู้อำนวยการจำนวน 4 คน เป็นชาย 1 คน และมีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี 1 คน

#### **งบประมาณของสถานศึกษา**

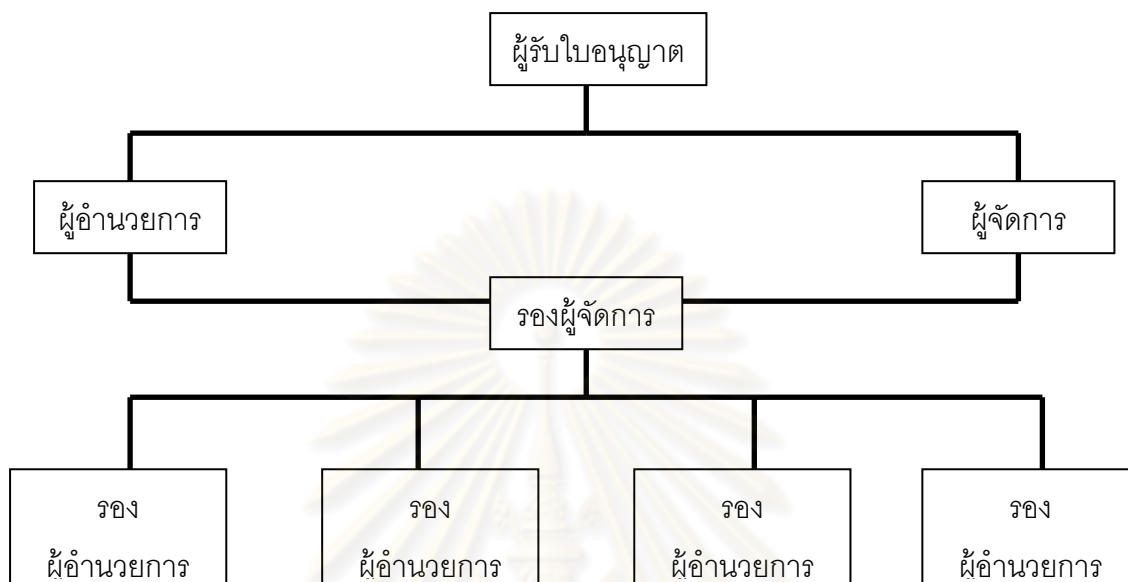
รายรับของสถานศึกษาทั้งหมดมาจากการเก็บค่าธรรมเนียมการเรียนจากผู้ปกครอง เงินอุดหนุนการศึกษาจากรัฐ และเงินบริจาคเพื่อช่วยเหลือผู้ยากไร้จากทางวัด ส่วนรายจ่ายทั้งหมดเป็นรายจ่ายที่ประกอบด้วย งบเงินเดือนค่าจ้างครู และลูกจ้าง ค่าสาธารณูปโภคต่างๆ รวมถึงค่าใช้จ่ายที่สนับสนุนเด็กด้อยโอกาสในรูปแบบของทุนการศึกษา

#### **การบริหารงานของโรงเรียน**

โรงเรียนอาสาพัฒนา มีการแบ่งโครงสร้างการบริหารงานเป็น 4 ฝ่ายคือฝ่ายการบริหาร การจัดการด้านงบประมาณ ฝ่ายการบริหารจัดการด้านวิชาการ ฝ่ายการบริหารบุคคล ฝ่ายการบริหารทั่วไป มีรูปแบบผังแผนภาพที่ 13 นี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 13 โครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน อสาพัฒนา



โดยในการบริหารงานโรงเรียนนั้น ผู้บริหารยึดหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Management) คือแนวคิดทางการบริหาร และการจัดการศึกษาที่มุ่งให้สถานศึกษามีอิสระในการบริหารงานวิชาการ บุคลากร งบประมาณ และการบริหารทั่วไป ตอบสนองและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

### ปรัชญาของโรงเรียน

ประพฤติดี มีวินัย ตั้งใจศึกษา

### วิสัยทัศน์ของโรงเรียน

มุ่งเน้นให้ผู้เรียนเป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีความสามารถตามหลักสูตร พัฒนาบุคลากรและโรงเรียน ทั้งปริมาณและคุณภาพสู่มาตรฐานสากล

### พันธกิจ

1. จัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีร่างกายและจิตใจที่สมบูรณ์ เป็นคนดีของสังคม

2. จัดกิจกรรมการเรียนรู้ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เน้นให้นักเรียนได้ฝึกคิด วิเคราะห์ ลงมือปฏิบัติ แสวงหาความรู้ และเรียนรู้
3. จัดองค์การและโครงสร้างการบริหารงานอย่างเป็นระบบ และสนับสนุนส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้นำ ในการปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม
4. ส่งเสริมการจัดกิจกรรมที่หลากหลายร่วมกับชุมชนและ ท้องถิ่น
5. จัดบรรยากาศสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ และปลูกฝังจิตสำนึกในการรักษาความสะอาดและการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

### เป้าหมายของสถานศึกษา

1. ผู้เรียนสามารถปฏิบัติตนเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม มีค่านิยมที่ดี มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตร ตามวัย
2. ผู้เรียนร้อยละ 80 มีผลสัมฤทธิ์ทางพัฒนาการ และการเรียนสูงกว่าที่โรงเรียนกำหนด มีการพัฒนากระบวนการคิด วิเคราะห์ และมีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีความสุข
3. มีโครงสร้างการบริหารงานอย่างเป็นระบบ บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการจัดกระบวนการเรียนรู้ และสามารถใช้สื่อ นวัตกรรมทางเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. ผู้เรียนเกิดองค์ความรู้จากการสนับสนุนของชุมชน และภูมิปัญญาท้องถิ่น มีการประสานสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียน และชุมชน
5. ผู้เรียนร้อยละ 80 มีความพึงพอใจบรรยากาศ สิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ รักษาความสะอาด และส่งเสริมการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

**การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของโรงเรียน ตามกรอบระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาลเอกชน**

### ปัจจัยนำเข้า

#### 1. ผู้บริหาร

จากการศึกษาเอกสารการประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ. และจากการสัมภาษณ์ครูพบว่า ปัจจุบันผู้อำนวยการโรงเรียนอาสาพัฒนาเป็นเพศหญิง จบการศึกษาในระดับปริญญาโท มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้อำนวยการมาแล้ว 32 ปี ตำแหน่งผู้จัดการเป็นเพศชาย วุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์ในการบริหารมากกว่า 30 ปี และตำแหน่งรองผู้อำนวยการ และรองผู้จัดการ เป็นเพศชาย 1 คน เพศหญิง 4 คน ทุกคนมีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี และสูงกว่า

และมีประสบการณ์ในการบริหารเฉลี่ยอยู่ที่ 20 ปี จากการศึกษาเอกสาร และการสังเกต พบว่าผู้บริหารของโรงเรียนเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการโรงเรียน เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม มีการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง มีบุคลิกภาพและมนุษยสัมพันธ์ดี มีวิสัยทัศน์ และความเป็นผู้นำ เป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง

## 2. ครู

จากการศึกษาเอกสารการประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ. เอกสารการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู และแฟ้มสะสมผลงาน พบว่าครูประจำการของโรงเรียนอาสาพัฒนา เป็นเพศหญิงจำนวน 46 คน เป็นชาย 19 คน และครูประจำการมีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี ในสาขาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน จำนวน 59 คน และครูทุกคนเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอนโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 20 ปี ครูส่วนใหญ่ในโรงเรียน เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอน มีความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ เป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม ในการประพฤติปฏิบัติดี เป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง ดังจะเห็นได้จากการเข้ารับการอบรม สัมมนาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน และการดูแลเด็ก

## 3. นโยบาย

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร การศึกษาเอกสารแผนพัฒนาการเรียนการสอนของโรงเรียน และเอกสารการประเมินคุณภาพภายนอก พบว่าโรงเรียนมีการดำเนินงานที่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ในการก่อตั้งโรงเรียน มีการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียนที่ได้ตั้งไว้ การกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานของโรงเรียนมาจากการประชุมร่วมกันของฝ่ายบริหาร นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลในด้านการจัดการเรียนการสอน และเกณฑ์ในการประเมินคุณภาพภายนอก มาใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายในการดำเนินงานของโรงเรียน และเพื่อไปจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี และกำหนดเกณฑ์ในการวัดผลของโรงเรียนต่อไป

## 4. ระบบการคัดเลือกนักเรียน

จากการศึกษาระเบียบการในการรับนักเรียนเข้าศึกษาในโรงเรียนนั้น ในการรับเด็กเข้าเรียนในระดับชั้นอนุบาลนั้น ทางโรงเรียนใช้ เกณฑ์อายุตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด เป็นตัวกำหนดในการรับสมัครนักเรียน และใช้เกณฑ์อายุนี้ในการบรรจุนักเรียนเข้าเรียนตามระดับชั้น

## 5. สภาพแวดล้อมภายใน

จากการศึกษาเอกสารการประเมินคุณภาพภายนอก พบว่าโรงเรียนอาสาพัฒนา ปัจจุบันมีอาคารเรียนให้บริการนักเรียนระดับอนุบาล 1 หลัง จำนวนห้องเรียนรวม 10 ห้องเรียน และยังมีอาคารประกอบอื่นๆ เพื่อใช้ในการบริการต่างๆ มีสนามเด็กเล่น 2 สนาม มีสวนพรรณไม้ไทยไว้ใช้เรียนรู้เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม และจากการสังเกตการจัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนนั้น โรงเรียนมีการจัดสภาพแวดล้อมและอาคารสถานที่ที่เหมาะสม เพียงพอในการจัดการเรียนการสอน เพียงพอต่อการจัดกิจกรรมของนักเรียน สถานที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ของเด็ก สถานที่ที่มีความสะอาด มีการจัดข้าวของอย่างเป็นระเบียบ มีความปลอดภัย มีสนามที่ปลูกต้นไม้ทั้งที่เป็นไม้ดอกไม้ประดับให้ความร่มรื่น รวมทั้งปลูกไม้ยืนต้นเพื่อการเรียนรู้ในเรื่องสิ่งแวดล้อม และชื่อของพรรณไม้ ต้นไม้ต่างๆ

## 6. งบประมาณโรงเรียน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน พบว่า โรงเรียน มีการจัดการทำระบบการเงิน และงบประมาณอย่างเป็นระบบ มีการตรวจสอบการใช้งบประมาณอยู่เสมอ งบประมาณในการจัดการบริหารสถานศึกษาทั้งหมด มาจากเงินค่าธรรมเนียมการศึกษาที่เรียกเก็บจากผู้ปกครองนักเรียน และเงินอุดหนุนการจัดการศึกษาจากรัฐบาล และจากการศึกษาเอกสารพบว่าทางโรงเรียนมีการจัดสรร งบประมาณที่เพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนเป็นอย่างดี

## กระบวนการ

### 1. การบริหารและจัดการศึกษา

จากการศึกษา เอกสารการประเมินคุณภาพภายนอก และการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่าในการบริหารโรงเรียนนั้น โรงเรียนอาสาพัฒนา ใช้การบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) เป็นแนวคิดที่มุ่งให้สถานศึกษามีอิสระในการบริหารงาน เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดย โรงเรียนให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการบริหารงานของโรงเรียนของบุคลากรใน และนอกองค์กร มีคณะกรรมการบริหารโรงเรียน มีการใช้ยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และเพื่อจัดการศึกษาให้นักเรียนทุกคนอย่างครอบคลุม และทั่วถึง ให้นักเรียนทุกคนมีพัฒนาการเต็มตามศักยภาพ และเป็นไปตามวัย และให้ความสำคัญในการบริหารงบประมาณ มีการจัดการประชุมเพื่อทำการจัดองค์การ แบ่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน มีการวางแผนงานของโรงเรียน จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี ทั้งนี้ยุทธศาสตร์ที่โรงเรียนให้ความสำคัญในการพัฒนาคือการพัฒนาโครงสร้าง และระบบการบริหารงานที่เป็นระบบ ครบวงจร



การพัฒนาสารสนเทศข้อมูลภายในโรงเรียน จัดโครงการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง พัฒนาการใช้สื่อและนวัตกรรม รวมถึงการจัดกิจกรรมเพื่อเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารของทางโรงเรียนอย่างเป็นระบบ

ในด้านบุคลากรของโรงเรียนนั้น ทางโรงเรียนมีโครงการในการพัฒนา ในระบบของการพัฒนาบุคลากรเพื่อการพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเป็นระบบ และต่อเนื่อง มีการดำเนินการในการคัดเลือกบุคลากรในการเข้าทำงานเป็นครูในโรงเรียน เพื่อทำการส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถด้านวิชาการ การใช้สื่อ โดยใช้การอบรม สัมมนา มีการจัดระบบเงินเดือน และสวัสดิการเพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับครู และให้เกิดความภาคภูมิใจในอาชีพ

## 2. การจัดองค์การ

จากการศึกษาเอกสารแผนพัฒนาการเรียนการสอนของโรงเรียนพบว่า โรงเรียนมีการจัดโครงสร้างในการบริหารงานแบบจัดตามหน้าที่ มีการแบ่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานในโรงเรียน แบ่งเป็น 4 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหารจัดการด้านวิชาการ ฝ่ายบริหารการจัดการด้านงบประมาณ ฝ่ายบริหารบุคคล และฝ่ายการบริหารทั่วไป โรงเรียนยังมีการจัดทำข้อมูลงานสารสนเทศของทุกฝ่าย เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และเพื่อแก้ปัญหาต่างๆ ในโรงเรียน

## 3. การพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน และการประเมินผล

เมื่อศึกษาเอกสารแผนพัฒนาการเรียนการสอนของโรงเรียน เอกสารการประเมินคุณภาพภายนอก หลักสูตรโรงเรียน และการสัมภาษณ์ครู พบว่า ในการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนนั้น โรงเรียนได้มีการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาขึ้น โดยการพัฒนาหลักสูตร ใช้หลักสูตรการศึกษาปฐมวัย ปี 2544 เป็นหลักสูตรแกนกลาง แล้วนำเกณฑ์ในการพัฒนาตัวผู้เรียนที่มาจากแนวทางการประเมิน ผลสัมฤทธิ์ของกระทรวง และเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอก มาจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา หลังจากนั้น โรงเรียนใช้การประชุมครูเพื่อจัดทำแผนการจัดประสบการณ์ เพื่อทำการจัดแบ่งเนื้อหาในการจัดการเรียนรู้ให้ครบตามเนื้อหาที่ได้กำหนดไว้ จัดทำตารางการทำกิจกรรมในแต่ละวันขึ้นเพื่อให้นำไปจัดกิจกรรมในห้องเรียน

ในด้านการวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนนั้น ทางโรงเรียนได้ทำการตั้งเกณฑ์การประเมินผลการเรียนรู้ เพื่อใช้วัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดยนำเกณฑ์มาจากเกณฑ์การประเมินพัฒนาการทั้ง 4 ด้านตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดไว้สำหรับการประเมินนักเรียน

ปฐมวัย กับเกณฑ์ในการประเมินการเรียนรู้ด้านนักเรียนของการประเมินคุณภาพภายนอก มาจัดทำเป็นเกณฑ์เพื่อการประเมินผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และในการประเมินผลนั้น ทางโรงเรียนทำการประเมินผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนจากหลายทางคือ ประเมินจากแบบประเมินพัฒนาการนักเรียน สมุดบันทึกพัฒนาการ บันทึกการสอน และแฟ้มสะสมผลงานนักเรียน หลังจากนั้นจัดทำข้อมูลในการประเมินผลสัมฤทธิ์นักเรียนเพื่อสรุป และเพื่อแจ้งให้ผู้ปกครองรับทราบ

#### 4. การจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน

จากการศึกษาเอกสารการประเมินคุณภาพภายนอก และการสัมภาษณ์ครู พบว่าทางโรงเรียนมีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริม และพัฒนาตัวผู้เรียน โดยเป็นการจัดกิจกรรมทั้งใน และนอกหลักสูตร ทั้งใน และนอกโรงเรียน ด้วยเหตุผลที่ว่า เพื่อเน้นการพัฒนาตัวนักเรียนให้มีพัฒนาการที่เหมาะสมตามวัย และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคมปัจจุบัน และความต้องการของผู้ปกครองนั้น ทางโรงเรียนจึงจัดกิจกรรมต่างๆ เสริมหลักสูตรขึ้น เพื่อพัฒนา และส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนให้มีความเหมาะสม ตอบสนองความต้องการของผู้ปกครอง และทันต่อสังคมในปัจจุบัน โดยมีการจัดการเรียนการสอนคอมพิวเตอร์ และจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมพัฒนาการอ่านให้กับเด็ก จัดห้องสมุดสำหรับเด็ก นอกเวลาเรียน รวมถึงการนำเด็กๆ ออก ทักษะศึกษานอกโรงเรียน ทั้งในชุมชน และนอกชุมชน เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์เรียนรู้ของเด็กนอกเหนือจากในหลักสูตร

และในการส่งเสริมผู้เรียนนั้น ทางโรงเรียนได้ขอความร่วมมือไปยังผู้ปกครองเด็กด้วย โดยทางโรงเรียนมีการจัดประชุมผู้ปกครองอยู่เสมอ เพื่อการมีสัมพันธ์ที่ดีของครู และผู้ปกครอง รวมถึงมีการจัดปฐมนิเทศผู้ปกครองในการแนะนำโรงเรียนต่อนักเรียนใหม่ด้วย

#### 5. การสนับสนุนจากชุมชน และท้องถิ่น

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และครู รวมถึงการศึกษาเอกสารในการประเมินคุณภาพภายนอก พบว่าความสัมพันธ์ของโรงเรียน กับชุมชนเป็นไปด้วยดี ในการเข้ามามีส่วนร่วมกับโรงเรียนในการจัดการศึกษานั้น ผู้แทนชุมชนได้รับเชิญเข้ามาเป็นกรรมการบริหารสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการให้ความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจในกระบวนการบริหารโรงเรียน รวมถึงชุมชนได้ให้ทรัพยากรต่างๆ ในชุมชน เป็นสถานที่เรียนรู้ภายนอก และเป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นให้กับนักเรียนได้ทำการเรียนรู้ และตัวโรงเรียนเองก็ยังสามารถอนุญาตให้ชุมชนเข้ามาใช้สถานที่ในการทำกิจกรรมต่างๆ ของชุมชนอยู่เสมอ และในการพัฒนาโรงเรียนต่อไปนั้น ทางโรงเรียนยังได้ให้ความสำคัญเพิ่มในเรื่องของความสัมพันธ์กับชุมชน และเรื่องของการเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นด้วย

## 6. การร่วมมือกันระหว่างบ้านกับสถานศึกษา

จากการศึกษาเอกสารการประเมินคุณภาพภายนอก เอกสารแผนการพัฒนากการเรียนการสอน และการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ในด้านของการเสริมสร้างความร่วมมือกันระหว่างบ้าน กับโรงเรียนนั้น มีการระบุโครงการไว้ ด้วยเหตุผลที่ว่า การเลี้ยงดูเด็กในระดับอนุบาลเป็นเรื่องที่สำคัญ ดังนั้น ถ้าผู้ปกครองมีความเข้าใจในการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน และช่วยกันส่งเสริมวิธีการเลี้ยงดูเด็กที่ถูกต้อง ก็จะเป็นการช่วยเหลือโรงเรียนในเรื่องของการจัดการเรียนการสอน และพัฒนาการของเด็กได้เป็นอย่างดี ทางโรงเรียนจึงได้จัดให้เกิดการสื่อสาร เพื่อสร้างความร่วมมือกันระหว่างบ้าน และโรงเรียน มีการเชิญตัวแทนผู้ปกครองเข้าทำหน้าที่เป็นกรรมการสถานศึกษา เพื่อเสนอความคิดเห็นในการบริหารจากมุมมองของผู้ปกครอง รวมถึง การจัดประชุมผู้ปกครองเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ถึงวิธีการดูแลเด็ก มีการจัดทำเอกสารประชาสัมพันธ์เพื่อสื่อสารข้อความระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครองอยู่เสมอ และในการทำกิจกรรมต่างของโรงเรียน ก็จะมีการเชิญผู้ปกครองได้เข้ามามีส่วนร่วมในด้านต่างๆ อยู่เสมอ

## ปัจจัยส่งออก

### 1. คุณภาพผู้เรียน

สำหรับคุณภาพของผู้เรียนนั้น เมื่อศึกษาเอกสารการประเมินคุณภาพภายนอก พบว่า เด็กนักเรียนที่จบการศึกษาในระดับชั้นอนุบาล 3 แล้วนั้น มีผลสัมฤทธิ์ พัฒนาการ และคุณสมบัติ เป็นไปตามเกณฑ์ที่โรงเรียนได้ตั้งเป้าหมายไว้ กล่าวคือ เด็กนักเรียนได้รับการพัฒนาทักษะในทุกด้านอย่างครอบคลุม จากการจัดการเรียนการสอนเน้นเด็กเป็นศูนย์กลาง การเรียนรู้โดยประสบการณ์ตรง และการสอดแทรกคุณธรรม จริยธรรมในกิจกรรมต่างๆ เด็กนักเรียนของโรงเรียนมีสุขภาพดี ร่างกายแข็งแรง มีสุขภาพจิตดี และมีความรู้ ความสามารถเหมาะสมตามวัย และผลการประเมินในด้านต่างๆ ของเด็ก ก็ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ. และจากข้อเสนอแนะ โรงเรียนยังสามารถเพิ่มการพัฒนาในเรื่องของทักษะในการอ่าน และการพัฒนาในกระบวนการจัดการเรียนการสอนได้อีก

### 2. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และครู พบว่า ในการดำเนินงานของโรงเรียนที่ผ่านมา ทางผู้ปกครองให้ความพึงพอใจต่อการจัดการศึกษาของทางโรงเรียน โดยทางโรงเรียนสรุปจากการตอบรับ และการให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่างของผู้ปกครอง กับทางโรงเรียน โดยในการ

ดำเนินงานของโรงเรียนต่อไป ทางโรงเรียนมีโครงการส่งเสริมความร่วมมือกับผู้ปกครองในการจัดกิจกรรมร่วมกับทางโรงเรียนเพิ่มขึ้น รวมถึงมีโครงการจัดทำแบบประเมินความพึงพอใจของผู้ปกครอง เพื่อให้ผู้ปกครองจะได้ให้ข้อเสนอแนะต่างๆ ต่อกิจกรรมที่โรงเรียนจัดขึ้น

## ข้อมูลป้อนกลับ

### 1. การประเมินองค์การ

จากการศึกษาเอกสารแผนพัฒนาการเรียนการสอน เอกสารการประเมินคุณภาพภายนอก พบว่า โรงเรียนมีการจัดการประเมินภายในโรงเรียนในหลายรูปแบบ มีการวัด และประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนว่าเป็นไปตามเกณฑ์หรือไม่ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู เพื่อนำมาใช้ในการพิจารณาอัตราเงินเดือน รวมถึงการจัดประเมินคุณภาพภายในของโรงเรียนเอง โดยคณะกรรมการสถานศึกษา ทำหน้าที่ดูแลในการประเมินภายใน มีการใช้เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินภายนอกของ สมศ. มาทำการประเมินคุณภาพภายในโรงเรียน และจัดทำรายงานการประเมินตนเอง รวมถึงการได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกจาก สมศ. ซึ่งผลที่ได้ออกมาคือ โรงเรียนผ่านเกณฑ์การประเมินในทุกด้านอยู่ในระดับดี

### 2. ข้อมูลจากการควบคุมดูแล และประเมินผล

ในการจัดทำการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา เพื่อทำรายงานการประเมินตนเอง นั้น ทางโรงเรียนมีการใช้เอกสารในหลายทางเพื่อได้ข้อมูลมาทำการประเมิน ข้อมูลต่างๆ มาจาก แผนพัฒนาการเรียนการสอน แผนปฏิบัติการประจำปี แบบวัด และประเมินผลการเรียนรู้ แบบประเมินโครงการต่างๆ การประเมินบุคลากร ทั้งนี้ ข้อมูลต่างๆ ที่ได้ จะถูกนำมาวิเคราะห์ ประเมิน และเขียนรายงานการประเมินตนเองขึ้น และข้อมูลต่างๆ จะถูกจัดทำเป็นสารสนเทศ เพื่อนำไปใช้ในการกำหนดแผนการดำเนินงานของโรงเรียนในปีต่อไป

## สภาพแวดล้อมของระบบ

ปัจจัยต่างๆ ที่ผู้ให้สัมภาษณ์ระบุว่า มีผลต่อการจัดดำเนินการของโรงเรียนในส่วนที่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอก มีหลายประการคือ

ด้านสภาพของชุมชน และสังคม ที่ส่งผลต่อสภาพ และวิธีการในการเลี้ยงดูเด็ก ลักษณะวิถีชีวิตของครอบครัวเด็ก สถานะของผู้ปกครอง ความเป็นอยู่ภายในครอบครัว ลักษณะในการดำรงชีวิต และด้วยปัจจัยเหล่านี้ มีผลต่อการพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนให้มีความสอดคล้องกับตัวนักเรียน และตอบสนองต่อความต้องการของชุมชน

ด้านเศรษฐกิจ ที่จะส่งผลต่อระดับรายได้ของผู้ปกครองเด็ก และการใช้จ่ายในชีวิตประจำวัน และเป็นผลกระทบต่อการจัดเก็บรายได้ของโรงเรียน

ด้านการเมือง ที่ส่งผลกระทบเป็นวงกว้างต่อสภาพเศรษฐกิจ และการศึกษา เป็นปัจจัยที่กระทบต่อการกำหนดนโยบายทางเศรษฐกิจ และการศึกษา อันจะส่งผลต่อการดำเนินงานของโรงเรียน

### **ปัญหาที่พบ จากการดำเนินการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียน**

ปัญหาที่พบจากการดำเนินการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียน ได้รับข้อมูลจากการให้สัมภาษณ์ และข้อเสนอแนะจากการศึกษาเอกสารการประเมินคุณภาพภายนอก พบว่า โรงเรียนควรมีการส่งเสริมความสัมพันธ์กับชุมชน และท้องถิ่น ในเรื่องของความร่วมมือในการพัฒนามิปัญญาท้องถิ่น การจัดกิจกรรมกับชุมชน ให้มากยิ่งขึ้น รวมถึงการให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ในการเข้ามามีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะกับทางโรงเรียน

จากการศึกษาของกรณีศึกษาทั้ง 5 กรณี สามารถวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ขององค์ประกอบของระบบการประกันคุณภาพภายใน ของโรงเรียนได้ดังแสดงในตารางที่ 5

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของการจัดการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนของ  
กรณีศึกษา

สภาพปัจจุบัน	กรณีศึกษาที่ 1	กรณีศึกษาที่ 2	กรณีศึกษาที่ 3	กรณีศึกษาที่ 4	กรณีศึกษาที่ 5	รวม
<b>ด้านผู้บริหาร</b>						
- ผู้บริหารของโรงเรียนมีความสามารถในการจัดการบริหาร มีความมีระเบียบวินัยในการจัดการบริหาร	✓	✓	✓	✓	✓	5
- ผู้บริหารโรงเรียน มีความโปร่งใสในการทำงาน สามารถตรวจสอบได้จากภายในและภายนอก	✓	✓	✓	✓	✓	5
- ผู้บริหารของโรงเรียนเป็นผู้มีบุคลิกภาพดี มีมนุษยสัมพันธ์	✓	✓	✓	✓	✓	5
- ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำ	✓	✓	✓	✓	✓	5
<b>ด้านครู</b>						
- ครูมีประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอน	✓	✓	✓	✓	✓	5
- ครูมีวุฒิการศึกษาในสาขาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน	✓			✓	✓	3
- ครูมีความพยายามในการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ มีการเข้ารับการอบรม สัมมนาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน และการดูแลเด็ก	✓	✓	✓	✓	✓	5
- ครูมีการศึกษาต่อเพื่อเพิ่มวุฒิการศึกษาของตน	✓	✓	✓	✓	✓	5
- ครูมีการปฏิบัติตนให้อยู่ในระเบียบวินัยของโรงเรียน ดำรงตนอยู่ในจรรยาบรรณ และวิชาชีพครู	✓	✓	✓	✓	✓	5

ตารางที่ 5 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของการจัดการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนของ  
กรณีศึกษา (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน	กรณีศึกษาที่ 1	กรณีศึกษาที่ 2	กรณีศึกษาที่ 3	กรณีศึกษาที่ 4	กรณีศึกษาที่ 5	รวม
<b>ด้านนโยบาย</b>						
- โรงเรียน มีการเขียนนโยบายเอาไว้อย่างเป็นลาย ลักษณ์อักษร		✓		✓	✓	3
- โรงเรียนมีนโยบายในการดำเนินงาน มีการดำเนินงาน ตามวิสัยทัศน์ และปรัชญาของโรงเรียนที่ได้ตั้งไว้ และ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งโรงเรียน	✓	✓	✓	✓	✓	5
- โรงเรียนมีการจัดทำนโยบายโดยใช้การประชุมร่วมของ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารโรงเรียน	✓	✓		✓	✓	4
<b>ด้านสภาพแวดล้อมของระบบ</b>						
- โรงเรียนมีอาคารเรียน และห้องเรียน ห้องประกอบ ที่ เพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน	✓	✓	✓	✓	✓	5
- โรงเรียนมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ มี ความปลอดภัย	✓	✓	✓	✓	✓	5
<b>ด้านงบประมาณ</b>						
- โรงเรียนมีการจัดทำงบประมาณอย่างเป็นระบบ ตรวจสอบได้	✓	✓	✓	✓		4
- โรงเรียนมีการจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอต่อการ จัดการเรียนการสอน	✓	✓	✓	✓	✓	5
<b>ด้านการบริหาร และจัดการศึกษา</b>						
- โรงเรียนใช้การบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักการบริหาร โดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน (SBM) เน้นการบริหารแบบ มีส่วนร่วม และการกระจายอำนาจ	✓	✓	✓	✓	✓	5
- มีคณะกรรมการในการบริหารโรงเรียน	✓	✓	✓	✓	✓	5

ตารางที่ 5 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของการจัดการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนของ  
กรณีศึกษา (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน	กรณีศึกษาที่ 1	กรณีศึกษาที่ 2	กรณีศึกษาที่ 3	กรณีศึกษาที่ 4	กรณีศึกษาที่ 5	รวม
- มีการใช้แผนกลยุทธ์ในการบริหาร มีการสร้างแผนกลยุทธ์และพัฒนายุทธศาสตร์โรงเรียนโดยใช้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การ (SWOT)	✓	✓	✓	✓	✓	5
- จัดการศึกษาให้นักเรียนทุกคนอย่างทั่วถึง ให้นักเรียนทุกคนมีพัฒนาการเต็มตามศักยภาพ และเป็นไปตามวัย	✓	✓	✓	✓	✓	5
- มีการจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารโรงเรียน	✓	✓		✓	✓	4
- มีการทำประชาสัมพันธ์ของโรงเรียน เพื่อการสื่อสารที่ดีทั้งกับภายใน และภายนอกโรงเรียน		✓		✓		2
- มีการจัดระบบงานประชาสัมพันธ์ เพื่อเผยแพร่โรงเรียน และติดต่อสื่อสารกับผู้ปกครอง และชุมชน		✓		✓		2
- มีการวางแผนงานของโรงเรียน จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี	✓	✓	✓	✓	✓	5
- ให้ความสำคัญในการบริหารงบประมาณ	✓	✓	✓	✓	✓	5
<b>ด้านการจัดองค์การ</b>						
- มีการจัดองค์การ แบ่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน จัดทำโครงสร้างการบริหาร	✓	✓	✓	✓	✓	5
- มีการจัดทำคู่มือครูและบุคลากรตามหน้าที่	✓	✓	✓	✓	✓	5
- มีคณะกรรมการในการติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงาน และการประเมินผลงาน	✓			✓	✓	3
- มีการวางแผนงานของโรงเรียน จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี	✓	✓	✓	✓	✓	5
- มีการใช้หลักการของการพัฒนาบุคลากรมาใช้ในการบริหารงานบุคลากร	✓	✓	✓	✓	✓	5



ตารางที่ 5 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของการจัดการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนของ  
กรณีศึกษา (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน	กรณีศึกษาที่ 1	กรณีศึกษาที่ 2	กรณีศึกษาที่ 3	กรณีศึกษาที่ 4	กรณีศึกษาที่ 5	รวม
<b>ด้านการพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน และการประเมินผล</b>						
- มีการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาขึ้น โดยการพัฒนาหลักสูตรแกนกลาง แล้วนำความต้องการในการพัฒนาตัวผู้เรียนที่ได้มาจากการประเมินผลสัมฤทธิ์ และเป้าหมายในการพัฒนานักเรียนตามเป้าหมายของโรงเรียน มาจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓	5
- มีการจัดทำแผนการจัดประสบการณ์ ทำการจัดแบ่งเนื้อหาในการจัดการเรียนรู้ให้ครบตามเนื้อหาที่ได้กำหนดไว้ จัดทำตารางการทำกิจกรรมในแต่ละวัน	✓	✓	✓	✓	✓	5
- มีการตั้งเกณฑ์ในการวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และพัฒนาการของนักเรียน	✓	✓	✓	✓	✓	5
- มีการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และพัฒนาการของนักเรียน ตามเกณฑ์ที่ได้ตั้งไว้ โดยใช้ข้อมูลในการประเมินประเมินจากหลายทาง	✓	✓	✓	✓	✓	5
- มีการแจ้ง และนำผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ไปใช้ในการพัฒนาโรงเรียนต่อไป	✓	✓	✓	✓	✓	5
<b>ด้านการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน</b>						
- มีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริม และพัฒนาตัวผู้เรียน โดยเป็นการจัดกิจกรรมทั้งใน และนอกหลักสูตร	✓	✓	✓	✓	✓	5
- มีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริม และพัฒนาตัวผู้เรียน โดยเป็นการจัดกิจกรรมทั้งใน และนอกโรงเรียน	✓	✓	✓	✓	✓	5
- โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมต่างๆ เสริมหลักสูตรขึ้น เพื่อพัฒนา และส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนให้มีความเหมาะสม ตอบสนองความต้องการของผู้ปกครอง และทันต่อสังคม	✓	✓	✓	✓	✓	5

ตารางที่ 5 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของการจัดการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนของ  
กรณีศึกษา (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน	กรณีศึกษาที่ 1	กรณีศึกษาที่ 2	กรณีศึกษาที่ 3	กรณีศึกษาที่ 4	กรณีศึกษาที่ 5	รวม
<b>ด้านการสนับสนุนจากชุมชน และท้องถิ่น</b>						
- ผู้แทนชุมชน มีส่วนร่วมในการให้ความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจในกระบวนการบริหารโรงเรียน	✓	✓	✓	✓		4
- ชุมชนได้ให้ทรัพยากรต่างๆ ในชุมชน เป็นสถานที่เรียนรู้ ภายนอก และเป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นให้กับนักเรียนได้ทำการเรียนรู้ และอนุญาตให้ชุมชนเข้ามาใช้สถานที่ในการทำกิจกรรมต่างๆ ของชุมชนอยู่เสมอ	✓	✓	✓	✓	✓	5
<b>ด้านการร่วมมือกันระหว่างบ้าน กับสถานศึกษา</b>						
- มีตัวแทนผู้ปกครอง ในการนำเสนอความคิดเห็นในมุมมองของผู้ปกครองในการจัดการบริหารโรงเรียน	✓	✓	✓	✓		4
- ผู้ปกครองมีการเข้าร่วมทำกิจกรรมกับทางโรงเรียน	✓	✓	✓	✓	✓	5
<b>ด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ</b>						
- ผู้ปกครองและนักเรียนมีความพึงพอใจในการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน	✓	✓	✓	✓	✓	5
<b>ด้านคุณภาพผู้เรียน</b>						
- เด็กนักเรียนที่จบการศึกษา มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน มีพัฒนาการ และคุณสมบัติต่างๆ เป็นไปตามที่โรงเรียนได้ตั้งเป้าหมายในการพัฒนาไว้	✓	✓	✓	✓	✓	5
<b>ด้านการประเมินองค์การ</b>						
- โรงเรียนมีการจัดประเมินคุณภาพภายในโรงเรียนในหลายด้าน มีการใช้ข้อมูลในการประเมินที่หลากหลาย	✓	✓	✓	✓		4
- มีการจัดตั้งคณะกรรมการ ทีม หรือกลุ่ม ในการทำหน้าที่ดูแลในการประเมินคุณภาพภายใน	✓			✓	✓	3

ตารางที่ 5 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของการจัดการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนของ  
กรณีศึกษา (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน	กรณีศึกษาที่ 1	กรณีศึกษาที่ 2	กรณีศึกษาที่ 3	กรณีศึกษาที่ 4	กรณีศึกษาที่ 5	รวม
- มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการประเมินต่างๆ เพื่อนำไปใช้ในการบริหาร	✓	✓	✓	✓	✓	5
<b>ด้านสภาพแวดล้อมของระบบ</b>						
- ปัจจัย สภาพของชุมชน มีผลต่อการจัดการศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓	5
- ปัจจัย สภาพแวดล้อมทางสังคม มีผลต่อการจัดการศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓	5
- ปัจจัย สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ มีผลต่อการจัดการศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓	5
- ปัจจัย สภาพแวดล้อมทางการเมือง มีผลต่อการจัดการศึกษา	✓	✓		✓	✓	4
- ปัจจัย สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี มีผลต่อการจัดการศึกษา				✓		1

**สรุป** สภาพปัจจุบันของการจัดการประกันคุณภาพภายในโรงเรียน ของกรณีศึกษา มีดังนี้

### ปัจจัยนำเข้า

1. ด้านผู้บริหาร จากการศึกษาพบว่า จากโรงเรียนทั้งหมดผู้บริหาร มีคุณลักษณะดังนี้ มีภาวะผู้นำ มีความสามารถในการจัดการบริหาร มีความมีระเบียบวินัยในการจัดการ มีความโปร่งใสในการทำงาน สามารถตรวจสอบได้จากภายในและภายนอก มีบุคลิกภาพดี และมีมนุษยสัมพันธ์
2. ด้านครู จากการศึกษาพบว่า ครู ส่วนใหญ่ที่พบจากโรงเรียนทั้งหมด มีคุณลักษณะดังนี้ ครูมีประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอน มีวุฒิการศึกษาในสาขาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน มีความพยายามในการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ มีการเข้ารับการอบรม สัมมนาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน และการดูแลเด็ก มีการศึกษาต่อเพื่อเพิ่มวุฒิการศึกษาของตน มีการปฏิบัติตนให้อยู่ในระเบียบวินัยของโรงเรียน ดำรงตนอยู่ในจรรยาบรรณ และวิชาชีพครู
3. ด้านนโยบาย พบว่า โรงเรียนจำนวน 3 โรงเรียนจากใน 5 โรงเรียนมีการเขียนนโยบายเอาไว้อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร หรือมีนโยบายในการดำเนินงาน และมีนโยบายโรงเรียนที่ตอบสนองตาม

วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งโรงเรียน มีการจัดทำนโยบายโดยใช้การประชุมร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารโรงเรียน มีการดำเนินงานตามปรัชญา ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียนที่ได้ตั้งไว้

4. ด้านงบประมาณ ส่วนใหญ่จากโรงเรียน 4 ใน 5 โรงเรียน พบว่า โรงเรียนมีการจัดทำงบประมาณอย่างเป็นระบบ สามารถตรวจสอบได้ มีการจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน และให้ความสำคัญในการบริหารงบประมาณ
5. ด้านระบบการคัดเลือกนักเรียน จากโรงเรียนทั้งหมด 4 ใน 5 โรงเรียน พบว่า โรงเรียนมีการจัดทำระเบียบการของโรงเรียนไว้เพื่อเป็นแนวทางในการรับสมัครนักเรียน มีการใช้เกณฑ์อายุ ตามที่ต้นสังกัดกำหนด ในการรับนักเรียนเข้าเรียน
6. ด้านสภาพแวดล้อมภายใน พบว่าจากโรงเรียนทั้งหมด โรงเรียนมีอาคารเรียน และห้องเรียน ห้องประกอบ ที่เพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ มีความปลอดภัย

#### กระบวนการ

1. ด้านการบริหารและจัดการศึกษา จากโรงเรียนทั้งหมดที่ศึกษา พบว่า โรงเรียนมีการจัดการศึกษา และบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักการบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน (SBM) เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม และการกระจายอำนาจ มีคณะกรรมการในการบริหารโรงเรียน มีการวางแผนงานของโรงเรียน จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี มีการใช้แผนกลยุทธ์ในการบริหาร มีการสร้างแผนกลยุทธ์และพัฒนายุทธศาสตร์โรงเรียนโดยใช้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การ (SWOT) มีการจัดทำยุทธศาสตร์โรงเรียน เพื่อจัดการศึกษาให้นักเรียนทุกคนอย่างทั่วถึง ให้นักเรียนทุกคนเติบโต มีพัฒนาการเต็มตามศักยภาพ และเป็นไปตามวัย มีการใช้หลักการของการพัฒนาบุคลากรมาใช้ในการบริหารงานบุคลากร ในที่นี้เริ่มตั้งแต่ การรับสมัครครูเข้าทำงาน การบรรจุครูเข้าทำงานตามหน้าที่ การอบรมพัฒนาครู จัดสวัสดิการครู และโรงเรียนส่วนใหญ่ มีการทำประชาสัมพันธ์ของโรงเรียน เพื่อการสื่อสารที่ดีทั้งกับภายใน และภายนอกโรงเรียน มีการจัดระบบงานประชาสัมพันธ์ เพื่อเผยแพร่โรงเรียน และติดต่อสื่อสารกับผู้ปกครอง และชุมชน
2. ด้านการจัดองค์กร จากการศึกษา พบว่า โรงเรียนทั้งหมด มีการจัดองค์กรในการบริหารงาน แบ่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน จัดทำโครงสร้างการบริหารออกเป็นฝ่ายต่างๆ มีการจัดทำคู่มือครูและบุคลากรตามหน้าที่ มีคณะกรรมการในการติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงาน และการประเมินผลงาน มีการจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารโรงเรียน

3. ด้านการพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน และการประเมินผล พบว่า โรงเรียนทั้งหมด มีการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาขึ้น โดยการพัฒนาหลักสูตรแกนกลาง แล้วนำความต้องการในการพัฒนาตัวผู้เรียนที่ได้มาจากการประเมินผลสัมฤทธิ์ และเป้าหมายในการพัฒนานักเรียนตามเป้าหมายของโรงเรียน มาจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา มีการจัดทำแผนการจัดประสบการณ์ ทำการจัดแบ่งเนื้อหาในการจัดการเรียนรู้ให้ครบตามเนื้อหาที่ได้กำหนดไว้ จัดทำตารางการทำกิจกรรมในแต่ละวัน มีการตั้งเกณฑ์ในการวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และพัฒนาการของนักเรียน และมีการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และพัฒนาการของนักเรียน ตามเกณฑ์ที่ได้ตั้งไว้ โดยใช้ข้อมูลในการประเมินจากหลายทาง และมีการแจ้ง และนำผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ไปใช้ในการพัฒนาโรงเรียนต่อไป

4. ด้านการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน พบว่า โรงเรียนทั้งหมดที่ศึกษา มีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริม และพัฒนาตัวผู้เรียน โดยเป็นการจัดกิจกรรมทั้งใน และนอกหลักสูตร มีการจัดกิจกรรมทั้งใน และนอกโรงเรียน โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมต่างๆ เสริมหลักสูตรขึ้น เพื่อพัฒนา และส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนให้มีความเหมาะสม ตอบสนองความต้องการของผู้ปกครอง และทันต่อสังคม

5. ด้านการสนับสนุนจากชุมชน และท้องถิ่น พบว่า จาก 4 ใน 5 ของโรงเรียนทั้งหมด มีการรับผู้แทนชุมชน ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการให้ความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจในกระบวนการบริหารโรงเรียน ในรูปแบบของกรรมการบริหารโรงเรียน และชุมชนได้ให้ทรัพยากรต่างๆ ในชุมชน เป็นสถานที่เรียนรู้นอก และเป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นให้กับนักเรียนได้ทำการเรียนรู้ และโรงเรียนอนุญาตให้ชุมชนเข้ามาใช้สถานที่ในการทำกิจกรรมต่างๆ ของชุมชนอยู่เสมอ

6. ด้านการร่วมมือกันระหว่างบ้านกับสถานศึกษา พบว่า จาก 4 ใน 5 ของโรงเรียนทั้งหมด โรงเรียนมีตัวแทนผู้ปกครอง เข้ามาทำหน้าที่ในการนำเสนอความคิดเห็นในมุมมองของผู้ปกครอง ในการจัดการบริหารโรงเรียน อยู่ในรูปแบบของกรรมการบริหารโรงเรียน อีกทั้งในการจัดกิจกรรมของโรงเรียน ผู้ปกครองมีการเข้าร่วมทำกิจกรรมกับทางโรงเรียนด้วย

### ปัจจัยส่งออก

1. ด้านคุณภาพผู้เรียน จากการศึกษาพบว่า จากโรงเรียนทั้งหมด เด็กนักเรียนที่จบการศึกษา มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน มีพัฒนาการ และคุณสมบัติต่างๆ เป็นไปตามที่โรงเรียนได้ตั้งเป้าหมายในการพัฒนาไว้
2. ด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ พบว่า ผู้ปกครองและนักเรียนจากจำนวนโรงเรียนทั้งหมด มีความพึงพอใจในการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน โดยการใช้การวัด และการสังเกต

จากการตอบแบบสอบถาม การเข้าร่วมทำกิจกรรม รวมถึงดูจากผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนานักเรียน ว่ามีความเหมาะสม และเป็นไปตามที่ต้องการ

### ข้อมูลป้อนกลับ

1. ด้านการประเมินองค์กร จากการศึกษาพบว่า โรงเรียนจาก 4 ใน 5 โรงเรียน มีการทำการประเมินคุณภาพภายในของโรงเรียนในหลายด้าน มีการใช้ข้อมูลในการประเมินที่หลากหลาย มีการจัดตั้งคณะกรรมการ ทีม หรือกลุ่ม ในการทำหน้าที่ดูแลในการประเมินคุณภาพภายใน และการรับการประเมินคุณภาพภายนอก
2. ด้านข้อมูลจากการควบคุมดูแล และประเมินผล พบว่าโรงเรียนทั้งหมดที่ศึกษา มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการประเมินต่างๆ เพื่อนำไปใช้ในการบริหาร

### สภาพแวดล้อมของระบบ

ด้านสภาพแวดล้อมของระบบ พบว่า โรงเรียนทั้งหมดให้ความเห็นว่า สภาพของชุมชน สภาพแวดล้อมทางสังคม สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมทางการเมือง มีผลต่อการจัดการศึกษา

### สรุป ปัญหาของการจัดการประกันคุณภาพภายในโรงเรียน ของกรณีศึกษา

จากข้อมูลการให้สัมภาษณ์ของผู้บริหาร และครู จากโรงเรียนกรณีศึกษา พบว่า ปัญหาส่วนใหญ่ที่พบ เป็นปัญหาเกี่ยวกับการขาดการติดต่อสื่อสาร และสร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับท้องถิ่น การพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่นลงสู่หลักสูตร และการจัดการประเมินผลหลักสูตร เพื่อนำผลมาใช้ในการปรับปรุงหลักสูตร รวมถึงการนำผลการประเมินการดำเนินงานของโรงเรียนในด้านต่างๆ มาใช้ในการตัดสินใจ ปรับปรุง และพัฒนาการบริหาร และการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ปัญหาด้านการพัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้ง การประเมินผลโครงการต่างๆ ควรทำให้ครบวงจรคุณภาพ PDCA เพื่อการปรับปรุงพัฒนางานให้มีความต่อเนื่อง

จากผลสรุปสภาพ และปัญหา ของการจัดการประกันคุณภาพภายในโรงเรียน ของกรณีศึกษา ผู้วิจัยได้ทำการแยกผลสรุปออกเป็นองค์ประกอบต่างๆ ตามที่แต่ละกรณีศึกษาได้มีการดำเนินการ ตามตารางที่ 6 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 6 การเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันในการจัดการศึกษาของกรณีศึกษา ตามร่างระบบการประกันคุณภาพ ภายในตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาลเอกชน

องค์ประกอบของระบบ	กรณีศึกษาที่ 1	กรณีศึกษาที่ 2	กรณีศึกษาที่ 3	กรณีศึกษาที่ 4	กรณีศึกษาที่ 5	สรุป
<b>ปัจจัยนำเข้า</b>						
1. ผู้บริหาร	✓	✓	✓	✓	✓	5
2. ครู	✓	✓	✓	✓	✓	5
3. นโยบาย	✓	✓	✓	✓	✓	5
4. งบประมาณ	✓	✓	✓	✓	✓	5
5. ระบบการคัดเลือกนักเรียน	✓	✓	✓	✓	✓	5
6. สภาพแวดล้อมภายใน	✓	✓	✓	✓	✓	5
<b>กระบวนการ</b>						
1. การบริหารและจัดการศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓	5
- การจัดระบบการบริหารงาน	✓	✓	✓	✓	✓	5
- การตลาด และประชาสัมพันธ์		✓		✓		2
- การอบรมและพัฒนาบุคลากร	✓	✓	✓	✓	✓	5
- การให้การศึกษที่เหมาะสม ตามความพร้อมของผู้เรียน	✓	✓	✓	✓	✓	5
- แผนกลยุทธ์	✓	✓	✓	✓	✓	5
2. การจัดองค์การ	✓	✓	✓	✓	✓	5
- ภาระหน้าที่ ของการบริหาร	✓	✓	✓	✓	✓	5
- คณะกรรมการเพื่อพัฒนาคุณภาพ	✓			✓	✓	3

ตารางที่ 6 การเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันในการจัดการศึกษาของกรณีศึกษา ตามร่างระบบการประกันคุณภาพ ภายในตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน (ต่อ)

องค์ประกอบของระบบ	กรณีศึกษาที่ 1	กรณีศึกษาที่ 2	กรณีศึกษาที่ 3	กรณีศึกษาที่ 4	กรณีศึกษาที่ 5	สรุป
3. การพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน และการประเมินผล	✓	✓	✓	✓	✓	5
- การออกแบบหลักสูตร	✓	✓	✓	✓	✓	5
- การนำหลักสูตรไปใช้	✓	✓	✓	✓	✓	5
- การจัดการเรียนการสอน	✓	✓	✓	✓	✓	5
- การให้คำแนะนำ และปรึกษา เมื่อจะจบการศึกษา	✓	✓		✓		3
4. การจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน	✓	✓	✓	✓	✓	5
- การทำปฐมนิเทศ	✓	✓		✓		3
- การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร	✓	✓	✓	✓	✓	5
5. การสนับสนุนจากชุมชน และท้องถิ่น	✓	✓	✓	✓	✓	5
6. การร่วมมือกันระหว่างบ้าน กับสถานศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓	5
<b>ปัจจัยส่งออก</b>						
1. คุณภาพผู้เรียน	✓	✓	✓	✓	✓	5
2. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ	✓	✓	✓	✓	✓	5
<b>ข้อมูลป้อนกลับ</b>						
1. การประเมินองค์การ	✓	✓	✓	✓	✓	5
2. ข้อมูลจากการควบคุม ดูแล และประเมินผล	✓	✓	✓	✓	✓	5
<b>สภาพแวดล้อมของระบบ</b>						
1. นโยบายของชาติ	✓	✓	✓	✓	✓	5
2. สภาพของชุมชน เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี	✓	✓	✓	✓	✓	5



## 2. การวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่2 ของการวิจัย: ผลการออกแบบ และพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน

จากผลการศึกษาในขั้นต้นของการกำหนดกรอบแนวคิด และขั้นตอนการวิเคราะห์ระบบ ผู้วิจัยได้ทำการเปรียบเทียบระบบตามหลักการ แนวคิด ทฤษฎี กับระบบที่ได้มาจากการศึกษาสภาพปัจจุบันจากกรณีศึกษาทั้ง 5 กรณี ทำการออกแบบร่างของระบบใหม่เพื่อนำเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบต่อไป ผลของการออกแบบระบบแสดงไว้ในตารางที่จะปรากฏต่อไป

### ตารางที่ 7 การออกแบบระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน ด้านปัจจัยนำเข้า

องค์ประกอบของระบบ	ระบบตามแนวคิด ทฤษฎี จากการศึกษาเอกสาร	ระบบในปัจจุบัน จากกรณีศึกษา	ระบบที่ผู้วิจัยออกแบบ
<b>ปัจจัยนำเข้า</b>			
1. ผู้บริหาร	✓	✓	✓
2. ครู	✓	✓	✓
3. นโยบาย	✓	✓	✓
4. งบประมาณ	✓	✓	✓
5. ระบบการคัดเลือกนักเรียน	✓	✓	✓
6. สภาพแวดล้อมภายใน	✓	✓	✓

จากตารางที่ 7 พบว่า องค์ประกอบของระบบการประกันคุณภาพภายในตามแนวการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาลเอกชน ในด้านปัจจัยนำเข้า มีองค์ประกอบหลัก 6 องค์ประกอบ คือ ผู้บริหาร ครู นโยบาย งบประมาณ ระบบการคัดเลือกนักเรียน และสภาพแวดล้อมภายใน

เมื่อพิจารณา ระบบในปัจจุบันที่ได้ศึกษามา ผู้วิจัยเห็นว่าข้อมูลที่ควรนำไปใช้ในการออกแบบระบบการประกันคุณภาพภายในตามแนวการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับ

โรงเรียนอนุบาลเอกชน ในด้านปัจจัยนำเข้า มีดังนี้ 1)ผู้บริหาร 2)ครู 3) นโยบาย 4) งบประมาณ 5) ระบบการคัดเลือกนักเรียน และ 6) สภาพแวดล้อมภายใน

**ตารางที่ 8 การออกแบบระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน ด้านกระบวนการ**

องค์ประกอบของระบบ	ระบบตามแนวคิด ทฤษฎี จากการศึกษา เอกสาร	ระบบในปัจจุบัน จากกรณีศึกษา	ระบบที่ผู้วิจัยออกแบบ
<b>กระบวนการ</b>			
1. การบริหารและจัดการศึกษา	✓	✓	✓
- การจัดระบบการบริหารงาน	✓	✓	✓
- การตลาด และประชาสัมพันธ์	✓	✓	✓
- การอบรมและพัฒนาบุคลากร	✓	✓	✓
- การให้การศึกษาที่เหมาะสม ตามความพร้อมของผู้เรียน	✓	✓	✓
- แผนกลยุทธ์	✓	✓	✓
2. การจัดองค์การ	✓	✓	✓
- ภาระหน้าที่ ของการบริหาร	✓	✓	✓
- คณะกรรมการเพื่อพัฒนาคุณภาพ	✓	✓	✓
3. การพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน และการประเมินผล	✓	✓	✓
- การออกแบบหลักสูตร	✓	✓	✓
- การนำหลักสูตรไปใช้	✓	✓	✓
- การจัดการเรียนการสอน	✓	✓	✓
- การให้คำแนะนำ และปรึกษา เมื่อจะจบการศึกษา	✓	✓	✓
4. การจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน	✓	✓	✓
- การทำปฐมนิเทศ	✓	✓	✓
- การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร		✓	✓
5. การสนับสนุนจากชุมชน และท้องถิ่น	✓	✓	✓
6. การร่วมมือกันระหว่างบ้าน กับสถานศึกษา	✓	✓	✓

จากตารางที่ 8 พบว่า องค์ประกอบของระบบการประกันคุณภาพภายในตามแนวการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาลเอกชน ในด้านกระบวนการ มีองค์ประกอบหลัก 6 องค์ประกอบ คือ 1) การบริหารและจัดการศึกษา 2) การจัดองค์การ 3) การพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน และการประเมินผล 4) การจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน 5) การสนับสนุนจากชุมชน และท้องถิ่น และ 6) การร่วมมือกันระหว่างบ้าน กับสถานศึกษา

เมื่อพิจารณา ระบบในปัจจุบันที่ได้ศึกษามา ผู้วิจัยเห็นว่าข้อมูลที่ควรนำไปใช้ในการออกแบบระบบการประกันคุณภาพภายในตามแนวการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาลเอกชน ในด้านกระบวนการ มีดังนี้ 1) การบริหารและจัดการศึกษา 2) การจัดองค์การ 3) การพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน และการประเมินผล 4) การจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน 5) การสนับสนุนจากชุมชน และท้องถิ่น และ 6) การร่วมมือกันระหว่างบ้าน กับสถานศึกษา

องค์ประกอบที่ผู้วิจัยเสนอเพิ่มเติมคือ องค์ประกอบย่อย การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร ในองค์ประกอบหลัก การจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน ทั้งนี้ เห็นได้จากการที่โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมทักษะ และพัฒนาการในด้านต่างๆ ของนักเรียนอยู่แล้ว และเป็นการจัดกิจกรรมที่เกิดขึ้นได้ตลอดระยะเวลาการศึกษา และสามารถจัดได้ทั้งภายใน และภายนอกห้องเรียน และทั้งภายใน และภายนอกโรงเรียน การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรจึงเป็นการจัดกิจกรรมที่สำคัญ และช่วยเสริมสร้างพัฒนาการของนักเรียนให้ครบ สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ตารางที่ 9 การออกแบบระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน ด้านปัจจัยส่งออก

องค์ประกอบของระบบ	ระบบตามแนวคิด ทฤษฎี จากการศึกษา เอกสาร	ระบบในปัจจุบัน จากกรณีศึกษา	ระบบที่ผู้วิจัยออกแบบ
<b>ปัจจัยส่งออก</b>			
1. คุณภาพผู้เรียน	✓	✓	✓
2. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ	✓	✓	✓

จากตารางที่ 9 พบว่า องค์ประกอบของระบบการประกันคุณภาพภายในตามแนวการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาลเอกชน ในด้านปัจจัยส่งออก มีองค์ประกอบหลัก 2 องค์ประกอบ คือ 1) คุณภาพผู้เรียน และ 2) ความพึงพอใจของผู้รับบริการ

เมื่อพิจารณา ระบบในปัจจุบันที่ได้ศึกษามา ผู้วิจัยเห็นว่าข้อมูลที่ควรนำไปใช้ในการออกแบบระบบการประกันคุณภาพภายในตามแนวการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาลเอกชน ในด้านปัจจัยส่งออก มีดังนี้ คือ 1) คุณภาพผู้เรียน และ 2) ความพึงพอใจของผู้รับบริการ

#### ตารางที่ 10 การออกแบบระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน ด้านข้อมูลป้อนกลับ

องค์ประกอบของระบบ	ระบบตามแนวคิด ทฤษฎีจากการศึกษาเอกสาร	ระบบในปัจจุบัน	ระบบที่ผู้วิจัยออกแบบ
<b>ข้อมูลป้อนกลับ</b>			
1. การประเมินองค์การ	✓	✓	✓
2. ข้อมูลจากการควบคุม ดูแล และประเมินผล	✓	✓	✓

จากตารางที่ 10 พบว่า องค์ประกอบของระบบการประกันคุณภาพภายในตามแนวการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาลเอกชน ในด้านข้อมูลป้อนกลับ มีองค์ประกอบหลัก 2 องค์ประกอบ คือ 1) การประเมินองค์การ และ 2) ข้อมูลจากการควบคุมดูแล และประเมินผล

เมื่อพิจารณา ระบบในปัจจุบันที่ได้ศึกษามา ผู้วิจัยเห็นว่าข้อมูลที่ควรนำไปใช้ในการออกแบบระบบการประกันคุณภาพภายในตามแนวการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาลเอกชน ในด้านข้อมูลป้อนกลับ มีดังนี้ คือ 1) การประเมินองค์การ และ 2) ข้อมูลจากการควบคุมดูแล และประเมินผล

ตารางที่ 11 การออกแบบระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบ มุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน ด้านสภาพแวดล้อมของระบบ

องค์ประกอบของระบบ	ระบบตามแนวคิด ทฤษฎี จากการศึกษา เอกสาร	ระบบในปัจจุบัน จากกรณีศึกษา	ระบบที่ผู้วิจัย ออกแบบ
<b>สภาพแวดล้อมของระบบ</b>			
1. นโยบายของชาติ	✓	✓	✓
2. สภาพของชุมชน เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี	✓	✓	✓

จากตารางที่ 11 พบว่า องค์ประกอบของระบบการประกันคุณภาพภายในตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาลเอกชน ในด้านสภาพแวดล้อมของระบบ มีองค์ประกอบหลัก 2 องค์ประกอบ คือ 1) นโยบายของชาติ และ 2) สภาพของชุมชน เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี

เมื่อพิจารณา ระบบในปัจจุบันที่ได้ศึกษามา ผู้วิจัยเห็นว่าข้อมูลที่ควรนำไปใช้ในการออกแบบระบบการประกันคุณภาพภายในตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาลเอกชน ในด้านสภาพแวดล้อมของระบบ มีดังนี้ คือ 1) นโยบายของชาติ และ 2) สภาพของชุมชน เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี

ผลการออกแบบระบบ ได้ ระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน (ร่างที่ 1) ดังนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

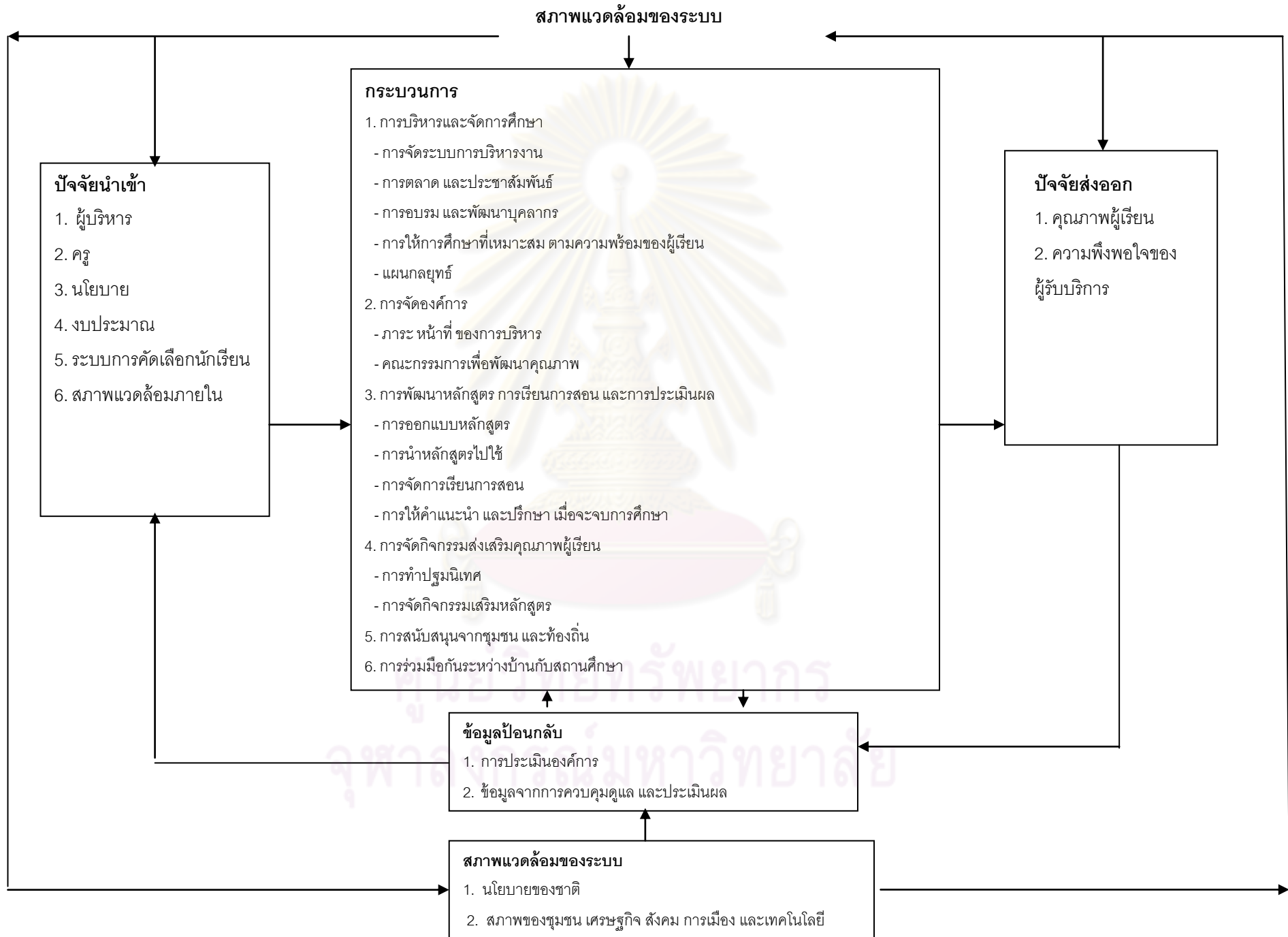
ระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้ง  
องค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน (ร่างที่ 1)

ส่วนที่ 1 ระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้ง  
องค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาลเอกชน (ร่างที่ 1)

ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบ  
มุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาลเอกชน

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 14 ระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน (ร่างที่ 1)



ส่วนที่ 2 ระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน (ร่างที่ 1) สามารถอธิบายองค์ประกอบต่างๆ ตามองค์ประกอบหลักได้ดังนี้

องค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย

1. ผู้บริหาร หมายถึงผู้บริหารโรงเรียน ที่มีภาวะผู้นำ กล่าวคือ เป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีการปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพ มีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์ เป็นผู้นำทางวิชาการ มีความสามารถในการบริหารงานวิชาการ และการจัดการ
2. ครู หมายถึงครูที่เป็นครูมืออาชีพ กล่าวคือ เป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพ มีความมุ่งมั่น และอุทิศตนในการสอน มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ แสวงหาความรู้และเทคนิควิธีการสอนใหม่อยู่เสมอ มีวุฒิการศึกษาที่เกี่ยวข้องในวิชาชีพ มีความรู้ความเข้าใจเป้าหมาย วิธีการในการจัดการศึกษาปฐมวัย มีความเข้าใจในวิธีการจัดการเรียนการสอน และมีความสามารถในการจัดการประเมินพัฒนาการของเด็ก
3. นโยบาย หมายถึง ข้อความ หรือแนวทาง ที่แสดงมาตรฐานของวิธีการ หรือแผนหลักในการดำเนินงาน ข้อผูกมัด หรือข้อตกลงที่องค์การ หรือโรงเรียน ให้ไว้กับผู้เรียน นักเรียน และผู้ปกครอง และอาจประกอบด้วยข้อความที่บ่งบอกถึงผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน
4. งบประมาณ หมายถึง ระบบการจัดสรรเงินที่มีอยู่ และที่จะได้รับมา เพื่อประโยชน์ในการจัดการศึกษา โดยมีการจัดงบประมาณที่เพียงพอ และตอบสนองต่อโครงการ การปฏิบัติงานของสถานศึกษา
5. ระบบการคัดเลือกนักเรียน หมายถึง ระบบในการให้ข้อมูล คำแนะนำที่ถูกต้องแก่นักเรียน และผู้ปกครอง ในการสมัครเข้าเรียน มีขั้นตอนเขียนไว้อย่างชัดเจน และมีการทบทวนระบบอยู่เสมอ มีการจัดระบบและจัดทำเอกสารที่ระบุขั้นตอนที่แน่นอนทั้งในส่วนของเอกสารรับสมัคร, การสัมภาษณ์ และการคัดเลือก, เกณฑ์ในการคัดเลือกต่างๆ, การลงทะเบียน, วิธีการคัดเลือกนักเรียน และสิ่งที่จะได้รับ
6. สภาพแวดล้อมภายใน หมายถึงสภาพแวดล้อมโดยรอบภายในบริเวณโรงเรียน กล่าวคือ การที่โรงเรียนมีอาคารเรียนที่มีขนาดพอดีกับจำนวนนักเรียน ห้องเรียนมีขนาดและจำนวนที่เหมาะสม เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด มีห้องประกอบการเรียนที่เพียงพอ มีพื้นที่สีเขียว มีสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีสุขอนามัย และมีความปลอดภัย



## องค์ประกอบด้านกระบวนการ ประกอบด้วย

### 1. การบริหารและจัดการศึกษา

การจัดระบบการบริหารงาน คือการที่โรงเรียนมีการจัดทำเอกสารที่แสดงถึงขั้นตอน หรือวิธีการในการบริหารงานต่างๆ เช่น ระเบียบการรับสมัคร การทำทะเบียนนักเรียน การจัดตารางสอน ขั้นตอนของความปลอดภัยต่างๆ ในองค์การ การจัดทำประวัติสุขภาพ ผลของการสอบคัดเลือก การทำบัญชีและระบบบัญชี กระบวนการในการจัดทำ และควบคุมเอกสาร มีการระบุความสำคัญของเอกสาร มีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ เอกสารสำคัญที่ควรมีจะเป็น สำเนาของแผนการสอน เอกสารอนุมัติต่างๆ เอกสารรายวิชา และทะเบียนนักเรียน ประวัติของการวัดผล ประเมินผล เอกสารการประชุม ฯลฯ

การให้การศึกษาที่เหมาะสม ตามความพร้อมของผู้เรียน ในที่นี้ หมายถึงการที่องค์การ หรือโรงเรียน มีการจัดการเรียนการสอนให้กับเด็กทุกคนเพื่อพัฒนาเด็กให้มีความสามารถเต็มตามศักยภาพของเขา มีการให้บริการที่ทั่วถึงกับนักเรียนทุกคน อีกทั้งมีการให้โอกาสในการพัฒนาบุคลากรทุกคนในองค์การอย่างทั่วถึง และเป็นไปตามความต้องการในหน้าที่ของแต่ละบุคคล การที่จะเป็นได้ตามนี้ องค์การควรมีการระบุนโยบายละเอียดต่างๆ ทั้ง เป้าหมาย ความต้องการในการพัฒนา วิธีการ และขั้นตอนที่จะทำให้เกิดขึ้นได้ รวมถึงมีการจัดทำนโยบายที่สนับสนุนการให้โอกาสกับนักเรียน และบุคลากรในองค์การด้วย

การอบรม และพัฒนาบุคลากร บุคลากรในองค์การจะเป็นผู้ที่ทำให้งานบรรลุเป้าหมาย ในระบบคุณภาพต้องมีการกำหนดรายละเอียดของการคัดเลือกบุคลากร กระบวนการในการคัดเลือก แนะแนว การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการจูงใจพนักงาน รวมถึงการมีนโยบายในการพัฒนาวิชาชีพ การพัฒนาบุคลากรต้องเป็นทั้งแผนในระดับขององค์การ และต้องมีการหาความต้องการในการพัฒนา ต้องมีการควบคุมดูแล ประเมินประสิทธิผลของแผนพัฒนาทั้งในระยะสั้น และระยะยาว

แผนกลยุทธ์ กล่าวถึง วิสัยทัศน์ระยะยาวขององค์การ และมีการให้รายละเอียดของแผนการว่าจะดำเนินการอย่างไร มีการกำหนดตลาด หรือลูกค้าของตนเอง และวัฒนธรรมขององค์การที่ต้องการ รวมถึงมีการอธิบายถึงความจำเป็นของการให้บริการคุณภาพ

การตลาด และการประชาสัมพันธ์ เป็นการจัดระบบของการให้ข้อมูลที่ชัดเจน และเป็นประโยชน์ ในส่วนของแผนการจัดการเรียนการสอน หลักสูตรที่มี ต่อกลุ่มนักเรียน ผู้ปกครองของตนเอง มีการทำเอกสารที่ชัดเจน เป็นปัจจุบัน และสามารถเผยแพร่ได้ ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบของแผ่นพับ โบรชัวร์ ฯลฯ

## 2. การจัดองค์การ

ภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบของการบริหาร แสดงถึงบทบาท หน้าที่ในการดูแลบริหารงานขององค์การ มีการแสดงให้เห็นว่าทีมของผู้บริหารมีใครบ้าง และมีหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องอะไร รวมถึงการแจกแจงตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหารแต่ละคน

มีการจัดทีมงานที่ดูแลเรื่องคุณภาพในองค์การ เป็นการกำหนดกลุ่ม ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการทำให้คุณภาพ ทำการควบคุมดูแลเรื่องของการริเริ่มเรื่องคุณภาพ ดูแลการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมในองค์การ ดูแล และสนับสนุนการริเริ่มงานคุณภาพต่างๆ ในฝ่าย หรือหน่วยงาน และคอยดูแลกระบวนการในการดำเนินงานนั้นๆ การทำให้แผนการต่างๆ ในการพัฒนาคุณภาพ มีการดำเนินงานไปได้ และสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น

## 3. การพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน และการประเมินผล

การออกแบบหลักสูตร เป็นกระบวนการในการทำเอกสารที่แสดงถึงเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และรายละเอียดต่างของแผนหรือหลักสูตร สามารถจัดทำในรูปแบบของแผนการสอน สิ่งที่จะต้องต้องมีในหลักสูตรคือ ความต้องการในการพัฒนาของหลักสูตร และทรัพยากรที่ต้องการ ความต้องการในการพัฒนาตัวผู้เรียน ข้อคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง อันเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้ได้หลักสูตร และระบบที่มีคุณภาพ

การนำหลักสูตรไปใช้ หมายถึงขั้นตอนในการนำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน วิธีในการจัดการเรียนการสอนต้องมีความแน่นอน และเป็นไปตามแต่ละเกณฑ์ของแผนที่วางไว้ ข้อมูลหรือสิ่งที่ควรจะต้องมีคือ ตัวหลักสูตร องค์ประกอบของรายวิชา แผนการปฏิบัติงาน บันทึกการปฏิบัติงาน บันทึกการประเมินผล และบันทึกงาน/ผลสำเร็จของงาน รวมถึงการบันทึกข้อผิดพลาดต่างๆ ความสามารถที่ต่ำกว่าเกณฑ์ และวิธีการแก้ไข สิ่งที่เป็นข้อผิดพลาดของระบบที่องค์การพัฒนาขึ้น ก็ต้องมีการบันทึกไว้ รายละเอียดของการประเมินผล เกณฑ์ การให้คะแนนหรือเกรด และรางวัล ก็เป็นสิ่งที่จำเป็นของระบบคุณภาพเช่นกัน

การจัดการ การเรียนการสอน ในกระบวนการของการจัดหลักสูตร และการบริหารแผน รวมถึงการจัดทีมงานนั้น ต้องมีการระบุรายละเอียด บทบาทหน้าที่ของทีมงาน ความรับผิดชอบ ระดับชั้นของการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่ และสามารถให้ผู้ตรวจสอบ หรือผู้ประเมินจากภายนอกในการตรวจสอบได้

การให้คำแนะนำ และปรึกษา เมื่อจะจบการศึกษา เป็นส่วนหนึ่งของการทำหลักสูตรให้สมบูรณ์ ต้องมีกำหนดการ และการกำหนดวิธีการที่ชัดเจน เป็นการแนะนำอนาคตใน

การเลือกศึกษาต่อ การปรับเปลี่ยนแผนการเรียน หรือการเลือกอาชีพหลังจากการจบการศึกษาแล้ว

#### 4. การจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน

การปฏิรูปนิเทศ เป็นการจัดทำแผน หรือกระบวนการแนะแนวที่มีโครงสร้างชัดเจน บ่งบอกถึงเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อการแนะนำตัวองค์กรหรือโรงเรียน วัฒนธรรม รูปแบบ และวิธีการที่ชัดเจนในการจัดการเรียนการสอนต่อผู้เรียน และการปฏิรูปนิเทศนี้จะต้องมีการทำประเมิน อยู่ตลอดเวลาเพื่อแสดงถึงว่าได้บรรลุถึงความต้องการของผู้เรียน

การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร คือการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมคุณภาพของนักเรียน นอกเหนือไปจากการจัดปกติ เพื่อให้นักเรียนได้มีพัฒนาการเต็มตามศักยภาพ และเหมาะสมกับวัย ทั้งนี้อาจเป็นการจัดกิจกรรมภายใน หรือภายนอกห้องเรียน หรือการจัดกิจกรรมภายใน หรือภายนอกโรงเรียน

5. การสนับสนุนจากชุมชน และท้องถิ่น ในที่นี้คือ การที่โรงเรียนมีการเชื่อมโยง แลกเปลี่ยนข้อมูล และแหล่งเรียนรู้ ในภูมิปัญญาท้องถิ่น สนับสนุนให้โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชน และชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรของโรงเรียน

6. การร่วมมือกันระหว่างบ้านกับสถานศึกษา คือการที่โรงเรียน กับผู้ปกครองมีส่วนร่วมกันในการจัดการเรียนการสอนให้กับนักเรียน ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตร มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องของการดูแลเลี้ยงดูเด็ก

ด้านปัจจัยส่งออก ประกอบด้วย

1. คุณภาพผู้เรียน ในที่นี้หมายถึง คุณภาพของผู้เรียนที่เป็นไปตามนโยบาย และมาตรฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ นักเรียนมีพัฒนาการเป็นไปตามวัย มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ มีความรู้และทักษะเบื้องต้นในการดำรงชีวิต และการปฏิบัติตนในสังคม นักเรียนมีสุขภาพที่ดี มีการเจริญเติบโตตามวัย

2. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ในที่นี้หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถจัดการเรียนการสอนที่ตอบสนองต่อความต้องการตามวัยของนักเรียนได้อย่างครบถ้วน มีความสุขในการมาโรงเรียน และผู้ปกครอง มีความพึงพอใจในการจัดกิจกรรม การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน

### ด้านข้อมูลป้อนกลับ ประกอบด้วย

1. การประเมินองค์การ องค์การควรมีการประเมินคุณภาพ หรือคุณสมบัติ โดยรวมขององค์การ อาจเป็นโดยบุคคลหรือผู้ตรวจภายนอกก็ได้ แต่ก็สามารถใช้ผู้ตรวจสอบ ภายในได้เช่นกัน บุคลากรสามารถประเมินงาน หรือบุคลากรคนอื่นนอกแผนกได้ และ บุคคลภายนอกก็สามารถร่วมอยู่ในการประเมินได้ ระบบของการใช้การประเมินระหว่างกัน สามารถสร้างความมั่นใจ และความน่าเชื่อถือได้ และเป็นสิ่งที่สำคัญในการนำมาพัฒนาบุคลากร อีกทั้งต้องมีการพัฒนากลไกของการป้อนกลับของข้อมูลของการประเมินเพื่อนำไปใช้ใน กระบวนการวางแผนขององค์การได้
2. ข้อมูลจากการควบคุมดูแล และการประเมินผลผลลัพธ์ หรือผลสัมฤทธิ์ที่ ได้มาเป็นสิ่งสำคัญ ในการประเมินและรับรองคุณภาพ ในระบบคุณภาพต้องมีการทำเอกสารใน การประเมินผล เพื่อใช้ในการวัดหรือดู การบรรลุในเป้าหมายของการทำงานของคน และ ความสำเร็จของแผน สิ่งที่ได้จากผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนในด้านต่างๆ ที่ได้จากกระบวนการวัดผล เป็นส่วนที่สำคัญของการประเมิน วิธีการที่ใช้เป็นได้ทั้ง ใช้การใช้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การ ประชุมทบทวน การใช้แบบสอบถาม หรือใช้การตรวจสอบภายใน แต่ต้องมีการใช้วิธีการที่ เหมาะสมกับกระบวนการ

### สภาพแวดล้อมของระบบ ประกอบด้วย

1. นโยบายของชาติ ในที่นี้ หมายถึง สภาพของนโยบายในการจัดการศึกษาของ ชาติ ของกระทรวง และของต้นสังกัดของโรงเรียน ที่มีผลกระทบท่อนโยบาย และวิธีการในการ จัดการเรียนการสอนของโรงเรียน
2. สภาพของชุมชน เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี หมายถึงสภาพ โดยรอบของโรงเรียน ของชุมชน ของชาติในด้านที่เกี่ยวกับการดำเนินชีวิตอยู่ในปัจจุบันของ ผู้ปกครอง และนักเรียน ในที่นี้กล่าวถึง สภาพโดยรวมของชุมชน เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง และเทคโนโลยี



จากตารางที่ 12 ผลการสรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า ระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน ควรประกอบด้วยปัจจัยหลัก 5 ปัจจัย คือ 1) ปัจจัยนำเข้า 2) กระบวนการ 3) ปัจจัยส่งออก 4) ข้อมูลป้อนกลับ และ 5) สภาพแวดล้อมของระบบ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 100 เท่ากันในทุกปัจจัย

ตารางที่ 13 ผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้า ของระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสมขององค์ประกอบ								สรุป (มาตราส่วนร้อยละ)
	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8	
<b>2. ปัจจัยนำเข้า</b>									
- ผู้บริหาร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100
- ครู	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100
- นโยบาย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100
- งบประมาณ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100
- ระบบการคัดเลือกนักเรียน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100
- สภาพแวดล้อมภายใน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100

จากตารางที่ 13 ผลการสรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า องค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้า ของระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน ควรประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 6 องค์ประกอบ คือ 1) ผู้บริหาร 2) ครู 3) นโยบาย 4) งบประมาณ 5) ระบบการคัดเลือกนักเรียน และ 6) สภาพแวดล้อมภายใน มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 100 เท่ากันในทุกปัจจัย



รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสมขององค์ประกอบ								สรุป (มาตราส่วนร้อยละ)
	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8	
- การจัดการเรียนการสอน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100
- การให้คำแนะนำ และปรึกษา เมื่อจะจบการศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100
4) การจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100
- การทำปฐมนิเทศ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100
- การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100
5) การสนับสนุนจากชุมชน และท้องถิ่น	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100
6) การร่วมมือกันระหว่างบ้านกับ สถานศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100

จากตารางที่ 14 ผลการสรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า องค์ประกอบด้าน กระบวนการ ของระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้ง องค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน ควรประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 6 องค์ประกอบ คือ 1) การบริหารและจัดการศึกษา 2) การจัดองค์การ 3) การพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน และการ ประเมินผล 4) การจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน 5) การสนับสนุนจากชุมชน และท้องถิ่น และ 6) การร่วมมือกันระหว่างบ้านกับสถานศึกษา มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 100 เท่ากันในทุกปีปัจจัย

สำหรับองค์ประกอบย่อย การนำหลักสูตรไปใช้ ในองค์ประกอบหลัก การพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน และการประเมินผล พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิให้ความเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 87.5 โดยมีการให้ข้อคิดเห็นว่า การนำหลักสูตรไปใช้ คือการจัดการเรียนการสอน

นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม คือ ควรเพิ่มองค์ประกอบย่อยด้าน การประเมินผล ลงในส่วนขององค์ประกอบหลักด้าน การพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน และการประเมินผล เพื่อให้เกิดการดำเนินงานครบตามวัตถุประสงค์ขององค์ประกอบหลัก



ตารางที่ 15 ผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบด้านปัจจัยส่งออก ของระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสมขององค์ประกอบ								สรุป (มาตราส่วนร้อยละ)
	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8	
4. ด้านปัจจัยส่งออก									
- คุณภาพผู้เรียน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100
- ความพึงพอใจของผู้รับบริการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100

จากตารางที่ 15 ผลการสรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า องค์ประกอบด้านปัจจัยส่งออก ของระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน ควรประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 2 องค์ประกอบ คือ 1) คุณภาพผู้เรียน และ 2) ความพึงพอใจของผู้รับบริการ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 100 เท่ากันในทุกปัจจัย

นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม คือ ในการให้คำจำกัดความของ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ต้องมีความชัดเจนว่าผู้รับบริการหมายถึงบุคคลใดบ้าง ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในระดับอนุบาล

ตารางที่ 16 ผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบด้านข้อมูลป้อนกลับ ของระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสมขององค์ประกอบ								
	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8	สรุป (มาตราส่วนร้อยละ)
5. ด้านข้อมูลป้อนกลับ									
- การประเมินองค์การ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100
- ข้อมูลจากการควบคุมดูแล และประเมินผล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100

จากตารางที่ 16 ผลการสรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า องค์ประกอบด้านข้อมูลป้อนกลับ ของระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน ควรประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 2 องค์ประกอบ คือ 1) การประเมินองค์การ และ 2) ข้อมูลจากการควบคุม ดูแล และประเมินผล มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 100 เท่ากันในทุกปัจจัย

นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม คือ ในการประเมินองค์การนั้น ควรมีการดำเนินงานในทุกมิติ กล่าวคือ ดำเนินการประเมินทั้งในด้านจากผู้ปกครอง ครู นักเรียน และผู้ที่มีส่วนได้ ส่วนเสีย

ตารางที่ 17 ผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของระบบ ของระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสมขององค์ประกอบ								
	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8	สรุป (มาตราส่วนร้อยละ)
<b>6. ด้านสภาพแวดล้อมของระบบ</b>									
- นโยบายของชาติ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100
- สภาพของชุมชน เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100

จากตารางที่ 17 ผลการสรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของระบบ ของระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน ควรประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 2 องค์ประกอบ คือ 1) นโยบายของชาติ และ 2) สภาพของชุมชน เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 100 เท่ากันในทุกปัจจัย

การประเมินความเป็นไปได้ขององค์ประกอบของระบบการประกันคุณภาพภายใน ตาม  
แนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน

ตารางที่ 18 ผลการประเมินความเป็นไปได้ขององค์ประกอบของระบบการประกัน  
คุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียน  
อนุบาล เอกชน

รายการที่ประเมิน	ความเป็นไปได้ขององค์ประกอบ								สรุป (มาตราส่วนร้อยละ)
	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8	
1. ระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่ง คุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียน อนุบาล เอกชน ประกอบด้วย ปัจจัย หลัก 5 ปัจจัย คือ									
- ปัจจัยนำเข้า	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100
- กระบวนการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100
- ปัจจัยส่งออก	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100
- ข้อมูลป้อนกลับ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100
- สภาพแวดล้อมของระบบ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100

จากตารางที่ 18 ผลการสรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า ระบบการประกัน  
คุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล  
เอกชน ที่ประกอบด้วยปัจจัยหลัก 5 ปัจจัย คือ 1) ปัจจัยนำเข้า 2) กระบวนการ 3) ปัจจัยส่งออก 4)  
ข้อมูลป้อนกลับ และ 5) สภาพแวดล้อมของระบบ มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ในระดั้มาก  
ที่สุด คิดเป็นร้อยละ 100 เท่ากันในทุกปัจจัย

ตารางที่ 19 ผลการประเมินความเป็นไปได้ขององค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้า ของระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน

รายการที่ประเมิน	ความเป็นไปได้ขององค์ประกอบ								สรุป (มาตราส่วนร้อยละ)
	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8	
<b>2. ปัจจัยนำเข้า</b>									
- ผู้บริหาร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100
- ครู	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100
- นโยบาย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100
- งบประมาณ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100
- ระบบการคัดเลือกนักเรียน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100
- สภาพแวดล้อมภายใน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100

จากตารางที่ 19 ผลการสรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า องค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้า ของระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 6 องค์ประกอบ คือ 1) ผู้บริหาร 2) ครู 3) นโยบาย 4) งบประมาณ 5) ระบบการคัดเลือกนักเรียน และ 6) สภาพแวดล้อมภายใน มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ในระดั้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 100 เท่ากันในทุกองค์ประกอบ



รายการที่ประเมิน	ความเป็นไปได้ขององค์ประกอบ								
	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8	สรุป (มาตราส่วนร้อยละ)
4) การจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100
- การทำปฐมนิเทศ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100
- การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100
5) การสนับสนุนจากชุมชน และท้องถิ่น	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100
6) การร่วมมือกันระหว่างบ้านกับสถานศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100

จากตารางที่ 20 ผลการสรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า องค์ประกอบด้านกระบวนการ ของระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 6 องค์ประกอบ คือ 1) การบริหารและจัดการศึกษา 2) การจัดองค์การ 3) การพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน และการประเมินผล 4) การจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน 5) การสนับสนุนจากชุมชน และท้องถิ่น และ 6) การร่วมมือกันระหว่างบ้านกับสถานศึกษา ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ ในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 100 เท่ากันในทุกองค์ประกอบ

สำหรับองค์ประกอบย่อย การนำหลักสูตรไปใช้ ในองค์ประกอบหลัก การพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน และการประเมินผล พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิให้ความเป็นไปได้ขององค์ประกอบ คิดเป็นร้อยละ 87.5 โดยมีการให้ข้อเสนอแนะว่า การนำหลักสูตรไปใช้ ควรรวมอยู่ในด้านของ การจัดการเรียนการสอน

ตารางที่ 21 ผลการประเมินความเป็นไปได้ขององค์ประกอบด้านปัจจัยส่งออก ของระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน

รายการที่ประเมิน	ความเป็นไปได้ขององค์ประกอบ								
	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8	สรุป (มาตราส่วนร้อยละ)
4. ด้านปัจจัยส่งออก									
- คุณภาพผู้เรียน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100
- ความพึงพอใจของผู้รับบริการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100

จากตารางที่ 21 ผลการสรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า องค์ประกอบด้านปัจจัยส่งออก ของระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 2 องค์ประกอบ คือ 1) คุณภาพผู้เรียน และ 2) ความพึงพอใจของผู้รับบริการ มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ ในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 100 เท่ากันในทุกองค์ประกอบ

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตารางที่ 22 ผลการประเมินความเป็นไปได้ขององค์ประกอบด้านข้อมูลป้อนกลับ ของระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน

รายการที่ประเมิน	ความเป็นไปได้ขององค์ประกอบ								สรุป (มาตราส่วนร้อยละ)
	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8	
5. ด้านข้อมูลป้อนกลับ									
- การประเมินองค์การ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100
- ข้อมูลจากการควบคุมดูแล และประเมินผล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100

จากตารางที่ 22 ผลการสรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า องค์ประกอบด้านข้อมูลป้อนกลับ ของระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 2 องค์ประกอบ คือ 1) การประเมินองค์การ และ 2) ข้อมูลจากการควบคุม ดูแล และประเมินผล มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ ในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 100 เท่ากันในทุกองค์ประกอบ

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 23 ผลการประเมินความเป็นไปได้ขององค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อม ของระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน

รายการที่ประเมิน	ความเป็นไปได้ขององค์ประกอบ								สรุป (มาตราส่วนร้อยละ)
	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8	
<b>6. ด้านสภาพแวดล้อมของระบบ</b>									
- นโยบายของชาติ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100
- สภาพของชุมชน เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100

จากตารางที่ 23 ผลการสรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของระบบ ของระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 2 องค์ประกอบ คือ 1) นโยบายของชาติ และ 2) สภาพของชุมชน เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ ในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 100 เท่ากันในทุกองค์ประกอบ

### สรุปผลการปรับปรุงแก้ไของค์ประกอบของระบบ จากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

จากข้อมูลในขั้นตอนของตรวจสอบ และประเมินระบบ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาปรับปรุงแก้ไขระบบให้มีความเหมาะสม โดยมีการนำเสนอเฉพาะส่วนที่มีการปรับปรุงแก้ไขดังนี้

ตารางที่ 24 การเปรียบเทียบองค์ประกอบด้านกระบวนการ ของระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน ก่อน และหลังการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

องค์ประกอบก่อนการตรวจสอบ	องค์ประกอบที่มีการปรับปรุง แก้ไข และเพิ่มเติม
3) การพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน และการประเมินผล - การออกแบบหลักสูตร - การนำหลักสูตรไปใช้ - การจัดการเรียนการสอน - การให้คำแนะนำ และปรึกษา เมื่อจะจบการศึกษา	3) การพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน และการประเมินผล - การออกแบบหลักสูตร - การนำหลักสูตรไปใช้ - การจัดการเรียนการสอน - การประเมินผล - การให้คำแนะนำ และปรึกษา เมื่อจะจบการศึกษา

#### 4. การนำเสนอ ระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน

ขั้นตอนนี้เป็นการนำเสนอสาระของระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน ที่ผ่านกระบวนการพัฒนาคครบทุกขั้นตอน โดยสามารถนำเสนอรายละเอียดของระบบได้ดังนี้

**ระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน** หมายถึง ชุดขององค์ประกอบที่แสดงถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบย่อยต่างๆ ที่โรงเรียนที่ใช้เพื่อ การประเมินผล และการติดตามตรวจสอบคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนจากภายใน โดยเน้นถึงกลไก หรือกระบวนการ หรือกิจกรรม ตลอดจนวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความมั่นใจว่าผู้เรียนมีคุณภาพได้มาตรฐานตามที่กำหนด หรือมีคุณลักษณะเป็นไปตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา มุ่งที่จะตอบสนองความต้องการ และสร้างความพอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบของระบบทั้ง 5 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ ด้านปัจจัยส่งออก ด้านข้อมูลป้อนกลับ และ ด้านสภาพแวดล้อมของระบบ

ระบบดังกล่าว ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยต่างๆ แสดงได้ดังนี้

องค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย

1. ผู้บริหาร หมายถึงผู้บริหารโรงเรียน ที่มีภาวะผู้นำ กล่าวคือ เป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีการปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพ มีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์ เป็นผู้นำทางวิชาการ มีความสามารถในการบริหารงานวิชาการ และการจัดการ
2. ครู หมายถึงครูที่เป็นครูมืออาชีพ กล่าวคือ เป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพ มีความมุ่งมั่น และอุทิศตนในการสอน มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ แสวงหาความรู้และเทคนิควิธีการสอนใหม่อยู่เสมอ มีวุฒิการศึกษาที่เกี่ยวข้องในวิชาชีพ มีความรู้ความเข้าใจเป้าหมาย วิธีการในการจัดการศึกษาปฐมวัย มีความเข้าใจในวิธีการจัดการเรียนการสอน และมีความสามารถในการจัดการประเมินพัฒนาการของเด็ก
3. นโยบาย หมายถึง ข้อความ หรือแนวทาง ที่แสดงมาตรฐานของวิธีการ หรือแผนหลักในการดำเนินงาน ข้อผูกมัด หรือข้อตกลงที่องค์การ หรือโรงเรียน ให้ไว้กับผู้เรียน นักเรียน และผู้ปกครอง และอาจประกอบด้วยข้อความที่บ่งบอกถึงผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

4. งบประมาณ หมายถึง ระบบการจัดสรรเงินที่มีอยู่ และที่จะได้รับมา เพื่อประโยชน์ในการจัดการศึกษา โดยมีการจัดงบประมาณที่เพียงพอ และตอบสนองต่อโครงการ การปฏิบัติงานของสถานศึกษา

5. ระบบการคัดเลือกนักเรียน หมายถึง ระบบในการให้ข้อมูล คำแนะนำที่ถูกต้องแก่นักเรียน ผู้สมัคร และผู้ปกครอง ในการสมัครเข้าเรียน มีขั้นตอนเขียนไว้อย่างชัดเจน และมีการทบทวนระบบอยู่เสมอ มีการจัดระบบและจัดทำเอกสารที่ระบุขั้นตอนที่แน่นอนทั้งในส่วนของเอกสารการรับสมัคร, การสัมภาษณ์ และการคัดเลือก, เกณฑ์ในการคัดเลือกต่างๆ, การลงทะเบียน, วิธีการคัดเลือกนักเรียน และสิ่งที่จะได้รับ และจัดระบบให้มีความเหมาะสมกับระดับของนักเรียน

6. สภาพแวดล้อมภายใน หมายถึง สภาพโดยรอบภายในบริเวณโรงเรียน กล่าวคือ การที่โรงเรียนมีอาคารเรียนที่มีขนาดพอดีกับจำนวนนักเรียน ห้องเรียนมีขนาด และจำนวนที่เหมาะสม เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด มีห้องประกอบการเรียนที่เพียงพอ มีพื้นที่สีเขียว มีสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีสุขอนามัย และมีความปลอดภัย

องค์ประกอบด้านกระบวนการ ประกอบด้วย

#### 1. การบริหารและจัดการศึกษา

การจัดระบบการบริหารงาน หมายถึง การที่โรงเรียนมีการจัดทำเอกสารที่แสดงถึง ขั้นตอน หรือวิธีการในการบริหารงานต่างๆ เช่น ระเบียบการรับสมัคร การทำทะเบียนนักเรียน การจัดตารางสอน ขั้นตอนของความปลอดภัยต่างๆ ในองค์กร การจัดทำประวัติสุขภาพ ผลของการสอบคัดเลือก การทำบัญชีและระบบบัญชี กระบวนการในการจัดทำ และควบคุมเอกสาร มีการระบุความสำคัญของเอกสาร มีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ เอกสารสำคัญที่ควรมีจะเป็น สำเนาของแผนการสอน เอกสารอนุมัติต่างๆ เอกสารรายวิชา และทะเบียนนักเรียน ประวัติของการวัดผล ประเมินผล เอกสารการประชุม ฯลฯ

การให้การศึกษที่เหมาะสม ตามความพร้อมของผู้เรียน ในที่นี้ หมายถึง การที่องค์กร หรือโรงเรียน มีการจัดการเรียนการสอนให้กับเด็กทุกคนเพื่อพัฒนาเด็กให้มีความสามารถเต็มตามศักยภาพของเขา มีการให้บริการที่ทั่วถึงกับนักเรียนทุกคน อีกทั้งมีการให้โอกาสในการพัฒนาบุคลากรทุกคนในองค์กรอย่างทั่วถึง และเป็นไปตามความต้องการในหน้าที่ของแต่ละบุคคล การที่จะเป็นได้ตามนี้ องค์กรควรมีการระบุรายละเอียดต่างๆ ทั้ง เป้าหมาย ความต้องการ

ในการพัฒนา วิธีการ และขั้นตอนที่จะทำให้เกิดขึ้นได้ รวมถึงมีการจัดทำนโยบายที่สนับสนุนการให้โอกาสกับนักเรียน และบุคลากรในองค์กรด้วย

การอบรม และพัฒนาบุคลากร บุคลากรในองค์กรจะเป็นผู้ที่ทำให้งานบรรลุเป้าหมาย ในระบบคุณภาพต้องมีการกำหนดรายละเอียดของการคัดเลือกบุคลากร กระบวนการในการคัดเลือก แนวโน้ม การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการจูงใจพนักงาน รวมถึงการมีนโยบายในการพัฒนาวิชาชีพ การพัฒนาบุคลากรต้องเป็นทั้งแผนในระดับขององค์กร และต้องมีการหาความต้องการในการพัฒนา ต้องมีการควบคุมดูแล ประเมินประสิทธิผลของแผนพัฒนาทั้งในระยะสั้น และระยะยาว

แผนกลยุทธ์ กล่าวถึง วิสัยทัศน์ระยะยาวขององค์กร และมีการให้รายละเอียดของแผนการว่าจะดำเนินการอย่างไร มีการกำหนดตลาด หรือลูกค้าของตนเอง และวัฒนธรรมขององค์กรที่ต้องการ รวมถึงมีการอธิบายถึงความจำเป็นของการให้บริการคุณภาพ

การตลาด และการประชาสัมพันธ์ เป็นการจัดระบบของการให้ข้อมูลที่ชัดเจน และเป็นประโยชน์ ในส่วนของแผนการจัดการเรียนการสอน หลักสูตรที่มี ต่อกลุ่มนักเรียน ผู้ปกครองของตนเอง มีการทำเอกสารที่ชัดเจน เป็นปัจจุบัน และสามารถเผยแพร่ได้ ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบของแผ่นพับ โบรชัวร์ ฯลฯ

## 2. การจัดองค์กร

ภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบของการบริหาร แสดงถึงบทบาท หน้าที่ในการดูแลบริหารงานขององค์กร มีการแสดงให้เห็นว่าทีมของผู้บริหารมีใครบ้าง และมีหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องอะไร รวมถึงการแจกแจงตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหารแต่ละคน

มีการจัดทีมงานที่ดูแลเรื่องคุณภาพในองค์กร เป็นการกำหนดกลุ่ม ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการทำทีมคุณภาพ ทำการควบคุมดูแลเรื่องของการริเริ่มเรื่องคุณภาพ ดูแลการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมในองค์กร ดูแล และสนับสนุนการริเริ่มงานคุณภาพต่างๆ ในฝ่าย หรือหน่วยงาน และคอยดูแลกระบวนการในการดำเนินงานนั้นๆ การทำให้แผนการต่างๆ ในการพัฒนาคุณภาพ มีการดำเนินงานไปได้ และสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น

## 3. การพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน และการประเมินผล

การออกแบบหลักสูตร เป็นกระบวนการในการทำเอกสารที่แสดงถึงเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และรายละเอียดต่างของแผนหรือหลักสูตร สามารถจัดทำในรูปแบบของแผนการสอน สิ่งที่จะต้องควรมีในหลักสูตรคือ ความต้องการในการพัฒนาของหลักสูตร และทรัพยากรที่

ต้องการ ความต้องการในการพัฒนาตัวผู้เรียน ข้อคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง อันเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำ  
ให้ได้หลักสูตร และระบบที่มีคุณภาพ

การนำหลักสูตรไปใช้ หมายถึงขั้นตอนในการนำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียน  
การสอน วิธีในการจัดการเรียนการสอนต้องมีความแน่นอน และเป็นไปตามแต่ละเกณฑ์ของแผนที่  
วางไว้ ข้อมูลหรือสิ่งที่ควรจะต้องมีคือ ตัวหลักสูตร องค์ประกอบของรายวิชา แผนการปฏิบัติงาน  
บันทึกการปฏิบัติงาน บันทึกการประเมินผล และบันทึกงาน/ผลสำเร็จของงาน รวมถึงการบันทึก  
ข้อผิดพลาดต่างๆ ความสามารถที่ต่ำกว่าเกณฑ์ และวิธีการแก้ไข สิ่งที่เป็นข้อผิดพลาดของระบบที่  
องค์การพัฒนาขึ้น ก็ต้องมีการบันทึกไว้ รายละเอียดของการประเมินผล เกณฑ์ การให้คะแนนหรือ  
เกรด และรางวัล ก็เป็นสิ่งที่จำเป็นของระบบคุณภาพเช่นกัน

การจัดการ การเรียนการสอน ในกระบวนการของการจัดหลักสูตร และการบริหาร  
แผน รวมถึงการจัดที่งานนั้น ต้องมีการระบุรายละเอียด บทบาทหน้าที่ของทีมงาน ความ  
รับผิดชอบ ระดับขั้นของการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่ และสามารถให้ผู้ตรวจสอบ หรือผู้ประเมิน  
จากภายนอกในการตรวจสอบได้

การประเมินผล คือกระบวนการ วิธีการในการทำการประเมินความสำเร็จ หรือ  
ผลสัมฤทธิ์ในกระบวนการพัฒนาหลักสูตร และการจัดการเรียนการสอน ในที่นี้เป็นการทำการ  
ประเมินผล ข้อบกพร่องในตัวหลักสูตร การประเมินการนำหลักสูตรไปใช้ การประเมินผลสำเร็จของ  
หลักสูตร รวมถึงการประเมินผลสำเร็จในการจัดการเรียนการสอน และการประเมินผลสัมฤทธิ์ใน  
ด้านต่างๆ ของนักเรียนหลังจากจบหลักสูตรแล้ว

การให้คำแนะนำ และปรึกษา เมื่อจะจบการศึกษา เป็นส่วนหนึ่งของการทำ  
หลักสูตรให้สมบูรณ์ ต้องมีการกำหนดการ และการกำหนดวิธีการที่ชัดเจน เป็นการแนะนำอนาคตใน  
การเลือกศึกษาต่อ การปรับเปลี่ยนแผนการเรียน หรือการเลือกอาชีพหลังจากการจบการศึกษา  
แล้ว

#### 4. การจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน

การปฐมนิเทศการ เป็นการจัดทำแผน หรือกระบวนการแนะแนวที่มีโครงสร้าง  
ชัดเจน บ่งบอกถึงเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อการแนะนำตัวองค์กรหรือโรงเรียน วัฒนธรรม รูปแบบ  
และวิธีการที่ชัดเจนในการจัดการเรียนการสอนต่อผู้เรียน และการปฐมนิเทศนี้จะต้องมีการทำ  
ประเมินอยู่ตลอดเพื่อแสดงถึงว่าได้บรรลุถึงความต้องการของผู้เรียน

การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร เป็นการจัดกิจกรรมพิเศษ ที่อยู่นอกเหนือจากการ  
จัดในหลักสูตร เป็นได้ทั้งการจัดภายในห้องเรียน หรือภายนอกห้องเรียน ยกตัวอย่างเช่น การเรียน

เสริมพิเศษเพื่อเพิ่มทักษะการอ่าน เป็นต้น และเช่นกัน สามารถเป็นการจัดกิจกรรมได้ทั้งภายใน หรือภายนอกโรงเรียน เช่น การจัดทัศนศึกษาภายนอกโรงเรียนโดยจัดให้ผู้ปกครองร่วมด้วย

5. การสนับสนุนจากชุมชน และท้องถิ่นในที่นี้คือ การที่โรงเรียนมีการเชื่อมโยง แลกเปลี่ยนข้อมูล และแหล่งเรียนรู้ ในภูมิปัญญาท้องถิ่น สนับสนุนให้โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ของ ชุมชน และชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรของโรงเรียน

6. การร่วมมือกันระหว่างบ้านกับสถานศึกษา คือการที่โรงเรียน กับผู้ปกครองมีส่วน ร่วมกันในการจัดการเรียนการสอนให้กับนักเรียน ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตร มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องของการดูแลเลี้ยงดูเด็ก

องค์ประกอบด้านปัจจัยส่งออก ประกอบด้วย

1. คุณภาพผู้เรียน ในที่นี้หมายถึง คุณภาพของผู้เรียนที่เป็นไปตามนโยบาย และ มาตรฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ นักเรียนมีพัฒนาการเป็นไปตามวัย มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่ พึงประสงค์ มีความรู้และทักษะเบื้องต้นในการดำรงชีวิต และการปฏิบัติตนในสังคม นักเรียนมี สุขภาพที่ดี มีการเจริญเติบโตตามวัย

2. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ในที่นี้หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถจัดการ เรียนการสอนที่ตอบสนองต่อความต้องการตามวัยของนักเรียนได้อย่างครบถ้วน มีความสุขในการ มาโรงเรียน และผู้ปกครอง มีความพึงพอใจในการจัดกิจกรรม การจัดการเรียนการสอนของ โรงเรียน

องค์ประกอบด้านข้อมูลป้อนกลับ ประกอบด้วย

1. การประเมินองค์การ องค์การควรมีการประเมินคุณภาพ หรือคุณสมบัติ โดยรวมขององค์การ อาจเป็นโดยบุคคลหรือผู้ตรวจภายนอกก็ได้ แต่ก็สามารถใช้ผู้ตรวจสอบ ภายในได้เช่นกัน บุคลากรสามารถประเมินงาน หรือบุคลากรคนอื่นนอกแผนกได้ และ บุคคลภายนอกก็สามารถร่วมอยู่ในการประเมินได้ ระบบของการใช้การประเมินระหว่างกัน สามารถสร้างความมั่นใจ และความน่าเชื่อถือได้ และเป็นสิ่งที่สำคัญในการนำมาพัฒนาบุคลากร อีกทั้งต้องมีการพัฒนากลไกของการป้อนกลับของข้อมูลของการประเมินเพื่อนำไปใช้ใน กระบวนการวางแผนขององค์การได้

2. ข้อมูลจากการควบคุมดูแล และการประเมินผลผลลัพธ์ หรือผลสัมฤทธิ์ที่ ได้มาเป็นสิ่งสำคัญ ในการประเมินและรับรองคุณภาพ ในระบบคุณภาพต้องมีการทำเอกสารใน



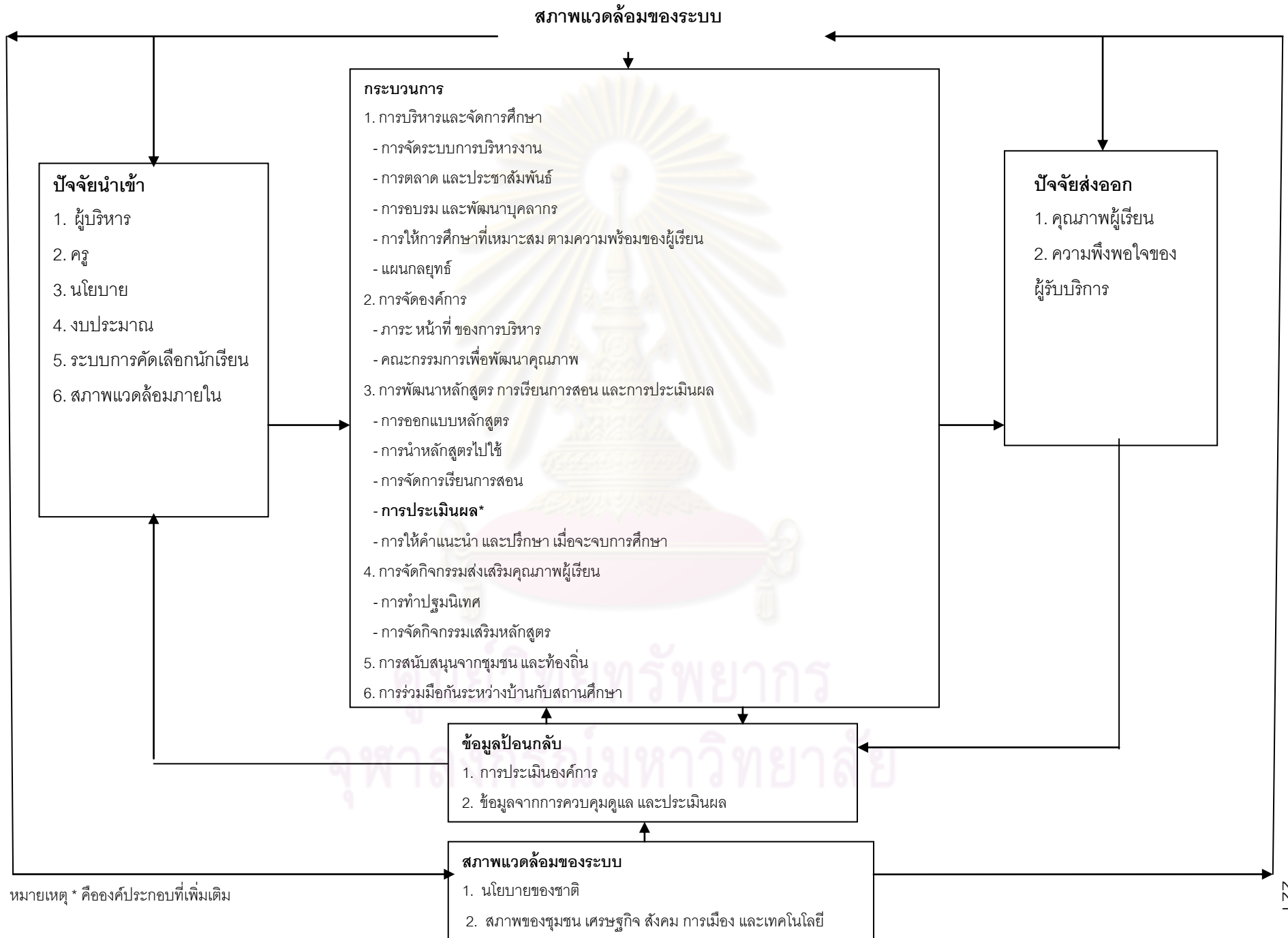
การประเมินผล เพื่อใช้ในการวัดหรือดู การบรรลุในเป้าหมายของการทำงานของบุคคล และความสำเร็จของแผน สิ่งที่ได้จากผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนในด้านต่างๆ ที่ได้จากกระบวนการวัดผล เป็นส่วนที่สำคัญของการประเมิน วิธีการที่ใช้เป็นได้ทั้ง ใช้การใช้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การประชุมทบทวน การใช้แบบสอบถาม หรือใช้การตรวจสอบภายใน แต่ต้องมีการใช้วิธีการที่เหมาะสมกับกระบวนการ

องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของระบบ ประกอบด้วย

1. นโยบายของชาติ ในที่นี้ หมายถึง สภาพของนโยบายในการจัดการศึกษาของชาติ ของกระทรวง และของต้นสังกัดของโรงเรียน ที่มีผลกระทบต่อนโยบาย และวิธีการในการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน
2. สภาพของชุมชน เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี หมายถึงสภาพโดยรอบของโรงเรียน ของชุมชน ของชาติในด้านที่เกี่ยวกับการดำเนินชีวิตอยู่ในปัจจุบันของผู้ปกครอง และนักเรียน ในที่นี้กล่าวถึง สภาพโดยรวมของชุมชน เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 15 ระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) ผู้วิจัยใช้เทคนิคเชิงคุณภาพ (Qualitative Approach) โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การวิเคราะห์ ข้อมูลสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ มีสาระดังนี้

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร สำหรับโรงเรียนอนุบาลเอกชน

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ โรงเรียนอนุบาลเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล จำนวน 735 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ

กลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้มาจากการเลือกศึกษาโรงเรียนซึ่งเป็นกรณีตัวอย่าง จำนวน 5 โรงเรียน ตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้คือ เป็นโรงเรียนอนุบาลเอกชนขนาดใหญ่ ที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 300 คนขึ้นไป และเป็นโรงเรียนอนุบาล เอกชนที่ผ่านการประเมินมาตรฐานภายนอก จาก สมศ. แล้ว โดยคัดเลือกโรงเรียนที่อยู่ภายในเขตกรุงเทพมหานคร 3 โรงเรียน และเลือกโรงเรียนในเขตปริมณฑลอีกจำนวน 2 โรงเรียน

ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้บริหาร ครูที่รับผิดชอบด้านการประกันคุณภาพของโรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูลจำนวน 10 คน

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยนี้ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 ชนิด คือ 1. แนวสัมภาษณ์ 2. แบบวิเคราะห์เอกสาร โดย

1 แนวสัมภาษณ์ ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแนวสัมภาษณ์ที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา แนวทางแก้ไข และคุณลักษณะที่ต้องการของระบบการประกันคุณภาพภายใน

2 แบบวิเคราะห์เอกสาร ใช้เพื่อการวิเคราะห์ และศึกษาเอกสาร ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากแนวสัมภาษณ์ เกี่ยวกับ สภาพปัจจุบัน และคุณลักษณะที่ต้องการของระบบการประกันคุณภาพภายใน ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาและสรุปเป็นสาระสำคัญ จำแนกและเรียงเรียงรายการข้อมูลตามประเด็นสำคัญในแต่ละรายการข้อมูล ตามประเด็นที่กำหนดไว้ในองค์ประกอบของระบบการประกันคุณภาพภายใน โรงเรียนอนุบาล ที่ผู้วิจัยใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์

### สรุปผลการวิจัย

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัย ออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 สภาพปัจจุบัน และปัญหาของการประกันคุณภาพภายใน ของโรงเรียนอนุบาล เอกชน และตอนที่ 2 ระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชนโดยเป็นไปตามคำถามการวิจัย โดยมีสาระ ดังนี้

#### ตอนที่ 1 สภาพปัจจุบัน และปัญหาของการประกันคุณภาพภายใน ของโรงเรียนอนุบาล เอกชน

จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหาร และครู และศึกษาเอกสารในการทำประกันคุณภาพภายในของโรงเรียน พบว่า สภาพปัจจุบันของระบบการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนอนุบาล เอกชน มีองค์ประกอบ และคุณลักษณะต่างๆ ดังนี้

#### ด้านปัจจัยนำเข้า

1. ผู้บริหาร ส่วนใหญ่ที่พบ มีคุณลักษณะดังนี้ มีภาวะผู้นำ มีความสามารถในการจัดการบริหาร มีความมีระเบียบวินัยในการจัดการ มีความโปร่งใสในการทำงาน สามารถตรวจสอบได้จากภายในและภายนอก มีบุคลิกภาพดี และมีมนุษยสัมพันธ์

2. ครู ส่วนใหญ่ที่พบ มีคุณลักษณะดังนี้ ครูมีประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอน มีวุฒิการศึกษาในสาขาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน มีความพยายามในการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ มีการเข้ารับการอบรม สัมมนาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน และการดูแลเด็ก มีการศึกษาต่อเพื่อเพิ่มวุฒิการศึกษาของตน มีการปฏิบัติตนให้อยู่ในระเบียบวินัยของโรงเรียน ดำรงตนอยู่ในจรรยาบรรณ และวิชาชีพครู

3. นโยบาย ส่วนใหญ่ที่พบ โรงเรียนมีการเขียนนโยบายเอาไว้อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร หรือมีนโยบายในการดำเนินงาน และมีนโยบายโรงเรียนที่ตอบสนองตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งโรงเรียน มีการจัดทำนโยบายโดยใช้การประชุมร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารโรงเรียน มีการดำเนินงานตามปรัชญา ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียนที่ได้ตั้งไว้

4. งบประมาณ ส่วนใหญ่พบว่า โรงเรียนมีการจัดทำงบประมาณอย่างเป็นระบบ สามารถตรวจสอบได้ มีการจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน ให้ความสำคัญในการบริหารงบประมาณ

5. ระบบการคัดเลือกนักเรียน ส่วนใหญ่พบว่า โรงเรียนมีการจัดทำระเบียบการของโรงเรียนไว้เพื่อเป็นแนวทางในการรับสมัครนักเรียน มีการใช้เกณฑ์อายุ ตามที่ต้นสังกัดกำหนด ในการรับนักเรียนเข้าเรียน

6. สภาพแวดล้อมภายใน ส่วนใหญ่พบว่า โรงเรียนมีอาคารเรียน และห้องเรียน ห้องประกอบ ที่เพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ มีความปลอดภัย

### ด้านกระบวนการ

1. การบริหารและจัดการศึกษา ส่วนใหญ่พบว่า โรงเรียนมีการจัดการศึกษา และบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักการบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน (SBM) เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม และการกระจายอำนาจ มีคณะกรรมการในการบริหารโรงเรียน มีการวางแผนงานของโรงเรียน จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี มีการใช้แผนกลยุทธ์ในการบริหาร มีการสร้างแผนกลยุทธ์และพัฒนายุทธศาสตร์โรงเรียนโดยใช้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การ (SWOT) มีการจัดทำยุทธศาสตร์โรงเรียน เพื่อจัดการศึกษาให้นักเรียนทุกคนอย่างทั่วถึง ให้นักเรียนทุกคนเติบโต มีพัฒนาการเต็มตามศักยภาพ และเป็นไปตามวัย มีการใช้หลักการของการพัฒนาบุคลากรมาใช้ในการบริหารงานบุคลากร ในที่นี้เริ่มตั้งแต่ การรับสมัครครูเข้าทำงาน การบรรจุครูเข้าทำงานตามหน้าที่ การอบรมพัฒนาครู จัดสวัสดิการครู และโรงเรียนส่วนใหญ่ มีการทำประชาสัมพันธ์ของ

โรงเรียน เพื่อการสื่อสารที่ดีทั้งกับภายใน และภายนอกโรงเรียน มีการจัดระบบงานประชาสัมพันธ์ เพื่อเผยแพร่โรงเรียน และติดต่อสื่อสารกับผู้ปกครอง และชุมชน

2. การจัดการองค์กร ส่วนใหญ่พบว่า โรงเรียนมีการจัดการองค์การในการบริหารงาน แบ่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน จัดทำโครงสร้างการบริหารออกเป็นฝ่ายต่างๆ มีการจัดทำคู่มือครูและบุคลากรตามหน้าที่ มีคณะกรรมการในการติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงาน และการประเมินผลงาน มีการจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารโรงเรียน

3. การพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน และการประเมินผล ส่วนใหญ่พบว่า โรงเรียนมีการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาขึ้น โดยการพัฒนากลยุทธ์แกนกลาง แล้วนำความต้องการในการพัฒนาตัวผู้เรียนที่ได้มาจากการประเมินผลสัมฤทธิ์ และเป้าหมายในการพัฒนานักเรียนตามเป้าหมายของโรงเรียน มาจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา มีการจัดทำแผนการจัดประสบการณ์ ทำการจัดแบ่งเนื้อหาในการจัดการเรียนรู้ให้ครบตามเนื้อหาที่ได้กำหนดไว้ จัดทำตารางการทำกิจกรรมในแต่ละวัน มีการตั้งเกณฑ์ในการวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และพัฒนาการของนักเรียน และมีการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และพัฒนาการของนักเรียน ตามเกณฑ์ที่ได้ตั้งไว้ โดยใช้ข้อมูลในการประเมินจากหลายทาง และมีการแจ้ง และนำผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ไปใช้ในการพัฒนาโรงเรียนต่อไป

4. การจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน ส่วนใหญ่พบว่า โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริม และพัฒนาตัวผู้เรียน โดยเป็นการจัดกิจกรรมทั้งใน และนอกหลักสูตร มีการจัดกิจกรรมทั้งใน และนอกโรงเรียน โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมต่างๆ เสริมหลักสูตรขึ้น เพื่อพัฒนา และส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนให้มีความเหมาะสม ตอบสนองความต้องการของผู้ปกครอง และทันต่อสังคม

5. การสนับสนุนจากชุมชน และท้องถิ่น ส่วนใหญ่พบว่า โรงเรียนรับผู้แทนชุมชน ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการให้ความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจในกระบวนการบริหารโรงเรียน ในรูปแบบของกรรมการบริหารโรงเรียน และชุมชนได้ให้ทรัพยากรต่างๆ ในชุมชน เป็นสถานที่เรียนรู้นอกนอก และเป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นให้กับนักเรียนได้ทำการเรียนรู้ และโรงเรียนอนุญาตให้ชุมชนเข้ามาใช้สถานที่ในการทำกิจกรรมต่างๆ ของชุมชนอยู่เสมอ

6. การร่วมมือกันระหว่างบ้านกับสถานศึกษา ส่วนใหญ่พบว่า โรงเรียนมีตัวแทนผู้ปกครอง เข้ามาทำหน้าที่ในการนำเสนอความคิดเห็นในมุมมองของผู้ปกครองในการจัดการบริหารโรงเรียน อยู่ในรูปแบบของกรรมการบริหารโรงเรียน อีกทั้งในการจัดกิจกรรมของโรงเรียน ผู้ปกครองมีการเข้าร่วมทำกิจกรรมกับทางโรงเรียนด้วย

### ด้านปัจจัยส่งออก

1. คุณภาพผู้เรียน ส่วนใหญ่พบว่า เด็กนักเรียนที่จบการศึกษา มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน มีพัฒนาการ และคุณสมบัติต่างๆ เป็นไปตามที่โรงเรียนได้ตั้งเป้าหมายในการพัฒนาไว้
2. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ส่วนใหญ่พบว่า ผู้ปกครองและนักเรียนมีความพึงพอใจในการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน โดยการใช้การวัด และการสังเกต จากการตอบแบบสอบถาม การเข้าร่วมทำกิจกรรม รวมถึงดูจากผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนานักเรียน ว่ามีความเหมาะสม และเป็นไปตามที่ต้องการ

### ด้านข้อมูลป้อนกลับ

1. การประเมินองค์กร ส่วนใหญ่พบว่า โรงเรียนมีการทำการประเมินคุณภาพภายในของโรงเรียนในหลายด้าน มีการใช้ข้อมูลในการประเมินที่หลากหลาย มีการจัดตั้งคณะกรรมการ ทีมหรือกลุ่ม ในการทำหน้าที่ดูแลในการประเมินคุณภาพภายใน และการรับการประเมินคุณภาพภายนอก
2. ข้อมูลจากการควบคุมดูแล และประเมินผล มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการประเมินต่างๆ เพื่อนำไปใช้ในการบริหาร

จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหาร และครู และศึกษาเอกสารในการทำประกันคุณภาพภายในของโรงเรียน พบว่า สภาพปัญหาของการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนอนุบาลเอกชน มีดังนี้

ปัญหาส่วนใหญ่ที่พบ เป็นปัญหาเกี่ยวกับ การขาดการติดต่อสื่อสาร และสร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียน กับท้องถิ่น การพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่นสู่หลักสูตร และการจัดการประเมินผลหลักสูตร เพื่อนำผลมาใช้ในการปรับปรุงหลักสูตร รวมถึงการนำผลการประเมินการดำเนินงานของโรงเรียนในด้านต่างๆ มาใช้ในการตัดสินใจ ปรับปรุง และพัฒนาการบริหาร และการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ปัญหาด้านการพัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้ง การประเมินผลโครงการต่างๆ ควรทำให้ครบวงจรคุณภาพ PDCA เพื่อการปรับปรุงพัฒนางานให้มีความต่อเนื่อง

## ตอนที่ 2 ระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน

จากการวิจัย สามารถสรุปได้ว่า ระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น และผ่านการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วยองค์ประกอบของระบบ 5 องค์ประกอบ คือองค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ ด้านปัจจัยส่งออก ด้านข้อมูลป้อนกลับ และด้านสภาพแวดล้อมของระบบ โดยสามารถแสดงองค์ประกอบหลัก และองค์ประกอบย่อย และคุณลักษณะขององค์ประกอบต่างๆ ได้ดังนี้

### องค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย

1. ผู้บริหาร หมายถึงผู้บริหารโรงเรียน ที่มีภาวะผู้นำ เป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีการปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพ มีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์ เป็นผู้นำทางวิชาการ มีความสามารถในการบริหารงานวิชาการ และการจัดการ
2. ครู หมายถึงครูที่เป็นครูมืออาชีพ กล่าวคือ เป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพ มีความมุ่งมั่น และอุทิศตนในการสอน มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ แสวงหาความรู้และเทคนิควิธีการสอนใหม่อยู่เสมอ มีวุฒิการศึกษาที่เกี่ยวข้องในวิชาชีพ มีความรู้ความเข้าใจเป้าหมาย วิธีการในการจัดการศึกษาปฐมวัย มีความเข้าใจในวิธีการจัดการเรียนการสอน และมีความสามารถในการจัดการประเมินพัฒนาการของเด็ก
3. นโยบาย หมายถึง ข้อความ หรือแนวทาง ที่แสดงมาตรฐานของวิธีการ หรือแผนหลักในการดำเนินงาน ข้อผูกมัด หรือข้อตกลงที่องค์การ หรือโรงเรียน ให้ไว้กับผู้เรียน นักเรียน และผู้ปกครอง และอาจประกอบด้วยข้อความที่บ่งบอกถึงผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน
4. งบประมาณ หมายถึง ระบบการจัดสรรเงินที่มีอยู่ และที่จะได้รับมา เพื่อประโยชน์ในการจัดการศึกษา โดยมีการจัดงบประมาณที่เพียงพอ และตอบสนองต่อโครงการ การปฏิบัติงานของสถานศึกษา
5. ระบบการคัดเลือกนักเรียน หมายถึง ระบบในการให้ข้อมูล คำแนะนำที่ถูกต้องแก่นักเรียน ผู้สมัคร และผู้ปกครอง ในการสมัครเข้าเรียน มีขั้นตอนเขียนไว้อย่างชัดเจน และมีการทบทวนระบบอยู่เสมอ มีการจัดระบบและจัดทำเอกสารที่ระบุขั้นตอนที่แน่นอนทั้งในส่วนขอเอกสารการรับสมัคร, การสัมภาษณ์ และการคัดเลือก, เกณฑ์ในการคัดเลือกต่างๆ, การ



ลงทะเบียน, วิธีการคัดเลือกนักเรียน และสิ่งที่จะได้รับ และจัดระบบให้มีความเหมาะสมกับระดับ  
ของนักเรียน

6. สภาพแวดล้อมภายใน หมายถึงสภาพโดยรอบภายในบริเวณโรงเรียน กล่าวคือ  
การที่โรงเรียนมีอาคารเรียนที่มีขนาดพอดีกับจำนวนนักเรียน ห้องเรียนมีขนาด และจำนวนที่  
เหมาะสม เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด มีห้องประกอบการเรียนที่เพียงพอ มีพื้นที่สีเขียว มี  
สิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีสุขอนามัย และมีความปลอดภัย

### องค์ประกอบด้านกระบวนการ ประกอบด้วย

#### 1. การบริหารและจัดการศึกษา

- การจัดระบบการบริหารงาน คือการที่โรงเรียนมีการจัดทำเอกสารที่แสดงถึง  
ขั้นตอน หรือวิธีการในการบริหารงานต่างๆ เช่น ระเบียบการรับสมัคร การทำทะเบียนนักเรียน การ  
จัดตารางสอน ขั้นตอนของความปลอดภัยต่างๆ ในองค์การ การจัดทำประวัติสุขภาพ ผลของการ  
สอบคัดเลือก การทำบัญชีและระบบบัญชี กระบวนการในการจัดทำ และควบคุมเอกสาร มีการ  
ระบุความสำคัญของเอกสาร มีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ เอกสารสำคัญที่ควรมีจะเป็น สำเนาของ  
แผนการสอน เอกสารอนุมัติต่างๆ เอกสารรายวิชา และทะเบียนนักเรียน ประวัติของการวัดผล  
ประเมินผล เอกสารการประชุม ฯลฯ

- การให้การศึกษาที่เหมาะสม ตามความพร้อมของผู้เรียน ในที่นี้ หมายถึงการที่  
องค์การ หรือโรงเรียน มีการจัดการเรียนการสอนให้กับเด็กทุกคนเพื่อพัฒนาเด็กให้มีความสามารถ  
เต็มตามศักยภาพของเขา มีการให้บริการที่ทั่วถึงกับนักเรียนทุกคน อีกทั้งมีการให้โอกาสในการ  
พัฒนาบุคลากรทุกคนในองค์การอย่างทั่วถึง และเป็นไปตามความต้องการในหน้าที่ของแต่ละ  
บุคคล การที่จะเป็นได้ตามนี้ องค์การควรมีการระดมรายละเอียดต่างๆ ทั้ง เป้าหมาย ความต้องการ  
ในการพัฒนา วิธีการ และขั้นตอนที่จะทำให้เกิดขึ้นได้ รวมถึงมีการจัดทำนโยบายที่สนับสนุนการ  
ให้โอกาสกับนักเรียน และบุคลากรในองค์การด้วย

- การอบรม และพัฒนาบุคลากร บุคลากรในองค์การจะเป็นผู้ทำให้งานบรรลุ  
เป้าหมาย ในระบบคุณภาพต้องมีการกำหนดรายละเอียดของการคัดเลือกบุคลากร กระบวนการ  
ในการคัดเลือก แนวโน้ม การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการจูงใจพนักงาน รวมถึงการมี  
นโยบายในการพัฒนาวิชาชีพ การพัฒนาบุคลากรต้องเป็นทั้งแผนในระดับองค์การ และต้องมีการ  
หาความต้องการในการพัฒนา ต้องมีการควบคุมดูแล ประเมินประสิทธิผลของแผนพัฒนาทั้งใน  
ระยะสั้น และระยะยาว

- แผนกลยุทธ์ กล่าวถึง วิสัยทัศน์ระยะยาวขององค์การ และมีการให้รายละเอียดของแผนการว่าจะดำเนินการอย่างไร มีการกำหนดตลาด หรือลูกค้าของตนเอง และวัฒนธรรมขององค์การที่ต้องการ รวมถึงมีการอธิบายถึงความจำเป็นของการให้บริการคุณภาพ

- การตลาด และการประชาสัมพันธ์ เป็นการจัดระบบของการให้ข้อมูลที่ชัดเจน และเป็นประโยชน์ ในส่วนของแผนการจัดการเรียนการสอน หลักสูตรที่มี ต่อกลุ่มนักเรียน ผู้ปกครองของตนเอง มีการทำเอกสารที่ชัดเจน เป็นปัจจุบัน และสามารถเผยแพร่ได้ ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบของแผ่นพับ โบรชัวร์ ฯลฯ

## 2. การจัดองค์การ

- ภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบของการบริหาร แสดงถึงบทบาท หน้าที่ในการดูแลบริหารงานขององค์การ มีการแสดงให้เห็นว่าทีมของผู้บริหารมีใครบ้าง และมีหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องอะไร รวมถึงการแจกแจงตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหารแต่ละคน

- การจัดทีมงานที่ดูแลเรื่องคุณภาพในองค์การ เป็นการกำหนดกลุ่ม ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการทำทีมคุณภาพ ทำการควบคุมดูแลเรื่องของการริเริ่มเรื่องคุณภาพ ดูแลการเปลี่ยนผ่านของวัฒนธรรมในองค์การ ดูแล และสนับสนุนการริเริ่มงานคุณภาพต่างๆ ในฝ่าย หรือหน่วยงาน และคอยดูแลกระบวนการในการดำเนินงานนั้นๆ การทำให้แผนการต่างๆ ในการพัฒนาคุณภาพ มีการดำเนินงานไปได้ และสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น

## 3. การพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน และการประเมินผล

- การออกแบบหลักสูตร เป็นกระบวนการในการทำเอกสารที่แสดงถึงเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และรายละเอียดต่างของแผนหรือหลักสูตร สามารถจัดทำในรูปแบบของแผนการสอน สิ่งที่จะต้องต้องมีในหลักสูตรคือ ความต้องการในการพัฒนาของหลักสูตร และทรัพยากรที่ต้องการ ความต้องการในการพัฒนาตัวผู้เรียน ข้อคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง อันเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้ได้หลักสูตร และระบบที่มีคุณภาพ

- การนำหลักสูตรไปใช้ หมายถึงขั้นตอนในการนำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน วิธีในการจัดการเรียนการสอนต้องมีความแน่นอน และเป็นไปตามแต่ละเกณฑ์ของแผนที่วางไว้ ข้อมูลหรือสิ่งที่จะต้องมียคือ ตัวหลักสูตร องค์ประกอบของรายวิชา แผนการปฏิบัติงาน บันทึกการปฏิบัติงาน บันทึกการประเมินผล และบันทึกงาน/ผลสำเร็จของงาน รวมถึงการบันทึกข้อผิดพลาดต่างๆ ความสามารถที่ต่ำกว่าเกณฑ์ และวิธีการแก้ไข สิ่งที่เป็นข้อผิดพลาดของระบบที่องค์การพัฒนาขึ้น ก็ต้องมีการบันทึกไว้ รายละเอียดของการประเมินผล เกณฑ์ การให้คะแนนหรือเกรด และรางวัล ก็เป็นสิ่งที่จำเป็นของระบบคุณภาพเช่นกัน

- การจัดการ การเรียนการสอน ในกระบวนการของการจัดหลักสูตร และการบริหารแผน รวมถึงการจัดทีมงานนั้น ต้องมีการระบุรายละเอียด บทบาทหน้าที่ของทีมงาน ความรับผิดชอบ ระดับขั้นของการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่ และสามารถให้ผู้ตรวจสอบ หรือผู้ประเมินจากภายนอกในการตรวจสอบได้

- การประเมินผล คือกระบวนการ วิธีการในการทำการประเมินความสำเร็จ หรือผลสัมฤทธิ์ในกระบวนการพัฒนาหลักสูตร และการจัดการเรียนการสอน ในที่นี้เป็นการทำการประเมินผล ข้อบกพร่องในตัวหลักสูตร การประเมินการนำหลักสูตรไปใช้ การประเมินผลสำเร็จของหลักสูตร รวมถึงการประเมินผลสำเร็จในการจัดการเรียนการสอน และการประเมินผลสัมฤทธิ์ในด้านต่างๆ ของนักเรียนหลังจากจบหลักสูตรแล้ว

- การให้คำแนะนำ และปรึกษา เมื่อจะจบการศึกษา เป็นส่วนหนึ่งของการทำหลักสูตรให้สมบูรณ์ ต้องมีการกำหนดการ และการกำหนดวิธีการที่ชัดเจน เป็นการแนะนำอนาคตในการเลือกศึกษาต่อ การปรับเปลี่ยนแผนการเรียน หรือการเลือกอาชีพหลังจากการจบการศึกษาแล้ว

#### 4. การจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน

- การปฐมนิเทศการ เป็นการจัดทำแผน หรือกระบวนการแนะแนวที่มีโครงสร้างชัดเจน บ่งบอกถึงเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อการแนะนำตัวองค์กรหรือโรงเรียน วัฒนธรรม รูปแบบ และวิธีการที่ชัดเจนในการจัดการเรียนการสอนต่อผู้เรียน และการปฐมนิเทศนี้จะต้องมีการทำประเมินอยู่ตลอดเพื่อแสดงถึงว่าได้บรรลุถึงความต้องการของผู้เรียน

- การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร เป็นการจัดกิจกรรมพิเศษ ที่อยู่นอกเหนือจากการจัดในหลักสูตร เป็นได้ทั้งการจัดภายในห้องเรียน หรือภายนอกห้องเรียน ยกตัวอย่างเช่น การเรียนเสริมพิเศษเพื่อเพิ่มทักษะการอ่าน เป็นต้น และเช่นกัน สามารถเป็นกิจกรรมได้ทั้งภายในหรือภายนอกโรงเรียน เช่น การจัดทัศนศึกษาภายนอกโรงเรียนโดยจัดให้ผู้ปกครองร่วมด้วย

5. การสนับสนุนจากชุมชน ในที่นี้คือ การที่โรงเรียนมีการเชื่อมโยง แลกเปลี่ยนข้อมูล และแหล่งเรียนรู้ ในภูมิปัญญาท้องถิ่น สนับสนุนให้โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชน และชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรของโรงเรียน

6. การร่วมมือกันระหว่างบ้านกับสถานศึกษา คือการที่โรงเรียน กับผู้ปกครองมีส่วนร่วมกันในการจัดการเรียนการสอนให้กับนักเรียน ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตร มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องของการดูแลเลี้ยงดูเด็ก

### องค์ประกอบด้านปัจจัยส่งออก ประกอบด้วย

1. คุณภาพผู้เรียน ในที่นี้หมายถึง คุณภาพของผู้เรียนที่เป็นไปตามนโยบาย และมาตรฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ นักเรียนมีพัฒนาการเป็นไปตามวัย มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ มีความรู้และทักษะเบื้องต้นในการดำรงชีวิต และการปฏิบัติตนในสังคม นักเรียนมีสุขภาพที่ดี มีการเจริญเติบโตตามวัย
2. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ในที่นี้หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถจัดการเรียนการสอนที่ตอบสนองต่อความต้องการตามวัยของนักเรียนได้อย่างครบถ้วน มีความสุขในการมาโรงเรียน และผู้ปกครอง มีความพึงพอใจในการจัดกิจกรรม การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน

### องค์ประกอบด้านข้อมูลป้อนกลับ ประกอบด้วย

1. การประเมินองค์การ องค์การควรมีการประเมินคุณภาพ หรือคุณสมบัติ โดยรวมขององค์การ อาจเป็นโดยบุคคลหรือผู้ตรวจภายนอกก็ได้ แต่ก็สามารถใช้ผู้ตรวจสอบภายในได้เช่นกัน บุคลากรสามารถประเมินงาน หรือบุคลากรคนอื่นนอกแผนกได้ และบุคคลภายนอกก็สามารถร่วมอยู่ในการประเมินได้ ระบบของการใช้การประเมินระหว่างกัน สามารถสร้างความมั่นใจ และความน่าเชื่อถือได้ และเป็นสิ่งที่สำคัญในการนำมาพัฒนาบุคลากร อีกทั้งยังต้องมีการพัฒนากลไกของการป้อนกลับของข้อมูลของการประเมินเพื่อนำไปใช้ในกระบวนการวางแผนขององค์การได้
2. ข้อมูลจากการควบคุมดูแล และการประเมินผล ผลลัพธ์ หรือผลสัมฤทธิ์ที่ได้มาเป็นสิ่งสำคัญ ในการประเมินและรับรองคุณภาพ ในระบบคุณภาพต้องมีการทำเอกสารในการประเมินผล เพื่อใช้ในการวัดหรือดู การบรรลุในเป้าหมายของการทำงานของคน และความสำเร็จของแผน สิ่งที่ได้จากผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนในด้านต่างๆ ที่ได้จากกระบวนการวัดผล เป็นส่วนที่สำคัญของการประเมิน วิธีการที่ใช้เป็นได้ทั้ง ใช้การใช้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การประชุมทบทวน การใช้แบบสอบถาม หรือใช้การตรวจสอบภายใน แต่ต้องมีการใช้วิธีการที่เหมาะสมกับกระบวนการ

### องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมของระบบ ประกอบด้วย

1. นโยบายของชาติ ในที่นี้ หมายถึง สภาพของนโยบายในการจัดการศึกษาของชาติ ของกระทรวง และของต้นสังกัดของโรงเรียน ที่มีผลกระทบต่อนโยบาย และวิธีการในการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน
2. สภาพของชุมชน เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี หมายถึงสภาพโดยรอบของโรงเรียน ของชุมชน ของชาติในด้านที่เกี่ยวกับการดำเนินชีวิตอยู่ในปัจจุบันของผู้ปกครอง และนักเรียน ในที่นี้กล่าวถึง สภาพโดยรวมของชุมชน เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี

### อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยพบเห็นประเด็นที่ควรนำมาอภิปรายตามลำดับของ ประเด็นที่ได้ จาก ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และองค์ประกอบระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน ที่มีความเหมาะสมในการนำไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ ดังต่อไปนี้

#### 1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ของการประกันคุณภาพภายใน ของโรงเรียน

##### อนุบาล เอกชน

สภาพปัจจุบันของการประกันคุณภาพภายในโรงเรียน ของโรงเรียนอนุบาลเอกชน พบว่า ในด้านปัจจัยนำเข้า เห็นได้ว่าผู้บริหาร นั้น เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการทำให้การบริหารจัดการ และการประกันคุณภาพภายในเกิดความสำเร็จ ผู้บริหาร จึงมีความจำเป็นที่ที่จะต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะตามที่กำหนดไว้ (SALLIS, 1993:132 -135) และภาวะผู้นำ ความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่น การมีทักษะ ความรู้ในการบริหารจัดการ มีมนุษยสัมพันธ์ มีวิสัยทัศน์ มีคุณธรรม และเห็นความสำคัญของคุณภาพ ของผู้บริหาร จะนำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาองค์การคุณภาพ และความสำเร็จในการประกันคุณภาพการศึกษา (TED, 1993:78 – 80)

สำหรับด้านครูนั้น ถือว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความสำเร็จ ความรู้ ความสามารถ ในการจัดการเรียนการสอน วุฒิการศึกษา การแสวงหาความรู้ใหม่ การเปิดกว้างในการพัฒนาตนเอง ความตระหนักถึงความรับผิดชอบในหน้าที่ของตน การทำงานเป็นทีม เป็นคุณลักษณะสำคัญที่ครู หรือบุคลากรในองค์การทางการศึกษาควรมี (RODGERS, 1998)

ในด้านของการบริหาร จัดการโรงเรียนนั้น พบว่า โรงเรียนมีการนำหลักในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) มาใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียน ตามที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 5 มาตรา 39 และมาตรา 40 ได้กล่าวถึง การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้โรงเรียนทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษา ทำหน้าที่ในการบริหารโดยทำให้โรงเรียนเป็นฐานหรือศูนย์กลางของการบริหาร ดังนั้นการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่โรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน จึงควรส่งเสริมและให้ความสำคัญ กระบวนการในการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหารครู นักเรียนและผู้ปกครอง ชุมชน ในการตัดสินใจบริหารและจัดการศึกษาของโรงเรียนไปสู่ทิศทางเป้าหมายที่ต้องการให้มากยิ่งขึ้นไป

นอกจากนี้ ในประเด็นด้านของการพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน และการประเมินผลนั้น พบว่า โรงเรียนมีการดำเนินงานตามกระบวนการ มีการออกแบบและจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา มีแผนการจัดประสบการณ์ มีการนำแผนการจัดประสบการณ์ไปใช้ มีการวัดและประเมินผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในหลายด้าน และทางโรงเรียนยังให้ความสำคัญในการพัฒนาหลักสูตรเพื่อมุ่งสู่การพัฒนาให้นักเรียนตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ เป็นไปตามความหมายหลักสูตรที่ว่า หลักสูตรคือ แนวกำหนดประสบการณ์ทั้งหมดที่มุ่งหมายให้นักเรียนได้รับการศึกษา และพัฒนาทุกด้าน ครอบคลุมถึงการกำหนด กิจกรรมการเรียนการสอน และวิธีฝึกอบรมเด็กในชั้นเรียน หลักสูตรมีฐานะเป็นมาตรฐานและเป็นพื้นฐานอย่างหนึ่งในการจัดประสบการณ์ให้ แก่นักเรียน และครูจึงสามารถเติมเสริมแต่งให้เหมาะสมกับสภาพของผู้เรียนและท้องถิ่นได้ (สุมน อมรวิวัฒน์, 2545)

ในประเด็นด้านข้อมูลป้อนกลับนั้น เป็นประเด็นที่สำคัญ และเป็นส่วนหนึ่งในการประกันคุณภาพภายใน การจัดทำสารสนเทศข้อมูลของการประเมินต่างๆ และการทำข้อมูลป้อนกลับที่มีประโยชน์ ทางโรงเรียนสามารถนำข้อมูลที่ได้มาเหล่านี้ ไปใช้ในการพัฒนา การจัดการบริหาร และเพื่อการวางแผนเพื่อการพัฒนาโรงเรียนให้ดีขึ้นได้ (Blankstein, 1996) ข้อมูลป้อนกลับจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญในการทำการประกันคุณภาพของโรงเรียน

## 2. ระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน

ผลการวิจัยในครั้งนี้คือระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาลเอกชน ซึ่งผู้วิจัยพัฒนาขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับ

โรงเรียนอนุบาลเอกชน ที่มีความเหมาะสมกับสภาพ และบริบทของโรงเรียน ซึ่งสามารถอภิปรายให้เห็นในประเด็นต่างๆ ที่น่าสนใจได้ดังนี้

2.1 จากผลการวิจัย พบว่า ระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาลเอกชน มีองค์ประกอบหลัก 5 องค์ประกอบ คือ 1) ด้านปัจจัยนำเข้า 2) ด้านกระบวนการ 3) ด้านปัจจัยส่งออก 4) ด้านข้อมูลป้อนกลับ และ 6) ด้านสภาพแวดล้อมของระบบ ซึ่งจะเห็นได้ว่าองค์ประกอบทั้งหมดมีการประสาน เชื่อมโยงเข้าด้วยกัน เป็นรูปแบบของระบบ และมีการดำเนินการที่เชื่อมโยงกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในการประกันคุณภาพของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเชิงระบบของ Owens, 2001; Kast และ Rosenzweig, 1985 : 15; วิจิตร ศรีสะอ้าน, 2523: 75; กมล รอดคล้าย, 2536: 86-87 ที่กล่าวถึงระบบว่าระบบคือ สิ่งที่ถูกจัดให้เป็นระบบอยู่รวมกันเป็นหนึ่งเดียวกัน ซึ่งประกอบด้วยส่วนย่อยอันเป็นองค์ประกอบ หรือระบบย่อย ตั้งแต่ 2 ส่วนขึ้นไปที่มีความสัมพันธ์กัน ต้องพึ่งพาอาศัยกันและมีผลกระทบกันและกัน เพื่อทำหน้าที่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2.2 จากผลการวิจัย ระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาลเอกชน เป็นระบบที่พัฒนาขึ้นเพื่อปรับปรุงระบบการประกันคุณภาพภายใน ของโรงเรียนในปัจจุบัน และเพื่อเป็นหลักประกัน และสร้างความเชื่อมั่นให้กับนักเรียน และผู้ปกครองในการได้รับการบริการที่ทั่วถึง และมีคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Frazier (1997: 227); Cuttance, 1994: 5; Hill, 1998: 2; Sallis, 1993: 25 ที่ว่าการประกันคุณภาพเป็นการดำเนินการที่มีการวางแผนปฏิบัติงาน มีการกำหนดมาตรฐานกระบวนการ และมีการดำเนิน การตามแผน และมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยให้มีการตรวจสอบการดำเนินการ เพื่อสร้างความมั่นใจ และเป็นหลักประกันได้ว่าผลผลิตและบริการขององค์การ ทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจ และเป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพที่กำหนดไว้

2.3 จากผลการวิจัย พบว่า ด้านปัจจัยนำเข้าของระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน ประกอบด้วย องค์ประกอบ 6 องค์ประกอบ คือ 1) ผู้บริหาร 2) ครู 3) นโยบาย 4) งบประมาณ 5) ระบบการคัดเลือกนักเรียน และ 6) สภาพแวดล้อมภายใน และจะเห็นได้ว่าด้านผู้บริหาร และครู เป็นองค์ประกอบที่สำคัญเพราะผู้บริหารจะเป็นผู้นำในการริเริ่ม ปฏิบัติ วางแผน เป็นผู้ให้วิสัยทัศน์ ใช้ภาวะผู้นำในการทำระบบคุณภาพให้สำเร็จ สำหรับครู ที่จะต้องเป็นครูมืออาชีพ เพราะครูเป็นกลไกที่สำคัญ โดยตรงในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของโรงเรียนที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้

ทั้งนี้ความมุ่งมั่น มุ่งเท ในการปฏิบัติงานของบุคลากร จะเป็นสิ่งที่กำหนดว่าองค์กรหรือโรงเรียน ใดๆ จะประสบความสำเร็จ และเป็นองค์กรแห่งคุณภาพได้ (Spanbauer, 1992 : 15)

2.4 จากผลการวิจัย พบว่า ด้านปัจจัยส่งออก ของระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร สำหรับโรงเรียนอนุบาลเอกชน มีองค์ประกอบ 2 องค์ประกอบ คือ 1) คุณภาพผู้เรียน และ 2) ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ซึ่งในการดูคุณภาพ ของผู้เรียนนั้น เป็นการมองไปถึงว่า ผู้เรียนได้รับการบริการ และการพัฒนาแล้ว เป็นไปตาม จุดมุ่งหมายที่โรงเรียนได้ตั้งไว้หรือไม่ และส่วนที่สำคัญในการบ่งบอกถึงคุณภาพ และความพึงพอใจของนักเรียนคือ การที่ตัวนักเรียนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ และเรียนอย่างมีความสุข รวมถึงผู้ปกครองหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง มีความพึงพอใจต่อกระบวนการจัดการศึกษาของ โรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ รุ่ง แก้วแดง, 1999: 122; Winch, 1996: 17 ที่กล่าวถึงคุณภาพของ การจัดการศึกษาว่า เมื่อพิจารณาผลผลิตของการศึกษา หรือคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของนักเรียน ซึ่งต้องให้สอดคล้องกับจุดประสงค์ของหลักสูตร และความคาดหวังของสังคม นอกจากนั้นยังต้อง คำนึงถึงความพึงพอใจของผู้รับบริการ นั่นคือ การให้นักเรียนได้เรียนอย่างสอดคล้องกับ ความต้องการ ความสนใจ และความถนัดของตน และยังต้องพิจารณาถึงความพึงพอใจของผู้ปกครองที่มีต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนด้วย

2.5 ในด้านของการสนับสนุนโรงเรียน จากชุมชนและท้องถิ่น รวมถึงการมี การติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปกครองนั้น ถือว่ามีความสำคัญในการจะทำให้ระบบ การประกันคุณภาพภายในมีความสำเร็จ เป็นการตอบสนองต่อผู้รับบริการ และผู้ที่มีส่วนได้ส่วน เสีย และเป็นไปตามแนวคิดของพระราชบัญญัติการศึกษาชาติ ที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม ของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกๆระดับ ในการพัฒนาสถานศึกษาให้ตอบสนองต่อความต้องการของ ผู้ปกครอง ชุมชน และท้องถิ่น

2.6 ในด้านข้อมูลป้อนกลับนั้น จากผลการวิจัย ประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 องค์ประกอบคือ 1) การประเมินองค์กร และ 2) ข้อมูลจากการควบคุมดูแลและประเมินผล โดย จะเห็นได้ว่า จากระบบนั้น การประเมินองค์กร เป็นกระบวนการของการประเมินคุณภาพภายใน ของโรงเรียน เพื่อนำผลที่ได้กลับไปใช้ในการปรับปรุง เป้าหมายในการดำเนินการของโรงเรียน ต่อไป และเพื่อรายงานผลการดำเนินงานของโรงเรียนสู่ภายนอก ทั้งนี้ เป็นไปตามวงจรของการ ประกันคุณภาพภายใน PDCAในขั้นตอนของ C ที่ว่า การตรวจสอบ (Check – C) หมายถึง การ ตรวจสอบประเมินว่า การดำเนินการบรรลุผลตามความต้องการหรือไม่ การตรวจสอบประเมินอย่าง ต่อเนื่อง จะสร้างความมั่นใจว่าคุณภาพของผลผลิตจะมีอยู่ตลอดเวลา (Deming, 1986: 88-89)



## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ข้อเสนอแนะในการนำระบบไปใช้ และ ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 จากการวิจัย พบว่า ผู้บริหาร และครู มีความสำคัญในการจะทำให้การประกันคุณภาพมีความสำเร็จ ดังนี้ จึงควรสนับสนุน และส่งเสริม ให้องค์กรที่เกี่ยวข้อง ทำการพัฒนาผู้บริหาร และครู ให้มีความรู้ ความสามารถ และเข้าใจในระบบของการประกันคุณภาพภายใน

1.2 จากการวิจัย พบว่า สถานศึกษามีการนำวิธีการบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มาใช้ในการบริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็น การนำไปใช้ตามข้อกำหนดในพระราชบัญญัติการศึกษาชาติ 2542 ซึ่งมีหลักการ วิธีการ และการปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ในการนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้นสังกัดควรมีการให้ความรู้ สร้างความเข้าใจที่ถูกต้องในหลักการ วิธีการ และการนำไปใช้ รวมถึงมีการปรับปรุงแนวทางให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ

1.3 จากการวิจัย พบว่า การประกันคุณภาพภายในมีความสำคัญมากไปกว่าแค่เพื่อรายงานผลการดำเนินงานของโรงเรียน ทางต้นสังกัด จึงควรทำความเข้าใจกับโรงเรียน ถึงประโยชน์ของทำประกันคุณภาพภายใน และสนับสนุนให้โรงเรียนเห็นความสำคัญ กับการนำข้อมูลที่ได้จากการประกันคุณภาพภายในไปใช้ให้เกิดประโยชน์มากกว่านี้

### 2. ข้อเสนอแนะในการนำระบบไปใช้ในโรงเรียนอนุบาล เอกชน

2.1 จากผลการวิจัย พบว่า การนำระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร สำหรับโรงเรียนอนุบาลเอกชน ไปใช้นั้น ผู้บริหารควรต้องมีการศึกษา และทำความเข้าใจ ในองค์ประกอบต่างๆ ให้ดี เพราะผู้บริหารมีส่วนที่สำคัญในการผลักดันให้เกิดความสำเร็จจากการนำระบบไปใช้

2.2 จากการวิจัย พบว่า การจะทำให้การประกันคุณภาพภายในมีความสำเร็จได้นั้น ทุกฝ่ายต้องมีความเข้าใจ และมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ จึงควรต้องสร้างความเข้าใจ ความตระหนัก และวัฒนธรรมในการประเมินให้เกิดขึ้นกับทุกฝ่าย และส่งเสริมให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินงานทุกขั้นตอน

2.3 เพื่อให้เป็นไปตามแนวคิดของการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรนั้น ในกระบวนการนโยบาย สถานศึกษาควรมีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการประเมินคุณภาพภายใน ที่

อิงกับบริบทของสถานศึกษา เพื่อนำไปใช้ในการประเมินคุณภาพภายในของสถานศึกษาเอง และเป็นไปตามกระบวนการของการประกันคุณภาพภายใน

2.4 จากการวิจัย พบว่า ข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการประเมินต่างๆ มีความสำคัญในการนำไปใช้เพื่อการพัฒนาโรงเรียน การจัดการวัด และประเมินผล และระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ จะทำให้ได้ข้อมูลที่มีประโยชน์ และสามารถนำกลับไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.5 ในการนำระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร สำหรับโรงเรียนอนุบาลเอกชน ไปใช้ สถานศึกษาสามารถมองระบบ เป็นวงจรของการประกันคุณภาพภายใน (PDCA) ได้ โดยให้ด้านปัจจัยนำเข้าเป็น P ด้านกระบวนการเป็น D และด้าน ข้อมูลป้อนกลับเป็น C และ A โดยในกระบวนการนโยบาย ให้มีการวางแผน และกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการประเมินคุณภาพภายใน ตามบริบทของสถานศึกษา และใช้การประเมินองค์กรเป็นกระบวนการของการประกันคุณภาพภายใน ดังนี้ ก็จะเกิดการดำเนินงานพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามหลักการของ การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร

2.6 จากการวิจัย ในการนำไปใช้ในโรงเรียน ควรมีการออกแบบองค์ประกอบย่อยต่างๆ เพิ่มขึ้น ให้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และบริบทของโรงเรียนในขณะนั้นๆ

### 3. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

3.1 ควรมีการนำระบบไปศึกษา วิจัยในสถานศึกษาที่มีการทำประกันคุณภาพภายในที่เป็นแบบอย่างที่ดี ในการพัฒนาองค์ประกอบย่อยของระบบที่มากขึ้น

3.2 ควรมีการศึกษา วิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาระบบในการวัด และประเมินคุณภาพภายในของโรงเรียน

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

กมล สูดประเสริฐ. ระบบการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา: การศึกษาขั้นพื้นฐาน.

กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2541.

คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. การประกันคุณภาพการศึกษา : แนวทางการประกันคุณภาพการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.

กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2541 ก.

คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. มาตรฐานโรงเรียน พ.ศ.2541.

กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2541 ข.

คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. รายงานการประเมินมาตรฐานโรงเรียน ปี

การศึกษา 2543. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2545.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. ระบบการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชวนพิมพ์, 2540

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. แนวทางการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา:

เพื่อพร้อมรับการประเมินภายนอก. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี, 2543 ก.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. มาตรฐานการศึกษาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก:

ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพมหานคร: วี ที ซี คอมมิวนิเคชั่น, 2543 ข.

คณะกรรมการการศึกษาเอกชน,สำนักงาน. คู่มือปฏิบัติงานของโรงเรียนเพื่อการประกันคุณภาพและการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, 2541.

ณัฐนิภา คูปรัดน์. 2523. "แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ". *บริหารการศึกษา*. 1, 2 (เมษายน-มิถุนายน 2523) : 41 - 48.

ประชุม รอดประเสริฐ. นโยบายและการวางแผน : หลักการและทฤษฎี. พิมพ์ครั้งที่ 6.

กรุงเทพมหานคร : เนติกุลการพิมพ์, 2543.

- ประเสริฐ สุทธิประสิทธิ์. **การพัฒนาการจัดทำและการเข้าสู่ ISO 9000:2000.** กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2544.
- พันศักดิ์ พลสารัมย์. **การพัฒนากระบวนการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษา ตามแนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ :** กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- รุ่ง แก้วแดง. **ปฏิวัติการศึกษาไทย.** กรุงเทพมหานคร : มติชน, 2540.
- วันชัย ศิริชนะ. **การพัฒนารูปแบบการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย.** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.
- วิชาการ, กรม. **ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา :** กรอบและแนวทางการดำเนินงาน. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว , 2545.
- วิชาการ, กรม. **ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา :** กรอบและแนวทางการดำเนินงาน. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว , 2551.
- วิทยากร เชียงกุล. **รายงานสภาวะการศึกษาไทยปี 2541 วิฤตและโอกาสในการปฏิรูปการศึกษาและสังคมไทย.** กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์ พับลิชชิ่ง, 2542.
- วรภัทร์ ภูเจริญ. **แนวทางการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา.** กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี, 2541.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้อง และพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545.** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้า และพัสดุภัณฑ์, 2546.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. **การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับการศึกษา ขั้นพื้นฐาน.** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2545.

- สยาม สุ่มงาม. กระบวนการดำเนินงาน ปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาการประกันคุณภาพ  
การศึกษา : กรณีศึกษาโรงเรียนนำร่องสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุทัยธานี.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาวิจัยการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,  
2541.
- สามัญศึกษา, กรม. แนวทางการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร :  
โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2542 ก.
- สามัญศึกษา, กรม. ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา มาตรฐานและตัวชี้วัดมาตรฐาน  
คุณภาพการ ศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุ  
รุสภาลาดพร้าว, 2542 ข.
- สามัญศึกษา, กรม. สรุปผลการดำเนินงาน การปฏิรูปการศึกษาของสหวิทยาเขต ตาม  
ยุทธศาสตร์การปฏิรูปการเรียนรู้ การประกันคุณภาพและการบริหารจัดการที่ยึด  
โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา ปีงบประมาณ 2544.  
กรุงเทพมหานคร: หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา, 2544 (อัดสำเนา)
- สีปพนนท์ เกตุทัต. แนวความคิดในการประกันคุณภาพทางวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาใน  
ยุคโลกาภิวัตน์. เอกสารประกอบการบรรยายพิเศษในพิธีเปิดการสัมมนา เรื่องแนวคิดในการ  
ประกันคุณภาพทางวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์ ณ โรงเรียนเซนต์จอห์น 15  
มิถุนายน 2538.
- สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. การนำเสนอรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้ง  
องค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- สมศักดิ์ สิ้นธุระเวชญ์. การประกันคุณภาพการศึกษา. วารสารวิชาการ. 1, 5 (พฤษภาคม 2540): 5 –  
21.
- อุทุมพร (ทองอุไทย) จามรมาน. การประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา.  
กรุงเทพมหานคร: ฟีนีქซ์บุ๊คซิง, 2543.

ภาษาอังกฤษ

- Blankstein, A.M.. **Why TQM can't work...and a school where it did.** [Online]. Educational Digest, 62(September 96).(1996)
- Burrige, E., and Ribbins, P. **Promoting improvement in schools : aspects of quality in Birmongham.** In P. Ribbins and E. Burrige (eds.) Improving education : Promoting quality in schools. pp. 191-217. London: Cassell,1995.
- Burrill, C.W. and Ledolter, J. **Achieving quality through continual improvement.** New York: John Wiley & Sons, 1999.
- Cheng, Y. C. **School effectiveness and school – based management: A mechanic for development.** London: Falmer Press, 1996.
- Cheng, Y.C. and Tam, W.M. **Multi – models of quality in education.** Quality Assurance in Education. 1 (1997): 22 – 31.
- Crosby, P.B. **Quality is free.** New York: Mc Graw-Hill, 1979.
- Crosby, P.B. **Quality without tears : The Art of hassle – free management.** New York: Mc Graw-Hill, 1987.
- Doherty, G.D. **Developing quality systems in education.** London : Routledge, 1994.
- Doherty, G.D. **Quality, standards, the consumer paradigm and developments in higher education.** Quality Assurance in Education. 4,1997:239-248.
- Deming, W.E. **Out of the crisis.** Cambridge: Massaschnsetts Institute of Technology,1986.
- Ellis,R. **Quality assurance for university teaching: Issues and approaches.** In R. Ellis (ed). Quality assurance for university teaching. pp.3-15. Great Britain: Open University Press,1993.
- Frazier, A. **A roadmap for quality transformation in education.** Boca Raton: St. Lucie Press, 1997.
- Goetsch, D.L. and Davis, S. **Introduction to total quality : Quality productivity competitiveness.** New York : Mcmillan, 1994.
- Goetsch, D.L. and Davis, S. **Implementing total quality.** Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1995.

- Harman, G. **Quality assurance for higher education** : developing and managing quality assurance for higher education systems and institutions in Asia and the Pacific. Bangkok, UNESCO, 1996.
- Harris, A. and Jon, Y. Comparing school improvement programmes in England and Canada. **Online Journal of School Leadership & Management** . Available from : Ebscohost Full Display Item: 3034942. (February, 2000)
- Hoy, Wayne K., and Miskel, Cecil G. **Educational administration. : Theory, Research and Practice.** 6<sup>th</sup> ed. Singapore : McGraw-Hill, 2001.
- Juran, J.M and Gryna, F.M. **Quality planning and analysis.** 2<sup>nd</sup> ed. New York: McGraw-Hill, 1980.
- Juran, J.M., and Gryna, F.M. **Quality planning and analysis.** 3<sup>rd</sup> ed., Singapore : Mc Graw-Hill Book, 1993.
- Kast, Fremont E. and Rosenzweig, James E.. **Organization and Management : A systems and contingency approach.** 4<sup>th</sup>ed. Singapore : McGraw-Hill,1985.
- Lunenburg, F.C., and Ornstein, A.C. **Educational administration : Concepts and practices.** 2<sup>nd</sup> ed. ,Belmont: Wadsworth, 1996.
- Lessinger, L. M. "Accountability for results : A basic challenge for American'schools." In L.N. Lessinger and R.W.Tyler (eds.), **Accountability in Education.** Worthington: Charles A. Publishing, 1971:7-14
- Murgatroyd and Colin. **Total Quality Management and the School.** Buckingham: Open University Press, 1994.
- National Institute of Standards and Technology. **The Malcolm Baldrige National Quality Award : Education Pilot Criteria.** Milwaukee: American Society for Quality Control,1996.
- Orsini, J.N. "Troubleshooting your activities for excellence". **Online Journal of Total Quality Management** [On – line serial]. Available from:Ebscohost Full Display Item: 2784828. (March,2000)

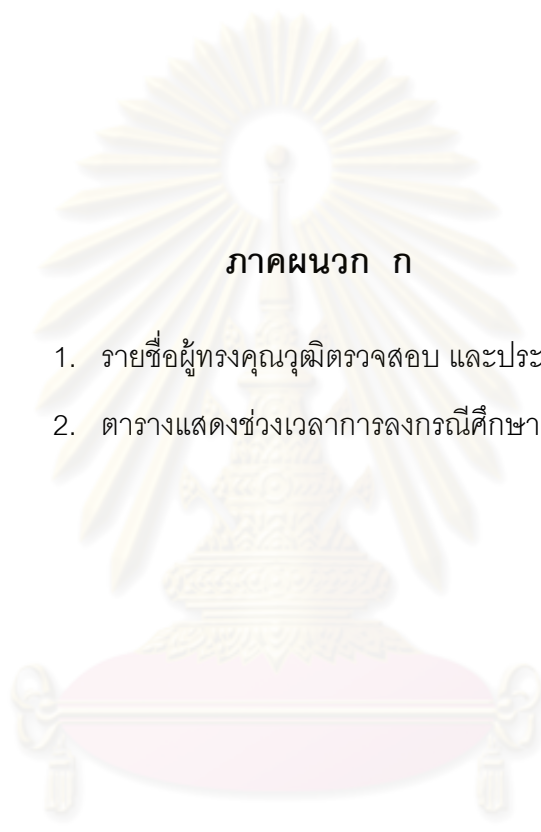
- Parsons, C. "The politics and practice of quality". In C. Parsons (ed.), **Quality improvement in education : Case studies in schools, colleges and universities**. London: David Fulton, 1994:1 – 9
- Porter, J. W. Accountability in Education. In L.N. Lessinger and R.W. Tyler (eds.), **Accountability in Education**. Worthington: Charles A. Publishing, 1971:18-21
- Robinson, B.M. **Total quality management in education : The empowerment of a school community (Australia)**. [CD-ROM]. 1996.
- Rodgers, C.G. **Teacher perceptions of Total Quality Management practices in elementary schools**. [CD-ROM] 1998.
- Sallis, E. **Total quality management in education**. London : Kogan Page, 1993.
- Straus, J.A. **The Impact of total quality management on student achievement and school improvement team performance in an urban elementary setting**. [CD-ROM] 1996.
- Taylor, A. and Hill, F. **Issues for Implementing TQM in further and higher education : The moderating influence of contextual variables**. *Quality Assurance in Education*. 2, 1993: 12-21.
- Taylor, A. and Hill, F. **Quality management in education**. *Quality Assurance in Education*. 1(1993): 21 – 28.
- Ted, P.E. "Human factors in quality assurance". *Journal of Information Systems Management*. 1993
- Tenner, A.R. and Detoro, I.J. **Total quality management**. New York: Addison-Wesley Publishing, 1992.
- Vroman, H.W., and Luchsinger, V.P. **Managing organization quality**. New York : IRWIN, 1994.
- Winch, C. **Quality and education**. Oxford: Blackwell, 1996.
- Whatmough, R. "The listening school : Sixth formers and staff as customers of each other". In C. Parson (ed), **Quality improvement in education: Case studies in schools, colleges and universities**, London: David Fulton, 1994:19 – 103





ภาคผนวก

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก

1. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ และประเมินระบบ
2. ตารางแสดงช่วงเวลาการลงกรณีศึกษา

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบ และประเมินระบบ

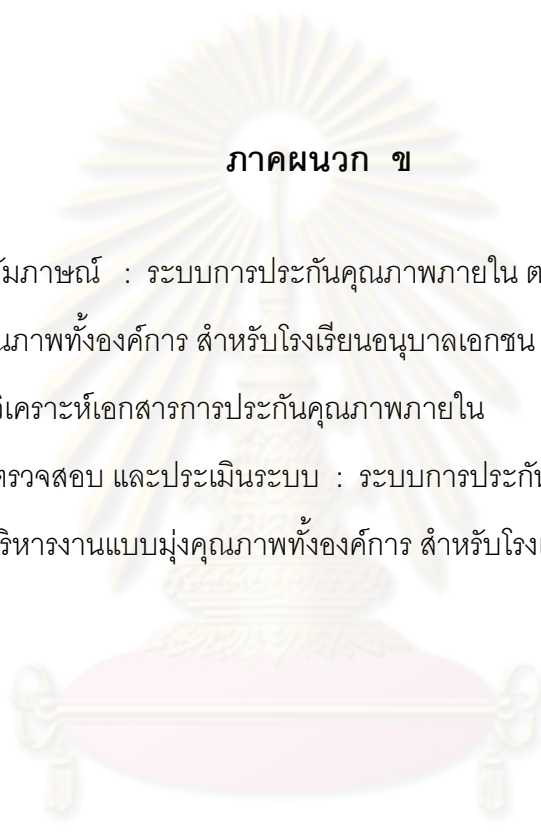
### หน่วยงาน

- |   |   |
|---|---|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร.วิชัย ก่อประดิษฐ์สกุล    | สำนักงานรับรองมาตรฐาน และ<br>ประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร.สุทินันท์ พรหมสุวรรณ     | วิทยาลัยนานาชาติ<br>มหาวิทยาลัยกรุงเทพ                    |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิลาศ พุ่มพิมล       | มหาวิทยาลัยราชภัฏ ลำปาง                                   |
| 4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วินัย วิริยวิทยาพงศ์ | โรงเรียนอัสสัมชัญ สมุทรปราการ                             |
| 5. นาวาตรีหญิง ดร.กิตติยา เอ็ฟฟานส์           | สำนักงานรับรองมาตรฐาน และ<br>ประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) |
| 6. นาวาตรี ดร.พงศ์เทพ จิระโร                  | มหาวิทยาลัยบูรพา  |
| 7. ดร.ประภาศรี พรหมประกาย                     | มหาวิทยาลัยกรุงเทพ  |
| 8. ดร.ปิติชาย ต้นปิติ                         | โรงเรียนคลองบางปลากี่                                     |

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางแสดงช่วงเวลาของการลงกรณีศึกษา

	November				December					January				February		
	w1	w2	w3	w4	w1	w2	w3	w4	w5	w1	w2	w3	w4	w1	w2	w3
ทำจดหมายขออนุญาต/ส่งจดหมาย	■	■	■													
นัดหมายวันเวลา และลงเก็บข้อมูล	■	■	■													
ลงเก็บข้อมูล																
กรณีที่ 1			■	■	■											
กรณีที่ 2				■	■	■										
กรณีที่ 3											■	■	■			
กรณีที่ 4												■	■	■		
กรณีที่ 5													■	■	■	



### ภาคผนวก ข

1. แนวสั้มีภาษณั้ : ระบบการประกัันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สั้สำหรับโรงเรียนอนุบาลเอกชน
2. แบบวิเคราะห์เอกสารการประกัันคุณภาพภายใน
3. แบบตรวจสอบ และประเมินระบบ : ระบบการประกัันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สั้สำหรับโรงเรียนอนุบาลเอกชน

ศูนย์วิทยพััทยาการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## แนวคำถามในการสัมภาษณ์

**เรื่อง** การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน

**หัวข้อที่ทำการสัมภาษณ์** เกี่ยวข้องกับเรื่องสภาพปัจจุบัน ในการบริหารสถานศึกษา รวมถึงคุณลักษณะ และองค์ประกอบ ของการทำประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา

ผู้ให้สัมภาษณ์.....

ตำแหน่ง.....

หน่วยงาน.....

ผู้สัมภาษณ์.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....

เวลา.....

สถานที่.....

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ประเด็นในการสัมภาษณ์

### คำถามนำ

1. ปัจจุบัน สถานศึกษามีการทำการประเมินตนเอง (การประเมินภายใน) หรือไม่ มีการทำ  
อย่างไร.....

.....

.....

.....

2. ในการจัดการประเมินตนเองของสถานศึกษา ท่านคิดว่าองค์ประกอบ หรือบุคคลใด มี  
ความสำคัญ หรือมีผลกระทบ ในการที่จะทำให้การประเมินตนเอง มีความสำเร็จ

.....

.....

.....

3. ปัจจัย หรือองค์ประกอบใดๆ ที่สถานศึกษาเห็นว่ามีมีความสำคัญ ในการจัดการบริหาร  
สถานศึกษา และสำคัญอย่างไร

.....

.....

.....

.....

### ด้านปัจจัยนำเข้า

4. ลักษณะ หรือคุณสมบัติ ของผู้บริหารในการทำหน้าที่บริหารงานสถานศึกษา และเป็นส่วน  
สำคัญในการจัดการประเมินตนเอง ควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

5. ลักษณะ หรือคุณสมบัติ ของครู ในการทำหน้าที่จัดการเรียนการสอน และส่งเสริมสถานศึกษา ให้มีความสำเร็จในการประเมินตนเอง ควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

6. สถานศึกษามีนโยบายในการจัดการศึกษาหรือไม่

.....

.....

.....

.....

7. นโยบายสถานศึกษาได้มาได้อย่างไร/ ใช้วิธีการใดในการกำหนดนโยบาย

.....

.....

.....

.....

8. สถานศึกษาใช้ข้อมูลอะไรในการกำหนดนโยบาย

.....

.....

.....

.....

9. สถานศึกษา มีการใช้แผนในการดำเนินงานของสถานศึกษาหรือไม่

.....

.....

.....

.....

10. ลักษณะของแผนที่ใช้ในการดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นอย่างไร

.....

.....





### ด้านกระบวนการ

16. ท่านมีการจัดกระบวนการบริหารสถานศึกษาไว้อย่างไร

.....

.....

.....

17. สถานศึกษา มีการการจัดกระบวนการบริหารภายในไว้อย่างไร จัดโครงสร้างอย่างไร

.....

.....

.....

18. ในแต่ละส่วนประกอบในการบริหารสถานศึกษา มีรายละเอียดในการดำเนินงานอย่างไร

.....

.....

.....

19. สถานศึกษามีการจัดระบบข้อมูล สารสนเทศของสถานศึกษาหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

20. สถานศึกษามีการจัดโครงสร้าง หน้าที่ และการแบ่งงานในสถานศึกษาหรือไม่ มีการจัดอย่างไร

.....

.....

.....

21. สถานศึกษามีการจัดการบริหารงานบุคคลากรไว้อย่างไร และบริหารอย่างไร

.....

.....

.....  
.....

22. ในเรื่องของหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการจัดกิจกรรมสำหรับเด็ก สถานศึกษามีวิธีการในการจัดอย่างไร

.....  
.....  
.....

23. สถานศึกษาใช้ข้อมูลใดในการจัดทำหลักสูตร / วิธีการของการได้มาของหลักสูตร

.....  
.....  
.....

24. สถานศึกษามีการตั้งเป้าหมาย / ผลสัมฤทธิ์ ของผู้เรียนหรือไม่

.....  
.....  
.....

25. สถานศึกษาใช้การประเมินผลสัมฤทธิ์ผู้เรียนแบบใด / อย่างไร

.....  
.....  
.....

26. ในการจัดกิจกรรม เพื่อส่งเสริมผู้เรียน ท่านมีหลักในการจัดอย่างไร และจัดอย่างไร

.....  
.....  
.....

27. จุดมุ่งหมายของการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพของผู้เรียนคืออะไร

.....

.....

.....

.....

28. สถานศึกษามีการจัดการให้บริการแก่ชุมชน และผู้ปกครอง ด้านใดบ้าง

.....

.....

.....

.....

29. ชุมชน และผู้ปกครอง มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

30. สถานศึกษา มีการเตรียมตัว ให้ข้อมูลในการศึกษาต่อ แก่นักเรียน และผู้ปกครองหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

31. สถานศึกษา ใช้ช่องทางใดในการติดต่อสื่อสาร ระหว่างชุมชน และระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครอง

.....

.....

.....

.....

32. ในการจัดกิจกรรมร่วมกันระหว่าง โรงเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน มีกิจกรรมอะไรเป็นหลัก ใช้การมีส่วนร่วมในเรื่องอะไรบ้าง

.....

.....

.....

33. หลัก และจุดมุ่งหมายของการจัดกิจกรรมนั้นๆ คืออะไร

.....

.....

.....

34. ท่านคิดว่า กระบวนการ หรือวิธีการใดในการจัดการบริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อการจัดการประเมินคุณภาพภายในของสถานศึกษา

.....

.....

.....

35. สถานศึกษามีการจัดประเมินคุณภาพภายในอย่างไร

.....

.....

.....

**ด้านปัจจัยส่งออก**

36. สถานศึกษาใช้วิธีการใดในการกำหนดคุณภาพของผู้เรียน และกำหนดไว้อย่างไร

.....

.....

.....

37. ในการดำเนินงานที่ผ่านมา ผลการดำเนินงาน / ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน เป็นไปตามที่ตั้งไว้หรือไม่ มีการปรับแก้ หรือแก้ไขอย่างไร

.....

.....

.....

38. ความพึงพอใจ ในการให้บริการของทางสถานศึกษา ต่อผู้ปกครองและชุมชนเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

39. ท่านคิดว่า ควรจะมีการตั้งเป้าหมายเพื่อผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษา ในด้านอื่นเพิ่มขึ้นหรือไม่

.....

.....

.....

#### ข้อมูลป้อนกลับ

40. ในการทำการประเมินคุณภาพภายในของสถานศึกษา ท่านใช้หลักอะไรในการทำประเมิน มีวิธีการทำประเมินอย่างไร

.....

.....

.....

41. สถานศึกษาใช้เอกสารประกอบใดบ้างในการประเมิน

.....

.....

.....

42. สถานศึกษาใช้ข้อมูลสารสนเทศด้านใดบ้างในการดำเนินงาน การบริหารสถานศึกษา

.....  
.....  
.....  
.....

43. ข้อมูลสารสนเทศเหล่านั้น ได้มาได้อย่างไร มีวิธีการใดในการจัดเก็บข้อมูล

.....  
.....  
.....

44. ข้อมูลสารสนเทศอะไรที่ท่านคิดว่ามีผล ต่อการนำไปใช้ในการทำประเมินคุณภาพภายใน ของสถานศึกษา

.....  
.....  
.....

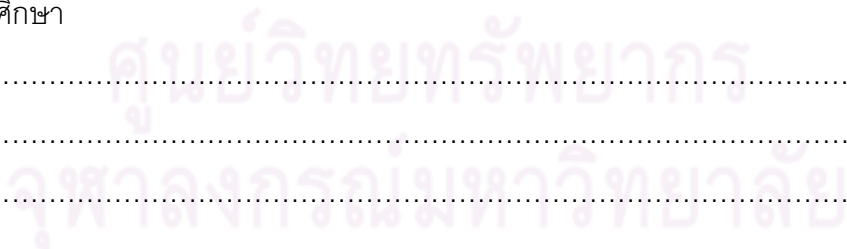
**สภาพแวดล้อม**

46. ท่านคิดว่า ปัจจัยทางสภาพแวดล้อมใด ที่มีผลต่อการจัดประเมินคุณภาพภายในของสถานศึกษา

.....  
.....  
.....

47. สภาพแวดล้อมนั้นมีผลอย่างไร

.....  
.....  
.....



## แบบวิเคราะห์เอกสารการประกันคุณภาพภายใน

ชื่อเอกสาร	คำสำคัญ	ข้อความสำคัญ
 <p data-bbox="367 1422 1220 1668">ศูนย์วิทยพัทพยากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</p>		



## แบบประเมินระบบ

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ทรงคุณวุฒิ

ชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ..... นามสกุล..... เพศ.....  
 กลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ..... ตำแหน่ง..... ระดับ.....  
 ตำแหน่งทางวิชาการ.....  
 อายุ..... ปี อายุราชการ..... ปี อายุการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร..... ปี  
 ระดับการศึกษา .....

สถานที่ทำงาน .....

ระดับการศึกษาที่สอน .....

ผลงานทางวิชาการ บทความ รางวัลหรือเกียรติยศที่ได้รับ.....

### ส่วนที่ 2 การประเมินระบบ

#### ประเด็นการประเมิน

ในฐานะที่ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านศาสตร์การบริหาร ขอให้ท่านแสดงความคิดเห็นต่อระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน ในองค์ประกอบ บัณฑิตหรือตัวแปรที่ศึกษาต่าง ๆ เหล่านี้ใน 2 ประเด็นต่อไปนี้

1. ท่านมีความคิดเห็นต่อระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน ดังกล่าวอย่างไร? มีความเหมาะสมแล้ว หรือควรทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนใด? พร้อมทั้งให้เหตุผลประกอบ

2. ท่านมีความคิดเห็นต่อ ระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียนอนุบาล เอกชน ถึงความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ ว่าเป็นไปได้หรือไม่? กรณีที่เป็นไปไม่ได้ ขอความกรุณาให้เหตุผลประกอบ

### คำถามเพื่อการประเมินระบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสมของระบบ		ความเป็นไปได้ของระบบ	
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปได้ไม่ได้
1. ความเห็นต่อ ระบบการประกันคุณภาพภายใน ตามแนว การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ สำหรับโรงเรียน อนุบาล เอกชน ว่าควรประกอบด้วย ปัจจัยหลัก 5 ปัจจัย คือ				
- ปัจจัยนำเข้า				
- กระบวนการ				
- ปัจจัยส่งออก				
- ข้อมูลป้อนกลับ				
- สภาพแวดล้อมของระบบ				

เหตุผลประกอบ.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ .....

.....

.....

.....

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสมขององค์ประกอบ		ความเป็นไปได้ขององค์ประกอบ	
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปไม่ได้
2. ด้านปัจจัยนำเข้า มีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ				
- ผู้บริหาร				
- ครู				
- นโยบาย				
- งบประมาณ				
- ระบบการคัดเลือกนักเรียน				
- สภาพแวดล้อมภายใน				

เหตุผลประกอบ.....

.....

.....

ชื่อเสนอแนะ.....

.....

.....

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสมขององค์ประกอบ		ความเป็นไปได้ขององค์ประกอบ	
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปไม่ได้
3. ด้านกระบวนการ มีองค์ประกอบ 6 องค์ประกอบคือ				
- การบริหารและจัดการศึกษา				
- การจัดระบบการบริหารงาน				
- การตลาด และประชาสัมพันธ์				
- การอบรม และพัฒนานักบุคลากร				
- การให้การศึกษานี้ที่เหมาะสม ตามความพร้อมของผู้เรียน				
- แผนกลยุทธ์				
- การจัดองค์กร				
- ภาระหน้าที่ ของการบริหาร				
- คณะกรรมการเพื่อพัฒนาคุณภาพ				
- การพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน และการประเมินผล				
- การออกแบบหลักสูตร				
- การนำหลักสูตรไปใช้				
- การจัดการเรียนการสอน				
- การให้คำแนะนำ และปรึกษา เมื่อจะจบการศึกษา				
- การจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน				
- การทำปฐมนิเทศ				
- การสนับสนุนจากชุมชน และท้องถิ่น				
- การร่วมมือกันระหว่างบ้านกับสถานศึกษา				

เหตุผลประกอบ.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

.....

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสมขององค์ประกอบ		ความเป็นไปได้ขององค์ประกอบ	
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปไม่ได้
4. ด้านปัจจัยส่งออกมีองค์ประกอบ 2 องค์ประกอบ				
- คุณภาพผู้เรียน				
- ความพึงพอใจของผู้รับบริการ				

เหตุผลประกอบ.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสมขององค์ประกอบ		ความเป็นไปได้ขององค์ประกอบ	
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปไม่ได้
5. ด้านข้อมูลป้อนกลับ มี 2 องค์ประกอบคือ				
- การประเมินองค์กร				
- ข้อมูลจากการควบคุมดูแล และประเมินผล				

เหตุผลประกอบ.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

.....

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสมขององค์ประกอบ		ความเป็นไปได้ขององค์ประกอบ	
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	ไม่ได้
6. ด้านสภาพแวดล้อมของระบบ มี 2 องค์ประกอบคือ				
- นโยบายของชาติ				
- สภาพของชุมชน เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี				

เหตุผลประกอบ.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

.....

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายสิทธิชัย เจริญพิพัฒพงษ์ เกิดเมื่อวันที่ 8 ตุลาคม 2514 ที่จังหวัดกรุงเทพฯ สำเร็จ การศึกษาระดับปริญญาตรี วิชาเอกการจัดการทั่วไป จากคณะบริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมมาธิราช เมื่อปีการศึกษา 2539 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท Master of International Management จาก The American Graduate School of International Management, AZ, USA ในปีการศึกษา 2541 และสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา บริหารการศึกษา จากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปีการศึกษา 2545 เข้าศึกษา ระดับปริญญาเอก สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปี การศึกษา 2548

ในส่วนของการทำงานนั้น เริ่มเข้าทำงานในปี 2535 ตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายธุรการ- การเงิน โรงเรียนอนุบาลเจริญพงศ์ และทำงานในตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายธุรการ-การเงิน โรงเรียน อนุบาลเจริญพงศ์ ในช่วงระหว่างปี 2538-2539 ปี2542 เข้าทำงานในตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการ ฝ่ายบริหาร ของโรงเรียนอนุบาลเจริญพงศ์ และดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ โรงเรียนอนุบาล เจริญพงศ์ ในปี 2550 จนถึงปัจจุบัน

ศูนย์วิทยพัชร์พยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย