

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ขอนำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. การบริหารจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี

เขต 1

2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา
3. แนวคิดเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
4. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนานักกลยุทธ์
5. แนวคิดเกี่ยวกับการประเมิน
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### การบริหารจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี

เขต 1

#### บทบาทหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีอำนาจหน้าที่ตามมาตรา 37 ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษา พ.ศ. 2546 ดังนี้

1. ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา (มาตรา 36)

2. มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษาที่กำหนดไว้ในกฎหมายนี้ (พ.ร.บ. ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ) และกฎหมายอื่น และ

3. มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

3.1 จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น

3.2 วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ และกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

3.3 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

3.4 กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และในเขตพื้นที่การศึกษา

3.5 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

3.6 ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุน การจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

3.7 จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

3.8 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาของเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

3.9 ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

3.10 ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา

3.11 ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

3.12 ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่มอบหมาย

#### **บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา**

มาตรา 36 ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 กำหนดอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ดังนี้

1. กำกับ ดูแล จัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา

1.1 กำกับ ดูแล สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.2 จัดตั้ง ยุบรวม เลิกล้มสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ประสาน ส่งเสริมและสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา

3. ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้อง

กับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา

4. ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

5. หน้าที่อื่นๆ ตามกฎหมายกำหนด เช่น

มาตรา 34 วรรคสามของ พ.ร.บ. ระเบียบบริหาร ศธ. 2546 ให้ออกระเบียบเกี่ยวกับการแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

มาตรา 39 (4) ของ พ.ร.บ. ระเบียบบริหาร ศธ. 2546 รับทราบรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษา

มาตรา 45 (6) ของ พ.ร.บ. ระเบียบบริหาร ศธ. 2546 ออกระเบียบให้ผู้อำนวยการสถานศึกษามอบอำนาจให้ข้าราชการอื่นในสถานศึกษา

ข้อ 3 ของกฎกระทรวงว่าด้วยสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยครอบครัว พ.ศ. 2547 พิจารณานุญาตให้ครอบครัวจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้บุคคลในครอบครัว

ข้อ 4 กฎกระทรวงการแบ่งส่วนราชการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ออกระเบียบเกี่ยวกับการแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อ 9 ของกฎกระทรวงเกี่ยวกับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พิจารณาให้ความเห็นชอบให้ สพท. ออกประกาศให้สถานศึกษาใดเป็นสถานศึกษาที่มีสภาพและลักษณะการปฏิบัติงานที่แตกต่างจากสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยทั่วไป

ข้อ 7 (4) ของกฎกระทรวงเกี่ยวกับคณะกรรมการติดตาม ประเมินผล และนิเทศเขตพื้นที่การศึกษา พิจารณาและลงมติให้คณะกรรมการฯ พ้นจากตำแหน่งกรณีมีความประพฤติเสื่อมเสีย บกพร่องต่อหน้าที่

มาตรา 5 ของ พ.ร.บ. การศึกษาภาคบังคับ ให้ประกาศรายละเอียดการส่งเด็กเข้าเรียน และจัดสรรโอกาสการเข้าเรียน มาตรา 7 รับรายงานของพนักงานเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินการให้เด็กเข้าเรียน

มาตรา 12 ของ พ.ร.บ. การศึกษาภาคบังคับ จัดการศึกษาเป็นพิเศษสำหรับเด็กบกพร่องฯ เด็กพิการ เด็กด้อยโอกาส เด็กสามารถพิเศษ รวมทั้งจัดสิ่งอำนวยความสะดวก สื่อ บริการ และความช่วยเหลืออื่นๆ ให้กับเด็กดังกล่าวด้วย

ข้อ 5 กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการใน สพท. ให้ความเห็นชอบแบ่งส่วนราชการใน สพท. เป็นกลุ่มงานต่างๆ เป็นต้น

## บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

### กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545
2. พ.ร.บ.ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ มาตรา 38 (กรรมการสถานศึกษา) มาตรา 39 (อำนาจหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษา)
3. กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2547 (ออกตาม ม.34 วรรคสี่ของ พ.ร.บ. บริหาร ศธ.)
4. กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา (ออกตาม ม.39 วรรคสอง พ.ร.บ. กศ แห่งชาติ 2542)
5. ระเบียบ ศธ. ว่าด้วยการบริหารจัดการและขอบเขตการปฏิบัติหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2546 (ออกตาม ม.35 พ.ร.บ. บริหาร ศธ.)
6. กฎกระทรวงกำหนดจำนวนกรรมการ คุณสมบัติ หลักเกณฑ์วิธีการสรรหากรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2546
7. ระเบียบ กฎหมายอื่นๆ

### บทบาทหน้าที่ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

บทบาทหน้าที่ตาม พ.ร.บ. ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ มาตรา 37 วรรค 2 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังนี้

1. เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการในเขตพื้นที่การศึกษา
2. รับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของสำนักงานให้เป็นไปตามนโยบาย แนวทาง และแผนการปฏิบัติราชการของกระทรวงปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายอื่น ในกรณีที่มีกฎหมายอื่นกำหนดอำนาจหน้าที่ของผู้อำนวยการไว้เป็นการเฉพาะการใช้อำนาจ และการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายดังกล่าว ให้คำนึงถึงนโยบาย ที่คณะรัฐมนตรีกำหนดหรืออนุมัติแนวทาง และแผนการปฏิบัติราชการของกระทรวงด้วย

## แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

### ความหมายของการบริหารการศึกษา

การบริหารการศึกษาเป็นตัวชี้วัดความสำคัญต่อทิศทางการดำเนินนโยบายทางการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความสามารถสูงในการบริหารจัดการ และเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษาที่ทุกฝ่ายที่พึงประสงค์ ซึ่งมีนักวิชาการ นักการศึกษาได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาไว้ ดังนี้

นิพนธ์ กิณวาศ (2550: 6) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารการศึกษา คือ การดำเนินการต่างๆ ของผู้บริหาร เพื่อให้กลุ่มคนกลุ่มหนึ่ง (นักเรียน) ได้เจริญงอกงามไปสู่จุดประสงค์ที่ต้องการ โดยกำหนดให้คนกลุ่มหนึ่ง (ครู) เป็นตัวแทนในการดำเนินการ

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2555: 14) ได้ให้ความหมายการบริหารการศึกษาว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษาโดยใช้คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ การจัดการ และพัฒนาบุคคลให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา คือ การดำเนินการของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาที่จัดให้ประชาชนทุกคนในสังคมนั้นได้รับการศึกษา นำประสบการณ์ที่ได้จากการเรียนรู้ไปพัฒนาชีวิต และสามารถอยู่ในสังคมร่วมกันได้อย่างมีความสุขตามศักยภาพตน

### หลักการบริหาร

การบริหารงานในองค์กรนั้นผู้บริหารต้องมีหลักการที่ใช้บริหาร ซึ่งยึดแบบอย่างที่ได้มีการนำไปปฏิบัติและประสบความสำเร็จ ทั้งนี้เพื่อกำหนดไปสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ฟาโยล (Fayol, 1995) ได้กล่าวว่า หลักการต่างๆ ต้องยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวได้กับความต้องการทุกอย่าง และหลักการบริหารของฟาโยลนั้นได้มีนักบริหารนำมาประยุกต์ใช้อยู่เสมอ

ฟาโยล (Fayol, 1995) เสนอหลักการบริหาร 14 ประการ ดังนี้

1. แบ่งงานกันทำ (Division of labor) การแบ่งงานกันทำแนวทางที่ชี้ให้เห็นว่า ต้องการลดเวลาการเรียนรู้งานให้น้อยลงและเพิ่มทักษะของการทำงานให้มากขึ้น
2. อำนาจหน้าที่และการรับผิดชอบ (Authority and responsibility) การดำเนินงานขององค์กรจะไม่มีประสิทธิภาพเลย ถ้าหากว่าการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบไม่ได้สัมพันธ์กัน
3. ความมีระเบียบวินัย (Discipline) ความมีระเบียบวินัย แสดงถึงการยอมรับในข้อตกลงหรือนโยบายต่างๆ ของสมาชิกภายในองค์กรที่เกิดขึ้นระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายคนงาน ซึ่งมีความยุติธรรมมากที่สุด
4. การมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (Unity of command) ฟาโยลเชื่อว่าการที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีผู้บังคับบัญชาสองคนเป็นการทำลายอำนาจหน้าที่และระเบียบวินัยได้ ดังนั้น ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาควรจะได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้น ซึ่งจะช่วยขจัดความขัดแย้งระหว่างแผนงานและบุคคลได้
5. การมีเป้าหมายเดียวกัน (Unity of direction) แต่ละกลุ่มงานควรมีเป้าหมายเดียวกัน ภายใต้แผนงานและผู้บังคับบัญชาคนเดียวเท่านั้น หลักการข้อนี้อ้างถึงลักษณะโครงสร้างขององค์กรที่ดี มีการจัดแผนงานอย่างเหมาะสม

6. ผลประโยชน์ของบุคคลจะเป็นรองจากผลประโยชน์ของส่วนรวม (Subordination of individual interest to the common good) บุคคลในกลุ่มหรือในองค์การต้องคำนึงว่าความต้องการหรือผลประโยชน์ของเขาต้องเป็นรองจากผลประโยชน์ขององค์การ และยิ่งกว่านั้นผลประโยชน์ขององค์การ ควรจะเป็นรองจากผลประโยชน์ของสภาพแวดล้อมทางด้านสังคมขององค์การด้วย

7. การให้ผลตอบแทน (Remuneration) การให้ผลตอบแทนแก่บุคคลต่างๆ ภายในองค์การ ควรยึดถือแนวความคิดของความยุติธรรมและต้องเป็นที่พอใจทั้งสองฝ่าย คือ ฝ่ายบริหารและฝ่ายคนงาน

8. การรวมอำนาจ (Centralization) เป็นกระบวนการลดและเพิ่มอำนาจของผู้บริหาร ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์แล้วต้องมีความสมดุลระหว่างการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ เมื่อความรับผิดชอบได้มอบหมายให้กับผู้บริหารคนใดแล้ว อำนาจหน้าที่ต้องมอบหมายไปด้วยการกระทำต่างๆ ที่เป็นการลดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และไปเพิ่มให้กับผู้บังคับบัญชา ถือว่าการกระทำดังกล่าวนี้เป็นการรวมอำนาจมากขึ้น และในทำนองเดียวกันการเพิ่มความรับผิดชอบอำนาจหน้าที่ให้กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นการกระจายอำนาจมากขึ้น

9. สายการบังคับบัญชา (The hierarchy) การดำเนินงานต่างๆ ภายในองค์การควรเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา คือ จากระดับสูงลงมาระดับต่ำเป็นการแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ทางหน้าที่

10. ความมีระเบียบ (Order) เป็นแผนผังขององค์การที่แสดงให้เห็นตำแหน่งของบุคคลทุกคนภายในองค์การและความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

11. ความเสมอภาค (Equity) ความเสมอภาค หมายถึง ความเมตตาและความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายในองค์การ ความเสมอภาคเป็นสิ่งจูงใจพนักงานที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้พวกเขาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเสียสละและความจงรักภักดี หลักการความเสมอภาคอาจจะสะท้อนให้เห็นได้จากหลักการจ่ายผลตอบแทนแทนค่าจ้าง และเงินเดือนที่จ่ายให้กับพนักงานต้องมีความยุติธรรม

12. ความมั่นคงของทีมงาน (Stability of staff) ความมั่นคงของทีมงานเป็นหลักการที่พาโยลนำไปใช้ทุกระดับขององค์การ คนงานผลิตต้องการความมั่นคงของงาน ในขณะที่กำลังเรียนงานอยู่ ความมั่นคงของงานของผู้บริหารระดับสูงเป็นสิ่งจำเป็นเช่นเดียวกัน เพราะผู้บริหารต้องใช้เวลาในการเรียนรู้งานและปัญหาต่างๆ ในองค์การ

13. ความคิดริเริ่ม (Initiative) การให้คนงานมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาขององค์การ หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดริเริ่มต่างๆ การมีระบบของการให้คำแนะนำโดยผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาใช้ประโยชน์จากกความริเริ่มได้เป็นอย่างมาก

14. ความสามัคคี (Esprit de corps) ผู้บริหารต้องทำให้ผู้ปฏิบัติงานต่างๆ ภายในองค์การมีลักษณะเป็นทีมงานควรมีการปฏิบัติงานมุ่งความสำเร็จของเป้าหมายร่วมกันอย่างดีที่สุด

สรุป จากหลักการบริหาร 14 ประการของฟายอล ข้างต้น คือ การประมวลหลักการบริหารที่สำคัญ อีกทั้งเป็นรากฐานของการบริหารงานในวิชาชีพสำหรับการพัฒนา

### การบริหารสถานศึกษา

ระบบการบริหารสถานศึกษา หมายถึง กิจกรรมทั้งหมดที่จำเป็นต่อการดำรงรักษา และดำเนินการภายในสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ของสถานศึกษา การบริหารสถานศึกษาเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่จะต้องกำหนดแบบแผน วิธีการ และขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างเป็นระบบ เพราะถ้าระบบการบริหารงานไม่ดี จะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่นๆ ของสถานศึกษา ผู้บริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อจะให้งานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ การบริหารงานนั้นจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ เนื่องจากการดำเนินงานต่างๆ มิใช่เพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำเพียงลำพังคนเดียว แต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งในด้านสติปัญญา ความสามารถ ความถนัด และความต้องการที่ไม่เหมือนกัน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะนำเอาเทคนิควิธี กระบวนการบริหารที่เหมาะสมมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2556: 6)

การบริหารจัดการศึกษาภายในสถานศึกษาให้เกิดพลังและมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องยึดเงื่อนไขและหลักการสำคัญ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2556: 6) ดังนี้

1. การตัดสินใจที่ยึดโรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Decision) เป็นแนวคิดที่มุ่งให้โรงเรียนมีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเอง โดยยึดประโยชน์ที่จะเกิดกับผู้เรียนเป็นสำคัญ
2. การมีส่วนร่วม (Participation) กำหนดให้บุคคลหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา หรือผู้มีส่วนได้เสียในการจัดการศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการ ร่วมแสดงความคิดเห็น หรือร่วมกำกับ ติดตาม ดูแล
3. การกระจายอำนาจ (Decentralization) เป็นการกระจายอำนาจด้านการบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ให้คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา และคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบ
4. ความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อเป็นหลักประกันคุณภาพการศึกษาให้เกิดขึ้น

5. ธรรมาภิบาล (Good Governance) เป็นหลักคิดสำหรับการบริหารจัดการที่ดี เพื่อประกันว่าบุคลากรในองค์กรมีความซื่อสัตย์สุจริต ทั้งนี้ยึดหลักเป้าหมายสอดคล้องต่อสังคม กระบวนการโปร่งใส และทุกขั้นตอนมีผู้รับผิดชอบ

6. ความเป็นนิติบุคคล (A Juristic Person) เป็นการให้สิทธิและอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ให้กับโรงเรียนเฉพาะ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ

ในการบริหารจัดการศึกษากิจกรรมที่ทำให้การบริหารประสบความสำเร็จเรียกว่า หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา หรือหน้าที่การบริหารที่ต้องปฏิบัติ ในที่นี้อาจสรุปและจำแนกหน้าที่การบริหารครอบคลุมใน 4 ด้าน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2556: 6) ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะดำเนินการอย่างไร ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. การจัดองค์กร (Organizing) หมายถึง กระบวนการจัดการทรัพยากรต่างๆ และการจัดระบบการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
3. การนำ (Leading) หมายถึง การอำนวยการและการประสานงานเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งต้องอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร
4. การควบคุม (Controlling) หมายถึง การกำกับให้การดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆ ปฏิบัติให้เป็นไปตามเป้าหมาย และแผนขององค์กรที่ได้กำหนดไว้

#### กระบวนการบริหารงาน

การบริหารงานของผู้บริหารย่อมมีฐานของการบริหาร คือ อำนาจหน้าที่ (Authority) ซึ่งหมายถึง สิทธิในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้กับตำแหน่ง เพื่อให้ผู้ดำรงตำแหน่งใช้สำหรับการตัดสินใจและปฏิบัติหน้าที่การทำงานต่างๆ ให้สำเร็จลงได้ ส่วนความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นความผูกพันที่ผู้บริหารยึดถือไว้ในการที่จะปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ให้เป็นผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

มีนักบริหารได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารไว้ ดังนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2554: 157) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารว่า กระบวนการบริหารของผู้บริหารเป็นตัวบ่งชี้ว่า การทำงานของผู้บริหารในแต่ละหน่วยงานนั้นต้องปฏิบัติตามหน้าที่ของการบริหาร (Administrative Functions) หรือปฏิบัติหน้าที่ตามกระบวนการบริหาร (Administrative process)

กูลิค และเออร์วิค (Gulick; & Urwick. 1997: 13) ได้นำเสนอกิจกรรมงานในหน้าที่ของผู้บริหารใน 7 ด้าน ดังนี้



1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การบริหารงานบุคคล (Staffing)
4. การสั่งการ (Directing)
5. การประสานงาน (Coordinating)
6. การรายงาน (Reporting)
7. การจัดงบประมาณ (Budgeting)

เกร็ก (Gregg. 1997: 274) ได้แบ่งงานการบริหารออกเป็น 7 ขั้นตอน คือ

1. การตัดสินใจ (Decision making)
2. การวางแผน (Planning)
3. การจัดองค์การ (Organizing)
4. การติดต่อสื่อสาร (Communicating)
5. การใช้อิทธิพล (Influencing)
6. การประสานงาน (Coordinating)
7. การประเมินผล (Evaluating)

ฟาโยล (Fayol. 1995: 43-107) ได้แบ่งงานการบริหารเป็น 5 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การสั่งการ (Directing)
4. การประสานงาน (Coordinating)
5. การควบคุม (Controlling)

ซีริวอร์ธ เสรีรัตน์ และคณะ (2552: 22-23) กล่าวถึง กระบวนการบริหารของผู้บริหาร ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผน (Planning) เกี่ยวข้องกับภารกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) และการปฏิบัติ (Actions) และพยายามทำให้บรรลุสำเร็จ ซึ่งต้องมีการตัดสินใจเลือกแผนการในอนาคต
2. การจัดการองค์การ (Organizing) เป็นการกำหนดโครงสร้างบทบาทของบุคคลเพื่อทำงานในองค์การ
3. จัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) เกี่ยวข้องกับการบรรจุและรักษารักษาบุคคลและตำแหน่งหน้าที่ภายในโครงสร้างองค์การ โดยกำหนดความต้องการแรงงาน การสรรหา การคัดเลือก บรรจุ เลื่อนตำแหน่ง การประเมิน การวางแผนอาชีพ การกำหนดค่าตอบแทน

4. การชักนำ (Leading) หมายถึง การมีอิทธิพลต่อบุคคล เพื่อให้เขาทำประโยชน์ต่อองค์กร และเป้าหมายของกลุ่มเป็นสิ่งที่ต้องทำเป็นหลักในการบริหารความคิดระหว่างบุคคลซึ่งต้องอาศัยผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ต้องเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพด้วย

5. การควบคุม (Controlling) คือ การวัดและแก้ไขการทำงานส่วนบุคคลและองค์การ เพื่อให้มั่นใจว่าเป็นไปตามแผน การควบคุมนี้เกี่ยวข้องกับการวัดผลการเปรียบเทียบกับเป้าหมายและแผน ซึ่งจะแสดงถึงการเบี่ยงเบนจากมาตรฐานที่ปรากฏและช่วยแก้ไขปรับปรุง

จากการศึกษาข้างต้นสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารนั้นมีหลักสำคัญ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการและการควบคุม และกระบวนการบริหารเป็นจุดเริ่มต้นที่แสดงถึงศักยภาพของผู้บริหารในการวางแผน เพื่อจัดกิจกรรมภาระงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

### กระบวนการบริหารคุณภาพภายในสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2556: 8) การบริหารเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันของบุคลากรและทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร มีกระบวนการในการบริหารหลายกระบวนการ ในที่นี้ได้นำเสนอตัวอย่างกระบวนการที่สามารถนำไปใช้ได้ทั่วไปในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา จำนวน 3 รูปแบบ ได้แก่ กระบวนการทำงานเชิงระบบ (PDCA) กระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management: SBM) และกระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management: RBM) ดังนี้

#### กระบวนการทำงานเชิงระบบ (PDCA)

กระบวนการทำงานเชิงระบบ (PDCA) ถือเป็นวงจรบริหารงานคุณภาพ ซึ่งในการบริหารได้นำวงจรการทำงานเชิงระบบ (PDCA) นี้มาประยุกต์ใช้เพื่อการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ทุกครั้งที่วงจรหมุนครบรอบก็จะเป็นแรงส่งให้หมุนในรอบต่อไป วิธีการใหม่ๆ ที่ทำให้เกิดการปรับปรุงก็จะถูกจัดทำเป็นมาตรฐานการทำงานซึ่งจะทำให้การทำงานมีการพัฒนาอย่างไม่สิ้นสุด ทั้งนี้อาจเริ่มด้วยการปรับปรุงเล็กๆ น้อยๆ ก่อนที่จะก้าวไปสู่การปรับปรุงที่มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น

#### ขั้นตอนการทำงานเชิงระบบ สรุปได้ดังนี้

##### 1. ขั้นตอนการวางแผน (Plan)

การวางแผนที่ดีช่วยให้สามารถคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต ช่วยลดความสูญเสียต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ ทั้งในด้านแรงงาน วัสดุดิบ ชั่วโมงการทำงาน เงิน เวลา ฯลฯ และช่วยให้รับรู้สภาพปัจจุบัน พร้อมกับกำหนดสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต ด้วยการผสมผสานประสบการณ์ ความรู้ และทักษะอย่างลงตัว การวางแผนที่ดีสามารถทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายได้ ควรมีลักษณะ ดังนี้

1.1 ครอบคลุมถึงการกำหนดกรอบหัวข้อที่ต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมถึงการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ สามารถแสดงถึงการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน

1.2 พร้อมผู้พิจารณาว่ามีความจำเป็นต้องใช้ข้อมูลใดบ้างเพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงนั้น โดยระบุวิธีการเก็บข้อมูลให้ชัดเจน

1.3 วิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้

1.4 กำหนดทางเลือกในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง

## 2. ขั้นตอนการปฏิบัติ (DO)

ขั้นตอนการปฏิบัติให้เป็นการลงมือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตามทางเลือกที่ได้กำหนดไว้ในขั้นตอนการวางแผน ในขั้นนี้ต้องตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติด้วยว่าได้ดำเนินไปในทิศทางที่ตั้งใจหรือไม่ พร้อมกับสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบเกี่ยวกับความก้าวหน้าในการดำเนินงานเพื่อนำผลมาใช้ในการปรับปรุง ซึ่งจะก่อให้เกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด

## 3. ขั้นตอนการตรวจสอบประเมินผล (Check)

การตรวจสอบและการประเมินผลเป็นขั้นตอนที่ทำให้เราทราบว่า การปฏิบัติบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ สิ่งสำคัญก็คือ ต้องรู้ว่า จะสอบอะไรบ้างและบ่อยครั้งแค่ไหน ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบจะเป็นประโยชน์สำหรับการวางแผนและปรับปรุงการดำเนินงานต่อไป ซึ่งกรอบและแนวทางการตรวจสอบและประเมินผล สรุปได้ดังนี้

3.1 การตรวจสอบและประเมินผล โดยใช้กรอบขั้นตอนการดำเนินงาน ได้แก่

3.1.1 ขั้นการศึกษาข้อมูล มีการศึกษาข้อมูลได้ครบถ้วนหรือไม่ อย่างไร

3.1.2 ขั้นตอนการเตรียมงาน ตามแผนงานมีความพร้อมหรือไม่ อย่างไร

3.1.3 ขั้นดำเนินงาน มีบุคลากรและทรัพยากรหรือไม่ อย่างไร

3.1.4 ขั้นตอนการประเมิน มีเครื่องมือ ขั้นตอนการประเมินเหมาะสม

หรือไม่ อย่างไร

3.2 ตรวจสอบและประเมินผล โดยใช้กรอบตามเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งได้แก่ การประเมินอิงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนดขึ้น

3.3 การตรวจสอบและประเมิน โดยใช้กรอบความพึงพอใจของผู้รับบริการ ซึ่งสามารถตรวจสอบได้จากข้อมูลการรับบริการหรือการให้คำแนะนำของผู้รับบริการโดยตรง

3.4 การตรวจสอบและประเมินผล โดยใช้กรอบคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ได้แก่

3.4.1 บุคลากรมีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานหรือไม่

3.4.2 วัสดุอุปกรณ์หรือเครื่องมือใช้มีขีดความสามารถเหมาะสมและสร้างผลผลิตที่มีคุณภาพเพียงใด

3.4.3 ระบบการทำงาน เช่น ระบบการให้บริการ ระบบการสื่อสารภายในองค์กร มีความเหมาะสมมากพอกับการบรรลุเป้าหมาย คุณภาพหรือไม่ อย่างไร

3.4.4 ระบบการบริหารงาน ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร การบริหาร  
ด้านการผลิตและกำหนดเป้าหมายมีคุณภาพหรือไม่ อย่างไร

3.4.5 ความต้องการของผู้รับบริการเป็นอย่างไร

3.4.6 งบประมาณที่ใช้ลงทุน มีความจำเป็นและเพียงพอกับการสร้าง  
คุณภาพหรือไม่ อย่างไร

3.4.7 เจตคติของบุคลากร มีความกระตือรือร้นต่อการทำงาน สามารถ  
สร้างงานที่มีคุณภาพหรือไม่ อย่างไร

เมื่อดำเนินการตรวจสอบและประเมินผลแล้ว ควรมีการจัดทำรายงานผลการ  
ตรวจสอบและประเมินผลเสนอฝ่ายบริหาร เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขต่อไป

#### 4. ขั้นตอนการปรับปรุงและพัฒนา (Act)

การปรับปรุงและพัฒนาเป็นขั้นตอนการดำเนินงานที่นำผลจากการตรวจสอบ  
และประเมินผลมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งมีอยู่ 3 กรณี ดังนี้

กรณีที่ 1 ผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามแผนที่ได้วางไว้ ก็ให้นำแนวทางหรือ  
กระบวนการปฏิบัตินั้นมาจัดทำเป็นมาตรฐาน พร้อมทั้งหาวิธีการที่จะปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งอาจ  
หมายถึง สามารถบรรลุเป้าหมายได้เร็วกว่าเดิมหรือเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าเดิม หรือทำให้คุณภาพดี  
ยิ่งขึ้นได้

กรณีที่ 2 ผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามแผนที่ได้วางไว้ ควรนำข้อมูลที่รวบรวมไว้มา  
วิเคราะห์และพิจารณาว่าควรจะดำเนินการอย่างไร

กระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based Management: SBM)

สถานศึกษาเป็นหน่วยงานหลักที่จัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มี  
คุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ตามหลักสูตรสถานศึกษา ดำเนินการบริหารจัดการศึกษา  
โดยผู้บริหารสถานศึกษา กำกับโดยคณะกรรมการสถานศึกษา มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่จะใช้  
เป็นแนวทางพัฒนาให้การบริหารจัดการศึกษาและการเรียนการสอนมีคุณภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาจึง  
ต้องรับผิดชอบในการบริหารสถานศึกษา ซึ่งต้องมีดัชนีชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงานและการประกันคุณภาพ  
ของสถานศึกษาเพื่อแสดงผลงานความก้าวหน้าในการบริหารโรงเรียนตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ยุทธศาสตร์สำคัญในการดำเนินการดังกล่าว เรียกว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
(School Based Management) ถือว่าเป็นนวัตกรรมทางการบริหารรูปแบบหนึ่งที่น่าสนใจในการปฏิรูป  
การศึกษา โดยมีหลักการประกอบด้วย หลักการกระจายอำนาจ หลักการใช้โรงเรียนเป็นศูนย์กลาง หลักการ  
มีส่วนร่วม หลักการพึ่งตนเอง หลักการประสานงาน หลักความต่อเนื่องและหลากหลาย หลักการพัฒนา  
ตนเอง หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล ซึ่งหลักการในการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานดังกล่าว

จะต้องคำนึงถึงหลักธรรมาภิบาล หรือหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ทั้ง 6 ประการ มาประกอบ การบริหารด้วย คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความรับผิดชอบ หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม และหลักความคุ้มค่า โดยจะต้องมีอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับพัฒนาครูในโรงเรียนในด้าน ความรู้ ความสามารถ และการจัดทรัพยากรในโรงเรียน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการบริหารจัดการที่เป็นไปตามความต้องการ ของโรงเรียนเอง โดยการบริหารแบบมีส่วนร่วมในรูปของคณะกรรมการสถานศึกษาในการใช้อำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบในการตัดสินใจใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ดำเนินการ แก้ปัญหาและจัดกิจกรรมการศึกษา ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อคุณภาพในการเรียนรู้ของนักเรียนทุกคน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน แบ่งได้เป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบที่ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหลัก (Administrator Central SBM) ผู้บริหาร สถานศึกษาเป็นประธาน กรรมการจะเลือกตั้งจากกลุ่มผู้ปกครอง ครู อาจารย์ และชุมชน คณะกรรมการ มีบทบาทให้คำปรึกษาแต่อำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารโรงเรียน

2. รูปแบบที่ครูเป็นหลัก (Professional Control SBM) โดยครูในฐานะเป็นผู้ใกล้ชิด เด็กมากที่สุดย่อมรู้ปัญหาได้ดีกว่า และสามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุด ตัวแทนคณะครูจะเป็นกรรมการ มากที่สุดและร่วมเป็นคณะกรรมการบริหารโรงเรียน

3. รูปแบบที่ชุมชนมีบทบาทหลัก (Community Control SBM) รูปแบบนี้จะ ตอบสนองความต้องการของผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด โดยตัวแทนชุมชนจะเป็นประธาน ผู้บริหาร เป็นกรรมการและเลขานุการ

4. รูปแบบที่ครูและชุมชนมีบทบาทหลัก (Professional Community Control SBM) เป็นรูปแบบที่เชื่อว่าครูและผู้ปกครองต่างมีความสำคัญในการจัดการศึกษาให้แก่เด็ก การบริหารในรูป กรรมการจะมีสัดส่วนของครูและผู้ปกครองมากกว่ากลุ่มอื่นๆ โดยผู้บริหารโรงเรียนเป็นประธาน คณะกรรมการและคณะกรรมการโรงเรียนเป็นคณะกรรมการบริหาร

การดำเนินงานให้การบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานบรรลุผลจำเป็นต้อง กระจายอำนาจและพัฒนาสถานศึกษา ดังนี้

1. ดำเนินการให้สถานศึกษาพัฒนาวิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจ เป้าหมาย แล้ว วิธีการดำเนินการของสถานศึกษาอย่างชัดเจน ที่มุ่งสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง มิใช่จะทำเพื่อเสนอผู้บังคับ- บัญชารับทราบและชื่นชม

2. ให้สถานศึกษามีทีมงานที่มีคุณภาพหลากหลาย จะต้องมีความทำงานทั้ง แนวตั้งและแนวนอน โดยคณะครูเป็นผู้นำภายใต้การกำกับดูแลของผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำสูง

เปิดกว้างให้ครูและผู้ปกครองมีส่วนร่วมเป็นสมาชิก จัดระบบการสื่อสารและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับรู้และชื่นชมผลงานร่วมกัน

3. พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้เป็นมืออาชีพ ทั้งในด้านมาตรฐานวิชาชีพ คุณธรรมจริยธรรม มีความสามารถและทักษะทั้งในด้านหน้าที่และกระบวนการพัฒนาคุณภาพ มีการพัฒนาตนเองให้ทันสมัยในวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

4. พัฒนาระบบข้อมูลข่าวสารในสถานศึกษาโดยมีกลไกในการจัดระบบข้อมูล ข่าวสาร มีระบบสารสนเทศที่ทันสมัย สื่อสารได้หลายทาง รวมทั้งการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารไปยังผู้ปกครองและชุมชนภายนอกด้วย

5. ให้เกียรติและยกย่องครูเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เช่น การจัดทำ ป้ายหรือให้คำชมเชย การจัดเลี้ยงในวาระต่างๆ การให้เกียรติบัตร การเสนอเข้าประกวดผลงาน รวมทั้ง พิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน เป็นต้น

6. ยกย่องผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นมืออาชีพ หรือประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างศรัทธาที่ทำให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนรู้วิธีเรียน ครูเปลี่ยนวิธีสอน จัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

7. มีการประชาสัมพันธ์ที่ดี เช่น การประสานสัมพันธ์กับผู้ปกครองอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การจัดภูมิทัศน์โรงเรียน การจัดบริการที่ดีซึ่งจำเป็นต้องประชาสัมพันธ์ให้ทั่วถึง และต่อเนื่อง

กระบวนการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management: RBM)

การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ เป็นการบริหารโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์ ของงานเป็นหลัก มีการประเมินผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานโดยใช้ตัวชี้วัด ทั้งในแง่ของ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ โดยจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators) รวมทั้งมีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ล่วงหน้า ที่จะต้องอาศัย ความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติ และผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม

การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งองค์กรต้องกำหนดทิศทางโดยรวมว่าจะ ทำอะไร อย่างไร เป็นการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน องค์กร (SWOT Analysis) และให้ได้ซึ่งวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การ ดำเนินงาน รวมทั้งพิจารณาถึงปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จขององค์กร และสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ในด้านต่างๆ

2. การกำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ซึ่งจะกำหนดความชัดเจนของตัวชี้วัดทั้งในเชิงปริมาณ (Quantity) คุณภาพ (Quality) เวลา (Time) และสถานที่หรือความครอบคลุม (Place) อันเป็นเป้าหมายที่ต้องการของแต่ละตัวชี้วัด

3. การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละตัวชี้วัดตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ เช่น รายเดือน รายไตรมาส หรือรายปี เป็นต้น เพื่อแสดงความก้าวหน้าและสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ อย่างไรก็ตาม การวัดผลการปฏิบัติงานหรือผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานโดยทั่วไปจะมีจุดเน้นของการดำเนินการ 3 ด้าน ได้แก่ ความประหยัด ความมีประสิทธิภาพ และความมีประสิทธิภาพ

4. การให้รางวัลตอบแทน เมื่อได้พิจารณาผลการดำเนินงานแล้วผู้บริหารจะต้องมีการให้รางวัลตอบแทนตามระดับของผลงานที่ได้ตกลงกันไว้

ลักษณะขององค์กรที่บริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มีลักษณะสรุปได้ ดังนี้

1. มีพันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน และมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม โดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์

2. ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน

3. เป้าหมายจะวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม มีตัวชี้วัดซึ่งสามารถติดตามผลและวัดได้อย่างชัดเจน

4. การตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานหรือโครงการต่างๆ จะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก

5. บุคลากรทุกคนรู้ว่างานที่องค์กรคาดหวังคืออะไร

6. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การบริหารเงิน บริหารคนสู่หน่วยงานระดับล่างเพื่อให้สามารถทำงานบรรลุผลได้อย่างเหมาะสม ทั้งยังเป็นการช่วยลดขั้นตอนในการทำงาน แก้ปัญหาการทำงานที่ล่าช้า เพิ่มความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพในการทำงานอีกด้วย

7. มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกันเพื่อการทำงานที่สร้างสรรค์ เป็นองค์กรที่มุ่งมั่นจะทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

8. บุคลากรมีขวัญและกำลังใจดี เนื่องจากได้มีโอกาสปรับปรุงงานและใช้ดุลพินิจในการทำงานที่กว้างขวางขึ้น และได้รับการตอบแทนตามผลการประเมินจากผลสัมฤทธิ์ของงาน

จากการศึกษาข้างต้นสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารคุณภาพภายในสถานศึกษาเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันของบุคลากรภายในองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรตามที่กำหนดไว้ โดยใช้กระบวนการบริหารหลายๆ กระบวนการมาประยุกต์ใช้ให้เกิดคุณภาพและประสิทธิภาพภายในสถานศึกษา

### การบริหารทรัพยากร

ทรัพยากรโดยทั่วไปถือว่าเป็นสิ่งที่สามารถนำมาทำให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษ การพัฒนางาน ผลิตเป็นสื่อโดยการใช้เทคโนโลยีและใช้ประดิษฐ์สิ่งต่างๆ ให้บังเกิดผลดีต่อการนำไปช่วยในการสร้างองค์ความรู้สิ่งใหม่ๆ ทรัพยากรซึ่งประกอบด้วย บุคคล ประเพณี วัฒนธรรม โบราณสถาน โบราณวัตถุ องค์กรและหน่วยงานต่างๆ สิ่งเหล่านี้ถือเป็นทรัพยากรการศึกษาภายนอก ส่วนทรัพยากรการศึกษาภายในนั้น หมายถึง ทุนทรัพย์ซึ่งอาจหาได้จากทรัพยากรของชุมชนในรูปแบบต่างๆ มีนักวิชาการที่ได้กล่าวถึงการบริหารทรัพยากรไว้ ดังนี้

ปรัชญา เวสารัชช์ (2555: 44-45) กล่าวว่า ทรัพยากรของสถาบันการศึกษาก็คือ ทรัพยากรบุคคล วัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ แหล่งสนับสนุนการศึกษา ในการใช้ทรัพยากรบุคคลให้คุ้มค่าหรือมีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีการวางแผนด้านบุคคลากร (Planning human resource management) ระยะยาวให้เห็นภาพรวม โดยมีการวิเคราะห์งานให้ละเอียดเพื่อจะได้สรรหาบุคลากรที่ขาดแคลนหรือจำเป็นให้เพียงพอและใช้บุคลากรให้คุ้มค่าเหมาะสมกับงาน (Put the right man on the right job) ส่วนในด้านงบประมาณนั้นจะต้องใช้เงินได้คุ้มค่า มุ่งเน้นผลงานจริง มีระบบที่ตรวจสอบได้ โดยเน้นระบบงบประมาณที่มุ่งผลงาน (PBB)

วารินทร์ สิ้นสูงสุด (2553: 192) กล่าวว่า ทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน หมายถึง มวลทรัพยากรที่นำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน อันได้แก่ อาคารสถานที่ สภาพแวดล้อม สื่อ-นวัตกรรม วัสดุ-อุปกรณ์ และการเงินของโรงเรียน สำหรับการบริหารโรงเรียนนั้น

พนัส หันนาคินทร์ (2550: 133) กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้อำนาจตลอดจนใช้ทรัพยากรที่มีอยู่มาดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ปราชญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง (2542: 15) กล่าวว่า องค์การนั้นมีทรัพยากรที่ประกอบไปด้วย 5M อันได้แก่ คน เงิน วัสดุ เครื่องจักร และการจัดการ รวมกันเข้าแล้วจะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้บริหารจึงต้องมีความสามารถในการจัดการบริหารทรัพยากร รวมทั้งทรัพยากรบุคคลโดยมีการจัดวางแผนบุคลากร สรรหา คัดเลือก กำหนดระบบการงบประมาณ ตลอดจนถึงความก้าวหน้าในอาชีพโดยการจัดการศึกษาให้ครบถ้วน จัดระบบทรัพยากรที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เช่น อาคารสถานที่เพียงพอ อุปกรณ์การเรียนการสอนเพียงพอ ได้มาตรฐาน แสวงหาความร่วมมือจากชุมชนในการสนับสนุน จัดหาและพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่นนำเผยแพร่การอนุรักษ์วัฒนธรรม และมีการใช้ทรัพยากรทั้งหมดขององค์กรอย่างประหยัด มีการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้งานบรรลุสำเร็จเป้าหมายของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในกระบวนการบริหาร (5M) ที่กล่าวข้างต้น คนเป็นทรัพยากรที่มี



ความสำคัญที่สุด เพราะจะต้องเป็นผู้ดำเนินการจัดหาทุกอย่าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำ และเป็นหัวหน้าสถานศึกษา

### ประเภทงานบริหารภายในโรงเรียน

มีนักการศึกษาและนักวิชาการ ได้จำแนกลักษณะงานบริหารภายในโรงเรียนไว้ ดังนี้

กรนิธย์ กวานดา (2551: 9) ได้จำแนกประเภทงานบริหารภายในโรงเรียนออกเป็น 6 งาน ได้จำแนกได้ ดังนี้

1. การบริหารงานวิชาการ
2. การบริหารงานบุคคลากร
3. การบริหารงานธุรการ-งบประมาณ
4. การบริหารงานกิจกรรมนักเรียน
5. การบริหารงานอาคารสถานที่
6. การบริหารงานสัมพันธ์ชุมชน

แคมป์เบลล์ และคณะ (Campbell; et al. 1998: 116-149) กล่าวว่า งานบริหารโรงเรียน มี 6 งาน ในลักษณะเดียวกัน คือ

1. งานวิชาการ
2. งานธุรการและการเงิน
3. การบริหารงานบุคคล
4. งานกิจกรรมการนักเรียน
5. งานสัมพันธ์ชุมชน
6. งานอาคารสถานที่

จากการบริหารงานภายในโรงเรียนซึ่งเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารสรุปได้ว่า มีงานที่ต้องบริหารจัดการภายใน 6 งาน ซึ่งจำแนกตามลักษณะงานได้ ดังนี้

1. การบริหารงานวิชาการ คือ การบริหารที่เกี่ยวกับหลักสูตรการเรียนการสอน การนิเทศ การศึกษากิจกรรมเสริมวิชาการต่างๆ ภายในโรงเรียนทั้งหมด การบริหารงานวิชาการนับว่ามีความสำคัญมากที่สุดเพราะถือว่าเป็นหน้าที่หลักของโรงเรียน ซึ่งมีความสอดคล้องกับรายงานการวิจัย และสรุปผลการประชุมระดับความคิดเห็นเรื่องบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้สรุปไว้ว่า งานวิชาการมีความสำคัญเป็นอันดับแรก งานบุคคลากรเป็นอันดับสอง และงานภารกิจนักเรียนเรียนเป็นอันดับสาม ส่วนงานที่เหลือยังไม่สรุปได้ว่า งานอะไรมีความสำคัญน้อยกว่ากัน และในการบริหารโรงเรียนที่จะให้บรรลุจุดมุ่งหมายก็ต้องอาศัยงานทั้ง 6

ประกอบกัน โดยมีงานวิชาการเป็นงานหลักที่สำคัญ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2553: 11)

สรุปได้ว่า งานวิชาการเป็นหัวใจสำคัญของสถานศึกษาและควรเป็นงานอันดับแรก ที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ มีขอบข่ายครอบคลุมถึงการวางแผนงานวิชาการ การบริหารงานวิชาการ การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาและส่งเสริมด้านวิชาการ การวัดผลและการประเมินผลการเรียน และงานทะเบียนนักเรียน และการประเมินผลการจัดการงานวิชาการ

2. การบริหารงานบุคลากร คือ งานที่เกี่ยวกับการวางแผน การจัดการองค์การ การบริหารบุคคล การประสานงานการสื่อสาร สำหรับการบริหารงานบุคคลในการทำงานต้องให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุด

กระทรวงศึกษาธิการ (2553: 3) ได้กำหนดขอบข่ายงานและหน้าที่ในงานบริหารงานบุคคลไว้ทั้งหมด 7 ข้อ ดังนี้

1. การวางแผนการปฏิบัติงานของโรงเรียน
  - 1.1 การกำหนดนโยบายและเป้าหมายของโรงเรียน
  - 1.2 แผนปฏิบัติการของโรงเรียน
2. การจัดองค์การ
  - 2.1 การจัดแผนภูมิการบริหารโรงเรียน
  - 2.2 การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและมอบหมายงาน
3. การดำเนินงานด้านสารสนเทศ
  - 3.1 การดำเนินงานด้านสารสนเทศ
  - 3.2 การพัฒนาระบบสารสนเทศ
4. การบริหารงานบุคคล
  - 4.1 การพัฒนาบุคลากร
  - 4.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
5. การสื่อสาร การคมนาคม และการประชาสัมพันธ์
  - 5.1 การจัดการสื่อสารคมนาคม
  - 5.2 การจัดประชาสัมพันธ์
6. การบริหารการเงิน
7. การประเมินผลงานบริหารบุคคล

สรุปได้ว่า งานบริหารงานบุคคลเป็นงานที่มีขอบข่ายครอบคลุมถึง การวางแผน ปฏิบัติการของโรงเรียน การจัดระบบสารสนเทศ การบริหารงานบุคคล การสื่อสารคมนาคม การ

ประชาสัมพันธ์ การบริหารงานการเงิน และการประเมินผลงานซึ่งเป็นงานสำคัญที่ผู้บริหารต้องเอาใจใส่ และศึกษาระเบียบตลอดจนแนวปฏิบัติให้ชัดเจน เพื่อเป็นการส่งเสริมการจัดการศึกษาในโรงเรียนให้ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การบริหารงานธุรการและงบประมาณ คือ งานติดต่อเกี่ยวกับเอกสารต่างๆ งาน ธุรการเป็นงานทุกชนิดที่มีใช้งานในด้านการสอน ประกอบด้วย งานสารบรรณ งานทะเบียนและสถิติ งานการเงิน งานสวัสดิการ ครู-อาจารย์ งานวางแผนและงานโครงการ งานพยาบาลและงานสุขภาพ ิบาล งานประชาสัมพันธ์

สรุปได้ว่า งานธุรการเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการต่างๆ สนับสนุนส่งเสริม งานการเรียนการสอนของโรงเรียนให้ดำเนินไปตามความคาดหวังหรือที่ต้องการ มีขอบข่ายงานที่ ครอบคลุมถึงการวางแผนธุรการ การบริหารงานธุรการ งานสารบรรณ งานการเงินและบัญชีงานพัสดุ งานทะเบียนสถิติข้าราชการครู ลูกจ้างและการประเมินผลงานธุรการซึ่งจะมีส่วนให้การเรียนการสอน เป็นไปตามเป้าหมายกำหนดไว้

4. การบริหารงานกิจการนักเรียน คือ งานที่เกี่ยวกับนักเรียนทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นรับ นักเรียน การแบ่งกลุ่มนักเรียน การแบ่งชั้นนักเรียน สวัสดิการต่างๆ ที่จัดให้นักเรียน กิจกรรมนักเรียน เป็นต้น (กิตติมา ปรีดีดิลก. 2552: 249)

แคมป์เบลล์ และคณะ (Campbell; et al. 1998) กล่าวว่า งานกิจการนักเรียน ได้แก่ งานบริการต่างๆ เพื่อส่งเสริมการสอนในชั้นเรียนตามปกติให้ผลดียิ่งขึ้น โดยมีขอบข่าย ดังนี้

1. งานสำรวจและทำบัญชีรายชื่อหรือทะเบียนนักเรียน
2. บริการด้านต่างๆ สำหรับนักเรียน เช่น บริการแนะแนว เป็นต้น
3. งานดูแลความประพฤตินักเรียน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2554: 37) การบริหารกิจการนักเรียน หมายถึง การบริหาร และการนิเทศกิจการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับนักเรียน ในส่วนที่ไม่เกี่ยวกับการสอนในห้องเรียนซึ่งเริ่มตั้งแต่ นักเรียนเข้าเรียนจนกระทั่งนักเรียนออกจากโรงเรียน สรุปได้ดังนี้

1. การรับนักเรียนเข้าเรียน
2. การลงทะเบียนนักเรียน
3. การแบ่งกลุ่มแบ่งชั้นนักเรียน
4. การปฐมนิเทศ
5. การจัดให้ทุนการศึกษา
6. การจัดกิจกรรมนักเรียนหรือกิจกรรมเสริมหลักสูตร
7. การจัดบริการและสวัสดิการต่างๆ

8. การรักษาวินัยและความประพฤติของนักเรียน
9. การทำระเบียบสะสมเก็บหลักฐานและประวัตินักเรียน
10. การวิจัยประเมินผลและติดตามผลเมื่อนักเรียนสำเร็จไปแล้ว

สรุปได้ว่า งานกิจการนักเรียนเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมและการป้องกันแก้ไขความประพฤติ การบริหาร การนิเทศกิจการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวนักเรียน ตั้งแต่เริ่มเข้าเรียนจนกระทั่งออกจากโรงเรียน และการนิเทศกิจการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวนักเรียน ตั้งแต่เริ่มเข้าเรียนจนกระทั่งออกจากโรงเรียน มีงานขอบข่ายครอบคลุมถึงการวางแผนงานปกครองนักเรียน การบริหารงานปกครองนักเรียน การส่งเสริมพัฒนาให้นักเรียนมีวินัย คุณธรรมและจริยธรรม การป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของนักเรียน การส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน และการประเมินผลงานปกครอง งานบริการสวัสดิการนักเรียนเป็นงานที่มาสนับสนุนงานอื่นๆ เพื่อเสริมงานที่จัดในโรงเรียน ได้แก่ ห้องสมุด บริการแนะแนว บริการสุขภาพ การจัดให้มีความปลอดภัยแก่นักเรียน

5. การบริหารงานนอกอาคารสถานที่ คือ การดำเนินการเกี่ยวกับการดูแล การควบคุม การประสานงาน การใช้อาคารสถานที่ให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนการสอน นับเป็นสิ่งสำคัญมากที่ผู้บริหารจะต้องจัดการเกี่ยวกับการใช้อาคารสถานที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด บรรลุเป้าหมายที่ต้องอาศัยความร่วมมือของทุกฝ่าย (บุญช่วย จินดาประพันธ์. 2556: 107)

คิมบรูก์ และนูนเนอรี (Kimbrough; & Nunery. 1988) ได้แบ่งขอบข่ายงานด้านอาคารสถานที่ไว้ ดังนี้

1. การวางแผน การก่อสร้าง และการซ่อมแซมอาคารสถานที่
2. การปฏิบัติการด้านอาคารสถานที่ให้เกิดประสิทธิผล ได้แก่ การจัดและปรับปรุงอาคารสถานที่ให้เหมาะสมกับการเรียนรู้ การบำรุงรักษา การดูแลเรื่องความปลอดภัยของอาคารสถานที่

3. การกำหนดการใช้อาคารสถานที่

กระทรวงศึกษาธิการ (2553: 9-10) ได้กำหนดขอบข่ายงานและหน้าที่ในงานบริการอาคารสถานศึกษาที่ไว้ทั้งหมด 10 ข้อ ได้แก่

1. การบริหารงานบริเวณโรงเรียน การจัดบรรยากาศโรงเรียน
2. การบริหารอาคารเรียน
  - 2.1 การจัดบรรยากาศภายในอาคารเรียน
  - 2.2 การใช้ประโยชน์จากอาคารเรียน
  - 2.3 การดูแลบำรุงรักษาอาคารเรียน
  - 2.4 การรักษาความปลอดภัยในอาคารเรียน

3. การจัดบรรยากาศในห้องเรียน
  - 3.1 การจัดบรรยากาศในห้องเรียน
  - 3.2 การใช้และการดูแลรักษาห้องเรียน
4. การบริหารห้องพิเศษ
  - 4.1 เกณฑ์ด้านปริมาณ
  - 4.2 เกณฑ์ด้านคุณภาพ
  - 4.3 การใช้และการดูแลรักษาห้องพิเศษ
5. การบริหารห้องบริการ
  - 5.1 เกณฑ์ด้านปริมาณ
  - 5.2 เกณฑ์ด้านคุณภาพ
  - 5.3 การใช้และการดูแลรักษาห้องบริการ
6. การบริหารอาคารโรงฝึกงาน
  - 6.1 เกณฑ์ด้านปริมาณและคุณภาพ
  - 6.2 การใช้และการดูแลรักษาโรงฝึกงาน
7. การบริหารอาคารโรงอาหาร
  - 7.1 เกณฑ์ด้านปริมาณและคุณภาพ
  - 7.2 การใช้และการดูแลรักษาโรงอาหาร
8. การบริหารอาคารหอประชุม
  - 8.1 เกณฑ์ด้านปริมาณและคุณภาพ
  - 8.2 การใช้และการดูแลรักษาหอประชุม
9. การบริหารอาคารห้องน้ำ-ห้องส้วม
  - 9.1 เกณฑ์ด้านปริมาณและคุณภาพ
  - 9.2 การใช้และการดูแลรักษาห้องน้ำ-ห้องส้วม
10. การบริหารอาคารพลศึกษา
  - 10.1 เกณฑ์ด้านปริมาณและคุณภาพ
  - 10.2 การใช้และการดูแลรักษาอุปกรณ์อาคารพลศึกษา

สรุปได้ว่า งานบริหารอาคารสถานที่เป็นการจัดเกี่ยวกับการใช้อาคารสถานที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งการดูแล บำรุง รักษา ควบคุม เรื่องความปลอดภัยของอาคารสถานที่ที่มีขอบข่ายครอบคลุมการบริหารบริเวณโรงเรียน อาคารเรียน ห้องเรียน ห้องพิเศษ อาคารโรงฝึกงาน อาคารโรงอาหาร อาคารหอประชุม อาคารห้องน้ำห้องส้วม และอาคารพลศึกษา

6. การบริหารงานด้านสัมพันธ์ชุมชน คือ การให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดศึกษา และยังอาจให้ประชาชนให้ท้องถิ่นด้วย (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. 2554: 36)

กระทรวงศึกษาธิการ (2553: 8) ได้กำหนดขอบข่ายงานและหน้าที่ในงานโรงเรียน กับชุมชน ไว้ทั้งหมด 6 ข้อ ได้แก่

1. การวางแผนงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
  - 1.1 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลของชุมชน
  - 1.2 การทำแผนงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
2. การสร้างและเผยแพร่เกียรติประวัติของโรงเรียนกับชุมชน
  - 2.1 การกำหนดอุดมการณ์ของโรงเรียนเพื่อสร้างเสริมคุณธรรม ลักษณะนิสัย และความประพฤติ
  - 2.2 การสร้างและเผยแพร่เกียรติประวัติทางด้านวิชาการ
  - 2.3 การสร้างและเผยแพร่เกียรติประวัติทางด้านจริยธรรมและคุณธรรม
  - 2.4 การสร้างและเผยแพร่เกียรติประวัติทางด้านกีฬา
  - 2.5 การสร้างและเผยแพร่เกียรติของโรงเรียนด้านอื่นๆ
3. การให้บริการชุมชน
  - 3.1 การให้บริการข่าวสาร
  - 3.2 การให้บริการด้านส่งเสริมสุขภาพอนามัย
  - 3.3 การให้บริการด้านนันทนาการ
  - 3.4 การให้บริการด้านอาคารสถานที่และวัสดุครุภัณฑ์
  - 3.5 การให้บริการด้านวิชาการ
4. การมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน
  - 4.1 การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาชุมชน
  - 4.2 การให้ความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาชุมชน
5. การได้รับความสนับสนุนจากชุมชน
  - 5.1 การจัดตั้งองค์กรเพื่อสนับสนุนโรงเรียน
  - 5.2 การสนับสนุนด้านวิชาการ
  - 5.3 การสนับสนุนด้านทรัพย์สิน
  - 5.4 การสนับสนุนด้านวิชาการ
6. การประเมิผลงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

สรุปได้ว่า งานโรงเรียนกับชุมชนมีลักษณะเป็นความสัมพันธ์สองทาง คือ การให้ความร่วมมือช่วยเหลือชุมชนและการได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากชุมชน มีขอบข่ายงานครอบคลุมเรื่องการวางแผนงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน การสร้างและการเผยแพร่เกียรติประวัติของโรงเรียน การให้บริการชุมชน การมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน การได้รับการสนับสนุนจากชุมชน และการประเมินผลงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

จากขอบข่ายงานและหน้าที่ในการบริหารทั้ง 6 ประการที่กล่าวไว้ ถือว่าเป็นภารกิจหลักที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องใช้เป็นแนวทางในการบริหารโรงเรียนให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด การบริหารสถานศึกษาจะต้องเชื่อมโยงกับองค์กรภายนอกที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุนการจัดการศึกษา สถานศึกษาจะต้องทำงานร่วมกับครอบครัวและชุมชนท้องถิ่น ซึ่งจัดอยู่ในรูปของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2556: 31) ได้จัดโครงสร้างหรือระบบบริหารงานที่เอื้อต่อการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ภารกิจในการบริหารสถานศึกษา พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2554 มาตรา 39 และกฎกระทรวงว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป สถานศึกษาจึงมีภารกิจ ดังนี้

#### 1. การบริหารวิชาการ

- 1.1 การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น
- 1.2 การวางแผนงานด้านวิชาการ
- 1.3 การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
- 1.4 การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
- 1.5 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 1.6 การวัดผลประเมินผลและดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
- 1.7 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
- 1.8 การนิเทศการศึกษา
- 1.9 การแนะแนว
- 1.10 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
- 1.11 การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางการวิชาการ
- 1.12 ประสานความร่วมมือในการพัฒนามหาวิทยาลัยกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น

1.13 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

1.14 การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา

1.15 การคัดเลือกหนังสือแบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา

1.16 การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

1.17 การพัฒนาและการส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้

## 2. การบริหารงานบุคคล

2.1 การวางแผนอัตรากำลัง

2.2 การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.3 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

2.4 การเปลี่ยนตำแหน่ง การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.5 การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน

2.6 การลาทุกประเภท

2.7 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.8 การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

2.9 การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน

2.10 การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

2.11 การอุทธรณ์และการร้องทุกข์

2.13 การออกจากราชการ

2.14 การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ

2.15 การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

2.16 การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.17 การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ

2.18 การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ

2.19 การส่งเสริมวินัยคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.20 การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต

2.21 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น



### 3. การบริหารงบประมาณ

3.1 การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี

3.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง

3.3 การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร

3.4 การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

3.5 การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ

3.6 การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ

3.7 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

3.8 การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา

3.9 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา

3.10 การวางแผนพัสดุ

3.11 การกำหนดรูปแบบรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณ เพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี

3.12 การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ

3.13 การจัดหาพัสดุ

3.14 การควบคุมดูแลบำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ

3.15 การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน

3.16 การเบิกเงินจากคลัง

3.17 การรับเงิน การเก็บ รักษาเงิน และการจ่ายเงิน

3.18 การนำเงินส่งคลัง

3.19 การจัดทำบัญชี การเงิน

3.20 การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน

### 4. การบริหารทั่วไป

4.1 การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

4.2 การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

4.3 การวางแผนการบริหารงานการศึกษา

4.4 งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน

- 4.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
- 4.6 การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
- 4.7 งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 4.8 การดำเนินงานธุรการ
- 4.9 การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- 4.10 การจัดทำสำมะโนนักเรียน
- 4.11 การรับนักเรียน
- 4.12 การเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่อง การจัดตั้ง ยุบ รวม เลิกสถานศึกษา
- 4.13 การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย
- 4.14 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 4.15 การทัศนศึกษา
- 4.16 งานกิจการนักเรียน
- 4.17 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- 4.18 การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
- 4.19 งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น
- 4.20 การรายงานผลการปฏิบัติงาน
- 4.21 การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
- 4.22 แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน

การจัดระบบตามภารกิจการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาและบุคลากร ใน 4 งาน พอสรุปได้ ดังนี้

1. งานวิชาการ ข้อมูลที่สำคัญ ได้แก่ แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมด้านวิชาการ การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น การพัฒนาการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล การวิจัยในชั้นเรียน การนิเทศการเรียนการสอน การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน และมาตรฐานการศึกษา การพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การพัฒนางานวิชาการ ข้อมูลเกี่ยวกับผู้เรียนทุกด้าน
2. งานบุคลากร ข้อมูลที่สำคัญ ได้แก่ แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมด้านบุคลากร ข้อมูลทุกด้านของครู เช่น อายุตัว อายุข้าราชการ วุฒิการศึกษา การศึกษาต่อการพัฒนาวิชาชีพ การศึกษาต่อการเข้ารับการพัฒนาหรือฝึกอบรม รายงานโครงการ/กิจกรรม

3. งานงบประมาณ ข้อมูลที่สำคัญ ได้แก่ แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมด้านแผนและงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การดำเนินงานตามแผนรายงานการเบิก-จ่ายหรือใช้งบประมาณ การเบิกจ่ายพัสดุ ครุภัณฑ์ การจัดทำบัญชี และรายงานประจำปี

4. งานบริหารทั่วไป ข้อมูลที่สำคัญ ได้แก่ แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมด้านบริหารทั่วไป ระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ ระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร ข้อมูลเกี่ยวกับอาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวกและสภาพแวดล้อม งานกิจการนักเรียน ข้อมูลระบบสารบรรณ ข้อมูลเกี่ยวกับคณะกรรมการศึกษาสถานศึกษา การบันทึกการประชุมของสถานศึกษา

จากขอบข่ายงานและหน้าที่ในการบริหารทั้ง 4 ประการที่กล่าวไว้ ถือว่าเป็นภารกิจหลักที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องใช้เป็นแนวทางในการบริหารโรงเรียนให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดความสำเร็จของโรงเรียนเป็นผลรวมของการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพตามภาระหน้าที่ที่แตกต่างของบุคลากรทุกคนภายใต้ความเข้าใจและปณิธานร่วมกันเพื่อดำเนินการสู่การปฏิบัติให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและพัฒนาไปพร้อมๆ กัน เกื้อหนุนกันสร้างความร่วมมือร่วมใจของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย การบริหารสถานศึกษาจะต้องเชื่อมโยงกับองค์กรภายนอกที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุนการจัดการศึกษา สถานศึกษาจะต้องทำงานร่วมกับครอบครัวและชุมชนท้องถิ่น

## แนวคิดเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

### ความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษา

นักวิชาการทางการศึกษาและหน่วยงานภาครัฐได้ให้ความหมายการประกันคุณภาพการศึกษาไว้ ดังนี้

นิติธร ปิลวาสน์ (2559) กล่าวว่า การประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง การทำกิจกรรมหรือการปฏิบัติภารกิจหลักอย่างเป็นระบบตามแบบแผนที่กำหนดไว้ โดยมีการควบคุมคุณภาพ (Quality Control) การตรวจสอบคุณภาพ (Quality Auditing) และการประเมินคุณภาพ (Quality Assessment) จนทำให้เกิดความมั่นใจในคุณภาพ และมาตรฐานของดัชนีชี้วัดระบบและกระบวนการผลิต ผลผลิต และผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554: 7) ให้ความหมายของระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาว่า เป็นระบบที่สถานศึกษาสร้างความมั่นใจแก่ผู้รับบริการทั้งผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ตลอดจนองค์กรหรือสถานประกอบการที่รับผู้เรียนเข้าศึกษาต่อหรือทำงานว่าสถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาให้มีคุณภาพได้ตามมาตรฐานที่สถานศึกษากำหนด ผู้สำเร็จการศึกษามีความรู้ความสามารถ มีทักษะ และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรกำหนดและสังคมคาดหวัง สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข รวมทั้งสร้างประโยชน์ให้แก่ครอบครัวหรือชุมชนตามความเหมาะสม ด้วยการ

บริหารจัดการที่มีคุณภาพทั้งองค์กร โดยใช้หลักการมีส่วนร่วม บุคลากรในสถานศึกษาโดยเฉพาะครู และผู้บริหารตระหนักถึงเป้าหมาย คือ ผลประโยชน์เกิดกับผู้เรียนเป็นอันดับแรก

กล่าวโดยสรุป การประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง การจัดกระบวนการต่างๆ ได้แก่ การควบคุม การตรวจสอบ การประเมิน การรักษาและการพัฒนาคุณภาพของระบบสถาบันหรือหลักสูตร เพื่อให้ผู้รับบริการโดยตรง ได้แก่ ผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้รับบริการทางอ้อม ได้แก่ สถานประกอบการ ประชาชน และสังคมโดยรวม มีความมั่นใจว่าผู้เรียนมีความรู้ความสามารถ มีทักษะ และมีคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรกำหนดและสังคมคาดหวัง สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข รวมทั้งสร้างประโยชน์ให้แก่ครอบครัวหรือชุมชนตามความเหมาะสม โดยการประกันคุณภาพการศึกษา จะต้องมีการบูรณาการร่วมมือกันระหว่างบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสถาบันการศึกษา

### ความสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษา

ความเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็วอันเนื่องมาจากความเจริญทางเทคโนโลยี สารสนเทศ การสื่อสาร การแข่งขันกับนานาชาติ สภาพเศรษฐกิจที่อยู่ในภาวะวิกฤต คุณภาพของ ประชากร ผลกระทบของวัฒนธรรมต่างชาติ สภาพการศึกษาในปัจจุบันที่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียน สังคม ประเทศชาติ รัฐไม่สามารถสร้างคนให้มีจิตใจดีมีศักยภาพเพียงพอ ในการดำรงชีวิตในสังคมและสามารถพัฒนาชีวิตให้ดียิ่งขึ้น รวมถึงบทบัญญัติด้านการศึกษาใน รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 ที่ให้ทุกคนมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่รัฐต้องการจัดทั่วถึง มีคุณภาพและไม่เก็บค่าใช้จ่าย (กระทรวงศึกษาธิการ. 2553: 1-2) รัฐจึงได้กำหนด ทิศทางของการพัฒนาการศึกษาของประเทศ โดยส่งเสริมให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาซึ่ง กำหนดไว้ในหมวด 6 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (สำนักงานการปฏิรูปการศึกษา. 2553: 5) ให้มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับชั้น ซึ่งประกอบด้วยระบบประกันคุณภาพภายใน และระบบการประกันคุณภาพการศึกษายานนอก การประกันคุณภาพภายในดำเนินการโดยสถานศึกษา และหน่วยงานต้นสังกัด และให้ถือว่าการประกันภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษา ที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการทำรายงานประจำปีเสนอคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา เพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก ซึ่งจะได้ในทุกห้าปี (มาตรา 49) สถานศึกษาต้องจัดเตรียม เอกสารต่างๆ ที่มีข้อมูลเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาตลอดจนบุคลากรผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา เพื่อทำการประเมินภายนอก (มาตรา 50) หากสถานศึกษาได้มีการประเมินภายนอกไม่ได้มาตรฐานให้ สถานศึกษาปรับปรุงแก้ไขภายในระยะเวลาที่กำหนด (มาตรา 51)

นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2554) ยังได้กล่าวว่าการประกัน คุณภาพการศึกษาจึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นอย่างยิ่ง เพราะระบบการประกัน คุณภาพการศึกษามีสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ที่มุ่งเน้นพัฒนาคุณภาพคน

ในทุกมิติอย่างสมดุลทั้งจิตใจ ร่างกาย ความรู้ ทักษะ ความสามารถ เพียงพร้อมทั้งด้านคุณธรรมและความรู้ ซึ่งจะนำไปสู่การคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล รอบคอบ ระมัดระวัง รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เลือกวิธีการที่เหมาะสมมาใช้ในการดำรงชีวิต และแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องเป็นระบบ เป็นพลังขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศให้ยังยืนนำไปสู่สังคมอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกันด้วยการจัดการศึกษาให้เยาวชนของชาติได้รับการศึกษาและพัฒนาตนเองทุกๆ ด้านตลอดชีวิต

### วัตถุประสงค์ของการประกันคุณภาพการศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2550: 3) ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการประกันคุณภาพการศึกษาไว้ดังนี้

1. เพื่อให้โรงเรียนมีการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานกลาง
2. เพื่อส่งเสริมการศึกษาของแต่ละโรงเรียนไปสู่มาตรฐาน
3. เพื่อกระจายอำนาจท้องถิ่นรับผิดชอบโรงเรียนในพื้นที่และให้ท้องถิ่น องค์กรเอกชนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน

เอกชนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน

สรุปได้ว่า การประกันคุณภาพการศึกษามีวัตถุประสงค์ให้โรงเรียนทุกโรงเรียนมีการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดและมีคุณภาพที่เทียบเคียงกัน นอกจากนี้การบริหารแบบกระจายอำนาจจะทำให้ทุกภาคส่วนมีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน

### ระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา (Internal Quality Assurance System)

ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา (Internal Quality Assurance System) เป็นระบบที่สถานศึกษาสร้างความมั่นใจ (Assure) แก่ผู้รับบริการ ทั้งผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ตลอดจนองค์กรหรือสถานประกอบการที่รับผู้เรียนเข้าศึกษาต่อหรือทำงานว่าสถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาให้มีคุณภาพได้ตามมาตรฐานที่สถานศึกษากำหนด ผู้สำเร็จการศึกษามีความรู้ความสามารถ ทักษะ และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่หลักสูตรกำหนดและสังคมคาดหวัง สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข รวมทั้งสร้างประโยชน์ให้แก่ครอบครัวและชุมชนตามความเหมาะสม ด้วยการบริหารจัดการที่มีคุณภาพทั้งองค์กรโดยใช้หลักการมีส่วนร่วม บุคลากรในสถานศึกษาโดยเฉพาะครูและผู้บริหารตระหนักถึงเป้าหมาย คือ ผลประโยชน์ที่เกิดกับผู้เรียนเป็นอันดับแรก ระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา จึงเป็นกลไกสำคัญประการหนึ่งและถูกกำหนดให้สถานศึกษาทุกแห่งต้องดำเนินการตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติและประกาศกฎกระทรวง ดังที่กล่าวแล้ว

ดังนั้น การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในของสถานศึกษาจึงยึดหลักการ 3 ประการ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2554: 10) คือ

1. การกระจายอำนาจ (Decentralization) สถานศึกษามีอิสระและมีความคล่องตัวในการบริหารและตัดสินใจดำเนินงาน ทั้งด้านการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และทรัพยากร

การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกและผู้สอนทำบทบาทหน้าที่ในการสอน จัดกิจกรรมและพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนให้บรรลุผลตามจุดหมายของหลักสูตรได้อย่างเต็มที่ สามารถจัดการศึกษาได้สอดคล้องกับสภาพพื้นที่ ความต้องการของชุมชนและสังคมได้มากที่สุด

2. การเปิดโอกาสการมีส่วนร่วมในการทำงาน (Participation) หน่วยงานทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้ประกอบการ ภูมิปัญญาท้องถิ่น/ปราชญ์ชาวบ้าน เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ทั้งในฐานะเป็นคณะกรรมการสถานศึกษา หรือคณะทำงานในส่วนอื่นๆ ของสถานศึกษา โดยมีการร่วมกันคิด ตัดสินใจ สนับสนุน ส่งเสริม และติดตามตรวจสอบการดำเนินงาน ตลอดจนร่วมภาคภูมิใจในความสำเร็จของสถานศึกษา

3. การแสดงภาระรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) มาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา (Goals) ที่ผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนต้องได้รับรู้เพื่อพัฒนามาตรฐานที่ได้กำหนดร่วมกันไว้หรือไม่ จากเป้าหมายและจุดเน้นการพัฒนาดังกล่าว สถานศึกษาต้องสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา (School Improvement Plan) เลือกกลวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมและสามารถทำให้เกิดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม มีการประชาสัมพันธ์เป้าหมายและจุดเน้นที่ต้องการพัฒนาให้ทุกฝ่ายได้รับรู้เพื่อเป็นสัญญาประชาคมและเพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีทิศทางการทำงานที่ชัดเจนสู่เป้าหมายเดียวกัน

จากหลักการดังกล่าวข้างต้น การประกันคุณภาพการศึกษาจึงมีกระบวนการดำเนินการที่สัมพันธ์ต่อเนื่องกัน 3 ชั้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2554: 11) คือ

1. การประเมินคุณภาพภายใน เป็นการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา การติดตาม และการตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา กระทำโดยบุคลากรของสถานศึกษา หรือโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือโดยหน่วยงานต้นสังกัดที่มีหน้าที่กำกับดูแลสถานศึกษา

ทั้งนี้ เพื่อนำผลจากการประเมินไปใช้ในการวางแผนพัฒนา กิจกรรม/โครงการพัฒนาที่จัดทำขึ้นจึงตั้งอยู่บนฐานความเป็นจริง มีความเป็นไปได้และสำเร็จผลในการผลอันเหมาะสม

2. การติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา เป็นกระบวนการติดตามตรวจสอบความก้าวหน้าของการปฏิบัติตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาและจัดทำรายงานการติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา พร้อมทั้งเสนอแนะมาตรการเร่งรัดการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

เมื่อจะตรวจสอบความก้าวหน้า สถานศึกษาจะต้องมีข้อมูลสารสนเทศที่แสดงแนวโน้มผลการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและคุณภาพการบริหารจัดการของสถานศึกษา ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการวางระบบการเก็บรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับผู้เรียนและการปฏิบัติงานเป็นประจำปี มีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ไม่ยุ่งยากและเกิดจากการปฏิบัติงานจริง ข้อมูลสารสนเทศที่จะแสดงแนวโน้มผลการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและคุณภาพการบริหารจัดการของสถานศึกษาได้ไม่ควรจะน้อยกว่า 3 ปีการศึกษา

ดังนั้น ครูทุกคนต้องสามารถแสดงข้อมูลผลการเรียนของผู้เรียนได้เป็นรายบุคคล รายห้องเรียน รายชั้น รายกลุ่มสาระ จนเป็นข้อมูลรวมระดับสถานศึกษาได้หรือโครงการอื่นๆ ที่สถานศึกษาดำเนินการก็จะต้องสามารถตอบได้ว่า เหตุใดจึงเพิ่มกิจกรรมใหม่ขึ้นหรือปรับลดกิจกรรมบางอย่างลง ข้อมูลสารสนเทศเหล่านี้จะถูกนำไปสรุปรายงานให้คณะกรรมการสถานศึกษาทราบเพื่อร่วมกันหาแนวทางพัฒนาต่อไป

3. การพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นกระบวนการพัฒนาการศึกษาเข้าสู่คุณภาพที่สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ โดยมีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาจากระบบและโครงสร้าง การวางแผนและการดำเนินงานตามแผนรวมทั้ง “สร้างจิตสำนึก” ให้เห็นว่าการพัฒนาคุณภาพการศึกษา จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็น “ความรับผิดชอบร่วมกัน” ของทุกคน

การพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นคำที่มีความหมายกว้างมาก แต่ในระดับ สถานศึกษานั้น แท้จริงแล้ว คือ หน้าที่หลักของสถานศึกษาในการจัดการเรียนการสอนโดยมีคุณภาพที่ ต้องการให้เกิดกับผู้เรียนเป็นเป้าหมาย ซึ่งในปัจจุบันกำหนดในรูปของมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา ฉะนั้น ในการคิดกิจกรรม/โครงการหรือพัฒนานวัตกรรมใดต้องสะท้อนผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนระบบ ทำงาน ร่วมกันได้ดี รับฟังและยอมรับความคิดเห็นของกันและกัน เลือกแนวทางที่ดีที่สุดยอมรับผลที่เกิดขึ้น ร่วมกันและพร้อมที่จะแก้ไขให้ดีขึ้น

### หลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

มาตรา 47 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่กำหนดระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามที่กำหนด ในกฎกระทรวงนั้น ได้นำไปสู่การจัดทำกฎกระทรวงว่าด้วยระบบการประกันคุณภาพการศึกษา 2553 และมีการปรับปรุงใหม่โดยรวมระบบการประกันคุณภาพ พ.ศ. 2553 ในส่วนของการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ซึ่งรวมถึงการศึกษาปฐมวัยด้วย) นั้น ระบุว่าให้สถานศึกษาต้องดำเนินการตามกฎกระทรวงว่าด้วย ระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา ตามกฎกระทรวง พ.ศ. 2553 หมวด 2 ข้อ 14 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2554: 16-32) ดังนี้

#### การกำหนดมาตรฐานของสถานศึกษาของสถานศึกษา

“มาตรฐานการศึกษา” เป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะ คุณภาพที่พึงประสงค์และ มาตรฐานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาทุกแห่ง และเพื่อใช้เป็นหลักในการเทียบเคียงสำหรับการ ส่งเสริมและกำกับ ดูแล การตรวจสอบ การประเมินผล และการประกันคุณภาพทางการศึกษา มาตรฐาน การศึกษาที่มีอยู่ในปัจจุบันมีหลายระดับ เช่น มาตรฐานการศึกษาของชาติ มาตรฐานการศึกษาขั้น พื้นฐาน มาตรฐานการศึกษาปฐมวัย มาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา มาตรฐานการศึกษาของ สถานศึกษา อีกทั้งยังมีการกำหนดมาตรฐานขึ้นหลายประเภท เช่น มาตรฐานการแนะแนว มาตรฐาน ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน มาตรฐานลูกเสือและเนตรนารี มาตรฐานการบริหารและการจัดการศึกษา

โดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน เป็นต้น แต่หากพิจารณาอย่างถี่ถ้วนจะเห็นว่ามาตรฐานทั้งหลายนั้นมีวัตถุประสงค์เฉพาะและมีเป้าหมาย คือ คุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญทั้งนั้น

ตามกฎกระทรวงได้กำหนดได้ว่า การกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษานั้น ต้องกำหนดให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ เอกลักษณะของสถานศึกษา และมาตรฐานการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด และต้องครอบคลุมสาระการเรียนรู้และกระบวนการเรียนรู้ รวมทั้งคำนึงถึงศักยภาพของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่นด้วย ดังนั้น สถานศึกษาจึงต้องวิเคราะห์มาตรฐานการศึกษาชาติ มาตรฐานการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้งระบบปฐมวัย มาตรฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มาตรฐานคุณภาพผู้เรียนตามหลักสูตรของสถานศึกษา นโยบายของหน่วยงานส่วนกลาง คุณลักษณะพิเศษของผู้เรียนที่สถานศึกษาต้องถื่น และชุมชนคาดหวัง เช่น ความมีสำนึกรักบ้านเกิด การเป็นยุวเกษตรกร การอนุรักษ์อาชีพท้องถิ่นพื้นบ้าน การมีทักษะในอาชีพ (อาชีพใดอาชีพหนึ่ง) ความสามารถเฉพาะทางด้านใดด้านหนึ่ง เป็นต้น นำมาสังเคราะห์หลอมรวมกำหนดเป็นมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา อย่างไรก็ตามสถานศึกษาต้องพึงตระหนักเสมอว่ามาตรฐานที่เกี่ยวกับคุณภาพผู้เรียนเป็นเป้าหมายสูงสุดในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

มาตรฐานการศึกษาที่สถานศึกษากำหนดขึ้นนั้นควรมีการระบุตัวชี้วัดที่เป็นองค์ประกอบของมาตรฐานนั้นๆ ให้ชัดเจน เพื่อให้เกิดความสะดวกและความเข้าใจตรงกันในการวัดและประเมินและการสื่อสารกับผู้เกี่ยวข้อง ในการกำหนดมาตรฐานนั้นควรประกอบด้วยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาของสถานศึกษาแห่งนั้นๆ บุคคลที่มีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและคณาจารย์ คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ผู้นำ ชุมชน นักปราชญ์/ภูมิปัญญาท้องถิ่น ผู้ทรงคุณวุฒิจากมหาวิทยาลัย/แหล่งความรู้ใกล้เคียง เจ้าของกำหนดคุณภาพผู้เรียน เมื่อทุกคนที่เกี่ยวข้องเห็นพ้องต้องกันว่าคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานที่ร่วมกันกำหนด จึงมีความเต็มใจและยินดีที่จะผลักดัน สนับสนุนและทำงานร่วมกับสถานศึกษาให้พัฒนาไปสู่เป้าหมายได้ในเวลาอันรวดเร็วและยั่งยืน

### **มาตรฐานการศึกษาและตัวบ่งชี้เพื่อประเมินคุณภาพภายนอก: ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2554**

สำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (2554: 4-11) ได้พัฒนามาตรฐานระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้เป็นกรอบในการประเมินคุณภาพภายนอกและเป็นแนวทางให้หน่วยงานและสถานศึกษา มุ่งพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานต่างๆ เพิ่มขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) สำหรับ



มาตรฐานการศึกษาเพื่อประเมินคุณภาพภายนอก: ระดับการศึกษาที่ สมศ. ใช้เป็นกรอบในการประเมินคุณภาพการศึกษา โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ประเมินอิงเกณฑ์ตามจุดเน้นของสถานศึกษา
2. ประเมินคุณภาพภายนอกจากผลการจัดการศึกษาเป็นหลัก ตามมาตรา 51 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ โดยให้น้ำหนักร้อยละ 80 และใช้ข้อมูลเฉลี่ยย้อนหลัง 3 ปี
3. ประเมินโดยวิธีการและข้อมูลทั้งเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ และเชิงพัฒนาการโดยพิชญจารย์ (Peer Review)
4. ประเมินโดยการยืนยันรายงานการประเมินตนเองที่ถูกต้องเชื่อถือได้ เพื่อกระตุ้นให้การประกันคุณภาพภายในมีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น
5. ประเมินในเชิงกระบวนการ โดยให้น้ำหนักร้อยละ 20 และให้ความสำคัญกับคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา คุณภาพครู เครื่องมืออุปกรณ์ คุณภาพและความพร้อมของผู้เรียน การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การบริหารจัดการที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน และการประกันคุณภาพภายใน
6. ลดจำนวนตัวบ่งชี้และจำนวนมาตรฐานสำหรับการประเมินคุณภาพภายนอก โดยถ่ายโอนตัวบ่งชี้และมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัยนำเข้าและกระบวนการให้อยู่ในระบบการประกันคุณภาพภายใน

คำนิยามของกลุ่มตัวบ่งชี้

ตัวบ่งชี้การประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม (พ.ศ. 2554-2558) ระดับการศึกษาปฐมวัย (2-5 ปี) แบ่งเป็น 3 กลุ่มตัวบ่งชี้ คือ กลุ่มตัวบ่งชี้พื้นฐาน กลุ่มตัวบ่งชี้อัตลักษณ์ และกลุ่มตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริม ดังนี้

กลุ่มตัวบ่งชี้พื้นฐาน หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่ประเมินภายใต้ภารกิจของสถานศึกษา โดยกำหนดตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินบนพื้นฐานที่ทุกสถานศึกษาต้องมีและปฏิบัติได้ ซึ่งสามารถชี้ผลลัพธ์และผลกระทบได้ดี มีความเชื่อมโยงกับการประกันคุณภาพภายในซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ที่พัฒนามาจากรอบแรกและรอบสอง ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 1-8

กลุ่มตัวบ่งชี้อัตลักษณ์ หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่ประเมินผลผลิตตามปรัชญา ปณิธาน พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถานศึกษา รวมถึงความสำเร็จตามจุดเน้น และจุดเด่นที่ส่งผลกระทบเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละสถานศึกษา โดยได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัด ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ 9-10

กลุ่มตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริม หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่ประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษา โดยสถานศึกษาเป็นผู้กำหนดแนวทางพัฒนาเพื่อร่วมกันชี้แนะ ป้องกัน และแก้ไขปัญหา

สังคมตามนโยบายของรัฐ ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนตามกาลเวลาและปัญหาสังคมที่เปลี่ยนไป โดยมีเป้าหมายที่แสดงถึงความเป็นผู้ช่วยเหลือสังคมและแก้ปัญหาสังคมของสถานศึกษา เช่น การปฏิรูปการศึกษา การส่งเสริมและสืบสานโครงการตามพระราชดำริ และหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง การส่งเสริมประชาธิปไตยในสถานศึกษา การป้องกันสิ่งเสพติด การอนุรักษ์พลังงาน การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การป้องกันอุบัติเหตุ การอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมไทย การส่งเสริมความรักชาติและความเป็นไทย ฯลฯ โดยสถานศึกษาเป็นผู้กำหนดและหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่มีหน้าที่ กำกับ ดูแล สถานศึกษาให้การรับรองการกำหนดตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริมสถานศึกษา ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ 11 และ 12

### หลักเกณฑ์การกำหนดตัวบ่งชี้

การประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสาม (พ.ศ. 2554-2558) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้มีการพัฒนาตัวบ่งชี้ 3 กลุ่ม คือ กลุ่มตัวบ่งชี้พื้นฐาน กลุ่มตัวบ่งชี้อัตลักษณ์ และกลุ่มตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริม ให้สอดคล้องกับกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553 ข้อ 38 กำหนดให้ สมศ. ทำการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาแต่ละแห่งตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ และครอบคลุมหลักเกณฑ์ในเรื่องต่อไปนี้ คือ 1) มาตรฐานที่ว่าด้วยผลการจัดการศึกษาในแต่ละระดับและประเภทการศึกษา 2) มาตรฐานที่ว่าด้วยการบริหารจัดการศึกษา 3) มาตรฐานที่ว่าด้วยการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และ 4) มาตรฐานที่ว่าด้วยการประกันคุณภาพภายใน ดังนี้

#### 1. มาตรฐานที่ว่าด้วยผลการจัดการศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2554 มาตรา 6 ระบุว่า “การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข” การประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสาม ประเมินมาตรฐานนี้ด้วยตัวบ่งชี้พื้นฐาน 5 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้อัตลักษณ์ 2 ตัวบ่งชี้ และตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริม 1 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

#### ตัวบ่งชี้พื้นฐาน

1. ผู้เรียนมีสุขภาพร่างกายและสุขภาพจิตที่ดี
2. ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์
3. ผู้เรียนมีความใฝ่รู้ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
4. ผู้เรียนคิดเป็น ทำเป็น
5. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน

### ตัวบ่งชี้อัตลักษณ์

1. ผลการพัฒนาให้บรรลุเป้าหมายตามปรัชญา ปณิธาน พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถานศึกษา
2. ผลการพัฒนาตามจุดเน้นและจุดเด่นที่ส่งผลกระทบต่อเป็นเอกลักษณ์ของสถานศึกษา

### ตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริม

ผลการดำเนินการโครงการพิเศษเพื่อส่งเสริมบทบาทของสถานศึกษา

### 2. มาตรฐานที่ว่าด้วยการบริหารจัดการศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2554 มาตรา 39 ระบุว่าให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง หลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจดังกล่าว ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง” การประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสาม ประเมินมาตรฐานด้วย พื้นฐาน 1 ตัวบ่งชี้ และตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริม 1 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

### ตัวบ่งชี้พื้นฐาน

ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการและการพัฒนาสถานศึกษา

### ตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริม

ผลการส่งเสริมเพื่อพัฒนาสถานศึกษาเข้าสู่มาตรฐาน ยกระดับมาตรฐาน และรักษามาตรฐาน เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษา

### 3. มาตรฐานที่ว่าด้วยการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2554 มาตรา 24 ระบุว่า “จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญ สถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ จากประสบการณ์จริง จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานความรู้ด้านต่างๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อมสื่อการเรียน และอำนวยความสะดวก เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้งจัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกสถานการณ์” การ ประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสามประเมินมาตรฐานนี้ด้วยตัวบ่งชี้พื้นฐาน 1 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

### ตัวบ่งชี้พื้นฐาน

ประสิทธิผลของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

#### 4. มาตรฐานที่ว่าด้วยการประกันคุณภาพภายใน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2554 มาตรา 48 ระบุว่า “ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก” การประเมินคุณภาพภายนอกครอบคลุมประเมินมาตรฐานนี้ด้วยตัวบ่งชี้พื้นฐาน 1 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

##### ตัวบ่งชี้พื้นฐาน

พัฒนาการของการประกันคุณภาพภายในโดยสถานศึกษาและต้นสังกัด  
การกำหนดค่าน้ำหนักตัวบ่งชี้

การประเมินคุณภาพภายนอกครอบคลุม (พ.ศ. 2554-2558) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดให้มีตัวบ่งชี้พื้นฐาน จำนวน 8 ตัวบ่งชี้ มีค่าน้ำหนักรวม 80 คะแนน (โดยตัวบ่งชี้ 1-4 และตัวบ่งชี้ที่ 6 มีค่าน้ำหนัก 10 คะแนน ตัวบ่งชี้ที่ 5 มีค่าน้ำหนัก 20 คะแนน และตัวบ่งชี้ที่ 7-8 มีค่าน้ำหนัก 5 คะแนน) ตัวบ่งชี้อัตลักษณ์มีจำนวน 2 ตัวบ่งชี้ มีค่าน้ำหนัก 10 คะแนน (แต่ละตัวบ่งชี้มีค่าน้ำหนัก 5 คะแนน) และตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริม มีจำนวน 2 ตัวบ่งชี้ มีค่าน้ำหนัก 10 คะแนน (แต่ละตัวบ่งชี้มีค่าน้ำหนัก 5 คะแนน)

ข้อมูลการดำเนินงานของสถานศึกษาที่ใช้ประกอบการพิจารณา

ข้อมูลที่ใช้ในการประเมินคุณภาพภายนอกครอบคลุม (พ.ศ. 2554-2558) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้ข้อมูลผลการดำเนินงานเฉลี่ย 3 ปี การศึกษาย้อนหลังก่อนการประเมิน (กรณีสถานศึกษาเปิดใหม่ที่มีการดำเนินงานไม่ครบ 3 ปี ให้ใช้ข้อมูลผลการดำเนินงานเฉลี่ย 2 ปีการศึกษาล่าสุด หรือหากมีการดำเนินงานไม่ครบ 2 ปีการศึกษา ให้ใช้ผลการดำเนินงาน 1 ปีการศึกษาล่าสุดก่อนการประเมิน)

##### รูปแบบการประเมิน

การประเมินคุณภาพภายนอกครอบคลุม (พ.ศ. 2554-2558) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีรูปแบบการประเมิน 5 รูปแบบ ดังนี้

1. การประเมินเชิงปริมาณ ได้แก่ ตัวบ่งชี้ 2.1-2.3, 3.1-3.2, 4.1-4.2 และ 6.2
2. การประเมินคุณภาพและเชิงพัฒนาการ ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่ 1.1, 5.1-5.8 และ 8
3. การประเมินคุณภาพเชิงคุณภาพ ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่ 1.2 และ 2.2
4. การประเมินเชิงคุณภาพ ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่ 6.1, 7, 9, 10 และ 12

5. การประเมินคุณภาพและการพิจารณาผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (Better)  
ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่ 11

กลุ่มตัวบ่งชี้เพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสาม ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ตามกฎหมายกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ.  
2553 ครอบคลุมมาตรฐานว่าด้วย

1. ผลการจัดการศึกษา
2. การบริหารจัดการศึกษา
3. การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
4. การประกันคุณภาพภายใน

การประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสาม (พ.ศ. 2554-2558) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ประเมินมาตรฐานตามกฎหมายกระทรวงฯ โดยประกอบด้วย 3 กลุ่มตัวบ่งชี้ คือ กลุ่มตัวบ่งชี้พื้นฐาน (8 ตัวบ่งชี้)  
กลุ่มตัวบ่งชี้อัตลักษณ์ (2 ตัวบ่งชี้) และกลุ่มตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริม (2 ตัวบ่งชี้) มีจำนวนรวมทั้งหมด  
12 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตาราง 1 การประเมินมาตรฐานตามกฎหมายกระทรวง

ตัวบ่งชี้	มาตรฐานตามกฎหมายกระทรวง	
กลุ่มตัวบ่งชี้ พื้นฐาน	1. ผู้เรียนมีสุขภาพร่างกายและสุขภาพจิตที่ดี	มาตรฐานที่ 1 ผลการจัด
	2. ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์	การศึกษา
	3. ผู้เรียนมีความใฝ่รู้ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	
	4. ผู้เรียนคิดเป็น ทำเป็น	
	5. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน	
	6. ประสิทธิภาพของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	มาตรฐานที่ 3 การจัดการเรียน การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
	7. ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการและการพัฒนาสถานศึกษา	มาตรฐานที่ 2 การบริหารจัดการ การศึกษา
	8. พัฒนาการของการประกันคุณภาพภายในโดยสถานศึกษาและต้นสังกัด	มาตรฐานที่ 4 การประกัน คุณภาพภายใน
กลุ่มบ่งชี้ อัตลักษณ์	9. ผลการพัฒนาให้บรรลุตามปรัชญา ปณิธาน พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถานศึกษา	มาตรฐานที่ 1 ผลการจัด การศึกษา
	10. ผลการพัฒนาตามจุดเน้นและจุดเด่นที่ส่งผลสะท้อนเป็นเอกลักษณ์ของสถานศึกษา	

ตาราง 1 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้		มาตรฐานตามกระทรวง
กลุ่มตัวบ่งชี้	11. ผลการดำเนินงานโครงการพิเศษเพื่อส่งเสริมบทบาทของ	มาตรฐานที่ 1 ผลการจัด
มาตรการ	สถานศึกษา	การศึกษา
ส่งเสริม	12. ผลการส่งเสริมพัฒนาสถานศึกษาเพื่อยกระดับมาตรฐาน	มาตรฐานที่ 2 การบริหาร
	รักษามาตรฐาน และพัฒนาสู่ความเป็นเลิศที่สอดคล้อง	จัดการศึกษา
	กับแนวทางการปฏิรูปการศึกษา	

### ผู้บริหารกับการประกันคุณภาพการศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (มาตรฐาน 48) กำหนดให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง การประกันคุณภาพการศึกษาจึงเป็นหน้าที่และการรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษาโดยตรงและต้องเริ่มต้นที่ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดจุดหมาย วางแผน เป้าหมาย ตลอดจนวิธีการดำเนินงานโรงเรียน เพื่อให้การบริหารโรงเรียนบรรลุผล สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายของรัฐที่กำหนดไว้ และจะต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพและบังเกิดประสิทธิผลทางการศึกษาให้สูงขึ้น ในการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษายังต้องเป็นแกนหลักในการบริหารและดำเนินการร่วมกับแกนนำอื่นๆ เพื่อช่วยผลักดันส่งเสริมสนับสนุนและประสานให้บุคลากรภายในสถานศึกษาและบุคลากรที่เกี่ยวข้องภายนอกมาร่วมกันทำงานเป็นทีม เพื่อพัฒนาระบบการประเมินตนเองของสถานศึกษาให้ผสมผสานกับการวางแผน การดำเนินงานและการปรับปรุงเพื่อพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาให้เป็นระบบวงจร รวมทั้งการกำกับดูแลให้มีการดำเนินงานดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง (สำนักคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2554: 61)

#### แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาตนของผู้บริหาร

คุรุสภา (2550: 19-20) ได้แนวความคิดว่า การแสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนานั้น คือ ความเป็นผู้รอบรู้ ทันสมัย ทันโลก รู้อย่างกว้างขวางและมองไกล ผู้บริหารที่มีคุณภาพจะต้องแสวงหาข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการบริหาร ได้แก่ ข้อมูลข่าวสารทางการเมือง การปกครอง เศรษฐกิจ สังคม ชีวิต ในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศและระดับโลก รวมถึงข้อมูลข่าวสารด้านเทคโนโลยี เทคนิควิธีการ นวัตกรรมในการบริหารและนำมาใช้ในการจัดกิจกรรมต่างๆ ได้ สามารถรวบรวมข้อมูล

ข่าวสารที่จำเป็นมาจัดเก็บอย่างเป็นระบบและสามารถนำมาใช้ในกิจกรรมการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากผลการวิจัยด้านการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาเป็นจำนวนมาก ได้ข้อสรุปว่าผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จในวิชาชีพบริหารต้องเป็นนักคิด นักอ่าน นักเขียน นักพูด และนักปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการบริหารการศึกษาไม่ว่าระดับใดทักษะการเขียนรายงานจัดว่าเป็นทักษะที่จำเป็นและสำคัญยิ่ง อันจะเป็นเครื่องมือที่นำไปสู่การเผยแพร่แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์

จากข้อความดังกล่าวสรุปได้ว่า การพัฒนาเอง หมายถึง การดำเนินการพัฒนาดตนเองให้มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ เพื่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะนำไปสู่เป้าหมาย

รุ่ง แก้วแดง (2554: 96-99) ได้กล่าวถึง กระบวนการและขั้นตอนของงานของผู้บริหารในการประกันคุณภาพการศึกษา มีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษามาตรฐานการศึกษาของชาติให้เข้าใจชัดเจนว่ามีมาตรฐานอะไรบ้าง แต่ละมาตรฐานมีจุดเน้นอย่างไร

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดขั้นตอนของการนำกระบวนการวิจัยมาใช้ในการบริหาร คือการบริหารโดยใช้หลักของการวิจัย ผู้บริหารสามารถศึกษากระบวนการและเทคนิคที่จะนำไปใช้กับกระบวนการบริหารของระดับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดเป้าหมายของการศึกษาในแต่ละปีการศึกษาให้ชัดเจนว่าโรงเรียนของเรามีเป้าหมายในการจัดการศึกษาอย่างไร หรือจะใช้รูปแบบหรือนวัตกรรมสถานศึกษาก็ได้ซึ่งในนวัตกรรมจะระบุวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และภารกิจที่ชัดเจนของสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 4 วางแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาเป็นแผนประจำปีของสถานศึกษาโดยร่วมกันทำทั้งโรงเรียน กำหนดเป้าหมาย และภารกิจที่ชัดเจนของสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 5 ดำเนินการตามแผนที่วางไว้ และกำหนดเวลาประเมินให้ชัดเจน แล้วนำผลการดำเนินงานมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเป้าหมายและแผนที่กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 6 บันทึกผลการปฏิบัติของสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 7 นำผลการบันทึกไปใช้ประโยชน์ในเรื่องการประกันคุณภาพภายในและต้องบูรณาการเรื่องการประกันคุณภาพภายในให้เข้ากับกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา

ฉะนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวมาตรฐานการประกันคุณภาพจะต้องสร้างความตระหนักและให้มีความรู้เกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อเตรียมความพร้อมและให้การสนับสนุนบุคลากรในการทำงานประเมิน ให้กำลังใจการทำงาน ติดตามงานและกระตุ้นให้ผู้เกี่ยวข้องร่วมมือ ร่วมใจในการทำงานเป็นทีม

## แนวทางการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา

### ระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา

ระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา (Internal Quality Assurance) เป็นระบบที่สถานศึกษาสร้างความมั่นใจ (Assure) แก่ผู้รับบริการทั้งผู้เรียน ทั้งผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ตลอดจนองค์กรหรือสถานประกอบการที่รับผู้เรียนเข้าศึกษาต่อหรือทำงาน ว่าสถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาให้มีคุณภาพดีตามมาตรฐานที่สถานศึกษากำหนด ผู้สำเร็จการศึกษามีความรู้ความสามารถ มีทักษะ และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่หลักสูตรกำหนดและสังคมคาดหวัง สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข รวมทั้งสร้างประโยชน์ให้แก่ครอบครัวและชุมชนตามความเหมาะสม ด้วยการบริหารจัดการที่มีคุณภาพทั้งองค์กรโดยใช้หลักการมีส่วนร่วม บุคลากรในสถานศึกษาโดยเฉพาะ ครูและผู้บริหารตระหนักถึงเป้าหมาย คือ ผลประโยชน์ที่เกิดกับผู้เรียนเป็นอันดับแรก ระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาจึงเป็นกลไกสำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องสามารถตรวจสอบได้และถูกกำหนดให้สถานศึกษาทุกแห่งต้องดำเนินการตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และประกาศกฎกระทรวงดังที่กล่าวแล้ว

สรุป การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในของสถานศึกษาจึงยึดหลักการ 3 ประการ (สำนักคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2554: 61) คือ

1. การกระจายอำนาจ (Decentralization)
2. การเปิดโอกาสการมีส่วนร่วมในการทำงาน (Participation)
3. การแสดงภาระรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability)

จากหลักการดังกล่าวข้างต้นการประกันคุณภาพการศึกษาจึงมีกระบวนการดำเนินการที่สัมพันธ์ ต่อเนื่องกัน 3 ขั้นตอน คือ

1. การประเมินคุณภาพภายใน เป็นการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา กระทำโดยบุคลากรของสถานศึกษา การติดตาม การตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา กระทำโดยบุคลากรของสถานศึกษา หรือโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือโดยหน่วยงานต้นสังกัดที่มีหน้าที่ กำกับ ดูแลสถานศึกษา ทั้งนี้ เพื่อนำผลจากการประเมินไปใช้ในการวางแผนพัฒนากิจกรรม/โครงการพัฒนาที่จัดทำขึ้นจึงตั้งอยู่บนฐานความเป็นจริง มีความเป็นไปได้ และสำเร็จผลในเวลาอันเหมาะสม

2. การติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา เป็นกระบวนการติดตาม ตรวจสอบความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และจัดทำรายงานการติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา พร้อมทั้งเสนอแนะมาตรการเร่งรัดการพัฒนาคุณภาพการศึกษา



เมื่อจะตรวจสอบความก้าวหน้าสถานศึกษาจะต้องมีข้อมูลสารสนเทศที่แสดงแนวโน้มผลการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและคุณภาพการบริหารจัดการของสถานศึกษา ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการวางระบบการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ไม่ยุ่งยากและสารสนเทศเกี่ยวกับผู้เรียนและการปฏิบัติงานเป็นประจำทุกปี มีวิธีการเก็บข้อมูลที่ไม่ยุ่งยากและเกิดจากการปฏิบัติ ข้อมูลสารสนเทศที่จะแสดงแนวโน้มผลการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและคุณภาพการบริหารจัดการของสถานศึกษาใดไม่ควรจะน้อยกว่า 3 ปีการศึกษา ดังนั้น ครูทุกคนต้องสามารถแสดงข้อมูลผลการเรียนของผู้เรียนได้เป็นรายบุคคล รายห้องเรียนรายชั้น รายกลุ่มสาระ จนเป็นข้อมูลรวมระดับสถานศึกษาได้ หรือโครงการอื่นๆ ที่สถานศึกษาดำเนินการก็จะต้องสามารถตอบได้ว่า เหตุใดจึงเพิ่มกิจกรรมใหม่ขึ้นหรือปรับลดกิจกรรมบางอย่างลง ข้อมูลสารสนเทศเหล่านี้จะถูกนำไปสรุปรายงานให้คณะกรรมการสถานศึกษาทราบ เพื่อร่วมกันหาแนวทางพัฒนาต่อไป

3. การพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นกระบวนการพัฒนาการศึกษาเข้าสู่คุณภาพที่สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ โดยมีการกำหนดมาตรฐานการศึกษา การจัดการระบบและโครงสร้าง การวางแผนและการดำเนินงานตามแผน รวมทั้งสร้างจิตสำนึกให้เห็นว่าการพัฒนาคุณภาพการศึกษาจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของทุกคน

การพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นคำที่มีความหมายกว้างมากแต่ในระดับสถานศึกษานั้น แท้จริงแล้ว คือ หน้าที่หลักของสถานศึกษาในการจัดการเรียนการสอนโดยมีคุณภาพที่ต้องการให้เกิดกับผู้เรียนเป็นเป้าหมาย ซึ่งในปัจจุบันกำหนดในรูปของมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา ฉะนั้น ในการคิดกิจกรรม/โครงการหรือพัฒนานวัตกรรมใด ต้องสะท้อนผลที่เกิดกับผู้เรียนได้อย่างไรก็ตามการดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จได้ต้องเกิดจากผู้ปฏิบัติงานทุกคนทำงานอย่างเป็นระบบทำงานร่วมกันได้ดี รับฟังและยอมรับความคิดเห็นของกันและกัน เลือกแนวทางที่ดีที่สุด ยอมรับผลที่เกิดขึ้นร่วมกันและพร้อมที่จะแก้ไขให้ดีขึ้น

สถานศึกษาที่มีระบบบริหารจัดการด้วยวงจรคุณภาพนำโดยผู้บริหารที่เป็นผู้นำทางวิชาการสูงย่อมมีการพัฒนาคณะครูอาจารย์ให้เป็นบุคลากรที่มีความสามารถทางวิชาการ มีภาวะผู้นำเช่นเดียวกัน ดังนั้น การจัดการเรียนการสอนย่อมมีประสิทธิภาพ ที่จะกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายแสวงหาวิธีการหรือนวัตกรรมใหม่ที่จะทำให้ผู้เรียนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ จัดการเรียนรู้ที่สนุกกระตุ้นให้คิดและทดลองทำ ความสนุกในการเรียนรู้ทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันและกัน การจัดการศึกษาได้รับความร่วมมืออย่างดีจากผู้ปกครอง ครอบครัว และชุมชน อันเนื่องมาจากการที่ทุกคนทุกฝ่ายมีอุดมการณ์และเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน ผู้เรียนต้องมีคุณภาพได้มาตรฐานตามที่สถานศึกษากำหนด

### หลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา

ตามกฎกระทรวงว่าด้วยระบบหลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553 ได้กำหนดหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการประกันคุณภาพทั้งภายในให้สถานศึกษาดำเนินการ โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและภาคเอกชน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2554: 61) ดังต่อไปนี้

1. กำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา
2. จัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา
3. จัดระบบบริหารและสารสนเทศ
4. ดำเนินงานตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา
5. จัดให้มีการติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา
6. จัดให้มีการประเมินคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา
7. จัดทำรายงานประจำปีที่เป็นรายงานประเมินคุณภาพภายใน
8. จัดให้มีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

### การกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

มาตรฐานการศึกษาเป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณภาพการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกแห่งนำไปใช้เป็นเป้าหมายหรือกรอบทิศทางการกำหนดมาตรฐานของสถานศึกษาตนเอง ทั้งนี้ สถานศึกษาอาจเพิ่มเติมอัตลักษณ์ ความโดดเด่นของสถานศึกษาในด้านต่างๆ ขึ้นมาได้ เพื่อความสมบูรณ์ของมาตรฐาน และเพื่อใช้ในการประเมินตนเองของสถานศึกษาในแต่ละปี การศึกษาว่าสามารถบริหารการศึกษาในสถานศึกษาได้บรรลุเป้าหมายหรือไม่ ผู้เรียนมีคุณภาพตามที่ตั้งเป้าหมายหรือไม่ และนอกจากนี้ การกำหนดและประเมินตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษายังเป็นข้อมูลสำคัญที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัดยังสามารถนำไปเป็นเป้าหมายในการกำกับ ดูแล ตรวจสอบ และการประเมินคุณภาพในภาพรวม เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนยกระดับคุณภาพให้สูงขึ้น ในการที่จะบรรลุมาตรฐานการศึกษานั้น เป็นหน้าที่ของหน่วยงานทางการศึกษาระดับต่างๆ ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานต้องร่วมกันดำเนินการ ดังนี้

#### ระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นหน่วยงานต้นสังกัดสูงสุดในการกำหนดมาตรฐานการศึกษา มีหน้าที่ในการประสานความร่วมมือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมากำหนดทิศทางการดำเนินงานด้านการศึกษาเพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

### ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีบทบาทสำคัญในการกำหนดมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดเป็นเป้าหมายการพัฒนาในภาพรวมระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อาจกำหนดตัวบ่งชี้ที่เน้นบริบทหรือเอกลักษณ์ท้องถิ่นเพิ่มเติมอีกก็ได้ ดำเนินการส่งเสริม สนับสนุนสถานศึกษาให้มีระบบการประกันภายในที่เข้มแข็ง นำผลการประเมินคุณภาพภายในและภายนอกมาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนพัฒนา ติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาทุกแห่งอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง โดยรายงานผลให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อผลักดันสถานศึกษาที่มีคุณภาพในระดับสูงให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป ร่วมมือกับชุมชนและองค์กรทางวิชาการให้การช่วยเหลือสถานศึกษาที่มีคุณภาพอยู่ในระดับที่ไม่น่าพอใจให้บรรลุตามมาตรฐานให้ได้ ตลอดจนรายงานผลการดำเนินงานให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ทราบเพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาต่อไป

### ระดับสถานศึกษา

สถานศึกษา เป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่มีความสำคัญที่สุดที่นำเอามาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน นโยบายและจุดเน้นของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและอัตลักษณ์ของสถานศึกษาที่โดดเด่นในด้านต่างๆ มาเชื่อมโยงกันแล้วกำหนดเป็นมาตรฐานของสถานศึกษา การกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาเป็นภารกิจที่สำคัญที่สถานศึกษาต้องดำเนินการตามกฎหมายกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553 โดยพิจารณาความสอดคล้องระหว่างมาตรฐานการศึกษาชาติ มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ที่กระทรวงศึกษาธิการประกาศใช้ มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก นโยบายและจุดเน้นของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

“มาตรฐานการศึกษา” เป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะ คุณภาพที่พึงประสงค์ และมาตรฐานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาทุกแห่ง และเพื่อใช้เป็นหลักในการเทียบเคียงสำหรับการส่งเสริมและกำกับดูแลการตรวจสอบการประเมินผล และการประกันคุณภาพทางการศึกษา มาตรฐานการศึกษาที่มีอยู่ในปัจจุบันมีหลายระดับ เช่น มาตรฐานการศึกษาของชาติ มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาตรฐานการศึกษาปฐมวัย มาตรฐานการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา อีกทั้งยังมีการกำหนดมาตรฐานขึ้นหลายประเภท เช่น มาตรฐานการแนะแนว มาตรฐานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน มาตรฐานลูกเสือและเนตรนารี มาตรฐานการบริหารและการจัดการศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน เป็นต้น แต่หากพิจารณาอย่างถี่ถ้วนจะเห็นว่ามาตรฐานทั้งหลายนั้นมีวัตถุประสงค์เฉพาะ และมีเป้าหมาย คือ คุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญทั้งสิ้น

ตามกฎหมายกระทรวงได้กำหนดไว้ว่า การกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษานั้น ต้องกำหนดให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ เอกลักษณ์ของสถานศึกษา และมาตรฐาน

การศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด และต้องครอบคลุมสาระการเรียนรู้และกระบวนการเรียนรู้ รวมทั้งคำนึงถึงศักยภาพของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่นด้วย

ดังนั้น สถานศึกษาจึงต้องวิเคราะห์มาตรฐานการศึกษาของชาติ มาตรฐานการศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้งระดับปฐมวัย มาตรฐานการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มาตรฐานคุณภาพผู้เรียนตามหลักสูตรของสถานศึกษา นโยบายของหน่วยงานส่วนกลาง คุณลักษณะพิเศษของผู้เรียนที่สถานศึกษา ท้องถิ่น และชุมชนคาดหวัง เช่น ความมีสำนึกรักบ้านเกิด การเป็นยูว- เกษตรกร การอนุรักษ์อาชีพท้องถิ่น/พื้นบ้าน การมีทักษะในอาชีพ (อาชีพใดอาชีพหนึ่ง) ความสามารถ เฉพาะทางด้านใดด้านหนึ่ง เป็นต้น นำมาสังเคราะห์หลอมรวมกำหนดเป็นมาตรฐานการศึกษาของ สถานศึกษา อย่างไรก็ตามสถานศึกษาต้องพึงตระหนักเสมอว่ามาตรฐานที่เกี่ยวกับคุณภาพผู้เรียนเป็น เป้าหมายสูงสุดในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

มาตรฐานการศึกษาที่สถานศึกษากำหนดขึ้นนั้น ควรมีการระบุตัวชี้วัดที่เป็น องค์ประกอบของมาตรฐานนั้นๆ ให้ชัดเจน เพื่อให้เกิดความสะดวกและความเข้าใจตรงกันในการวัด และประเมินผล และการสื่อสารกับผู้เกี่ยวข้องในการกำหนดมาตรฐานนั้นควรประกอบด้วยผู้มีส่วนได้ เสียในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาแห่งนั้นๆ บุคคลที่มีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานการศึกษา ของสถานศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและคณาจารย์ คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ผู้นำ ชุมชน นักปราชญ์/ภูมิปัญญาท้องถิ่น ผู้ทรงคุณวุฒิจากมหาวิทยาลัย/แหล่งความรู้ใกล้เคียง เจ้าของ กิจการ/สถานประกอบการในชุมชน บุคคลที่เกี่ยวข้องเหล่านี้ควรอย่างยิ่งที่จะต้องมีส่วนร่วมในการ กำหนดคุณภาพผู้เรียน เมื่อทุกคนที่เกี่ยวข้องเห็นพ้องต้องกันในคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานที่ร่วมกัน กำหนด จึงมีความเต็มใจและยินดีที่จะผลักดัน สนับสนุนและทำงานร่วมกับสถานศึกษาให้พัฒนาไปสู่ เป้าหมายได้ในเวลาอันรวดเร็วและยั่งยืน

#### ขั้นตอนการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

กระบวนการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา เป็นขั้นตอนหรือวิธีการ ดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู ตัวแทนผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา สามารถดำเนินการต่อไปได้

- ขั้นตอนที่ 1 เตรียมความพร้อมการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา
- ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของมาตรฐานการศึกษาต่างๆ
- ขั้นตอนที่ 3 กำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาและค่าเป้าหมาย
- ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบและทบทวนมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

## การจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

การพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามเป้าหมายของการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 เน้นให้มีการปฏิบัติอย่างเป็นระบบและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยส่งเสริมให้หน่วยปฏิบัติ คือ สถานศึกษามีการวางแผนพัฒนาที่ยืดสภาพปัญหา ความต้องการ และให้ความสำคัญกับการใช้ข้อมูลสารสนเทศเป็นปัจจัยหลักในการวางแผนร่วมกันระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาที่มีส่วนเกี่ยวข้อง สถานศึกษาจะต้องมีการระดมสมองในการวิเคราะห์สภาพภายในและภายนอก เพื่อให้ได้ข้อสรุปในการพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากรภายในสถานศึกษาที่เป็นผู้ให้บริการ และสอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการรับบริการทางการศึกษา

ทั้งนี้ สถานศึกษาจะต้องมีการแต่งตั้งคณะกรรมการที่ประกอบด้วยบุคลากรผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาสถานศึกษา ได้แก่ ผู้แทนของครูผู้สอน ผู้แทนคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้แทนผู้ปกครองนักเรียน ผู้แทนขององค์กรหน่วยงานและสถาบัน ตลอดจนสถานประกอบการต่างๆ ในชุมชน ให้เข้ามาร่วมคิดร่วมจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อช่วยกันกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย เงื่อนไขและภาพแห่งความสำเร็จ ซึ่งครอบคลุมภารกิจและความรับผิดชอบในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

แผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาดังกล่าวจะต้องมุ่งเน้นกระบวนการสร้างคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาที่สถานศึกษากำหนด ถือเป็นแผนระยะยาวที่สถานศึกษาจะต้องใช้เป็นแนวทางสำหรับการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ในการกำหนดโครงการพัฒนาในแต่ละด้านที่ตรงกับความต้องการยกระดับคุณภาพของการศึกษาของสถานศึกษาต่อไป การจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา และแผนปฏิบัติการประจำปี จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องดำเนินการอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ ชัดเจน เหมาะสม และถูกต้องตามหลักวิชาการ ซึ่งมีหลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เช่น SWOT Analysis การบริหารงานเชิงระบบ (PDCA) เป็นต้น

### กระบวนการวิเคราะห์บริบทของสถานศึกษา (SWOT Analysis)

SWOT Analysis เป็นกระบวนการวิเคราะห์บริบทของสถานศึกษาเพื่อให้ได้ผลสรุปสำหรับกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เพื่อพัฒนาสถานศึกษาที่มีความชัดเจน จากข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา SWOT เป็นคำย่อมาจาก Strengths Weaknesses Opportunities และ Threats โดยมีความหมาย ดังนี้

	ช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์	ทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์
ปัจจัยภายใน	จุดเด่น	จุดที่ควรพัฒนา
ปัจจัยภายนอก	โอกาส	อุปสรรค

### กระบวนการวิเคราะห์บริบทของสถานศึกษา (SWOT Analysis)

Strengths คือ จุดแข็งหรือจุดเด่น หมายถึง การดำเนินงานภายในสถานศึกษาที่บรรลุวัตถุประสงค์

Weaknesses คือ จุดอ่อนหรือจุดที่ควรพัฒนา หมายถึง การดำเนินงานภายในสถานศึกษาที่ยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์

Opportunities คือ โอกาส หมายถึง ปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินการ

Threats คือ อุปสรรค หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ทำงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์

แผน (Plan) เป็นเอกสารที่แสดงโครงการ/กิจกรรม วิธีการที่ได้ผ่านการคิดมาแล้วล่วงหน้า โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายร่วมกันคิดและพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบ สำหรับเป็นเครื่องชี้นำการดำเนินการใดๆ ที่สอดคล้องกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร การวางแผนมักมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกรอบเวลาของการดำเนินการตามแผนอย่างชัดเจน

1. แผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งเป็นแผนที่มีรอบระยะเวลาการพัฒนาที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาอาจเป็นแผน 3 ปี แผน 4 ปี หรือแผน 5 ปี แล้วแต่ความเหมาะสมตามบริบทของสถานศึกษา แผนประเภทนี้จะสะท้อนกระบวนการการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่จะใช้ในการพัฒนาหรือปรับปรุงเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย ได้คุณภาพตามมาตรฐานที่วางไว้ (Strategic Plan/Improvement Plan)

2. แผนปฏิบัติการประจำปี (Action Plan/Operation Plan) ซึ่งแตกออกมาจากแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาเพื่อดำเนินงานเป็นรายปี แผนปฏิบัติการประจำปีแต่ละปีควรมีจุดเน้นที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม นอกจากความชัดเจนในการดำเนินกิจกรรมตามกรอบเวลา สถานที่งบประมาณ ผู้รับผิดชอบแล้ว สถานศึกษายังต้องกำหนดกิจกรรมการติดตามตรวจสอบการดำเนินงาน ความก้าวหน้าของการดำเนินงาน การปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ราบรื่น คล่องตัว มีการประเมินตนเองอันนำไปสู่การได้ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อนำไปเขียนรายงานประจำปีที่เป็นรายงานการประเมินคุณภาพภายในของสถานศึกษาต่อไป

3. การจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาต้องผ่านการคิดและการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์มาแล้วอย่างรอบคอบ โดยอาจใช้วิธี SWOT Analysis, Balanced Scorecard หรือวิธีการอื่นๆ ที่สถานศึกษาเห็นว่าเหมาะสมสำหรับเป็นเข็มทิศชี้้นำการดำเนินงานตามกลยุทธ์ เพื่อนำไปสู่การบรรลุตามวิสัยทัศน์และมาตรฐานการศึกษาที่สถานศึกษาวางเป้าหมายไว้ ส่วนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีจะมีการระบุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย การจัดสรรทรัพยากร และกรอบเวลาของการดำเนินงานตามแผนอย่างชัดเจน

ในการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาสถานศึกษาสามารถตรวจสอบตนเองได้ว่าเป็นแผนพัฒนาที่มีคุณภาพหรือไม่ โดยพิจารณาจากประเด็นที่กฎกระทรวงกำหนดให้ต้องดำเนินการ ดังนี้

1. ศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการที่จำเป็นของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ
2. กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและความสำเร็จของการพัฒนาไว้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม
3. กำหนดวิธีดำเนินงานที่มีหลักวิชา ผลการวิจัยหรือข้อมูลเชิงประจักษ์ที่อ้างอิงได้ให้ครอบคลุมการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาด้านการจัดประสบการณ์เรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ การส่งเสริมการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล การพัฒนาบุคลากรและการบริหารจัดการ เพื่อนำไปสู่มาตรฐานการศึกษาที่กำหนดไว้
4. กำหนดแหล่งวิทยากรภายนอกที่ให้การสนับสนุนทางวิชาการ
5. กำหนดบทบาทหน้าที่ให้บุคลากรของสถานศึกษา ผู้เรียนรับผิดชอบและดำเนินงานตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ
6. กำหนดบทบาทหน้าที่และแนวทางการมีส่วนร่วมของบิดา มารดา ผู้ปกครอง และองค์กรชุมชน
7. กำหนดการใช้งบประมาณและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
8. จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

#### **การจัดระบบบริหารและสารสนเทศ**

การพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุตามมาตรฐานที่สถานศึกษาที่กำหนดไว้ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องจัดระบบการบริหารสถานศึกษาและระบบสารสนเทศเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

## 1. การจัดระบบบริหารสถานศึกษา

สถานศึกษาสามารถจัดระบบบริหารโดยอาศัยแนวคิด ทฤษฎี หรือผลงานวิจัยที่มีความเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาโดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ใช้เทคนิคการบริหารและการจัดการให้สามารถดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย เช่น การใช้วงจรการพัฒนาคุณภาพ (PDCA: Plan Do Check Act) ของเดมिंग (Deming Cycle) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (TQM) เป็นต้น

การจัดโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาควรจัดให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา และหน่วยงานต้นสังกัดที่มีการแบ่งงานเป็น 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ทั้งนี้ การบริหารงานตามโครงสร้างของสถานศึกษา สถานศึกษาที่มีขนาดใหญ่หรือใหญ่พิเศษจำเป็นต้องมีคณะกรรมการสถานศึกษาที่มีขนาดใหญ่หรือใหญ่พิเศษ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีคณะกรรมการหลายระดับ หลายฝ่าย นับตั้งแต่ระดับบริหาร/อำนวยการ ระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้ระดับชั้น หรือมีการตั้งคณะทำงานเฉพาะขึ้นเพื่อรับผิดชอบงานเป็นคราวๆ ไป สถานศึกษขนาดกลางซึ่งดูจะมีความคล่องตัวมากที่สุดก็จำเป็นต้องมีการแต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดผู้รับผิดชอบงานที่เหมาะสม เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีมให้มากที่สุด สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กควรเน้นลักษณะการทำงานแบบบูรณาการ เช่น รวมงานวิชาการและงานงบประมาณไว้ด้วยกันเพราะทุกงานต้องเกี่ยวข้องกับการใช้เงิน หรือรวมงานวิชาการกับงานบุคคลเพราะการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนต้องเกี่ยวข้องกับครู ครูทุกคนต้องทำงานบริหารทั่วไปได้ เป็นต้น การทำงานในรูปคณะกรรมการอาจมีความจำเป็นน้อยมากสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก เพราะบุคลากรมีอยู่เพียงไม่กี่คน ดังนั้น ทุกคนจึงต้องมีแผนการทำงานของตนเองควบคู่กับแผนการสอนด้วย เพื่อเป็นการตรวจสอบการทำงานเป็นระยะตามวงจรคุณภาพ มีการปรับปรุงงานทันทีที่ไม่ทำงานค้างค้ำ จึงมีเวลาให้กับการพัฒนาการเรียนการสอนได้เต็มที่

## 2. การจัดระบบสารสนเทศ

สถานศึกษาควรมีการจัดระบบสารสนเทศให้เป็นหมวดหมู่ ครอบคลุมและเพียงพอต่อการนำไปใช้ในการวางแผนการจัดการศึกษา สืบค้นได้ง่ายและรวดเร็ว ผู้รับผิดชอบดูแลสารสนเทศของสถานศึกษาต้องทำงานอย่างมีระบบโดยมีการกำหนดกรอบการเก็บข้อมูลเฉพาะที่จำเป็นวางแผนการเก็บข้อมูล ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่าย สร้างความเข้าใจให้ทุกฝ่ายความตระหนักถึงความจำเป็นในการเก็บข้อมูลสารสนเทศเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการให้ข้อมูลที่ถูกต้อง ข้อมูลและสารสนเทศทั้งหลายล้วนต้องได้จากครูและบุคลากรทุกคนในสถานศึกษาทั้งสิ้นเมื่อมีความเข้าใจที่ถูกต้อง การได้มาซึ่งข้อมูลก็จะเป็นความถูกต้องและได้ข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน



การศึกษาของสถานศึกษามีหลายด้าน เช่น ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับ ผู้เรียน วิธีการ/รูปแบบ/นวัตกรรมการจัดการเรียนการสอนของครู วิธีการ/รูปแบบ การบริหารจัดการของ สถานศึกษา การมีส่วนร่วมพัฒนาการจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษา สถิติ และผลการใช้ แหล่งเรียนรู้ในและนอกสถานศึกษา วิธีการ/จำนวนครั้ง/จำนวนโครงการที่สถานศึกษาและชุมชนร่วมกัน พัฒนาเพื่อสร้างให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในชุมชน

### **การดำเนินงานตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา**

แผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษานั้นเปรียบเสมือนเข็มทิศชี้ทางการ ดำเนินงาน เพื่อให้ทุกคนทุกฝ่ายมีเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานที่ไม่ขัดแย้งกัน แต่แผนจะไม่มี ความหมายถ้าการดำเนินงานของบุคลากรในสถานศึกษาไม่ดำเนินงานตามแผน ผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการควบคู่กับการบริหารจัดการด้วย ระบบคุณภาพและระบบคุณธรรมย่อมสร้าง คนที่มีคุณภาพให้เกิดขึ้นได้ไม่ยากนัก ผู้บริหารจะทำหน้าที่จัดสิ่งอำนวยความสะดวก สนับสนุน ทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ดูแล กำกับ ติดตาม และนิเทศงานของบุคลากรทุกคนทุกฝ่าย เพื่อกระตุ้นและส่งเสริมให้ปฏิบัติงานตามแผนที่ กำหนดไว้ ให้ความสำคัญการดำเนินงานและปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องจนเป็นปกติวิสัยของครูต้องทำ หน้าที่จัดการเรียนการสอนอย่างเต็มศักยภาพและเต็มเวลา แบ่งเวลาหรือบริหารเวลาในการปฏิบัติงาน ตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีได้อย่างเหมาะสมและ บรรลุผลสำเร็จตามแผน ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม เมื่อสิ้นสุดการดำเนินงาน ซึ่งทุกคนเกี่ยวข้องจะปฏิบัติตามหน้าที่และบทบาทของตนเองอย่าง ดีที่สุด และภาคภูมิใจในความสำเร็จร่วมกัน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นหัวใจสำคัญของการ พัฒนาสถานศึกษา ผู้บริหารจึงควรเป็นผู้นำในการปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่กำหนดไว้ รวมทั้งมีการส่งเสริม สนับสนุน กำกับ ติดตาม และให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากรทุกคนทุกฝ่ายให้ สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

### **การติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา**

การติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา เป็นกระบวนการติดตามตรวจสอบ ความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา รวมถึงการจัดทำรายงานการ ติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา พร้อมทั้งเสนอแนะมาตรการเร่งรัดคุณภาพการศึกษา

ในการติดตามตรวจสอบความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษานั้น สถานศึกษาจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่ต่อเนื่อง เพื่อให้เห็นแนวโน้มการ ปฏิบัติงานดีขึ้นหรือกำลังถอยลง และควรมีการปรับปรุงแก้ไขหรือเร่งพัฒนาในเรื่องใดบ้าง การติดตาม ตรวจสอบคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง การดำเนินงาน

ทำได้ระหว่างและหลังการดำเนินงาน โดยความร่วมมือของบุคลากรในสถานศึกษา ผู้ปกครอง และชุมชน การติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับคุณภาพผู้เรียนเป็นอันดับแรก และเชื่อมโยงถึงมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาในด้านอื่นๆ รวมถึงเอกลักษณ์ของสถานศึกษาด้วย

ผลการติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาในแต่ละครั้งเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ให้กับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในการปรับปรุง และพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาด้านการจัดประสบการณ์เรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้การส่งเสริมการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล การพัฒนาบุคลากร และการบริหารจัดการ เพื่อนำไปสู่มาตรฐานการศึกษาที่กำหนดไว้

นอกจากนี้ กฎกระทรวงยังกำหนดให้หน่วยงานต้นสังกัดของสถานศึกษามีหน้าที่ในการติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษาอีกทางหนึ่งด้วย โดยให้ดำเนินการติดตามตรวจสอบอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกสามปี ทั้งนี้ในส่วนของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรจัดทำแผนการติดตามตรวจสอบคุณภาพสถานศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาทุกแห่งได้รับการตรวจสอบคุณภาพและได้รับประโยชน์จากการติดตามตรวจสอบครบถ้วน กรณีที่เขตพื้นที่การศึกษาใดมีสถานศึกษาในความรับผิดชอบจำนวนไม่มากควรมีการตรวจสอบเป็นประจำทุกปี

ส่วนเขตพื้นที่การศึกษาที่มีสถานศึกษาอยู่ในความดูแลรับผิดชอบจำนวนมาก ไม่สามารถตรวจสอบให้ครบได้ภายใน 3 ปี ก็ควรมีการประสานงานโดยอาศัยบุคลากร/ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถมาร่วมปฏิบัติการได้ ควรมีการแต่งตั้งคณะทำงานในการออกติดตามตรวจสอบ มีการกำหนดกรอบการตรวจสอบที่ชัดเจน ซึ่งประเด็นการตรวจสอบต้องสอดคล้องกับระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา มีผลการแจ้งการตรวจสอบคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา โดยเขตพื้นที่การศึกษาของสถานศึกษา โดยเขตพื้นที่การศึกษาอย่างสม่ำเสมอจะทำให้ผู้ปกครอง ชุมชน หรือแม้แต่ผู้เรียนเองรับรู้ถึงปัญหา อุปสรรคการดำเนินงานพัฒนาสถานศึกษาและหาทางปรับปรุงและพัฒนาาร่วมกัน รวมทั้งนำผลการตรวจสอบคุณภาพไปปรับแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาหรือแผนปฏิบัติการประจำปี และใช้เป็นข้อมูลเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอกด้วย

### การประเมินคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

การประเมินคุณภาพภายใน เป็นกระบวนการประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาที่กระทำโดยบุคลากรภายในหรือผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง การประเมินคุณภาพภายในถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการ เพื่อที่จะได้ทราบขีดความสามารถในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาว่าบรรลุตามเป้าหมายหรือมาตรฐานการศึกษา

ของสถานศึกษาหรือไม่ นำผลการประเมินไปแก้ไขข้อบกพร่องได้ทันที เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) การประเมินภายในถือเป็นกระบวนการตรวจสอบการทำงานของสถานศึกษา หรือการประเมินตนเอง (Self-Evaluation)

การประเมินคุณภาพภายในของสถานศึกษาควรยึดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาเป็นหลัก แต่อย่างไรก็ตามควรสะท้อนภาพความสำเร็จที่ชัดเจนอย่างน้อย 2 ด้าน ดังนี้

1. คุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานการเรียนรู้ สมรรถนะสำคัญและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตรของสถานศึกษา ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนในทุกระดับชั้น พฤติกรรมการแสดงออกของผู้เรียน โดยระบุถึงกลุ่มผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษ กลุ่มผู้เรียนที่มีความเสี่ยง กลุ่มผู้เรียนที่มีปัญหาในการอ่าน คณิตศาสตร์ และเขียน กลุ่มผู้เรียนที่มีคุณลักษณะยังไม่เป็นไปตามที่ประสงค์ เพราะข้อมูลจากการประเมินเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่าการจัดการศึกษาของสถานศึกษาประสบผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้หรือไม่อันนำไปสู่การปรับปรุงการบริหารจัดการต่อไป

2. คุณภาพการศึกษาด้านการบริหารจัดการของสถานศึกษา สถานศึกษาสามารถดำเนินการประเมินคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาที่สถานศึกษากำหนดไว้แล้วในทุกมาตรฐานด้วยวิธีการที่หลากหลายและเหมาะสมกับสิ่งที่ต้องการประเมิน เช่น ใช้การสังเกต การสัมภาษณ์ การตรวจสอบจากเอกสารหรือข้อมูลเชิงประจักษ์ เป็นต้น

### การจัดทำรายงานประจำปีที่เป็นรายงานประเมินคุณภาพภายใน

นอกจากการประเมินคุณภาพภายในของสถานศึกษา สถานศึกษาสามารถสรุปและจัดทำรายงานผลการประเมินคุณภาพภายในของสถานศึกษาและถือว่าเป็นรายงานประจำปีของสถานศึกษาได้ ทั้งนี้ เพื่อให้ไม่ให้อาจารย์ต้องมีการจัดทำรายงานหลายเล่ม การจัดทำรายงานประจำปีถือเป็นเรื่องปกติที่สถานศึกษาต้องจัดทำหลังการจัดการศึกษาผ่านไปแต่ละปี ทั้งนี้ นอกจากเพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแล้ว สถานศึกษาต้องเปิดเผยรายงานนั้นต่อสาธารณชนด้วย รายงานประจำปีที่เป็นรายงานประเมินคุณภาพภายในของสถานศึกษานี้จะเป็นหลักฐานข้อมูลและหลักฐานยืนยันการพัฒนาสถานศึกษาสำหรับรองรับการประเมินคุณภาพภายนอกด้วย

สถานศึกษาสามารถกำหนดรูปแบบของรายงานประจำปีได้ตามความเหมาะสม โดยใช้ภาษาที่อ่านเข้าใจง่ายนำเสนอข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพสาระสำคัญอาจแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

1. ข้อมูลพื้นฐาน
2. แผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา
3. ผลการพัฒนากิจการการศึกษาของสถานศึกษา

#### 4. สรุปผลการพัฒนาและการนำไปใช้

##### การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง หมายถึง ความยั่งยืนของการดำเนินโครงการ/กิจกรรมตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่มีการปรับเปลี่ยนในทางที่ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ มีการใช้ผลการประเมินคุณภาพภายในผลการตรวจสอบคุณภาพ ผลประเมินอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องมาเป็นฐานวางแผนพัฒนาทุกระยะหรือทุกรอบการพัฒนา กระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษานั้นสถานศึกษาต้องยึดคุณภาพที่สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ มาตรฐานการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาเอง จัดระบบโครงสร้างที่เหมาะสม วางแผนและดำเนินงานตามแผนด้วยจิตสำนึกที่ว่า “การพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นภาระงานปกติที่ทุกคนจะต้องรับผิดชอบผลที่เกิดขึ้นร่วมกัน การดำเนินการมีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ส่งผลถึงคุณภาพผู้เรียนทั้งสถานศึกษา”

การทำให้คุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องนั้นสถานศึกษาควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. สร้างจิตสำนึก การพัฒนาให้เกิดขึ้นกับการครูและบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา โดยถือว่าการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาเป็นวัฒนธรรมการทำงานปกติของสถานศึกษา

2. กำหนดมาตรฐานการศึกษาที่แสดงถึงอัตลักษณ์ของสถานศึกษาอย่างเด่นชัด เพื่อสร้างความรู้สึกรักเป็นเจ้าของสถานศึกษา ร่วมกันจัดระบบและโครงสร้างที่เหมาะสม วางแผนและดำเนินงานตามแผนโดยเน้นระบบคุณภาพ มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามรอบระยะเวลาที่เหมาะสมและปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

3. นำผลประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษาจากการประเมินตนเองหรือจากหน่วยงานต้นสังกัดไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศอย่างชาญฉลาด

4. พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยครูและบุคลากรทุกคนในสถานศึกษาต้องเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ รู้จักพัฒนาตนเอง ใฝ่เรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแบ่งปันความรู้ตลอดเวลา เกิดทีมผู้เชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆ อย่างหลากหลายจนได้รับการยอมรับจากผู้เกี่ยวข้อง มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์และแลกเปลี่ยนความรู้กับองค์กรอื่นๆ มีนวัตกรรมใหม่ๆ ที่สถานศึกษาจัดทำขึ้น

### การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเพื่อรับการประเมินภายนอก

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มีสาระบัญญัติใน หมวด 6 มาตรา 48 ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษา จัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก

การประกันคุณภาพภายใน คือ กระบวนการบริหารที่มีการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ ซึ่งเป็นภารกิจที่สถานศึกษาจะต้องจัดดำเนินการเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2554: 18-19) จึงได้กำหนดการดำเนินการเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ดังนี้

1. จุดมุ่งหมายของการประกันคุณภาพภายใน คือ การที่สถานศึกษาร่วมกันพัฒนาปรับปรุงคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษา ไม่ใช่จับผิดหรือทำให้บุคลากรเสียหน้า โดยเป้าหมายที่สำคัญอยู่ที่การพัฒนาคุณภาพให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน

2. การที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามข้อ 1 ต้องทำให้การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารจัดการและการทำงานของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา ไม่ใช่เป็นกระบวนการที่แยกส่วนออกมาจากการดำเนินงานปกติของสถานศึกษา โดยสถานศึกษาต้องวางแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการที่มีเป้าหมายชัดเจน ทำแผน ตรวจสอบประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบมีความโปร่งใส และมีจิตสำนึกในการพัฒนาคุณภาพในการทำงาน

3. การประกันคุณภาพเป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ครู อาจารย์ และบุคลากรอื่นๆ ในสถานศึกษา โดยในการดำเนินงานจะต้องให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้เรียน ชุมชน เขตพื้นที่การศึกษา หรือหน่วยงานที่กำกับดูแลเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายวางแผน ติดตามประเมินผล พัฒนาปรับปรุง ช่วยกันคิด ช่วยกันทำ ช่วยกันผลักดันให้สถานศึกษามีคุณภาพเพื่อให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาที่ดี มีคุณภาพ เป็นไปตามความต้องการของผู้ปกครอง สังคม และประเทศชาติ

นอกจากนี้ การดำเนินการประกันคุณภาพภายในยังอยู่ที่ระดับการควบคุมคุณภาพการศึกษาและระบบการตรวจสอบ ทบทวน และปรับปรุงคุณภาพการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับการบริหารเป็นระบบวงจร PCDA ซึ่งประกอบด้วย การร่วมวางแผน (Plan) ร่วมกันปฏิบัติตามแผน (Do) ร่วมกันตรวจสอบ (Check) และร่วมกันปรับปรุงแก้ไข (Act) หมุนเวียนเป็นวงจรในการตรวจสอบการทำงาน การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาจึงเป็นส่วนหนึ่งการบริหารและการจัดการเรียนการสอนอย่าง

ต่อเนื่องตลอดเวลา เป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคนในการดำเนินงานจะต้องให้ผู้เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมช่วยกันคิด ช่วยกันทำ เพื่อพัฒนาคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐาน

การประเมินคุณภาพภายนอก เป็นเครื่องมือในการยกระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาและนำไปสู่ความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่ความมีมาตรฐานทางการศึกษาและเป็นที่ยอมรับในระดับสากลต่อไป ซึ่งรูปแบบและวิธีการดำเนินการจะเป็นไปตามที่กำหนดในระเบียบของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (2544: 33) โดยมีการดำเนินการที่สำคัญในการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 5 ประการ คือ

1. เป็นการประเมินเพื่อมุ่งให้มีคุณภาพการศึกษา ไม่ได้มุ่งเน้นการตัดสินใจ การจับผิด หรือการให้คะแนนให้โทษ
2. ยึดหลักความเที่ยงตรง เป็นธรรม โปร่งใส มีหลักฐานข้อมูลตามสภาพความเป็นจริง และมีความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability)
3. มุ่งสร้างความสมดุลระหว่างเสรีภาพทางการศึกษากับจุดมุ่งหมายและหลักการศึกษาของชาติ โดยให้มีเอกภาพเชิงนโยบาย แต่ยังคงมีความหลากหลายในการปฏิบัติที่สถานศึกษาสามารถกำหนดเป้าหมายเฉพาะ และพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เต็มตามศักยภาพของสถานศึกษาและผู้เรียน
4. มุ่งเน้นในเรื่องการส่งเสริมและประสานงานในลักษณะกัลยาณมิตรมากกว่าการกำกับและควบคุม
5. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการประเมินคุณภาพและการพัฒนาการจัดการศึกษาจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

สรุปได้ว่า การดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเพื่อที่จะตรวจสอบหรือการปรับปรุงส่วนที่เป็นจุดอ่อน และมีการพัฒนาจุดเด่นของสถานศึกษาโดยความร่วมมือของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา ผู้เรียน ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องช่วยกัน วางแผน ร่วมกันปฏิบัติ ร่วมกันตรวจสอบ และร่วมกันปรับปรุง ช่วยทำให้สถานศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา

### **แนวคิดและหลักการในการประกันคุณภาพการศึกษา**

โดยที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 สนับสนุนให้มีการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา จึงมีความจำเป็นต้องมีระบบประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อให้เกิดความมั่นใจแก่ผู้ปกครอง ชุมชนและสังคมว่า ผู้เรียนจะได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพใกล้เคียงกัน ทั้งนี้ จะมีทั้งการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนและการประเมินภายนอก ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดหลักการสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษาไว้ 3 ข้อ คือ 1) กระจายอำนาจในการกำหนดนโยบายการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และทรัพยากร ให้จังหวัด

และโรงเรียนทุกระดับ ทุกประเภท 2) สนับสนุนผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา 3) โรงเรียนต้องแสดงภาระหน้าที่ความรับผิดชอบต่อนักเรียนและผู้ปกครอง ตามมาตรฐานที่กำหนด และรับผิดชอบการจัดการศึกษา

### 1. แนวคิดเกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา มีแนวคิดเพื่อส่งเสริมและเสนอแนวทางเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา มีการดำเนินงาน 3 ขั้นตอน ดังนี้

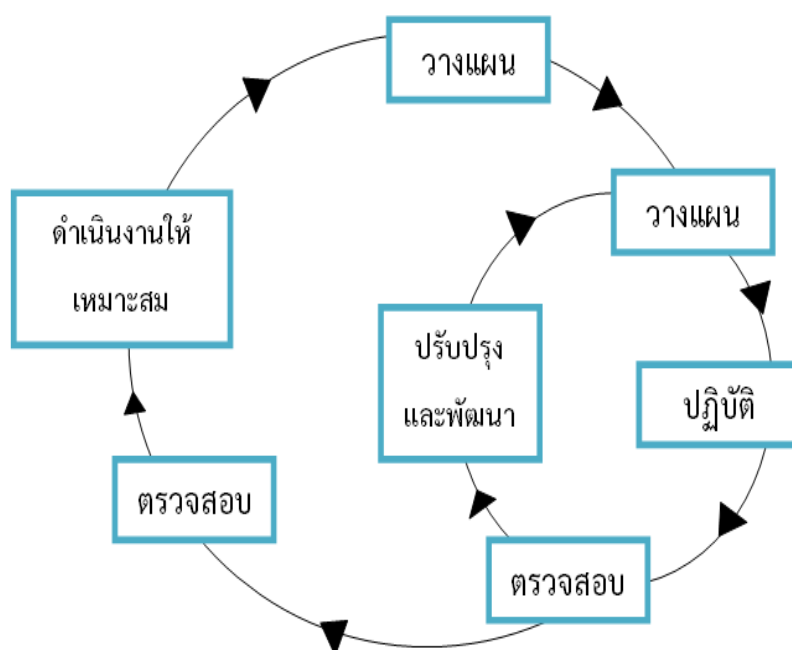
1.1 การควบคุมคุณภาพ เป็นการกำหนดมาตรฐานคุณภาพและการพัฒนา มาตรฐานการศึกษาให้เข้าสู่มาตรฐาน

1.2 การตรวจสอบคุณภาพ เป็นการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด

1.3 การประเมินคุณภาพ เป็นการประเมินคุณภาพการศึกษาโดยหน่วยงานที่ กำกับดูแลในเขตพื้นที่และหน่วยงานต้นสังกัดในส่วนกลาง ซึ่งถึงแม้จะเป็นบุคคลภายนอก แต่ก็ยังถือว่าเป็นการประเมินภายใน เพราะดำเนินการโดยหน่วยงานที่อยู่ในสายงานบริหารของสถานศึกษา ซึ่งจะ ดำเนินการตรวจเยี่ยมและประเมินสถานศึกษาเป็นระยะๆ ตามที่กำหนดโดยหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อให้ ความช่วยเหลือและส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษามีการพัฒนาคุณภาพ อันเป็นการเตรียมความพร้อม ก่อนรับการประเมินภายนอก จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาซึ่งเป็น องค์กรมหาชน ทำหน้าที่พัฒนาเกณฑ์ วิธีการประเมินภายนอกและทำการประเมินผลการจัดการศึกษา

### 2. กระบวนการประกันคุณภาพตามแนวคิดของหลักการบริหาร

2.1 เป็นกระบวนการครบวงจรตามกระบวนการบริหารคุณภาพวงจรเดมมิง (Damming Cycle) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การร่วมกันวางแผน (Plan) ขั้นที่ 2 การร่วมกัน ปฏิบัติตามแผน (Do) ขั้นที่ 3 การร่วมกันตรวจสอบ (Check) ขั้นที่ 4 การร่วมกันปรับปรุง พัฒนา (Act) กระบวนการหลักของการประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย การดำเนินงาน 3 ประการ คือ การ กระจายอำนาจ (Decentralization) การเปิดโอกาสการมีส่วนร่วมในการทำงาน (Participation) และ การแสดงภาระรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) วงจรการบริหารงานเชิงระบบการทำงานที่ ประสบความสำเร็จได้เร็วและยั่งยืนล้วนสะท้อนให้เห็นว่ามีการดำเนินงานอย่างเป็นขั้นเป็นตอน มีระบบ ที่ตรวจสอบได้ เป็นกระบวนการดำเนินงานเชิงระบบรูปแบบหนึ่งใช้กันอย่างแพร่หลาย PDCA (สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2556ข: 8) (ฝ่ายบริหาร)



ภาพประกอบ 2 วงจรคุณภาพ PDCA

ขั้นตอนการดำเนินงาน สรุปได้ดังนี้

ขั้นวางแผน (Plan) เป็นการกำหนดกรอบงานที่ต้องการแก้ปัญหา/ต้องการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง รวมถึงการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ โดยพิจารณาว่าต้องการนำข้อมูลอะไรบ้างที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์ แล้วกำหนดทางเลือก ในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง การวางแผนจะช่วยให้สามารถคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต และช่วยลดความสูญเสียต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้

ขั้นปฏิบัติ (Do) เป็นการลงมือปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนาตามทางเลือกที่กำหนดไว้ในแผน ขณะเดียวกันมีการตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติด้วยว่าดำเนินไปในทิศทางที่กำหนดไว้หรือไม่

ขั้นตรวจสอบ (Check) เป็นการประเมินผลที่ได้จากการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงและพัฒนา ซึ่งทำให้ทราบว่าการปฏิบัติบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยกำหนดความถี่ของการตรวจสอบตามความเหมาะสม

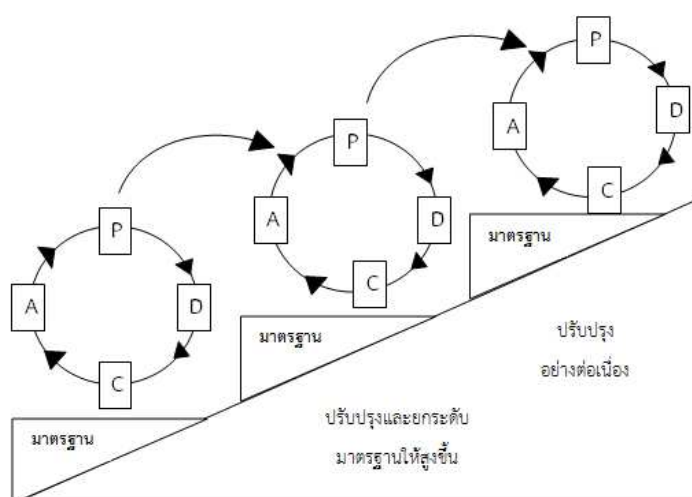
ขั้นปรับปรุงและพัฒนา (Act) เป็นการพิจารณาผลการตรวจสอบและอาจจะนำผลการตรวจสอบมาดำเนินการ 2 กรณี คือ

กรณีที่ 1 ถ้ามีผลการปฏิบัติงานที่ดีให้นำกระบวนการปฏิบัตินั้นมาจัดทำเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานของสถานศึกษา



กรณีที่ 2 ถ้าผลงานยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ต้องนำผลการประเมิน มาพิจารณาว่าควรดำเนินการอย่างไรต่อไป เพื่อให้บรรลุผลตามที่กำหนดไว้

เมื่อนำวงจรเดมมิ่งมาใช้ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง จะทำให้การทำงานมีการพัฒนาไปอย่างต่อเนื่องไม่หยุดนิ่ง ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 วงจรเดมมิ่งกับการทำงานอย่างต่อเนื่อง

2.2 การควบคุมคุณภาพ โดยการกำหนดมาตรฐานคุณภาพเน้นไปที่คุณลักษณะของผู้จบการศึกษา สอนองมาตรฐานหลักสูตร เป็นกระบวนการหรือแนวปฏิบัติที่นำการศึกษาสู่คุณภาพ ประกอบด้วย การกำหนดมาตรฐานด้านผลผลิต ปัจจัย กระบวนการ การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษาของสถานศึกษา ทั้งแผนแม่บท ได้แก่ ธรรมนูญสถานศึกษา แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และแผนระยะสั้น ได้แก่ แผนปฏิบัติการประจำปีที่สามารถพัฒนาสถานศึกษาสู่มาตรฐานและดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามที่สถานศึกษาวางแผนไว้

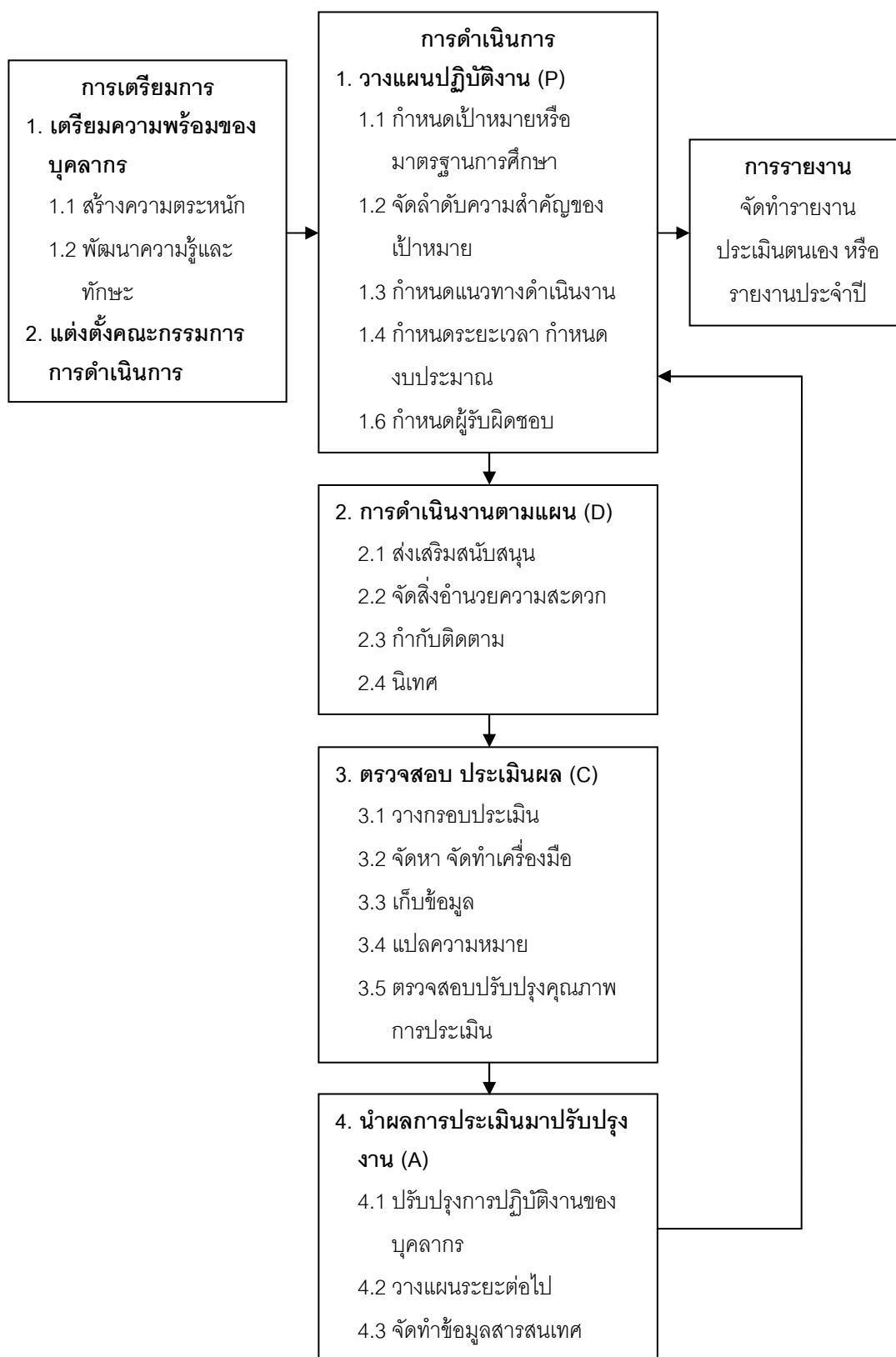
2.3 การตรวจสอบและการแทรกแซงคุณภาพการศึกษา คือ การปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาที่วางเอาไว้และการจัดทำรายงานของสถานศึกษาต่อสาธารณชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีการนิเทศ ติดตามและช่วยเหลือจากหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2.4 การประเมินคุณภาพการศึกษา คือ กระบวนการ หรือแนวปฏิบัติในการตรวจสอบคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานที่กำหนด ประกอบด้วย การทบทวนคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา การประเมินเพื่อรับรองมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา การประเมินผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในภาพรวม หรือการประเมินคุณภาพการศึกษา

สรุปกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา คือ การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นการสร้างความมั่นใจแก่ผู้ปกครอง ชุมชนและสังคม โดยดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

#### การประกันคุณภาพภายในโรงเรียน

การประกันคุณภาพภายใน เป็นภารกิจของสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่สถานศึกษาต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย การวางแผน การดำเนินงาน การประเมินและการปรับปรุงการดำเนินงาน สถานศึกษาต้องจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาที่สอดคล้องกับความมุ่งหมายและหลักการตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ มาตรฐานการศึกษา และเป้าหมาย ปรัชญา ธรรมนูญการศึกษากำหนดระยะเวลาในการดำเนินงานที่ชัดเจน ติดตาม ประเมินผลการทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง และนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา การประกันคุณภาพภายในจะทำให้สถานศึกษามีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ มีการทำงานที่มีเป้าหมายและแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน โดยสามารถสรุปขั้นตอนและแนวทางการดำเนินงานแต่ละขั้นตอน ดังนี้



ภาพประกอบ 4 ขั้นตอนการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษากับหลักบริหาร

## 1. การเตรียมการก่อนดำเนินการประกันคุณภาพภายใน

การเตรียมความพร้อมของบุคลากร

1.1 การสร้างความตระหนักถึงคุณค่าของการประกันคุณภาพภายในและการทำงานเป็นทีม

1.2 การพัฒนาความรู้และทักษะเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายใน

1.3 การแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อรับผิดชอบในการควบคุมติดตาม กำกับ สนับสนุน ให้ทุกฝ่ายทำงานร่วมกันและเชื่อมโยงกันเป็นทีม ผู้มีส่วนรับผิดชอบที่สำคัญ คือ ผู้บริหาร สถานศึกษา

2. การดำเนินการประกันคุณภาพภายใน ประกอบด้วยขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบประเมินผล และพัฒนาปรับปรุง ซึ่งทุกฝ่ายจะต้องดำเนินการร่วมกัน คือ

2.1 วางแผน เป็นการคิดเตรียมการไว้ล่วงหน้า เพื่อทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในการวางแผนจะมีการกำหนดเป้าหมาย แนวทางการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบงาน ระยะเวลาและทรัพยากรที่ต้องใช้ เพื่อให้การทำงานบรรลุผลตามที่ต้องการ สิ่งที่โรงเรียนต้องจัดทำ คือ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี แผนการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตร แผนประเมินคุณภาพการศึกษาและแผนงบประมาณ ขั้นตอนที่สำคัญ ในการวางแผน คือ การกำหนดเป้าหมาย การจัดอันดับความสำคัญของเป้าหมาย การกำหนดแนวทางการดำเนินงาน การกำหนดระยะเวลาการดำเนินงาน การกำหนดผู้รับผิดชอบหรือผู้ดำเนินการ และการกำหนดงบประมาณที่ใช้

### 2.1.1 การกำหนดเป้าหมาย

2.1.1.1 ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลก่อนการวางแผน เช่น เป้าหมาย หรือมาตรฐานการศึกษาซึ่งเป็นส่วนรวมของประเทศชาติ ศึกษาสภาพเศรษฐกิจ สังคมของท้องถิ่นและชุมชน ข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาที่แสดงภาระของสถานศึกษาที่แท้จริง

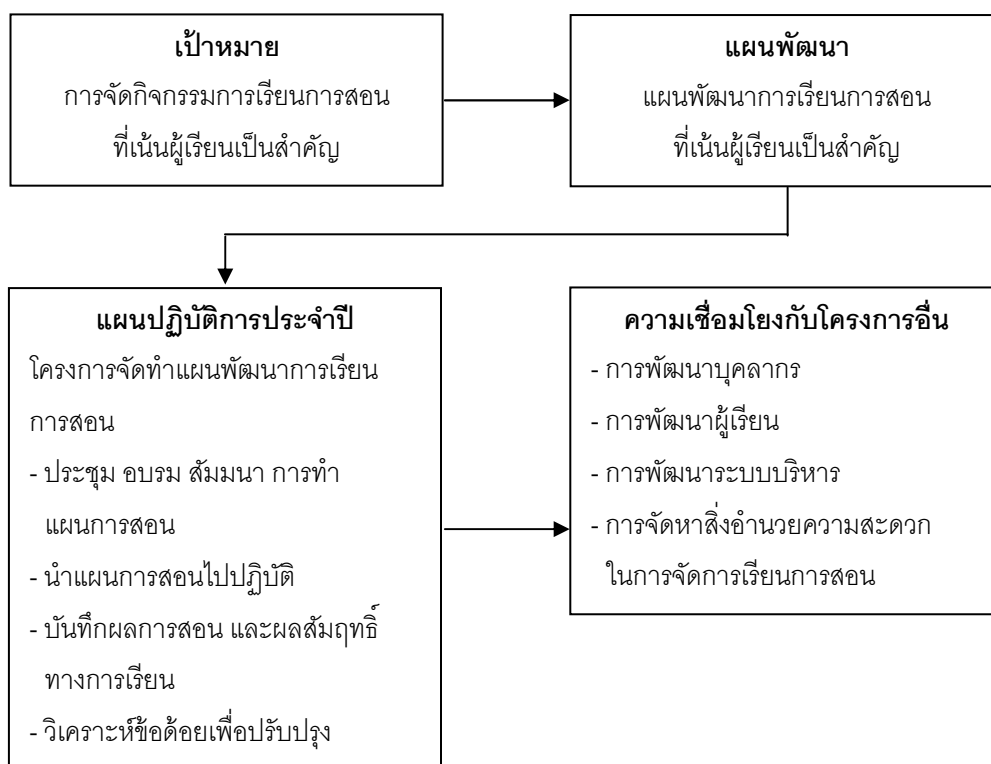
2.1.1.2 วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล เพื่อกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา ความต้องการส่วนรวมของท้องถิ่น สถานศึกษา สำหรับรายงานความต้องการของส่วนต่างๆ

2.1.1.3 การจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายเพื่อให้การวางแผนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.1.1.4 กำหนดแนวทางการดำเนินงานหรือวิธีปฏิบัติงาน เพื่อนำเป้าหมายที่มีลักษณะเป็นความคิดเชิงนามธรรม มาเป็นรูปธรรมในทางปฏิบัติ โดยการคิดโครงการ

หรือกิจกรรมที่ทำให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ รวมทั้งกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จหรือตัวบ่งชี้ให้มีความชัดเจน การคิดโครงการที่ดีควรเป็นการทำงานแบบบูรณาการและมีประโยชน์เชื่อมโยงกัน

จากแนวคิดในการกำหนดเป้าหมาย การจัดอันดับความสำคัญของเป้าหมาย การกำหนดแนวทางการดำเนินงาน การกำหนดระยะเวลาการดำเนินงาน การกำหนดผู้รับผิดชอบหรือผู้ดำเนินการและการกำหนดงบประมาณที่ใช้ โดยสามารถสรุปเป็นภาพประกอบได้ ดังนี้



ภาพประกอบ 5 แนวคิดโครงการหรือกิจกรรมเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

จากภาพประกอบ 5 แสดงให้เห็นถึงแนวคิดโครงการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย คือ การพัฒนาการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญจะต้องพัฒนาปัจจัยที่สำคัญ คือ พัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การพัฒนาผู้เรียน ในขณะเดียวกันผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และมีการนิเทศติดตาม กำกับ และดูแลครู

2.2 การปฏิบัติตามแผน เมื่อได้จัดทำแผนงานโครงการแล้ว ผู้บริหารควรจะดำเนินการดังต่อไปนี้

2.2.1 ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนทำงานอย่างมีความสุข

2.2.2 จัดสิ่งอำนวยความสะดวก สนับสนุนทรัพยากร เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.3 กำกับ ติดตามทั้งระดับบุคคล รายกลุ่ม เพื่อกระตุ้นให้การทำงานตามแผน

2.2.4 การนิเทศ ผู้บริหารควรมีการนิเทศ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในเรื่องการเรียนการสอน การประเมินตนเอง และทักษะด้านต่างๆ โดยผู้บริหารอาจนิเทศเอง หรือเชิญวิทยากรที่เกี่ยวข้องมาทำการนิเทศ หรือส่งคนไปอบรม

2.3 การตรวจสอบและการประเมินผล การประเมินผลเป็นกลไกสำคัญที่จะกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาผู้บริหารและครูที่เข้าใจระบบการประกันคุณภาพที่ถูกต้อง จะต้องตระหนักถึงความสำคัญของการประเมินผล เพราะการประเมินผลเป็นทิศทางที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายหรือมาตรฐานและตัวบ่งชี้ที่กำหนดในแผนการพัฒนาและปฏิบัติ การตรวจสอบประเมินผลควรวางแผนทาง ดังนี้

2.3.1 การวางกรอบการประเมิน

2.3.2 การจัดทำ จัดหาเครื่องมือประเมิน

2.3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

2.3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

2.3.5 การแปลความหมาย

2.3.6 การตรวจสอบ ปรับปรุงคุณภาพการประเมิน

2.4 การนำผลการประเมินมาปรับปรุง พัฒนางาน ผลการประเมินจะเป็นข้อมูลในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้บริหารและบุคลากรและใช้ในการวางแผนต่อไป รวมทั้งเป็นข้อมูลสารสนเทศในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ

2.4.1 เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้บริหารและบุคลากร

2.4.2 วางแผนการทำงานในระยะต่อไป

2.4.3 การจัดทำข้อมูลสารสนเทศ

สรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพการศึกษา มีการดำเนินการ 3 ขั้นตอน คือ การควบคุมคุณภาพ การตรวจสอบคุณภาพ และการประเมินคุณภาพ ต้องทำตลอดเวลา และดำเนินการอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด เพื่อให้ความช่วยเหลือและส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษามีการพัฒนาคุณภาพ

## แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์

### ความหมายของกลยุทธ์

มินส์เบิร์ก และควินน์ (Mintzberg; & Quinn. 1996: 3) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบหรือแผนที่แสดงถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย นโยบาย และกิจกรรมต่างๆ ในองค์กรที่มององค์กรเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

ณัฐพนธ์ เขจรนันทน์ (2554: 25) กล่าวว่า กลยุทธ์ คือ การกำหนดทิศทางและขอบเขตความต้องการระยะยาวขององค์กร เพื่อจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันและความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร

บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2549: 21) กล่าวว่า กลยุทธ์ คือ การมุ่งเน้นหรือผลักดันเพื่อให้องค์กรได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ โดยการจัดสรรทรัพยากรลงไปในงานใดงานหนึ่ง โดยหวังว่างานที่มุ่งเน้นนั้นจะนำพาองค์กรหรือกิจการไปสู่ความสำเร็จ โดยสรุป กลยุทธ์ หมายถึง กลวิธีในการเดินหมาก (Ploy) อย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในแต่ละช่วงเวลา เพื่อบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กรที่ต้องการ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2552) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง การพิจารณาจุดหมาย (purpose) ภารกิจ (mission) วัตถุประสงค์พื้นฐานระยะยาว (Basic long-term objectives) ขององค์กร วิธีการที่ใช้และการจัดสรรทรัพยากรให้บรรลุเป้าหมายนั้น

สรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการที่ทำให้ทราบว่าต้องการทำอะไร และมีวิธีการปฏิบัติอย่างไร ที่จะทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ

### การจัดการเชิงกลยุทธ์

การศึกษาเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์มีการพัฒนาการมาตั้งแต่ ปี 1950-1960 โดยธนาคารโลกและยูเอสเอ (USAID) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการวางแผนระยะยาวมาตั้งแต่ปี 1950-1960 เพื่อให้การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในระดับประเทศสามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องและมีทิศทางที่ชัดเจน แต่จากการประเมินผลพบว่ามีปัญหาช่องว่างระหว่าง “ผลที่คาดว่าจะได้รับ” กับ “ผลงานที่ปฏิบัติได้จริง” แนวความคิดในการวางแผนช่วงปี 1960-1970 จึงให้ความสำคัญต่อ “การเชื่อมโยงระหว่างแผนระยะยาวกับแผนประจำปี” และต่อมาตั้งแต่ปี 1970 แนวความคิดเกี่ยวกับ “การจัดการกระบวนการดำเนินงาน” ก็ได้รับความสนใจมากขึ้นเรื่อยๆ และเป็นที่มาของการศึกษาเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรภาครัฐ ส่วนเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์ในองค์กรธุรกิจเอกชน เริ่มต้นมาจากผลการวิจัยในกอร์ดอนโฮเวล (Gordon-Howell Report) เพื่อสร้างหลักสูตรการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา โดยได้รับการสนับสนุนจากมูลนิธิฟอร์ด ร่วมกับคาร์เนกี (Carnegie Corporation) ในช่วงปี 1950-1960 ซึ่งเสนอให้มองภาพองค์กรธุรกิจเอกชนในภาพที่กว้างโดยเน้นการศึกษานโยบายธุรกิจ (Business Policy) ที่สัมพันธ์กับการวางแผนระยะยาวและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน แทนที่จะศึกษาเพียงปัญหา

การเงินและการตลาด และการจัดทำงบประมาณและการควบคุมงบประมาณแบบแสดงรายการ (Line-item Budgeting) อย่างที่เคยทำกันมาในอดีต ข้อเสนอนี้ได้รับการยอมรับมากขึ้นในช่วงปี 1960-1970 โดยเฉพาะการผลักดันให้ภาคเอกชนและรัฐบาลให้ความสนใจแนวคิดในการจัดทำแผนระยะยาว และแผนแม่บท จนกระทั่งในช่วงปี 1970 วิชานโยบายธุรกิจก็เป็นหลักสูตร ได้ขยายกว้างออกไปอีก ทั้งในประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศต่างๆ ในทวีปยุโรป โดยเฉพาะการให้ความสำคัญเพิ่มขึ้นต่อเนื้อหาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรนอกเหนือไปจากการพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และรู้จักกันในชื่อวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. 2555)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2552: 14) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารทุกฝ่ายขององค์กรในการกำหนดและปฏิบัติตามเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร

เซอร์โต และปีเตอร์ (Certo; & Peter. 1991: 8) การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและมีการทบทวนกระบวนการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรโดยรวมสามารถดำรงอยู่ในสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม

วิลเลน และฮังเกอร์ (Wheelen; & Hunger. 2002: 2) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ชุดของการตัดสินใจ และการปฏิบัติการต่างๆ ทางด้านการจัดการ ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดการดำเนินงานระยะยาวขององค์กร

สรุปได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่แสดงถึงขั้นตอนในการกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมวัตถุประสงค์และความต้องการขององค์กร

### ระดับของกลยุทธ์

จากการศึกษาความหมายของกลยุทธ์พบว่า กลยุทธ์เป็นวิธีการที่ทำให้ทราบว่าจะต้องทำอะไร และมีวิธีการปฏิบัติอย่างไร ที่จะทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จด้วยกระบวนการที่แสดงถึงขั้นตอนในการกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมวัตถุประสงค์ และความต้องการขององค์กรการนั้นหลายระดับ ดังนี้

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2555: 21-22) กล่าวถึง ระดับกลยุทธ์ขององค์กรแบ่งได้เป็น 3 ระดับ ประกอบด้วย

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Organizational-Level Strategy) หมายถึง กลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักในภาพรวมขององค์กร (Corporate Goal or Organizational Objective) ในกรณีองค์กรขนาดเล็ก วัตถุประสงค์หลักในภาพรวมขององค์กรจะมีเพียงวัตถุประสงค์เดียว ได้แก่ การครอบครองตลาด (Market Share) ของประเภทของผลิตภัณฑ์หรือบริการ ส่วนในกรณีองค์กร



ขนาดใหญ่ (โดยเฉพาะองค์กรที่มีคำว่า “เครือ” หรือลงท้ายคำว่า “มหาชน”) วัตถุประสงค์หลักในภาพรวมขององค์กรจะมีหลายวัตถุประสงค์ ได้แก่ การครอบครองตลาด (Market Share) แต่ละประเภทของผลิตภัณฑ์หรือบริการ ซึ่งมีประเด็นชี้วัดในเรื่องความสามารถในการทำกำไร (Profitability) การเจริญเติบโตของผลิตภัณฑ์หรือบริการ (Growth) และมูลค่าหุ้น (Value of Share)

2. กลยุทธ์ระดับกิจการ (Business-Level Strategy) หมายถึง กลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักของกิจการในแต่ละประเภทของผลิตภัณฑ์หรือบริการ ซึ่งมีประเด็นชี้วัดในเรื่องรอบเวลาที่ได้รับบริการ (Cycle Time) การได้รับการบริการ (Service) และราคาหรือค่าใช้จ่ายในการขอรับบริการ (Price/Cost)

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional-Level) หมายถึง กลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักของหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติในกระบวนการทำงานในแต่ละกิจการ ซึ่งมีประเด็นชี้วัดในเรื่องรอบเวลาให้บริการ (Cycle Time) คุณภาพของการให้บริการ (Quality) และการเพิ่มผลผลิต (Productivity) หรือต้นทุนต่อหน่วยการผลิต (Unit Cost)

สมยศ นาวิกการ (2551: 17-18) กล่าวว่า โดยทั่วไปบริษัทจะมีหน่วยธุรกิจหลายหน่วยจึงมีระดับกลยุทธ์อยู่ 3 ระดับ คือ ระดับบริษัท ระดับธุรกิจ และระดับหน้าที่ ดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy) จะมุ่งการพัฒนากลุ่มธุรกิจของบริษัทที่เข้มแข็งขึ้นมาด้วยการพิจารณาว่าบริษัทควรจะดำเนินธุรกิจอะไรบ้าง และบริษัทควรจะจัดสรรทรัพยากรไปยังธุรกิจแต่ละอย่างอย่างไร กลยุทธ์ระดับบริษัทมีอยู่ 3 ลักษณะ คือ การคงอยู่เพื่อการเจริญเติบโต และการตัดทอน

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy) จะมุ่งการปรับปรุงฐานะการแข่งขันผลิตภัณฑ์ของบริษัทภายในอุตสาหกรรมให้สูงขึ้น บริษัทจะรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกันไว้ภายในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์เดียวกัน บางครั้งอาจเรียกว่ากลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจโดยทั่วไปมีอยู่ 3 ลักษณะ คือ การเป็นผู้นำทางต้นทุน การสร้างความแตกต่าง และมุ่งเน้นเฉพาะ

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional strategy) จะมุ่งการใช้ทรัพยากรของบริษัทให้มีประสิทธิภาพสูงสุด แผนงานตามหน้าที่จะพัฒนากลยุทธ์ของพวกเขาขึ้นมาเองภายใต้กลยุทธ์ระดับบริษัทและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เช่น กลยุทธ์ของฝ่ายตลาด คือ การพัฒนาตลาด กลยุทธ์ระดับหน้าที่มีหลายลักษณะ คือ การจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์เดิมไปยังกลุ่มลูกค้าใหม่ ภายในตลาดพื้นที่ใหม่หรือกลุ่มลูกค้าใหม่ภายในตลาดพื้นที่ใหม่

สรุปได้ว่า ระดับกลยุทธ์ในหน่วยงานมีระดับที่ต่างกัน ขึ้นอยู่กับขนาดองค์การ การแข่งขันระหว่างองค์การ และหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในองค์การ

### กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

โรบบินส์ และคูลเลอร์ (Robbins; & Coulter. 2003: 7) กล่าวว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 8 ขั้นตอนนั้น ประกอบไปด้วย การวางแผน (Planning) ได้แก่ ขั้นที่ 1-6 การนำไปปฏิบัติ (Implementation) คือ ขั้นที่ 7 และการควบคุมหรือการประเมินผล (Evaluation) คือ ขั้นที่ 8 การดำเนินกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์จะเน้นการวางแผน แต่หากการวางแผนกลยุทธ์เป็นไปอย่างดีแล้วไม่นำไปปฏิบัติหรือประเมินอย่างเหมาะสมองค์การก็จะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าทุกกระบวนการต่างก็มีความสำคัญและต่อเนื่องซึ่งกันและกัน ดังมีรายละเอียด ดังนี้

ขั้นที่ 1 การระบุพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ (Identify the Organization's Current Mission, Objectives and Strategies) กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์จะเริ่มต้นด้วยการสำรวจและทบทวนพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ปัจจุบันขององค์การ พันธกิจจะทำให้ผู้บริหารทราบถึงความมุ่งหมาย (Purpose) ขององค์การ จะได้ยึดถือเป็นหลักในการกำหนดขอบเขตของสินค้าหรือบริการขององค์การ ส่วนเป้าหมายปัจจุบันขององค์การจะทำให้ทราบถึงรายละเอียดของพันธกิจที่กำหนดไว้ ผู้บริหารอาจต้องพิจารณาว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้นี้สอดคล้องกับพันธกิจหรือไม่ เพียงใด หรือควรต้องมีการปรับเปลี่ยนไปอย่างไรหรือไม่ การทบทวนกลยุทธ์ขององค์การก็เช่นเดียวกัน ผู้บริหารจะดูความสอดคล้องของกลยุทธ์กับเป้าหมายขององค์การ และพิจารณาความเหมาะสมของกลยุทธ์ว่าควรมีการปรับเปลี่ยนหรือไม่ในสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์สถานการณ์ (Analyzing the Environment) คือ การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก (External Environment) ซึ่งมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การ ผู้บริหารในทุกองค์การจำเป็นต้องวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ขององค์การอย่างถูกต้อง ทั้งสิ่งแวดล้อมภายนอกทั่วไป (General Environment) ซึ่งได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจ การเมือง/กฎหมาย สังคม วัฒนธรรม ประชากรศาสตร์ เทคโนโลยี และโลกาภิวัตน์ และสิ่งแวดล้อมเฉพาะ (Specific Environment) เช่น ลูกค้า ผู้ขายวัตถุดิบ คู่แข่ง กลุ่มผลประโยชน์ (Pressure Group) ผู้บริหารจะต้องพิจารณาแนวโน้ม (Trends) ของสิ่งแวดล้อมเหล่านี้ เพื่อจะได้ใช้เป็นข้อมูลเพื่อปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์การให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

ขั้นที่ 3 กำหนดโอกาสและอุปสรรค (Identifying Opportunities and Threats) เป็นขั้นตอนที่เป็นผลจากขั้นที่ 2 เมื่อวิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นสิ่งแวดล้อมภายนอกแล้ว หากผลกระทบต่อองค์การเป็นบวก (Positive) แสดงว่าโอกาส (Opportunities) ขององค์การ แต่หากผลกระทบต่อองค์การเป็นลบ (Negative) แสดงว่าอุปสรรค (Threats) ต่อองค์การ อย่างไรก็ตามสถานการณ์เดียวกันอาจเป็นโอกาสต่อองค์การหนึ่ง แต่อาจเป็นอุปสรรคต่ออีกองค์การหนึ่งก็ได้ แม้จะเป็นองค์การที่อยู่ในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน ทั้งนี้เพราะแต่ละองค์การมีสิ่งแวดล้อมภายใน คือ ทรัพยากรขององค์การ

แตกต่างกัน หรือความสามารถในการจัดการต่างกัน บางครั้งแนวโน้มของสถานการณ์เดียวกันอาจมีผลกระทบทั้งที่เป็นโอกาสและอุปสรรคต่อองค์การเดียวกันทั้งสองอย่างพร้อมๆ กัน

ขั้นที่ 4 การวิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถขององค์การ (Analyzing the Organization's Resources and Capabilities) คือ การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในขององค์การ (Internal Environment) เช่น พิจารณาทักษะ (Skill) และความสามารถ (abilities) ของพนักงานขององค์การ ผลิตภัณฑ์ (product) สถานะทางการเงิน (financial position) สิ่งแวดล้อมภายในขององค์การจะเป็นกรอบกำหนดความสำเร็จในการบริหารงานขององค์การอย่างหนึ่ง องค์การที่มีความสามารถเด่น (Core Competencies) ทางใดทางหนึ่ง เช่น ทักษะความชำนาญ เทคโนโลยี เงินทุน เหนือกว่าองค์การอื่น จะเป็นอาวุธสำคัญ (Competitive Weapons) ที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน องค์การธุรกิจปัจจุบันจึงพยายามสร้างความสามารถเด่น (Core Competencies) ที่คู่แข่งไม่อาจมีหรือทำเทียมเคียงไม่ได้

ขั้นที่ 5 กำหนดจุดแข็งและจุดอ่อน (Identifying Strength and Weakness) จากการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 4 หากองค์การมีสิ่งแวดล้อมภายในดีเด่นหรือเหนือกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง หมายถึงองค์การนั้นมีจุดแข็ง (Strength) แต่หากสิ่งแวดล้อมภายในด้อยกว่าคู่แข่งจะเป็นจุดอ่อน (weakness) ขององค์การ เมื่อองค์การมีจุดแข็งก็ต้องรักษาจุดแข็งนั้นไว้ให้มีอยู่โดยตลอด ในขณะที่ต้องแก้ไขจุดอ่อนขององค์การไม่ให้ด้อยกว่าคู่แข่ง หรือพยายามปรับเปลี่ยนให้เป็นจุดแข็งให้ได้วัฒนธรรมองค์การ (Organization's Culture) ซึ่งเป็นสิ่งแวดล้อมภายในอย่างหนึ่งขององค์การเป็น “บุคลิกภาพ” (Personality) ที่สะท้อนค่านิยมและความเชื่อร่วมกันของคนในองค์การ อาจเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนขององค์การได้ เช่น หากวัฒนธรรมองค์การมีผลทำให้พนักงานมีความสามัคคีและภักดีต่อองค์การ ร่วมมือกันอย่างแข็งขัน ทำงานหนักเพื่อองค์การก็จะเป็นจุดแข็ง แต่หากวัฒนธรรมองค์การที่เคยปฏิบัติมาตลอดไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน เช่น การแต่งตั้งพนักงานที่ใช้ระบบอาวุโสอย่างเดียวไม่พิจารณาความรู้ความสามารถ อาจถือเป็นจุดอ่อนขององค์การได้เช่นเดียวกัน วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยที่ผู้บริหารต้องพิจารณาเพื่อประกอบการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การด้วย หากองค์การใดมีวัฒนธรรมองค์การที่ไม่เหมาะสม ก็จะมีผลถึงกลยุทธ์ขององค์การ ผู้บริหารอาจต้องวิเคราะห์พิจารณาวัฒนธรรมองค์การ และอาจจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การโดยเรียกร้องให้มีการทบทวนจากพนักงาน หรือทำประชาพิจารณ์เพื่อความอยู่รอดขององค์การแม้จะเป็นเรื่องที่ไม่อาจทำได้ง่ายนักก็ตาม

การวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 3 เมื่อทราบถึงโอกาส (O) และอุปสรรค (T) เมื่อผนวกกับขั้นตอนที่ 5 ทำให้ทราบจุดแข็ง (S) และจุดอ่อน (W) ทำให้ทราบ SWOT ขององค์การ ผลวิเคราะห์ SWOT ขององค์การจะทำให้ผู้บริหารถึงสถานการณ์แข่งขันขององค์การล่าสุด ซึ่งจะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ที่เหมาะสมขององค์การในขั้นตอนต่อไป ในขณะเดียวกันก็ควรย้อนกลับไปทบทวนพันธกิจ (Mission) และวัตถุประสงค์ (Objective) ว่าควรมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ “ขณะนี้องค์การยังอยู่ในที่ที่

ต้องการจะอยู่หรือไม่” (Are we where we want to be right now ?) ควรต้องมีการปรับเปลี่ยนทิศทางขององค์กรหรือไม่

ขั้นที่ 6 กำหนดกลยุทธ์ (Formulating Strategies) องค์การทั้งหลายจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ทั้งระดับบริษัท (Corporate) ระดับธุรกิจ (Business) และระดับหน้าที่ (Functional) การกำหนดกลยุทธ์จะต้องดำเนินการตามขั้นตอนการตัดสินใจ ผู้บริหารจะกำหนดกลยุทธ์หลายกลยุทธ์หรือหลายทางเลือก แล้วเลือกกลยุทธ์ที่ให้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด และจะต้องเป็นกลยุทธ์ที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันจากจุดแข็ง (Strength) และโอกาส (Opportunities) เหนือคู่แข่งโดยพยายามให้เกิดความได้เปรียบอย่างยั่งยืน (Sustainable)

ขั้นที่ 7 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementing Strategies) กลยุทธ์จะบังเกิดผลเมื่อนำไปปฏิบัติ แม้ผู้บริหารจะวางแผนกลยุทธ์ไว้ดีเลิศเพียงใด หากไม่มีปฏิบัติที่ไม่เหมาะสมก็จะไม่เกิดประโยชน์อะไรต่อองค์กร

ขั้นที่ 8 การประเมินผลงาน (Evaluating Results) ขั้นสุดท้ายของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การประเมินผลงานเพื่อให้ทราบว่ากลยุทธ์ (Strategies) ที่ปฏิบัติไปทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย (Goals) หรือวัตถุประสงค์ (Objectives) ภายใต้พันธกิจ (Mission) เพียงใด มีความคลาดเคลื่อนระหว่างวัตถุประสงค์กับการปฏิบัติจริงในส่วนใด ควรต้องมีการปรับแก้อย่างไร

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2553: 105) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า การที่ผู้บริหารต้องการความสำเร็จในอนาคตได้นั้น จะต้องเริ่มต้นด้วยการศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management process) จะเป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการกำหนดทิศทางและปฏิบัติงานในระยะยาว ประกอบด้วยขั้นตอนการบริหาร 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เป็นพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า องค์กรจะประสบความสำเร็จตามที่ได้อ้างไว้ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร คือ การวิเคราะห์ถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคม อุตสาหกรรม และธุรกิจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยพิจารณาถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลงทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อหาข้อมูลสรุปว่าถ้าการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมส่งผลกระทบต่อองค์กรในเชิงบวกถือว่าเป็นโอกาส แต่ถ้ากระทบต่อองค์กรในเชิงลบถือว่าเป็นอุปสรรค

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร คือ การพิจารณาถึงโครงสร้างองค์กร ทรัพยากรต่างๆ ขององค์กร เพื่อประเมินให้ทราบถึงกำลังความสามารถที่จะดำเนินงานให้เสร็จภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เป็นอยู่และเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงิน เทคโนโลยี สถานที่ตั้ง ฐานลูกค้า เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งแล้วจะเป็นจุดอ่อนหรือจุดแข็ง

1.3 การวิเคราะห์เจตคติ ค่านิยม ความคาดหวัง ตลอดจนวัฒนธรรมขององค์กร เพราะการที่จะดำเนินนโยบายหรือการวางแผนกลยุทธ์ให้ได้ผลนั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงข้อเท็จจริงในการวางแผนให้สามารถปฏิบัติได้ ส่วนแนวความคิดค่านิยมในองค์กรอาจมีความแตกต่างหรือขัดแย้งกัน จึงต้องคำนึงถึงบทบาทและอำนาจที่จะผลักดันนโยบายให้เป็นผลสำเร็จ

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์นั้น มีเป้าหมายสำคัญ คือ การกำหนดตำแหน่งทางกลยุทธ์ โดยพิจารณาถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและข้อเท็จจริงในจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร ตลอดจนค่านิยมต่างๆ เพื่อที่จะทำให้การวางตำแหน่งมีความสอดคล้องกัน สามารถปรับตัวไปตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอันเหมาะสม

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนหลังจากที่ได้วิเคราะห์เชิงกลยุทธ์แล้ว ในขั้นตอนนี้ประกอบด้วย

2.1 การกำหนดแนวทางหรือทางเลือกทางกลยุทธ์ (Strategic option) ได้กล่าวคือ ภายหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ตลอดจนค่านิยมขององค์กรแล้ว จะเป็นขั้นตอนที่จะดูถึงความเป็นไปได้ในการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กร เพื่อให้ไปสู่แนวทางที่จะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และตั้งอยู่บนพื้นฐานของจุดอ่อน จุดแข็ง และความเป็นไปได้ของการนำไปปฏิบัติ บนพื้นฐานของการศึกษาค่านิยมของกลุ่มต่างๆ การกำหนดทางเลือกเชิงกลยุทธ์นั้น ย่อมหมายถึงการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ (Strategic direction) กล่าวคือ เป็นการกำหนดแนวทางการพัฒนาขององค์กรไปสู่อนาคต เป็นการกำหนดระยะยาวของการพัฒนาองค์กร ตลอดจนการกำหนดแนวทางหรือกลยุทธ์ในทางเลือกต่างๆ เพื่อที่จะบรรลุสู่ทิศทางที่ได้กำหนดไว้

2.2 การประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์ เมื่อมีการกำหนดทางเลือกในเชิงกลยุทธ์หลายๆ แนวทางแล้ว จะมาสู่ขั้นตอนศึกษาถึงความเป็นไปได้และความเหมาะสมของแนวทาง กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ เป็นการประเมินถึงทางเลือกที่ดีที่สุด แนวทางเลือกที่ดีที่สุดนั้นจะต้องเป็นแนวทางที่คำนึงถึงจุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร และความเป็นไปได้ที่จะมีการปฏิบัติบนพื้นฐานของค่านิยม และเป็นแนวทางที่สามารถดำเนินไปอย่างสอดคล้องกับโอกาสที่เปิดกว้างของอนาคต ตลอดจนเป็นแนวทางที่สามารถจะหลีกเลี่ยง หรือป้องกันอันตรายของการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม แนวทางดังกล่าวอาจจะเรียกว่า “กลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด” (Strategic fit) โดยสรุป ในการประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์ นั้นเป้าหมายที่สำคัญที่สุดก็คือ ต้องการที่จะดูถึงกลยุทธ์หรือแนวทาง หรือนโยบายที่เหมาะสมที่สุดในความเป็นไปได้ และแนวทางที่สามารถสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์กรได้ดีที่สุด

ขั้นตอนที่ 3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ภายหลังจากที่ได้มีการตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางในการพัฒนา หรือที่เราเรียกว่า “ทิศทางกลยุทธ์” (Strategic direction) ก็จะมาสู่

ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่จะมีการวางแผนใช้ทรัพยากร ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงิน การกำหนดบุคลากร หรือการสร้างโรงงานหรือเครือข่าย นอกจากนั้นยังหมายถึง ขั้นตอนการจัดโครงสร้างองค์ที่เหมาะสมเพื่อนำเอาแนวทางหรือกลยุทธ์ที่ได้ตัดสินใจนำไปปฏิบัติ นอกจากนี้ยังหมายถึง องค์ประกอบในการจัดแบ่งโครงสร้างองค์กร รวมทั้งการกำหนดระบบในการบริหาร ตลอดจนการกำหนดระบบเกี่ยวกับสารสนเทศ และการสร้างค่านิยมหรือวัฒนธรรมขององค์กร

ธงชัย สันติวงษ์ (2552: 24) ให้แนวคิดกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

### 1. การวิเคราะห์เพื่อการจัดการเชิงกลยุทธ์

#### 1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Analysis of external environment)

คือ การตรวจสอบโดยละเอียดเกี่ยวกับปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ซึ่งองค์กรต้องเกี่ยวข้องในขณะทำธุรกิจ และทำการประเมินให้เห็นถึงโอกาส (opportunities) และข้อจำกัด (threats)

1.2 การวิเคราะห์โดยละเอียดเกี่ยวกับทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่ภายในและจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weakness) เพื่อประเมินให้ทราบถึงกำลังความสามารถที่มีอยู่จะช่วยให้การดำเนินงานต่างๆ ดำเนินต่อไปได้ และสามารถประสบความสำเร็จได้ภายใต้เงื่อนไขของสภาวะแวดล้อมขององค์กรที่เป็นอยู่และเปลี่ยนแปลงไปด้วย

1.3 การรับรู้ถึงค่านิยมส่วนบุคคลและวัตถุประสงค์ส่วนตัวของกลุ่มบุคคลที่มีอำนาจ (Personal values) รวมทั้งบุคคลฝ่ายต่างๆ ที่ยังคงมีอำนาจและอิทธิพลอยู่ ภายในแวดวงองค์กร เพราะค่านิยมส่วนตัวของบุคคลเหล่านี้เป็นผู้ตัดสินใจที่สำคัญ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการเลือกกลยุทธ์ ดังนั้น เพื่อให้กลยุทธ์เป็นที่ยอมรับโดยคณะบุคคลเหล่านี้ ผู้บริหารที่วางแผนกลยุทธ์จึงควรรับรู้ค่านิยมดังกล่าว และปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับค่านิยมและความชอบส่วนบุคคลจนเป็นที่ยอมรับได้ และการพิจารณาทบทวนใจเกี่ยวกับความรับผิดชอบขององค์กรที่มีต่อสังคม

### 2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์และกระบวนการบริหาร โดยมีวัตถุประสงค์ คือ

2.1 การกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ (Mission and strategic objective) คือ การพิจารณาทบทวนใจเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายของกิจการ

2.2 การกำหนดแผนงานหลัก นโยบาย และกลยุทธ์ช่วย (major plans policies and sub strategies) หมายถึง การแจกแจงออกเป็นแผนงานหลักต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อให้การทำงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ และเป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ นับว่ามีความสำคัญโดยตรงต่อความสำเร็จของกลยุทธ์ ทั้งนี้เพราะกลยุทธ์ที่ดีนั้นจะบรรลุผลสำเร็จได้ ย่อมต้องสามารถได้รับการปฏิบัติที่ลุล่วงไปได้ ปัจจัยสำคัญๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานทั้งหลาย คือ วัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ โครงสร้างองค์กรที่จัดไว้ และคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนความพร้อมและความเหมาะสมของระบบและกระบวนการ

บริหารงาน เหล่านี้ต่างก็เป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารได้ ทั้งที่เป็นผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารที่อยู่ต่ำลงไป ได้ใช้สำหรับการทำงานร่วมกัน

4. การประเมินกลยุทธ์ เป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูง ที่จะทำการประเมินถึงกลยุทธ์ต่างๆ ขององค์กร และกลยุทธ์ทางธุรกิจทั้งหลายที่พึงต้องการทราบว่าเมื่อได้จัดวางกลยุทธ์ไว้อย่างดีแล้ว ก็ต้องมีการวิเคราะห์ตรวจสอบโดยตลอดเกี่ยวกับผลที่ออกมากับกลยุทธ์ที่กำลังใช้อยู่ในปัจจุบัน

พัทตร์ผจง วัฒนสินธ์ และพสุ เดชะรินทร์ (2552: 13-17) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Direction setting) คือ การกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ ภารกิจ ปรัชญา และวัตถุประสงค์ขององค์กร การกำหนดทิศทางขององค์กรจะเป็นการบ่งชี้ว่าองค์กรธุรกิจจะมุ่งไปในทิศทางใด หรือสาเหตุของการดำรงอยู่ขององค์กรหรือประเภทของธุรกิจที่องค์กรดำเนินอยู่ นอกจากนี้การกำหนดทิศทางที่มีลักษณะชัดเจนขึ้น

2. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) คือ การวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสถานะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อที่จะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ รวมทั้งสถานะของตัวองค์กรได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

3. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic formulation) คือ การนำข้อมูลและความรู้ต่างๆ ที่ได้รับจากการกำหนดทิศทางขององค์กร และคัดเลือกกลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด การจัดทำกลยุทธ์เป็นการกำหนดแนวทาง วิธีการ และกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุถึงภารกิจและวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic implementation) เป็นขั้นตอนการนำเอากลยุทธ์ที่ได้วางแผนจัดทำและคัดเลือกไว้มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

สรุปได้ว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยกระบวนการ 5 ขั้นตอนหลัก คือ 1) การกำหนดทิศทางขององค์กร 2) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ 3) การจัดทำกลยุทธ์ 4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และ 5) การประเมินกลยุทธ์

### การสร้างกลยุทธ์สถานศึกษา

การสร้างกลยุทธ์สถานศึกษา เป็นการศึกษา วิเคราะห์ ถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งนั้นๆ เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินสภาพว่าเป็นอย่างไร และควรพัฒนาไปในทิศทางใด หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าเป็นการสำรวจหาขีดความสามารถเพื่อใช้ในการวางแผน สำหรับขั้นตอนการศึกษาสภาพ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. 2552) ดังนี้

1. วิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก
2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (ภายใน ภายนอก)
3. ประเมินสถานภาพสถานศึกษา
4. ทิศทางของสถานศึกษา
5. กำหนดกลยุทธ์

### การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก

ภารกิจของสถานศึกษา (Assigned mission) คือ จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ประชาชนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ ผู้ที่สำเร็จการศึกษาคือ คนดี คนเก่ง และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข สถานศึกษาต้องตระหนักในภารกิจหลักโดยมุ่งกำหนดเป้าหมาย วางแผน และดำเนินการสู่ความสำเร็จ ซึ่งการกำหนดเป้าหมายและกิจกรรมดำเนินงานต้องคำนึงถึงกฎหมาย นโยบาย และความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา

ผลผลิตหลัก (Outputs) คือ สิ่งของหรือบริการที่เป็นรูปธรรมหรือรับรู้ได้ที่ทำโดยหน่วยงานของรัฐเพื่อให้บุคคลภายนอกได้ใช้ประโยชน์ ส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ที่รัฐบาลคาดหวังตามนโยบายของรัฐ ซึ่งกำหนดมาจากความต้องการของประชาชนและสังคม สำหรับผลผลิตหลักของสถานศึกษาของสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 คือ การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้กับเด็กในวัยเรียน ประกอบด้วย ผู้จบการศึกษาก่อนประถมศึกษา ผู้จบการศึกษามัธยมศึกษา ผู้จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย เด็กพิการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานและพัฒนาสมรรถภาพ และเด็กด้อยโอกาสได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งจะเห็นว่าเด็กในวัยเรียนเป็นกลุ่มเป้าหมายของผลผลิตหลักและตัวชี้วัดความสำเร็จของการจัดการศึกษา

### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นการวิเคราะห์สภาพองค์การ หรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค หรือสิ่งที่เป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต SWOT เป็นตัวย่อที่มีความหมาย ดังนี้

S ย่อมาจาก Strengths หมายถึง จุดแข็ง (ข้อได้เปรียบ)

W ย่อมาจาก Weaknesses หมายถึง จุดอ่อน (ข้อเสียเปรียบ)

O ย่อมาจาก Opportunities หมายถึง โอกาส (ปัจจัยที่จะส่งผลให้สามารถดำเนินการได้)

T ย่อมาจาก Threats หมายถึง อุปสรรค (ปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงาน)

หลักการสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

หลักการสำคัญ คือ การวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก ดังนั้น การวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์



(Situation Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในสถานศึกษา ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารของสถานศึกษาทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกสถานศึกษา ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อสถานศึกษารุทกิจ และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่างๆ ที่สถานศึกษามีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาระดับสถานศึกษาที่เหมาะสมต่อไป

#### ประโยชน์ของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในสถานศึกษา ซึ่งปัจจัยเหล่านี้แต่ละอย่างจะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างไร จุดแข็งของสถานศึกษาจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนของสถานศึกษาจะเป็นคุณลักษณะภายใน ที่อาจจะทำลายผลการดำเนินงาน โอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ให้โอกาสเพื่อการบรรลุเป้าหมายสถานศึกษา อุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ผลจากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมนี้ จะใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม

#### ขั้นตอน/วิธีการดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม จะครอบคลุมขอบเขตของปัจจัยที่กว้าง ด้วยการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของสถานศึกษา ทำให้มีข้อมูลในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายที่จะถูกสร้างขึ้นมาจากจุดแข็งของสถานศึกษา และแสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางสภาพแวดล้อม และสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเอาชนะอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมหรือลดจุดอ่อนของสถานศึกษาให้ มีน้อยที่สุดได้ ภายใต้การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมนั้น จะต้องวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา โดยมีขั้นตอน ดังนี้

#### การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน (S, W)

การประเมินสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา จะเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถในการภายในสถานศึกษาทุกๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนของสถานศึกษา แหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือ ระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหาร รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของสถานศึกษาด้วย

จุดแข็งของสถานศึกษา (S-Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในสถานศึกษานั้นเองว่า ปัจจัยใดภายในสถานศึกษาที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นของ

สถานศึกษาที่สถานศึกษาควรนำมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาได้ และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งของสถานศึกษา

จุดอ่อนของสถานศึกษา (W-Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในสถานศึกษานั้นๆ เองว่าปัจจัยภายในสถานศึกษาที่เป็นจุดด้อย ข้อเสียเปรียบของสถานศึกษาที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป อันจะเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา

#### การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก (O, T)

ภายใต้การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกสถานศึกษานั้น สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงานของสถานศึกษาที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของสถานศึกษา เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน การงบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น ระดับการศึกษาและอัตรารู้หนังสือของประชาชน การตั้งถิ่นฐานและการอพยพของประชาชน ลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติคณะรัฐมนตรี และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึง กรรมวิธีใหม่ๆ และพัฒนาการทางด้านเครื่องมืออุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ

โอกาสทางสภาพแวดล้อม (O-Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกสถานศึกษา ปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการของสถานศึกษาในระดับมหภาค และสถานศึกษาสามารถขจัดข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้หน่วยงานเข้มแข็งขึ้นได้

อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (T-Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกสถานศึกษา ปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบในระดับมหภาคในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งสถานศึกษาจำต้องหลีกเลี่ยง หรือปรับสภาพสถานศึกษาให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญแรงกระแทกดังกล่าวได้

#### การประเมินสถานภาพ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษาทางการศึกษา เพื่อศึกษาแนวโน้มการพัฒนาศึกษาให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนท้องถิ่น โดยแนวโน้มการพัฒนาศึกษาของสถานศึกษาทางการศึกษาต้องมีความเป็นไปได้ในการพัฒนาตามเงื่อนไข ข้อจำกัด และองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการจัดการศึกษา ซึ่งได้แก่ นโยบายในการจัดการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด รูปแบบการบริหารงานของสถานศึกษาทางการศึกษา และปัจจัยที่เกี่ยวข้องอื่น การศึกษาความต้องการของชุมชน เป็นการสำรวจความต้องการของสถานศึกษาชุมชนที่สถานศึกษา

ทางการศึกษาตั้งอยู่ ความต้องการของผู้ปกครองนักเรียน และความต้องการของชาวบ้านในชุมชน สรุปมาเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชน การวิเคราะห์สภาพของสถานศึกษาทางการศึกษาเพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาการศึกษา ดังนั้น การประเมินสภาพสถานศึกษาจะทำให้เราทราบว่าปัจจุบันสถานศึกษาเป็นอย่างไร มีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรค มีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนในด้านใด เพื่อที่จะเป็นข้อมูลในการจัดวางทิศทางการศึกษา ในการประเมินจะใช้กระบวนการทางสถิติเป็นเครื่องมือในการประเมินและนำเสนอการประเมินสภาพสถานศึกษา เป็นการเลือกวิธีการทำงานอย่างมีทิศทางที่เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาเพื่อให้สามารถดำเนินการได้ประสบผลสำเร็จ สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

1. โครงสร้างของสถานศึกษา (Structure)
2. ระบบบริการ (Services)
3. บุคลากร (Man)
4. การเงิน (Money)
5. วัสดุและอุปกรณ์ (Material)

การบริหารจัดการ (Management) สภาพแวดล้อมภายใน

สภาพแวดล้อมภายนอก

(STEP) เมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส-อุปสรรค จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกแล้วให้นำ จุดแข็ง-จุดอ่อน ภายในมาเปรียบเทียบกับ โอกาส-อุปสรรค จากภายนอก เพื่อดูว่าสถานศึกษา กำลังเผชิญสถานการณ์เช่นใด และภายใต้สถานการณ์เช่นนั้นสถานศึกษาควรจะทำอย่างไร

1. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Socio-Cultural)
2. ด้านเทคโนโลยี (Technology)
3. ด้านเศรษฐกิจ (Economics)
4. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal)

วิเคราะห์ ระบุสถานการณ์ การระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อม

จุดอ่อน (Weaknesses) จุดแข็ง (Strengths)

วิเคราะห์ ระบุสถานการณ์ โอกาส (Opportunities) อุปสรรค (Threats)

สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน-ภัยอุปสรรค)

สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากสถานศึกษากำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการ ดังนั้น ทางเลือกที่ดีที่สุด คือ กลยุทธ์

การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกเลี่ยงอุปสรรคต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้สถานศึกษาเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด

#### สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน-โอกาส)

สถานการณ์สถานศึกษามีโอกาสเป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้น ทางออก คือ กลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-Oriented Strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่างๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดให้

#### สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง-อุปสรรค)

สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่ตัวสถานศึกษามีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการ ดังนั้น แทนที่จะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ก็สามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัว หรือขยายขอบข่ายกิจการ (diversification Strategy) เพื่อให้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่นๆ แทน

กำหนดทิศทาง โดยทั่วไปจะมี 4 ลักษณะ คือ

1. เอื้อและแข็ง คือ ปัจจัยภายในมีความเข้มแข็ง และปัจจัยภายนอกสร้างโอกาสเอื้อต่อการดำเนินการ
2. เอื้อแต่อ่อน คือ ปัจจัยภายในมีความอ่อนแอ แต่ปัจจัยภายนอกสร้างโอกาสเอื้อต่อการดำเนินการ
3. ไม่เอื้อแต่แข็ง คือ ปัจจัยภายในมีความเข้มแข็ง แต่ปัจจัยภายนอกไม่สร้างโอกาสเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการ
4. ไม่เอื้อและอ่อน คือ ปัจจัยภายในมีความอ่อนแอ และปัจจัยภายนอกไม่สร้างโอกาสเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการ

กำหนดกลยุทธ์ โดยทั่วไปจะมี 4 ประเภท คือ

1. กลยุทธ์สร้างการเจริญเติบโต เป็นกลยุทธ์ที่เอื้อและแข็ง โดยขยายกิจการหรือดำเนินงานเพิ่มเติมขึ้น
2. กลยุทธ์ความถนัด เป็นกลยุทธ์ที่เอื้อแต่อ่อน โดยเลือกดำเนินงานเฉพาะที่มีความรู้ความชำนาญ
3. กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ เป็นกลยุทธ์ที่ไม่เอื้อแต่แข็ง โดยเลือกดำเนินงานที่กำลังดำเนินงานอยู่ไม่ขยาย
4. กลยุทธ์การตัดทอน เป็นกลยุทธ์ที่ไม่เอื้อและอ่อน โดยการทบทวนภารกิจในส่วนที่ทำประโยชน์ได้

สรุปได้ว่า การสร้างกลยุทธ์สถานภาพสถานศึกษาเป็นการเลือกวิธีการทำงานอย่างมีทิศทางที่เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา เพื่อให้สามารถดำเนินการได้ประสบผลสำเร็จสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง การกำหนดทิศทางของสถานศึกษาช่วยให้การดำเนินงานของสถานศึกษามีความชัดเจนมากขึ้น ซึ่งสถานศึกษาต้องรู้สถานภาพของตนเองก่อนว่าอยู่ในสถานภาพที่ต้องปรับขยาย แก้ไข หรือพัฒนาอะไรบ้าง

### การวางแผนกลยุทธ์ทางการศึกษา

อนันต์ เกตุวงศ์ (2553: 8-10) ได้รวบรวมความสำคัญจำเป็นของการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนจากนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศไว้ ดังนี้

1. การวางแผนและแผนเป็นแนวปฏิบัติที่สำคัญ ผู้ปฏิบัติตามแผนสามารถศึกษาเรียนรู้วิธีการ ขั้นตอนและกระบวนการทำงานได้จากแผนก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ ดังนั้น จึงช่วยให้การดำเนินงานของโรงเรียนมีความเป็นไปได้อย่างมาก ทั้งเป็นที่เชื่อว่าจะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานด้วย แผนจึงมีความสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติงานและโรงเรียน

2. แผนและการวางแผนเป็นตัวกำหนดทิศทางและจุดมุ่งหมายสำหรับโรงเรียนให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้รับรู้ นอกจากนี้แผนยังเป็นกรอบสำหรับการตัดสินใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี จึงสามารถป้องกันมิให้มีการตัดสินใจแบบเพื่อแก้ปัญหาแต่ละครั้งไปเท่านั้นด้วย

3. แผนและการวางแผนจะช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมองไปในอนาคตและเห็นโอกาสที่จะแสวงประโยชน์หรือกระทำต่างๆ ให้สำเร็จตามความมุ่งหมายได้ ทั้งยังทำให้มองเห็นปัญหา อุปสรรคและภัยคุกคามต่างๆ เพื่อจะได้หาทางป้องกัน ตลอดจนการลดภาวะความเสี่ยงต่างๆ ได้ด้วย

4. การตัดสินใจที่มีเหตุผลในการวางแผนนั้น จะมีการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ไว้ล่วงหน้า ซึ่งมีเวลาพอที่จะใช้ทั้งหลักทฤษฎี แนวความคิดและหลักการ ประกอบกับตัวเลขสถิติและข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาตัดสินใจ จึงทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างถูกต้อง เหมาะสมและมีเหตุมีผล และเป็นประโยชน์ตามต้องการ หรือเป็นไปตามวัตถุประสงค์มากยิ่งขึ้น ดังที่ คูนท์ และ โอดอนเนลล์ (Koontz; & O'Donnell. 1972) กล่าวว่า “ถ้าปราศจากการวางแผนแล้วการตัดสินใจและการกระทำมักจะเป็นไปตามยถากรรม” จึงกล่าวได้ว่าการวางแผนมีความสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารทำงานได้อย่างรัดกุมในอนาคตและเป็นการป้องกันมิให้เกิดปัญหาในระยะยาวข้างหน้า ทั้งยังช่วยให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างถูกต้องด้วย

5. การวางแผนเป็นเรื่องการเตรียมการไว้ล่วงหน้า เมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามความต้องการแล้ว กิจกรรมต่างๆ ที่จะต้องกระทำเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และบังเกิดผลตามเป้าหมายนั้นๆ จะต้องได้รับการพิจารณาและการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับการ

กระทำกิจกรรม ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของวิธีการ กระบวนการ ขั้นตอนของการกระทำ ทรัพยากรที่ต้องใช้ เวลา สถานที่ และการควบคุมดูแลการทำงานต่างๆ ทั้งหมดจะต้องมีการพิจารณาทดลอง และทดสอบอย่างละเอียดถูกต้องเหมาะสม ทั้งนี้เพื่อให้แผนมีความสมบูรณ์ถูกต้องแล้วจึงนำไปปฏิบัติ ดังนั้น สารสำคัญดังกล่าวเกี่ยวกับการวางแผนจึงเป็นเครื่องประกันความเป็นไปได้ของการทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์เป็นอย่างดี

6. การวางแผนมีส่วนช่วยให้โรงเรียนเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ได้มาก เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเสมอตามธรรมชาติ เมื่อมีความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมากขึ้น โรงเรียนมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ให้เป็นไปตามความต้องการมากขึ้น การวางแผนจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่โรงเรียนต้องอาศัยเพื่อใช้ในการเตรียมการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ในอนาคต และทำให้การเปลี่ยนแปลงมีความเป็นไปได้อย่างยิ่งยั้ง ดังคำกล่าวที่ว่า “การวางแผนเปรียบเสมือนยานพาหนะที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบ” นอกจากการวางแผนจะมีส่วนช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแล้ว ยังมีบทบาทช่วยให้การกระทำต่างๆ เป็นไปอย่างสอดคล้อง ประสานและสัมพันธ์กันเป็นระบบอีกด้วย

7. การวางแผนเป็นตัวนำในการพัฒนาตามหลักการของแผน ขั้นแรกจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ และวัตถุประสงค์จะเป็นหลักของการตัดสินใจในทุกเรื่องที่จะกระทำต่อไป กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การตัดสินใจใดๆ ที่เกี่ยวข้องก็เพื่อที่จะทำให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ ดังนั้น การมีการวางแผนย่อมหมายถึงการมีวัตถุประสงค์ มีเป้าหมาย มีการตัดสินใจที่มีเหตุผล มีการกระทำตามแผน และให้บังเกิดผลตามต้องการได้

ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์จึงมีความสำคัญกับสถานศึกษา เพราะการวางแผนกลยุทธ์เป็นแผนหลักที่กำหนดทิศทางการบริหารงาน เป็นกระบวนการขั้นตอนที่จะนำพาสถานศึกษาไปสู่วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

#### **กระบวนการวางแผนกลยุทธ์**

เสาวนิต ชัยมุสิก (2555: 16-18) กล่าวว่า ในการจัดทำแผนกลยุทธ์สถานศึกษาควรดำเนินการเป็นขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจสภาพของสถานศึกษา เป็นวิธีการของการดำเนินงานเพื่อกำหนดจุดอ่อน จุดแข็ง หรือสิ่งที่เป็นมาตรฐานและสิ่งที่ไม่ได้มาตรฐานของสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นการกำหนดความมุ่งหวัง ทิศทางและความสำเร็จในอนาคต

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงาน เป็นการกำหนดมาตรการของการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดภารกิจของสถานศึกษา เป็นการกำหนดงาน/โครงการ/กิจกรรมให้สอดคล้องกับภารกิจและสภาพปัญหา หรือสิ่งที่ต้องพัฒนาระบบการจัดทำแผนกลยุทธ์

กรมสามัญศึกษา (ม.ป.ป.: 9) มีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในการจัดทำแผนกลยุทธ์และกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลางระดับโรงเรียน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน
2. การประเมินสถานภาพของโรงเรียน
3. การจัดวางทิศทางของโรงเรียน
4. การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน
5. การยกร่างและตรวจสอบ ทบทวนแผนกลยุทธ์
6. การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์
7. การจัดทำโครงการและวางแผนปฏิบัติการ
8. กรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง

เสกสรรค์ หมูวิเศษ (2552: 44) กล่าวถึงขั้นตอนของการวางแผนยุทธศาสตร์ มีดังนี้

1. ทบทวนภารกิจของโรงเรียน เพื่อให้ทราบว่ามีขอบข่ายงานและภาระหน้าที่อะไรบ้าง และสามารถทราบว่าอะไรเป็นงานหลัก งานรอง และงานสนับสนุน รวมทั้งได้ทราบผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

2. วิเคราะห์สถานภาพปัจจุบัน มีเทคนิคการวิเคราะห์หลายวิธีที่สำคัญ เช่น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน การวิเคราะห์ความคาดหวัง/ความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เป็นต้น

3. กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย/ตัวชี้วัด

วิสัยทัศน์ หมายถึง การมองภาพอนาคตของผู้นำและสมาชิกในหน่วยงานและการกำหนดจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน ทำท่าย มีพลังและมีความเป็นไปได้ ทั้งนี้อยู่บนพื้นฐานของค่านิยมและความเชื่อขององค์กรด้วย เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่จะสะท้อนอนาคตของหน่วยงาน

ภารกิจ เป็นสิ่งที่จะทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุจุดหมายปลายทางตามที่กำหนดในวิสัยทัศน์ โดยกำหนดขอบข่ายงานและบทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบ

เป้าหมาย/ตัวชี้วัด เป็นจุดหมายปลายทางที่หน่วยงานต้องการปรับปรุงและพัฒนาไปในอนาคตโดยมีตัวชี้วัดความสำเร็จที่สามารถวัดได้

4. กำหนดกลยุทธ์สู่ความสำเร็จ เป็นยุทธวิธีหรือวิธีการที่จะทำให้เกิดผลตามเป้าหมายและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจที่กำหนดไว้

5. จัดทำแผนปฏิบัติงานและโครงการ เป็นการนำกลยุทธ์มากำหนดเป็นแผนงาน/โครงการและงบประมาณที่ต้องใช้ดำเนินการในแต่ละปี มีตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนและแต่ละแผนงาน/โครงการสามารถนำไปปฏิบัติได้

6. ดำเนินการตามแผน เป็นการนำแผนสู่การปฏิบัติ โดยมีกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานและผู้รับผิดชอบตามที่กำหนดในแผนงาน/โครงการ

7. ประเมินผลและรายงาน เป็นขั้นตอนที่จะทำให้ทราบว่าโรงเรียนได้มีการนำแผนปฏิบัติหรือไม่ มากน้อยเพียงใด มีอุปสรรคและปัญหาอะไรที่ต้องปรับปรุง แก้ไข บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่ มีผลต่อคุณภาพของผู้เรียนอย่างไรบ้าง นอกจากนี้จะต้องรายงานให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น นักเรียน ผู้ปกครอง ครู คณะกรรมการโรงเรียน/ชุมชน และหน่วยงานที่โรงเรียนสังกัดเพื่อรับทราบผลการดำเนินงานตามที่กำหนดในแผนด้วย

ดังนั้น กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเป็นการบูรณาการทั้งในเชิงแนวคิด ค่านิยม และความเชื่อของหน่วยงาน และการวิเคราะห์สถานภาพที่เป็นจริงของหน่วยงานด้วย นอกจากนี้ยังเน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดทิศทางการปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียนตามคาดหวังและความต้องการเพื่อให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ โดยมี 6 ด้านที่สำคัญที่จะต้องพิจารณา ดังนี้ ด้านการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียน ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียน ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน และสุดท้ายด้านการยกย่องและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์

### **ด้านการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียน**

ดวงแข จงเจริญ (2553: 13) ได้กล่าวถึง การศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพขององค์กรในระดับโรงเรียน เป็นการรวบรวมข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของโรงเรียน ประเด็นที่ควรรวบรวมข้อมูลมีดังต่อไปนี้

1. ประวัติความเป็นมาของโรงเรียน เช่น ปีที่จัดตั้ง เหตุผลที่จัดตั้ง พัฒนาการ/การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในอดีต เกียรติประวัติ สัญลักษณ์ ค่านิยม ปรัชญา เป็นต้น

2. สภาพปัจจุบัน

2.1 โครงสร้างการบริหาร

2.2 บุคลากร เช่น อัตรากำลัง/คุณวุฒิ/ประสบการณ์/อายุเฉลี่ย/อัตราเงินเดือนเฉลี่ย/อัตราครุต่อนักเรียน/ปริมาณงานเฉลี่ย/อัตราเงินเดือนครุต่อหน่วย (เงินเดือนเฉลี่ย/อัตราส่วนนักเรียนต่อครู)/ความสามารถพิเศษและศักยภาพที่เป็นจุดเด่น การได้รับการฝึกอบรมในเรื่องต่างๆ (ปริมาณ/ประเภท) ในรอบปีที่ผ่านมา



2.3 การเงิน-งบประมาณ ระบุรายรับและแหล่งที่มาของรายรับทุกประเภทในรอบ 3 ปีการศึกษาที่ผ่านมา

2.4 อาคารเรียน อาคารประกอบ สื่อและสิ่งอำนวยความสะดวกทั้งในแง่ปริมาณ อายุ/สภาพการใช้งาน/วัตถุประสงค์การใช้งาน เช่น ห้องเรียน ห้องพิเศษ ห้องบริการห้องสมุด สภาพลักษณะของสื่อ วัสดุอุปกรณ์และแหล่งสนับสนุนการจัดกระบวนการเรียนรู้ในโรงเรียน

3. ภาระที่โรงเรียนรับผิดชอบหรือเกี่ยวข้องในการดำเนินการ ได้แก่ แผนงานหรือโครงการตามนโยบายของต้นสังกัดที่โรงเรียนมีส่วนรับผิดชอบ ซึ่งอาจจำแนกเป็นด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านบริหารทั่วไป โดยระบุสิ่งที่ต้องดำเนินการและตัวบ่งชี้ความสำเร็จ

#### 4. สภาพการดำเนินการที่ผ่านมา

4.1 ระบบและกระบวนการวางแผน การติดตามผลการปฏิบัติงาน/โครงการ และการนำผลการประเมินไปใช้

4.2 สภาพผู้เรียน เช่น สภาพตัวอ่อน ร้อยละของประชากรวัยเรียนอัตราการเข้าเรียน 3 ปีซ้อนหลัง อัตราการออกระหว่างปี (ออกกลางคัน) 3 ปีซ้อนหลัง (รวมทั้งเสียชีวิต พิกัดต้องโทษ) อัตราการเข้าเรียนระหว่างปี อัตราการจบการศึกษา 3 ปี ย้อนหลัง (ร้อยละของนักเรียนที่จบ ป.6, ม.3, ม.6) ในแต่ละปี เมื่อเทียบกับปีแรกเข้า (ป.1, ม.1, ม.4) ทุนที่นักเรียนได้รับ อัตราการเรียนต่อและประกอบอาชีพของนักเรียนที่จบ ย้อนหลัง 3 ปี ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนย้อนหลัง 3 ปี (ทั้งของโรงเรียน NT, O-NET) ทุกระดับชั้น จำแนกเป็นระดับชั้น รายวิชา และภาพรวมของโรงเรียน ผลการประเมินคุณภาพภายในและภายนอกของโรงเรียน จำแนกตามมาตรฐานและตัวชี้วัด พร้อมข้อเสนอแนะ

4.3 ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการในรอบปีที่ผ่านมา เป็นการสรุปผลการดำเนินงานตามงาน/โครงการ ที่ระบุวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด ผลงานหรือผลผลิตทั้งที่เป็นปริมาณและคุณลักษณะ รวมทั้งค่าใช้จ่ายที่ใช้ในแต่ละผลผลิตตามโครงการ

#### 5. สภาพแวดล้อมและชุมชน ได้แก่

5.1 ที่ตั้งโรงเรียน (สภาพแวดล้อมทางกายภาพ โครงสร้างพื้นฐานในเขตพื้นที่บริการ)

5.2 สภาพสังคมในเขตพื้นที่บริการ (ประชากร ครอบครัว วัฒนธรรม ประเพณี ค่านิยม อาชีพ สุขภาพอนามัย การศึกษา การเมือง)

5.3 สภาพเศรษฐกิจ (รายได้และการกระจายของประชากร การมีงานทำ)

5.4 ความต้องการและความคาดหวังของผู้ปกครอง ชุมชนที่มีต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน

5.5 อิทธิพลของนักการเมือง สื่อ องค์กรพัฒนาเอกชน ชุมชนที่มีต่อโรงเรียนผล การศึกษาข้อมูลเบื้องต้นนี้นำไปใช้ประโยชน์เป็น ข้อมูลพื้นฐานในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและ ประเมินสถานภาพของโรงเรียน เพื่อจัดทำและพัฒนาระบบสารสนเทศทางการศึกษาของโรงเรียนที่ สะท้อนให้เห็นถึงศักยภาพ ความพร้อมของโรงเรียน ตลอดจนนำไปจัดทำดัชนีความต้องการจำเป็นใน การวางแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน เพื่อนำเสนอให้ผู้เกี่ยวข้องทราบถึงภูมิหลังและพัฒนาการ การดำเนินการของโรงเรียน ซึ่งเป็นส่วนประกอบของแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553: 17) กล่าวว่า การศึกษาเบื้องต้น เกี่ยวกับสภาพขององค์กรในระดับสถานศึกษา เป็นการรวบรวมข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของ สถานศึกษา การทำการวิเคราะห์สภาพทั่วไป ซึ่งจะตอบคำถามสำคัญที่ส่งผลต่อการวิเคราะห์ศักยภาพ ความพร้อม และการกำหนดท่าทีเชิงกลยุทธ์ คำถามที่สำคัญที่ต้องการคำตอบ คือ เราเป็นมาอย่างไร ปัจจุบันเราเป็นอย่างไร สถานศึกษาควรดำเนินการอย่างไรเพื่อให้กระบวนการศึกษาสภาพของสถานศึกษา ได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศ ที่ทำให้เห็นภาพสะท้อนที่ชัดเจนของสถานศึกษาควรดำเนินการ โดยตั้งคณะ-ทำงานศึกษาสภาพของสถานศึกษาทำหน้าที่ปฏิบัติการตามขั้นตอน ดังนี้

1. วางแผนการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. เก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศจากแหล่งที่มีอยู่แล้ว เช่น เอกสารที่ปรากฏ สภาพ บุคลากรที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับประเด็นที่จะศึกษา และถ้าสถานศึกษามีฐานข้อมูลและเอกสารที่เป็น ระบบ จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการได้ข้อมูลสนับสนุนการศึกษาสภาพทั่วไป
3. ประมวลผลข้อมูลที่ได้จากแหล่งต่างๆ และเรียบเรียงข้อมูลตามประเด็นที่ได้ศึกษา
4. ตรวจสอบทบทวนความครอบคลุมความถูกต้อง ถ้าพบข้อผิดพลาดให้แก้ไข ปรับปรุงแล้วแต่กรณี
5. เสนอผลการศึกษาต่อผู้เกี่ยวข้องเพื่อทำความเข้าใจและยอมรับร่วมกันหากมี ประเด็นเสนอแนะเพิ่มเติมที่สำคัญให้ทบทวน ปรับปรุง แก้ไขเพิ่มเติม

### **ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน**

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่จะนำไปสู่การกำหนด ทิศทางและพัฒนากลยุทธ์ การดำเนินงานของโรงเรียนให้เหมาะสมมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาจาก ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อภารกิจของโรงเรียนทั้งทางตรงทางอ้อมว่ามีปัจจัยภายนอกอะไรบ้างที่เป็น โอกาสหรืออุปสรรค และปัจจัยภายในอะไรบ้างที่เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือ ความล้มเหลวในการดำเนินงานของโรงเรียนโดยใช้เทคนิค SWOT Analysis สภาพแวดล้อมของโรงเรียน จำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) โดยทั่วไปมักจะเป็นปัจจัยที่โรงเรียนไม่สามารถควบคุมได้ แต่พอที่จะคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงนำมาวิเคราะห์ประกอบ การตัดสินใจได้ว่าปัจจัยใดเป็นโอกาสที่ควรนำมาใช้ประโยชน์หรือเป็นอุปสรรคที่ควรหลบหลีก โดยทั่วไป จะประกอบด้วยปัจจัยหลัก 4 ด้าน คือ

- 1.1 ปัจจัยด้านสังคมวัฒนธรรม
- 1.2 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี
- 1.3 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ
- 1.4 ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย

2. สภาพแวดล้อมภายใน (Internal environment) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อ การดำเนินงาน การวิเคราะห์จะต้องเลือกปัจจัยที่สำคัญมาพิจารณาว่าโรงเรียนมีจุดเด่นหรือจุดแข็ง อะไรบ้างที่ควรเสริมสร้างและนำมาใช้ประโยชน์ และมีจุดด้อยหรือจุดอ่อนอะไรบ้างที่ควรปรับปรุงและ กำจัดออกไป ซึ่งจะประกอบด้วย ดังนี้

- 2.1 โครงสร้างและนโยบายของโรงเรียน
- 2.2 การให้บริการและคุณลักษณะผู้เรียน
- 2.3 บุคลากร
- 2.4 การเงิน
- 2.5 วัสดุอุปกรณ์
- 2.6 การบริหารจัดการ

#### ด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียนการประเมินสถานภาพของโรงเรียน

เป็นกระบวนการประมวลสรุปเนื้อหาที่ได้จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในลักษณะ การสังเคราะห์ (Synthesis) เพื่อประเมินว่าปัจจุบัน โรงเรียนมีสถานภาพอยู่ในตำแหน่งที่พึงประสงค์ หรือไม่เพียงใด ภาวะดังกล่าวเกิดจากอิทธิพลของปัจจัยภายนอกหรือภายในมากกว่ากัน

ดังนั้น หลังจากการดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนและ สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน จนสามารถสังเคราะห์โอกาสและอุปสรรคกับจุดแข็งและจุดอ่อนได้แล้ว ขั้นต่อไปจะต้องดำเนินการประมวลข้อมูลทั้งสองด้านเข้าด้วยกันเพื่อสรุปเป็นตารางสัมพันธ์แบบ แมตริก (SWOT Matrix) หรือตาราง 2 x 2 ซึ่งผลการประเมินสถานภาพของโรงเรียนมีความโน้มเอียง ได้เป็น 4 กรณี ดังนี้

1. กรณี “เอื้อและแข็ง” หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นโอกาส (เอื้อ) และ สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนเป็นจุดแข็ง เรียกว่าอยู่ในตำแหน่ง “ดาวรุ่ง” (Stars)

2. กรณี “เอื้อแต่อ่อน” หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นโอกาส (เอื้อ) แต่สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนเป็นจุดอ่อน เรียกว่าอยู่ในตำแหน่ง “เครื่องหมายคำถาม” (Question Marks)

3. กรณี “ไม่เอื้อแต่แข็ง” หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นอุปสรรค (ไม่เอื้อ) แต่สภาพแวดล้อมภายในเป็นจุดแข็ง เรียกว่าอยู่ในตำแหน่ง “วัวแม่ลูกอ่อน” (Cash Cows)

4. กรณี “ไม่เอื้อและอ่อน” หมายถึง สภาพแวดล้อมเป็นอุปสรรค (ไม่เอื้อ) และสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนเป็นจุดอ่อน เรียกว่าอยู่ในตำแหน่ง “สุนัขจิ้งจอก” (Dogs)

#### ด้านการจัดวางทิศทางของโรงเรียน

การจัดวางทิศทางของโรงเรียนเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ โดยพิจารณาจากภารกิจตามกฎหมาย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ค่านิยม ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการประเมินสถานภาพของโรงเรียน เพื่อให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายรับรู้ทิศทางในอนาคตของโรงเรียน จะทำให้เกิดการประสาน การจัดการ และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรร่วมกัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้บุคลากรทุกฝ่ายร่วมกันตั้งความมุ่งหวังที่จะพัฒนาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ

#### การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553: 25) ได้ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ไว้ว่า คือ ภาพในอนาคตขององค์กรที่ผู้นำและสมาชิกในองค์กรร่วมกันวาดฝันหรือจินตนาการขึ้น โดยมีพื้นฐานอยู่บนความจริงในปัจจุบันเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ พันธกิจ ค่านิยม ความเชื่อมั่นเข้าด้วยกัน พร้อมทั้งพรรณนาให้เห็นทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน มีพลังท้าทาย ทะเยอทะยาน มีความเป็นไปได้ เน้นถึงความมุ่งมั่นที่จะนำสิ่งที่ยิ่งใหญ่หรือที่ดีที่สุดให้กับนักเรียนและสังคม

วิสัยทัศน์เป็นความต้องการขององค์กรในอนาคต ซึ่งครอบคลุมภารกิจและเป้าหมายที่เชื่อกันว่าจะทำให้องค์การบรรลุตามวิสัยทัศน์ในอนาคต การกำหนดวิสัยทัศน์จึงเป็นไปเพื่อตอบคำถามที่พึงประสงค์ขององค์กรในอนาคต (What to be?) นั่นเอง

นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553: 15) ได้กำหนดถึงองค์ประกอบของวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ไว้ว่า จะต้องพิจารณาจากภารกิจและบทบาทหน้าที่ซึ่งโรงเรียนรับผิดชอบ สมรรถนะที่แตกต่างหรือจุดเด่นของโรงเรียน ค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร และเป้าหมายที่พึงประสงค์หรือต้องการให้เกิดขึ้น สำหรับลักษณะวิสัยทัศน์ที่ดี ควรมีความชัดเจน สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ เป็นภาพเชิงบวกที่สะท้อนถึงความเป็นเลิศของโรงเรียนในอนาคต ซึ่งอาจจะกำหนดเวลาไว้ด้วยก็ได้ ต้องท้าทายความสามารถของสมาชิกทุกคนในโรงเรียน ต้องคำนึงถึงผู้รับบริการ (นักเรียน) เป็นสำคัญ และควรมีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต

### การกำหนดพันธกิจ (Mission)

พันธกิจ เป็นสิ่งที่องค์กรระบุและต้องปฏิบัติ ซึ่งมีขอบเขตของการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ขององค์กร

รังสรรค์ มณีเล็ก (2552: 52) กล่าวว่า พันธกิจที่ดีจะบ่งบอกลักษณะของหน่วยงาน และสิ่งที่หน่วยงานกระทำอยู่ทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยกรมสามัญศึกษา (ม.ป.ป.: 48-49) ได้นำเสนอการเขียนข้อความพันธกิจและองค์ประกอบของข้อความพันธกิจ ดังนี้

1. การเขียนข้อความพันธกิจ เป็นการแสดงถึงองค์ประกอบด้านค่านิยม
2. จุดมุ่งหมายหลักขององค์การที่ต้องการบรรลุให้ถึง บ่งบอกทิศทางในอนาคตขององค์การและขอบเขตการปฏิบัติงานขององค์การ เป็นการตอบคำถามถึงสิ่งที่ต้องดำเนินการ (What to do?) เพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์

3. องค์ประกอบของข้อความพันธกิจ ควรครอบคลุมสาระสำคัญ ได้แก่ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน กระบวนการจัดการเรียนการสอนและการบริการการศึกษาของโรงเรียน วิธีการดำเนินงานของโรงเรียนที่มุ่งสู่ความสำเร็จ และประโยชน์ที่ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ได้รับจากโรงเรียน

### การกำหนดวัตถุประสงค์ของโรงเรียน (Corporate Objectives/School Goals)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553: 28) ได้ให้ความหมายของวัตถุประสงค์ไว้ว่า คือ ความคาดหวังสำคัญที่ต้องการให้เกิดขึ้น โดยสอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ เพื่อใช้เป็นกรอบชี้นำการกำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินความสำเร็จขององค์การและกระบวนการดำเนินงาน เป็นการตอบคำถามว่าใครจะได้ประโยชน์อะไร และอย่างไรจากเรา และได้กล่าวถึงความสำคัญของวัตถุประสงค์ไว้ ดังนี้

แสดงเหตุผลเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ที่สามารถบรรลุผลได้ในสภาพแวดล้อมที่เป็นจริง

1. ชี้นำลักษณะของแผนปฏิบัติงานและวิธีดำเนินกิจกรรม
2. เชื่อมโยงวัตถุประสงค์ระดับสูงสุดถึงระดับล่างสุด
3. ประสานการตัดสินใจของหัวหน้าหน่วยงานย่อยต่างๆ ของโรงเรียนให้สอดคล้องกันและไม่ขัดแย้งกัน

1. เพื่อการปรับตัวต่อข้อจำกัดอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม
2. เป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินผลทั้งในด้านความสำเร็จของโรงเรียนและการประเมินผลกระบวนการดำเนินงานซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการปรับแผนการดำเนินงาน

กรมสามัญศึกษา (ม.ป.ป.: 49-52) ได้กล่าวถึง แนวทางการเขียนวัตถุประสงค์ของโรงเรียนมีหลายวิธี ดังนี้

1. ระบุระดับของสถานภาพและบทบาทเมื่อเทียบกับโรงเรียนหรือหน่วยงานอื่นที่จัดการศึกษาในระดับเดียวกัน
2. ระบุประสิทธิผลจากการนำวิธีการดำเนินงานใหม่มาใช้ในการจัดบริการทางการศึกษา
3. ระบุประสิทธิภาพในการจัดกระบวนการเรียนรู้หรือบริการทางการศึกษา
4. ระบุปริมาณหรือขอบข่ายการให้บริการทางการศึกษาที่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย
5. ระบุประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่สามารถวัดได้
6. ระบุถึงสำนึกของความรับผิดชอบต่อสังคมที่โรงเรียนตระหนักและยึดถือในระหว่างดำเนินงานเพื่อประโยชน์ของสังคมโดยส่วนรวม

#### การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน

เป็นการหาทางเลือกและเลือกทางเลือกหรือชุดของทางเลือกที่ดีที่ใช้ในการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยสอดคล้องวิสัยทัศน์และพันธกิจภายใต้สภาพแวดล้อมของโรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2553: 28)

กลยุทธ์สถานศึกษา เป็นการนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษามา กำหนดเป็นทางเลือกในการดำเนินการที่สอดคล้องกับทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ได้ถูกกำหนดไว้ล่วงหน้า ดังนั้น ก่อนการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาจึงต้องทบทวนและตรวจสอบประเด็นต่างๆ ของสภาพแวดล้อมและทิศทางของโรงเรียน (วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์) จนเป็นที่ยอมรับร่วมกันก่อนการดำเนินการ กำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาในโรงเรียนซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. สร้างตารางความสัมพันธ์ผลการวิเคราะห์ SWOT
2. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของSWOT
3. สร้างกลยุทธ์ทางเลือก
4. กำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา
5. กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ

#### ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน

##### 1. การกำหนดกลยุทธ์

1.1 การกำหนดกลยุทธ์เป็นการสร้างชุดของทางเลือกในการดำเนินงานของโรงเรียนในช่วงระยะเวลาที่กำหนด เพื่อตอบสนองเป้าประสงค์และพันธกิจของโรงเรียนในเงื่อนไขและสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการปฏิบัติงาน

1.2 การกำหนดกลยุทธ์ครอบคลุมถึงการสร้างหรือออกแบบกลยุทธ์ การวิเคราะห์ทางเลือกและการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ปฏิบัติได้จริง

1.3 การกำหนดกลยุทธ์เป็นการผสมผสานระหว่างการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ การตรวจสอบความเป็นเหตุเป็นผลด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ประกอบกับการใช้วิจารณ์ญาณ ดุลยพินิจ ญาณทัศน์ ความสามารถในการคาดการณ์ หยั่งรู้ เข้าด้วยกันในการสร้างและกำหนดทางเลือกเพื่อ ดำเนินการให้บรรลุผล

1.4 การกำหนดกลยุทธ์เป็นการออกแบบและสร้างทางเลือกจากการพิจารณา โอกาส อุปสรรค และจุดแข็ง จุดอ่อนในสภาพแวดล้อม โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภารกิจตาม กฎหมาย พันธกิจและวิสัยทัศน์ โดยมีแนวทางการกำหนดประเด็นกลยุทธ์ ดังนี้

1.4.1 วิธีการทางตรง เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานโดยวิธี กำหนดกลยุทธ์ทางตรง โดยอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลและเหตุผลเพื่อจะตอบคำถามว่า “เมื่อเป็นอย่างนี้ จะทำอะไร”

1.4.2 วิธีการเน้นเป้าประสงค์ เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดโดยวิธีการที่ใช้ เป้าประสงค์เป็นตัวนำทาง ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งตอบสนองผู้รับผลประโยชน์ เพื่อจะตอบคำถามว่า “เราจะ ทำอย่างไรเพื่อให้ใครได้ประโยชน์”

1.4.3 วิธีการมุ่งวิสัยทัศน์ เป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยการเล็งผลสำเร็จ ตามวิสัยทัศน์ เพื่อจะตอบคำถามว่า “เราจะถึงที่หมาย”

## 2. กระบวนการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา มีขั้นตอนดังนี้

2.1 ทบทวนสถานภาพของสถานศึกษาและทิศทางที่กำหนดไว้

2.2 พิจารณาตรวจสอบประเด็นต่างๆ ที่เป็นวิกฤติหรือสำคัญต่อการดำเนินงาน ของสถานศึกษามากๆ

2.3 คิดหาวิธีการที่จะนำสมรรถนะเชิงเด่นที่เป็นจุดแข็งและความสามารถ ของสถานศึกษาที่มีอยู่มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์

2.4 วิเคราะห์โอกาส/อุปสรรค และจุดแข็ง/จุดอ่อน แล้วพิจารณาสังเคราะห์ เชื่อมโยงปัจจัยทั้งสองส่วนเพื่อสร้างทางเลือก

2.5 คิดค้นแสวงหาและเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดเพื่อการดำเนินการ

3. การวิเคราะห์ตำแหน่งสถานภาพของสถานศึกษา (SWOT analysis) หมายถึง การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมิน สถานภาพของสภาพสิ่งแวดล้อมภายในระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อน และผลการประเมินสถานภาพของ สภาพแวดล้อมภายนอกระหว่างโอกาสและภัยอุปสรรค โดยกำหนดสถานภาพของสภาพแวดล้อมภายใน ระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อนว่ามีสถานภาพโน้มเอียงไปในทางเด่นหรือด้อย และกำหนดสถานภาพของ สภาพแวดล้อมภายนอกระหว่างโอกาสและภัยอุปสรรคว่าสถานภาพโน้มเอียงไปในทางที่เอื้อหรือไม่เอื้อ

ซึ่งทำให้เกิดกรณีใหม่เพียงเป็น 4 กรณี เหมือนที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ในด้านการประเมินสถานภาพของโรงเรียน

#### 4. ระดับกลยุทธ์

4.1 การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่แสดงให้เห็นทิศทางงานดำเนินงานขององค์กร ถือเป็นนโยบายขององค์กรที่ผู้บริหารจะนำไปเป็นกรอบในการกำหนดกลยุทธ์ระดับแผนงาน ซึ่งต้องดำเนินการแปลงกลยุทธ์หลักขององค์กรไปกำหนดเป็นแผนงานขององค์กร

4.2 การกำหนดกลยุทธ์ระดับแผนงาน จะต้องกำหนดให้สนองตอบและสอดคล้องกับกลยุทธ์หลักขององค์กร ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์ระดับแผนงานจำเป็นต้องสอดคล้องภารกิจและกลยุทธ์หลักขององค์กร และเน้นการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการเพิ่ม ขยาย ปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร

4.3 การกำหนดกลยุทธ์ระดับการปฏิบัติการตามโครงการ เป็นการกำหนดรายละเอียดการดำเนินงานในแต่ละโครงการว่ามีกิจกรรมที่ต้องดำเนินการมีอะไรบ้างเพื่อให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์

#### 5. การกำหนดกรอบแผนกลยุทธ์

กรอบแผนกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือในการกำหนดขอบเขตของการดำเนินงาน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาระยะยาว 3-5 ปี ซึ่งจะระบุถึงจุดหมายของการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการศึกษาอย่างชัดเจนว่า มุ่งให้เกิดผลต่อตัวผู้เรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาอย่างไร กรอบแผนกลยุทธ์จะประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับแผนงาน วัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จ

#### 6. ด้านการยกร่างและตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์

##### 6.1 ผู้ทำหน้าที่ยกร่างแผนกลยุทธ์

การยกร่างเค้าโครงแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ควรใช้ผู้เขียนร่าง จำนวน 1-2 คน และควรเป็นบุคคลที่รอบรู้และอยู่ในกระบวนการจัดทำแผนตั้งแต่ต้น โดยการนำร่างมาตรวจสอบ ทบทวน ควรดูว่าเอกสารแผนกลยุทธ์ที่ยกร่างมานั้นสื่อสารตรงประเด็นและครอบคลุมสาระสำคัญที่ได้รวมคิดมาหรือไม่

##### 6.2 การตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์

โรงเรียนต้องตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์ เพื่อยืนยันและสร้างความมั่นใจว่าเป็นกลยุทธ์ที่ดี ดังนี้

6.2.1 กลยุทธ์ที่กำหนดจะทำให้เป้าหมายที่กำหนดไว้ บรรลุผลสำเร็จได้



6.2.2 กลยุทธ์ที่กำหนดครอบคลุมทุกเป้าหมาย และแต่ละกลยุทธ์เป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องและสนับสนุนกัน

6.2.3 กลยุทธ์ที่กำหนดสามารถนำไปใช้ในประโยชน์อย่างเต็มที่

6.2.4 กลยุทธ์ที่กำหนดเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ขณะนั้น รวมทั้งเหมาะสมกับกำลังและความสามารถของผู้ปฏิบัติ

### 6.3 รูปแบบมาตรฐานของเอกสารแผนกลยุทธ์

6.3.1 เอกสารแผนกลยุทธ์ควรมีความชัดเจนในสาระว่าด้วยพันธกิจ วิสัยทัศน์และแนวทางการดำเนินงาน เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายรับรู้ เข้าใจแนวคิด เป้าหมาย ประเด็น และลำดับความสำคัญที่เป็นจุดเน้นการดำเนินงานขององค์กร

6.3.2 เอกสารแผนกลยุทธ์ไม่ควรบรรยายละเอียดมากเกินไป ควรเป็นสาระที่กลั่นกรองและกระชับ หากจำเป็นต้องเสนอรายละเอียดสำหรับผู้สนใจควรจัดอยู่ในภาคผนวก ทั้งนี้เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำความเข้าใจและการปฏิบัติจริง

6.4 คำโครงแผนกลยุทธ์ระดับสถานศึกษา แผนกลยุทธ์ระดับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นอกจากจะเป็นเครื่องมือกำหนดทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษาในระยะเวลาหนึ่ง (3-5 ปี) แล้วยังถือได้ว่าเป็นเงื่อนไขสำคัญในการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา นอกจากนี้ยังเป็นเครื่องมือกำหนดผลสำเร็จ การดำเนินงานตามระบบงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน แผนกลยุทธ์ดังกล่าวจัดได้ว่าเป็นแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งต้องผ่านการเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีหัวข้อสำคัญ คือ ชื่อเอกสาร คำนำ สารบัญ บทสรุป วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ภาพรวมของสถานศึกษา สถานภาพของสถานศึกษา กลยุทธ์ของสถานศึกษา โครงสร้างแผนงานและโครงการแผนงบประมาณระยะปานกลาง แหล่งวิทยากรภายนอกที่ให้การสนับสนุนทางวิชาการ บทบาทหน้าที่ผู้เกี่ยวข้อง การกำกับ ติดตาม ประเมินผลและรายงาน ภาคผนวก

ดังนั้น กระบวนการวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่กำหนดทิศทางในอนาคต โดยต้องอาศัยข้อมูลสารสนเทศและการดำเนินการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการประเมินสถานภาพ กำหนดทิศทางและการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรโดยอาศัยความร่วมมือของทุกคน เพื่อให้ได้โอกาสและทางเลือกที่ดีที่สุด สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาและแก้ปัญหาให้โรงเรียนไปสู่จุดหมายที่วางไว้ในอนาคตได้

ในการวิจัย กลยุทธ์การบริหารระบบการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ครั้งนี้ ผู้วิจัยจะดำเนินการกำหนดกลยุทธ์ในภาพกว้างๆ เฉพาะกลยุทธ์ระดับองค์กรเท่านั้น ทั้งนี้เนื่องมาจาก 1) กลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่แสดงให้เห็นทิศทางการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร ถือเป็นนโยบายขององค์กร

ที่ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ซึ่งจะนำไปเป็นกรอบในการกำหนดกลยุทธ์ระดับแผนงาน โดยผู้นำกลยุทธ์นี้ไปใช้อาจนำไปดำเนินการแปลงกลยุทธ์หลักขององค์กร โดยนำไปกำหนดกลยุทธ์ระดับแผนงาน เพื่อใช้ในการปฏิบัติจริงต่อไป 2) เนื่องจากการรวบรวมข้อมูลโดยการสังเคราะห์เอกสาร และการสัมภาษณ์เพื่อการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (SWOT) ไม่อาจดำเนินการได้จนเป็นผลสำเร็จ เนื่องจากมีระยะเวลาในการวิจัยจำกัด และมีอุปสรรคในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ซึ่งมีจำนวนมากถึง 280 โรงเรียน และยังพบว่าแต่ละโรงเรียนมีบริบทที่มีความแตกต่างกันมาก

## แนวคิดเกี่ยวกับการประเมิน

ผลงานการประเมินจำเป็นต้องได้รับการตรวจสอบอย่างเป็นธรรม การประเมินงานประเมินจึงเป็นกลไกแห่งการติดตามกำกับ ตรวจสอบ เสนอแนะ รับรอง ติคุณค่าประโยชน์ของการประเมินหรือประกันคุณภาพของการประเมิน อันเป็นพลังของการสร้างสรรค์และพัฒนามาตรฐานวิชาชีพทางการประเมิน (ศิริชัย กาญจนวาสี. 2554: 171-172)

### ทฤษฎีการประเมินงานประเมิน (A Theory of Meta-Evaluation)

การประเมินงานประเมินเป็นการตัดสินคุณภาพของการประเมิน ถ้าการประเมินใดมีคุณภาพ การประเมินนั้นจะต้องประกอบด้วยคุณภาพของ “การกำหนดคำถามของการประเมิน” “วิธีการประเมิน” และ “ผลการประเมิน” การประเมินงานประเมินจึงอาจใช้เป็นกลไกของการควบคุมคุณภาพของการประเมิน โดยสามารถกระทำได้ด้วยการติดตามตรวจสอบการประเมิน การวิพากษ์วิจารณ์ การเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานของปฏิบัติการทางการประเมินหรือโดยการประเมินซ้ำ

การตัดสินคุณค่าของการประเมินจำเป็นต้องตรวจสอบความเหมาะสมของคำถามของการประเมินด้านการเป็นไปตามความต้องการจำเป็น และการสนองต่อความต้องการใช้สารสนเทศ จำเป็นต้องตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการประเมินทั้งมิติวัตถุประสงค์และมิติวิธีการที่มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ของการประเมิน รวมทั้งต้องมีการตัดสินคุณค่าของผลการประเมินครอบคลุมด้านความเป็นประโยชน์ ความยุติธรรม และความน่าเชื่อถือ

การตัดสินคุณภาพของการประเมินจะมีความยุติธรรมและน่าเชื่อถือ ถ้ากระทำโดย (ทีม) นักประเมินจากภายนอกที่เป็นอิสระจากสิ่งที่ประเมิน โดย (ทีม) นักประเมินนั้นจะต้องมีความเชี่ยวชาญในวิธีการประเมิน มีประสบการณ์ในเรื่องเรื่องที่ประเมิน และมีจรรยาบรรณ

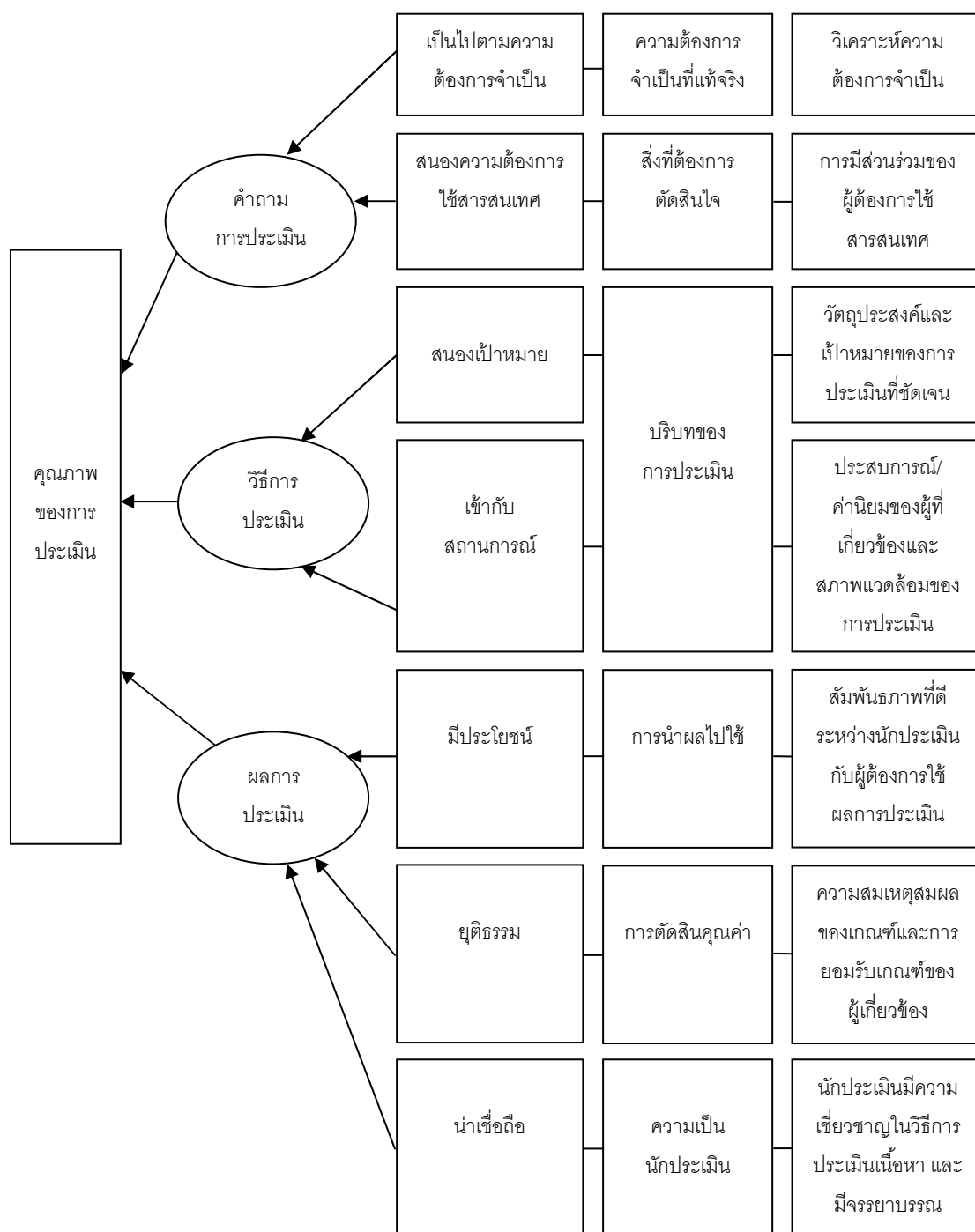
### โมเดล

การประเมินงานประเมินควรครอบคลุมการประเมินคุณภาพของคำถามการประเมิน วิธีการประเมิน และผลการประเมิน

เกณฑ์สำคัญที่ควรใช้ตัดสินคุณภาพของการกำหนดคำถามการประเมิน ได้แก่ การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น และการมีส่วนร่วมของผู้ต้องการใช้สารสนเทศ

เกณฑ์สำคัญที่ควรใช้ตัดสินคุณภาพของวิธีการประเมิน ได้แก่ การมีวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการประเมินที่ชัดเจน มีความสอดคล้องกับประสบการณ์ ค่านิยมของผู้เกี่ยวข้องและสภาพแวดล้อมของการประเมิน

เกณฑ์สำคัญที่ควรใช้ตัดสินคุณภาพของผลการประเมิน ได้แก่ สัมพันธภาพที่ดีระหว่างนักประเมินกับผู้ต้องการให้ผลการประเมิน ความสมเหตุสมผลของเกณฑ์และการยอมรับเกณฑ์ของผู้เกี่ยวข้อง ตลอดจนนักประเมินจะต้องมีความเชี่ยวชาญในวิธีการประเมิน เนื้อเรื่องของสิ่งที่ประเมิน และมีจรรยาบรรณ (Stufflebeam. 1997) ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 คุณภาพของการประเมิน

ที่มา: Stufflebeam (1997)

## มโนทัศน์ที่เกี่ยวข้อง

### ความหมาย

สคริฟเวน (Scriven. 1999) ได้ให้ความหมายของ Meta-evaluation ว่าเป็นการประเมินงานประเมินหรือผู้ประเมิน (evaluation of evaluations or evaluators) หรือเป็นการประเมินชั้นประเมิน (second-order evaluation)

คุก และกรูเดอร์ (Cook; & Gruder. 2002) ได้นิยามว่า Meta-evaluation เป็นการประเมินของการประเมินผลสรุปรวม (evaluation of summative evaluation) ที่มีการออกแบบการประเมินอย่างเป็นระบบ โดยมีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยตรงจากผู้เกี่ยวข้องในกิจกรรม

สมิธ (Smith. 1998) ได้กล่าวว่า Meta-evaluation เป็นกลไกอย่างหนึ่งในการควบคุมคุณภาพของการประเมินอันอาจนำไปสู่การพัฒนาทฤษฎี และวิธีปฏิบัติทางการประเมิน Meta-evaluation อาจนำไปใช้โดยมีจุดมุ่งต่างๆ ดังนี้

1. ประเมินคุณภาพ ผลกระทบ หรือการใช้ผลการประเมิน
2. ตรวจสอบและรับรองรายงานการประเมิน
3. ควบคุม หรือสะท้อนอคติในการประเมิน
4. ตีคุณค่าหรือประโยชน์ของวิธีการประเมินใหม่ๆ

**รูปแบบการประเมิน** ในการประเมินงานประเมินอาจพิจารณาใช้รูปแบบการประเมินต่อไปนี้

1. การติดตามตรวจสอบปฏิบัติการประเมิน
2. การวิพากษ์วิจารณ์
  - 2.1 การวิพากษ์วิจารณ์อย่างเป็นทางการ เช่น รูปแบบการวิจารณ์ทางปรัชญา ศิลปะ บันทึก เป็นต้น
  - 2.2 การอภิปรายโดยผู้เชี่ยวชาญ
  - 2.3 การสืบสวนทบทวนโดยกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง
3. การเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน
4. การประเมินซ้ำ
  - 4.1 การวิเคราะห์และตีความหมายใหม่
  - 4.2 การศึกษาเปรียบเทียบกับผลการประเมินอื่น

### เกณฑ์การประเมิน

สังคมเป็นสถาบันที่มีความสลับซับซ้อน ประกอบด้วยสมาชิกที่มีบทบาทและหน้าที่ต่างๆ กันมาอยู่ร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์และการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา กิจกรรมหลักของทางฝ่ายบริหารบ้านเมืองที่จัดให้แก่สมาชิกของสังคม มักอยู่ในรูปของโครงการทางสังคม ซึ่งมุ่งพัฒนาสังคมให้มีความ

ก้าวหน้า มีคุณธรรม เพื่อที่สมาชิกจะได้อยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข การที่จะทราบถึงความสำเร็จ/ล้มเหลวของโครงการว่าเป็นไปตามทิศทางที่พึงประสงค์ของสังคมมากน้อยเพียงใดนั้น จำเป็นจะต้องมีการประเมินโครงการทางสังคมอย่างมีคุณภาพ หลักในการพิจารณาการประเมินที่มีคุณภาพนั้น สามารถตัดสินใจได้จากคุณค่าของการประเมินอย่างน้อย 3 ด้าน คือ คำถาม การประเมิน และผลการประเมิน

คำถามการประเมิน ควรตรงประเด็นกับความต้องการจำเป็นที่แท้จริงของการจัดกิจกรรมหรือโครงการนั้นๆ เพื่อเป็นแนวทางสู่การตัดสินใจคุณค่าของสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นที่แท้จริง ตามเป้าหมายของการจัดกิจกรรมหรือโครงการ ในขณะเดียวกัน คำถามการประเมินควรสนองความต้องการใช้สารสนเทศของผู้เกี่ยวข้องสำหรับการตัดสินใจปรับปรุง/เปลี่ยนแปลงการจัดกิจกรรมหรือโครงการเพื่อพัฒนาสังคมต่อไปในอนาคต ดังนั้น การวิเคราะห์ถึงความต้องการจำเป็นที่แท้จริง และการมีส่วนร่วมในการกำหนดคำถามการประเมินของผู้ต้องการใช้สารสนเทศจึงมีความสำคัญต่อคุณภาพของคำถามการประเมิน

วิธีการประเมิน ควรเป็นกระบวนการที่ตอบสนองต่อจุดมุ่งหมายของการประเมิน สามารถจัดกระทำให้บรรลุผลของการตัดสินใจคุณค่าของสิ่งที่มุ่งประเมิน สามารถจัดกระทำให้บรรลุผลของการตัดสินใจคุณค่าของสิ่งที่มุ่งประเมินได้อย่างถูกต้องหรือเหมาะสม เนื่องจากคุณค่าของสิ่งที่มุ่งประเมินขึ้นอยู่กับบริบท วิธีการประเมินจึงควรมีลักษณะที่สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบท ตลอดจนเป็นที่เข้าใจและยอมรับได้ของผู้เกี่ยวข้อง ดังนั้น จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบสำคัญที่จะนำไปสู่การเลือกวิธีการประเมินที่เหมาะสม ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการประเมินที่ชัดเจน สภาพแวดล้อมของการประเมินประสบการณ์/ค่านิยมของนักประเมินและผู้เกี่ยวข้อง

ผลการประเมิน ควรมีคุณลักษณะที่สำคัญที่สุด คือ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ เป็นประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องอย่างกว้างขวาง ส่วนจะเป็นประโยชน์ต่อใครบ้าง ถือว่าเป็นหน้าที่ของนักประเมินที่จะต้องสามารถระบุตั้งแต่เริ่มทำการประเมินว่าใครบ้างที่อยู่ในข่ายจะเป็นผู้ใช้ผลการประเมิน เพื่อนักประเมินจะได้สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลเหล่านั้น จะได้ทราบว่าเขาต้องการข้อมูลอะไรบ้าง และเป็นแนวทางสู่ความร่วมมือด้านต่างๆ การให้ความสนใจ การยอมรับผลการประเมิน และการใช้ผลการประเมินให้เป็นประโยชน์

ผลการประเมิน ควรมีความยุติธรรมในการตัดสินใจคุณค่าของสิ่งที่มุ่งประเมินโดยจะต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างรอบด้าน และจากผู้เกี่ยวข้องหลายๆ ฝ่าย มีการใช้เกณฑ์การตัดสินใจที่สมเหตุสมผลและยอมรับได้ พร้อมทั้งมีการเชื่อมโยงคุณค่าของสิ่งที่ประเมินภายใต้บริบทนั้น มีคุณค่าของสิ่งนั้นในสายตาของสาธารณชน

นอกจากความเป็นประโยชน์และความยุติธรรมแล้ว ผลการประเมินควรมีความน่าเชื่อถือ คือ สามารถเปิดเผยความจริงเกี่ยวกับคุณค่าของสิ่งที่ประเมินได้ ตัวบ่งชี้สำคัญที่บ่งบอกถึง

ความน่าเชื่อถือของผลการประเมินอาจพิจารณาได้จากความน่าเชื่อถือของ “นักประเมิน” ในแง่ความเชี่ยวชาญในระเบียบวิธีการประเมิน เนื้อหา และจรรยาบรรณ ความสมเหตุสมผลของการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน มีการออกแบบและใช้วิธีการประเมินที่เชื่อถือได้

นอกจากนี้ ยังมีนักทฤษฎีการประเมินหลายท่านต่างเสนอเกณฑ์การพิจารณาคุณภาพของการประเมิน ดังนี้

สคริฟเวน (Scriven. 1999) ได้ให้แนวทางว่า การประเมินคุณภาพของการประเมินว่าควรพิจารณาประเมินเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติในการประเมินเชิงทฤษฎี ควรมองในแง่ของการประเมินบทบาทของการประเมินนั้น เช่น ความเหมาะสมของการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน วิธีการและการออกแบบที่ให้ผลการประเมิน ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อผู้ใช้ผลผลิตของโครงการ (Consumer) ส่วนการประเมินเชิงปฏิบัติ ควรพิจารณาประเมินเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ ในแง่ของความสมเหตุสมผล และการยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง

เฮาส์ (House. 2000) ได้เสนอว่า การพิจารณาตัดสินคุณค่าของการประเมินใดๆ ควรใช้ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) ความจริง (Truth) การประเมินที่มีคุณภาพจะต้องเปิดเผยความจริงเกี่ยวกับคุณค่าของสิ่งที่มุ่งประเมิน 2) ความงาม (Beauty) การประเมินทั้งจะต้องมีความงดงามในแง่การเสนอผลการประเมินที่สอดคล้องและเป็นที่ยอมรับของผู้ต้องการใช้ข้อมูล และ 3) ความยุติธรรม (Justices) การประเมินนั้นจะต้องมีความยุติธรรมในการตัดสินคุณค่าของสิ่งที่มุ่งประเมิน

### มาตรฐานของการประเมิน

สตัฟเฟิลบีม (Stufflebeam. 1997) ประธานคณะกรรมการพัฒนาเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการประเมินเอกสารและโครงการทางการศึกษา คณะกรรมการชุดนี้ ซึ่งประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญทางการประเมิน ต่างมีความเชื่อถือว่า การประเมินเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับกิจกรรมของมนุษย์ การประเมินที่ดีไม่เพียงช่วยเสริมสร้างความเข้าใจและพัฒนาสิ่งที่ดีกว่า ส่วนการประเมินที่ไม่ดีจะเป็นตัวถ่วงและทำลายความเจริญก้าวหน้า คณะกรรมการจึงได้เสนอเกณฑ์ 30 ประการ เพื่อเป็นบรรทัดฐานของกิจกรรมการประเมิน ซึ่งสามารถจัดได้เป็น 4 หมวด ดังนี้

1. มาตรฐานการใช้ประโยชน์ (Utility Standards) เป็นมาตรฐานที่ต้องการประกันถึงความเป็นประโยชน์ของผลการประเมิน ในการตอบสนองต่อความต้องการใช้สารสนเทศของผู้เกี่ยวข้องอย่างครอบคลุม ทันเวลา และมีผลต่อการนำไปใช้ มาตรฐานการใช้ประโยชน์นี้ประกอบด้วยเกณฑ์ A1-A8 มีคุณลักษณะ ดังนี้

A1 การระบุผู้เกี่ยวข้องที่ต้องการใช้สารสนเทศ

A2 ความเป็นที่เชื่อถือของผู้ประเมิน

A3 การรวบรวมข้อมูลครอบคลุมและตอบสนองความต้องการใช้สารสนเทศ  
ของผู้เกี่ยวข้อง

A4 การแปลความหมายและการตัดสินคุณค่ามีความชัดเจน

A5 รายงานการประเมินมีความชัดเจนทุกขั้นตอน

A6 การเผยแพร่ผลการประเมินไปยังผู้เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง

A7 รายงานการประเมินเสร็จทันเวลาสำหรับนำไปใช้ประโยชน์

A8 การประเมินส่งผลกระทบในการกระตุ้นให้มีการดำเนินการประเมินต่อไป  
อย่างต่อเนื่อง

2. มาตรฐานความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) เป็นมาตรฐานที่ต้องการ  
ประกันถึงการประเมินที่มีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง เหมาะสมกับสถานการณ์ ปฏิบัติได้  
ยอมรับได้ ประหยัดและคุ้มค่า มาตรฐานความเป็นไปได้ ประกอบด้วยเกณฑ์ B1-B3

B1 วิธีการประเมินสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

B2 การเป็นที่ยอมรับได้ทางการเมือง

B3 ผลที่ได้มีความคุ้มค่า

3. มาตรฐานความเหมาะสม (Propriety Standards) เป็นมาตรฐานที่ต้องการ  
ประกันว่า การประเมินได้ทำอย่างเหมาะสมตามกฎหมาย ระเบียบ จรรยาบรรณมีการคำนึงถึงสวัสดิภาพของ  
ผู้เกี่ยวข้องในการประเมิน และผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการประเมิน มาตรฐานความเหมาะสม ประกอบด้วย  
เกณฑ์ C1-C8 มีคุณลักษณะ ดังนี้

C1 การกำหนดข้อตกลงของการประเมินอย่างเป็นทางการ

C2 การแก้ปัญหาของความขัดแย้งในการประเมินด้วยความเป็นธรรมและ  
โปร่งใส

C3 รายงานผลการประเมินอย่างตรงไปตรงมา เปิดเผยและคำนึงถึงข้อจำกัด  
ของการประเมิน

C4 การให้ความสำคัญต่อสิทธิในการรับรู้ข่าวสารของสาธารณะ

C5 การคำนึงถึงสิทธิส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่าง

C6 การเคารพสิทธิในการมีปฏิสัมพันธ์ของผู้เกี่ยวข้อง

C7 รายงานผลการประเมินที่สมบูรณ์ ยุติธรรม และเสนอทั้งจุดเด่นและจุดด้อย  
ของสิ่งที่ประเมิน

C8 ผู้ประเมินทำการประเมินด้วยความรับผิดชอบ และมีจรรยาบรรณ



4. มาตรฐานความถูกต้อง (Accuracy Standards) เป็นมาตรฐานที่ต้องการประกันว่า การประเมินได้มีการใช้เทคนิคที่เหมาะสม เพื่อให้ได้ข้อสรุป ข้อค้นพบ และสารสนเทศที่เพียงพอสำหรับตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ประเมิน มาตรฐานความถูกต้องประกอบด้วยเกณฑ์ D1-D11 มีคุณลักษณะดังนี้

- D1 การระบุวัตถุประสงค์ของการประเมินอย่างชัดเจน
- D2 การวิเคราะห์บริบทของการประเมินอย่างเพียงพอ
- D3 การบรรยายจุดประสงค์และกระบวนการประเมินอย่างชัดเจน
- D4 การบรรยายแหล่งข้อมูลและการได้มาอย่างชัดเจน
- D5 การพัฒนาเครื่องมือและการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความตรง
- D6 การพัฒนาเครื่องมือ และการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความเที่ยง
- D7 การจัดระบบควบคุมสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และรายงาน
- D8 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ
- D9 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ
- D10 การลงข้อสรุปที่มีเหตุผลสนับสนุน
- D11 การเขียนรายงานมีความเป็นปรนัย

จากทฤษฎีและโมเดลเกณฑ์การประเมินคุณภาพของการประเมินสามารถสร้างเป็นสมมติฐานสำหรับการทดสอบได้ เช่น

1. องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของคุณภาพของการประเมิน คือ คุณภาพของนักประเมิน
2. ผลการประเมินที่มีคุณค่า ควรเป็นผลการประเมินที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจของผู้บริหารได้ และส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการดำเนินงานต่อไปในอนาคต
3. การประเมินที่มีความตรงภายนอกตามเกณฑ์ของการวิจัยที่ดี อาจลดความเป็นประโยชน์ของผลการประเมิน ส่วนการประเมินที่เน้นความเป็นประโยชน์เพียงอย่างเดียว อาจขาดความน่าเชื่อถือ
4. ปัจจัยสำคัญของผลการประเมินที่ยุติธรรม คือ นักประเมินควรเป็นผู้ที่มาจากภายนอกและเป็นอิสระจากสิ่งที่ประเมิน
5. การประเมินโดยทีมผู้ประเมินน่าจะมีความเหมาะสม และมีมาตรฐานดีกว่าการประเมินโดยผู้ประเมินคนเดียว

สรุป แนวทางในการประเมินมีทั้งส่วนที่คล้ายคลึงกันและแตกต่างกันแต่โดยหลักการใหญ่ๆ แล้วค่อนข้างมีความสอดคล้องกัน เช่น สคริฟเวน (Scriven. 1999); เฮาส์ (House. 2000); และ

สตัฟเฟิลบีม (Stufflebeam. 1997: 61-88) เป็นต้น ทั้งนี้ผู้วิจัยใช้แนวคิดของสตัฟเฟิลบีม (Stufflebeam. 1997: 61-88)

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

ผู้วิจัยได้ศึกษาผลงานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวข้องกับระบบประกันคุณภาพภายในของโรงเรียน ซึ่งมีงานวิจัยอยู่หลายวิจัย ตัวอย่างเช่น

จันทร์ เพชรบุรณ (2556: 70) ได้ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพความ ปัญหา และความต้องการ พบว่า สถานศึกษาดำเนินงานที่มีลักษณะเป็นงานที่ต้องดำเนินงานตามแนวปฏิบัติที่ระบุไว้อย่างชัดเจน ปัญหาในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ส่วนความต้องการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยต้องการพัฒนาผู้บริหารและครูให้เห็นความสำคัญของการประเมินคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษา มากที่สุด

2. กลยุทธ์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 7 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) เพิ่มศักยภาพของบุคลากรในด้านการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและภาระงานที่รับผิดชอบ 2) พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศการประกันคุณภาพภายในโดยใช้เทคโนโลยี 3) เพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 4) ปรับวิธีการทำงานโดยเชื่อมโยงงานประจำกับงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 5) ปรับปรุงกระบวนการประเมินผลระบบประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 6) ส่งเสริมการติดตาม ประเมินผล บัณฑิต และกระบวนการดำเนินการระบบประกันคุณภาพภายใน 7) พัฒนางานตามภารกิจของสถานศึกษา ให้มีคุณภาพตามมาตรฐานอย่างต่อเนื่องเป็นวัฒนธรรมองค์กร

3. ผลการประเมินความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์โดยภาพรวม พบว่า มีความสอดคล้องในระดับมากที่สุด มีความเป็นไปในระดับมาก มีความเหมาะสมและความเป็นประโยชน์ในระดับมากที่สุด

วิเชียร เย็นกาย (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง องค์ประกอบในการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อคุณภาพผู้เรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งดำเนินการเป็น 3 ขั้นตอน คือ 1) วิเคราะห์ สังเคราะห์ เอกสาร และงานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง แล้วนำไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 9 ท่าน เพื่อกำหนดองค์ประกอบในการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อคุณภาพผู้เรียน 2) สร้างตัวบ่งชี้หรือตัวแปรย่อยขององค์ประกอบในการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อคุณภาพผู้เรียนแต่ละด้าน แล้วนำไปวิจัยเชิงสำรวจ

ตรวจสอบ (Exploratory) ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของตัวบ่งชี้ องค์ประกอบ ในรูปแบบสอบถาม ประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ กับผู้ทรงคุณวุฒิ 60 ท่าน และ 3) ตรวจสอบยืนยัน (Confirmatory) ความเหมาะสมขององค์ประกอบในการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อคุณภาพผู้เรียนกับตัวอย่าง 360 โรงเรียน โดยกำหนดองค์ประกอบในการบริหารจัดการสถานศึกษา ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน ฝ่ายวิชาการ/ครูที่เป็นหัวหน้างานวิชาการ และครูผู้สอน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบในการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อคุณภาพผู้เรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ การพัฒนาบุคลากร การสร้างทีมงาน การวิเคราะห์และประเมินองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ การประกันคุณภาพ และการนิเทศการศึกษา ตัวบ่งชี้หรือตัวแปรย่อยขององค์ประกอบในการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อคุณภาพผู้เรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้ง 8 องค์ประกอบ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ค่าสัมประสิทธิ์ (Standardized Coefficient) เพื่อศึกษานำหนักขององค์ประกอบตามความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ปฏิบัติการในสถานศึกษา พบว่าการบริหารจัดการศึกษาเพื่อคุณภาพผู้เรียนขึ้นอยู่กับองค์ประกอบทั้ง 8 ด้าน สอดคล้องกัน

ผ่องศรี แก้วชูเสน (2555) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โดยใช้การประเมินแบบเสริมพลัง สำหรับวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี ผลการวิจัยพบว่า

1. รูปแบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาโดยใช้การประเมินแบบเสริมพลัง สำหรับวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี ประกอบด้วย 2 มิติ คือ มิติการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษากับมิติการประเมินแบบเสริมพลัง มียุทธวิธีดำเนินการ คือ 1) การฝึกอบรม 2) การให้คำปรึกษา 3) การอำนวยความสะดวก 4) การสร้างความกระจ่าง และ 5) การให้เสรีภาพในการปฏิบัติ
2. ผลการประเมินการใช้รูปแบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาโดยใช้การประเมินแบบเสริมพลังสำหรับวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี โดยรวมมีคุณภาพระดับมาก ทั้งด้านความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความถูกต้อง ผู้บริหารและครูมีความรู้ ความเข้าใจเพิ่มขึ้น และมีความพึงพอใจต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาในระดับมาก

สายทิพย์ ยะฟู (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการประเมินหน่วยประเมินภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า

1. รูปแบบการประเมินหน่วยประเมินภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย องค์ประกอบ 4 ด้านตามทฤษฎีระบบ (System Theory) คือ ด้านปัจจัยนำเข้า (Inputs) ด้านกระบวนการ (Process) ด้านผลผลิต (Output) และด้านข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) โดยมาตรฐานและตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการประเมินคุณภาพหน่วยประเมินฯ ประกอบไปด้วย 6 มาตรฐาน 25 ตัวบ่งชี้ และใช้ผู้ประเมิน 4 แหล่ง คือ ตัวแทน สมศ. ผู้จัดการหน่วยประเมิน อาจารย์มหาวิทยาลัย และตัวแทน สพฐ.

2. รูปแบบการประเมินหน่วยประเมินภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างผู้ประเมินของคะแนนการประเมินหน่วยประเมินฯ (Rater Agreement Index: RAI) อยู่ในระดับสูงทุกมาตรฐาน

3. ผลการประเมินรูปแบบการประเมินหน่วยประเมินภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ และด้านความถูกต้องพบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

กานต์เลิศ ก้อนหิน (2555) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพ ปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาทั้ง 8 ด้าน อยู่ในระดับมาก ส่วนปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง

2. การดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยภาพรวมมีสภาพการดำเนินงานไม่แตกต่างกัน ส่วนผลการเปรียบเทียบปัญหาโดยภาพรวมมีปัญหาดifferent กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. แนวทางแก้ปัญหาการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องควรสร้างความรู้ความเข้าใจและความตระหนักถึงความสำคัญของการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา และควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในการดำเนินกระบวนการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาทุกขั้นตอน อีกทั้งนำผลการประเมินคุณภาพภายในมาพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

จากข้อความข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างและพัฒนากลยุทธ์ข้างต้นนั้นไว้ แสดงให้เห็นว่า ในองค์กรต้องมีกลยุทธ์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และสร้างความตระหนัก ความรู้ความเข้าใจ ในการดำเนินงานในองค์กร และต้องมีการกำกับติดตามอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแสดงให้เห็นว่า องค์กรหรือสถานศึกษายังขาดการดำเนินการเกี่ยวกับกลยุทธ์การประกันคุณภาพภายใน ไม่เป็นไปตามเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนดไว้อย่างแท้จริง ดังนั้น กลยุทธ์การประกันคุณภาพภายในองค์กรหรือสถานศึกษา จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องดำเนินการให้มีความเหมาะสมกับองค์กรหรือสถานศึกษา

### งานวิจัยต่างประเทศ

ผู้วิจัยได้ศึกษาผลงานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับระบบประกันคุณภาพภายในโรงเรียน ซึ่งมีอยู่หลายงานวิจัย ผู้วิจัยขอยกตัวอย่างที่สำคัญๆ เช่น

ฟรีเซน (Fresen. 2005) ได้ศึกษาผลของกระบวนการประกันคุณภาพและการวางแผนปรับปรุงการศึกษาที่มีต่อการศึกษาศึกษาของ การศึกษา ระดับอุดมศึกษาที่ใช้การเรียนการสอนแบบออนไลน์ โดยศึกษาโรงเรียน 96 โรงเรียน ซึ่งดำเนินการประเมินภายนอก แผนปรับปรุงโรงเรียนแล้วนำมาประเภท และความถี่ของประเด็นปัญหาที่กล่าวถึงในเอกสารทั้ง 3 ชุด มาเปรียบเทียบ แนวทางการสัมภาษณ์ได้ใช้ ศึกษาการรับรู้ของนักการศึกษาฝ่ายสามัญและฝ่ายการศึกษาพิเศษจากโรงเรียน 3 โรงเรียน เพื่อกำหนด ขอบเขตที่รับรู้เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของนักการศึกษาฝ่ายในการเตรียมเอกสาร และผลผลิตที่เกิดขึ้นกับ การศึกษาของนักเรียนในกองการศึกษาพิเศษอันเป็นผลจากกระบวนการประเมินคุณภาพและการ ปรับปรุงการศึกษา ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเอกสารการสัมภาษณ์ พบว่า โรงเรียน 18 โรงเรียน ที่ได้รับการ ประเมินภายนอกในปี ค.ศ. ไม่ได้มีแผนปรับปรุงโรงเรียน รายงานของที่มีประเมินภายนอก จำนวน 61 เรื่อง จากที่มีอยู่ 114 เรื่อง ระบุรายงานการศึกษาพิเศษ นักการศึกษาฝ่ายสามัญศึกษาและฝ่าย การศึกษาพิเศษ เชื่อว่านักการศึกษาจากการศึกษานับรวมอยู่ด้วยเมื่อทำพัฒนาแผนปรับปรุงและแบบ คำตอบของตนโรงเรียน จำนวน 17 โรงเรียน ที่ได้รับการประเมินภายนอก พบว่า “มีประสิทธิภาพ” จำเพาะ เมื่อพูดถึงการศึกษาพิเศษ นักการศึกษาฝ่ายสามัญศึกษาและการศึกษาพิเศษไม่เชื่อการเปลี่ยนแปลง ที่สำคัญใดๆ ที่มีอยู่ในการสร้างรูปแบบการศึกษาไปยังเด็กในการศึกษาพิเศษ ซึ่งผลจากการกระบวนการ ประกันคุณภาพและการวางแผนปรับปรุง

กูซแมน (Guzman. 2005: 427-7) ได้ศึกษาบทความเกี่ยวกับผลผลิตของโรงเรียน มัธยมศึกษาในโคลัมเบีย ซึ่งเป็นกรอบสำหรับการวางแผนปรับปรุงโรงเรียนที่มีความหมายในโรงเรียน มัธยมศึกษาตอนต้นของรัฐ และได้ศึกษาลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างทีมการสอนแบบสหวิทยาการ กับทีมการวางแผนการปรับปรุงโรงเรียน โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 3 ระยะ แต่ละระยะใช้เครื่องมือ และกลยุทธ์ต่างกัน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากบันทึกภาคสนามการถอดเทปบันทึกนำมาวิเคราะห์กับ กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ให้นิยามบททวนและกลั่นกรองแล้วสรุปเป็นผลการศึกษา ดังนี้ โปรแกรม การประกันคุณภาพและการวางแผนปรับปรุงโรงเรียนใช้เป็นกระบวนการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผล ต่อการเข้ามาเกี่ยวข้องของครูในระดับสูงขึ้น และการมีส่วนร่วมของครูมากขึ้นในทีมการวางแผนทั้ง โรงเรียนมุ่งประสานความสัมพันธ์ต่อไประหว่างทีมสหวิทยาการ ทีมการวางแผนทั้งโรงเรียนเพื่อใช้ใน งานตรงกับหลักสูตร แต่ก็ไม่ส่งผลต่อเทคโนโลยีแทนการสอนและตรงกันแต่ละโรงเรียนของรัฐ และเห็น ได้ว่าการพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษา ทุกฝ่ายจะต้องมุ่งช่วยกันในการประสานงานและดำเนิน การสอนความสัมพันธ์ระหว่างทีม เพื่อการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น

จูเลียน (Julian. 2006: 3384-A) ได้ศึกษาประสิทธิภาพของโปรแกรมการวางแผนปรับปรุง และประกันคุณภาพของการอุดมศึกษา ซึ่งเป็นส่วนประกอบสำหรับพัฒนากระบวนการการเปลี่ยนแปลง

ที่เป็นระบบในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายของรัฐ และศึกษาขอบเขตที่โรงเรียนทั้ง 2 โรงเรียน ได้ใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นวิธีให้รู้จักกระบวนการการปรับปรุงโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 3 ระยะ เพื่อเก็บรวบรวมจากการสัมภาษณ์ การสังเกตการณ์ประชุมและอภิปรายผลสรุปประเด็นปัญหา ผลการศึกษาพบว่า ก่อนนำการประกันคุณภาพและการวางแผนการปรับปรุงการศึกษาเข้ามาใช้ทั้ง 2 โรงเรียน ยังใช้โครงสร้างการปรับปรุงโรงเรียนที่กำหนดขึ้น โรงเรียนในเขตเมืองไม่สามารถจะมีวิธีดำเนินการดังกล่าวได้ การประกันคุณภาพการศึกษาส่งผลทางบวกต่อกลยุทธ์การสอนที่ใช้อยู่ทั้ง 2 โรงเรียน ถึงแม้ว่าการปรับปรุงที่ระบุไว้ยังไม่สามารถได้แย้งได้ว่าในสภาพแวดล้อมบางสภาพอาจจะไม่มีการจัดโครงสร้างให้โรงเรียนเพื่อระบุปัญหาได้ กรอบประกันคุณภาพการศึกษามีศักยภาพที่จะช่วยโรงเรียนพัฒนาวัฒนธรรมการปรับปรุงโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามได้มีข้อเสนอแนะว่าเมื่อไม่มีตัวแปรต่างๆ เช่น ภาวะผู้นำและทรัพยากรการเงิน และกระบวนการนี้ยังไม่เพียงพอที่จะให้บรรลุเป้าหมายได้

ไล (Lai. 2006: 3040-A) ได้ศึกษาผลกระทบและการมีส่วนร่วมของชุมชนในการประกันคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาในปักกิ่ง พบว่า มีข้อแตกต่างของกลยุทธ์การสอน 2 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การแก้ปัญหาที่อาศัยแผนผังเป็นฐาน และกลยุทธ์การสอนการแก้ปัญหาแบบดั้งเดิมที่มีต่อการมีความคงทนและการให้ความหมายแบบกว้างๆ เกี่ยวกับการแก้ปัญหาคำที่ใช้ในทางคณิตศาสตร์ และได้ศึกษาการรับรู้ตนเองของนักเรียนเกี่ยวกับการแก้ปัญหาคณิตศาสตร์ก่อนและหลังการสอน รวมทั้งศึกษาความพึงพอใจด้านการใช้กลยุทธ์การแก้ปัญหาที่กำหนดให้กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย นักเรียนชั้นประถมศึกษา จำนวน 22 คน ที่มีความบกพร่องทางการเรียนและปัญหาในวิชาคณิตศาสตร์ โดยการสุ่มกำหนดให้ในสภาพการทดลองการวัดซ้ำๆ กับรูปแบบกลุ่มทดลองใช้เพื่อเปรียบเทียบผลของกลยุทธ์การสอนทั้ง 2 กลยุทธ์ ปฏิบัติได้ดีกว่ากลุ่มที่สอนด้วยวิธีดั้งเดิมอย่างมีนัยสำคัญ เรื่องด้านคะแนนทดสอบหลังการทดลองการทดสอบความคงทน (ทดสอบ 1-2 สัปดาห์) หลังการทดลอง และในคะแนนทดสอบติดตามผล (ทดลอง 3 สัปดาห์ ถึง 3 เดือน หลังการทดลอง) กลุ่มที่สอนแบบอาศัยแผนผังเป็นฐานปฏิบัติได้ดีกว่ากลุ่มที่สอนแบบดั้งเดิมอย่างมีนัยสำคัญในการแก้ปัญหการถ่ายโอนเช่นกัน (คือ คล้ายกันทางโครงสร้างแต่ซับซ้อนกว่ากัน) ภายหลังการสอนกลยุทธ์ที่กำหนดให้ นอกจากนี้ การปฏิบัติของกลุ่มที่สอนด้วยการอาศัยแผนผังเป็นฐานมีคะแนนทดสอบ หลังการทดลองการทดสอบความคงทนและติดตามผลดีกว่ากลุ่มตัวอย่างนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 6 คน ผลการรับรู้ตนเองและความพึงพอใจของนักเรียน พบว่า กลุ่มที่สอนด้วยการสอนที่อาศัยแผนผังเป็นฐานขอบเขตการแก้ปัญหาค่ามากกว่าการทดลอง

สไชเบอร์ (Schiber. 2006) ได้ศึกษาการรับรู้ความเข้าใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาศึกษาในแคลิฟอร์เนีย ผลการศึกษาพบว่า ข้อมูลที่ได้จากแบบสำรวจ จำนวน 12 ฉบับ นำมาวิเคราะห์

เพื่อกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างการตรวจเยี่ยมการรับการประกันคุณภาพกับเจตคติต่อความถี่และระดับของการเข้ามาเกี่ยวข้องของครูในกิจกรรมที่หลากหลายของโปรแกรมการประกันคุณภาพการศึกษา ผลการศึกษาพบว่า มีผลคล้ายกันอยู่ถึงแม้จะมีต่ออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติไม่มากนัก แต่มีตัวแปรบางตัวแปรที่พบว่า มีความแตกต่างระหว่างกลุ่มที่ได้รับการตรวจเยี่ยมกับกลุ่มที่ไม่ได้รับการตรวจเยี่ยม ตัวแปรที่มีนัยสำคัญส่วนมากเกี่ยวข้องกับบุคคลที่รับผิดชอบต่อกิจกรรมหลากหลายเท่านั้น

ซากุระ (Sakura. 2007: 3428-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การตรวจสอบโรงเรียนและการประกันคุณภาพในระบบโรงเรียนในประเทศนิวซีแลนด์ โดยบทความนี้ได้รายงานถึงการประกันคุณภาพการศึกษาในประเทศนิวซีแลนด์และระบบการตรวจสอบโรงเรียน รวมถึงขอบข่ายงานและความรับผิดชอบของหน่วยงานต่างๆ บทความและให้โครงร่างของระบบการศึกษาในประเทศนิวซีแลนด์ ต่อมาจึงแนะนำบทบาทของโรงเรียนในกำกับของรัฐและระดับการศึกษา เพื่อทำให้เกิดความมั่นใจในคุณภาพของโรงเรียน รัฐบาลนิวซีแลนด์จึงได้กำหนดวิธีการของการตรวจสอบโดยโรงเรียนเอง และการแสดงความคิดเห็นต่อภายนอกของโรงเรียน โรงเรียนจะได้รับการความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่จะต้องดำเนินการตามนโยบายและการประเมินหลักสูตรสถานศึกษาได้รับการออกแบบเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้

ปาก ที อิง (Pak Tee ng. 2008: 3148-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การประกันคุณภาพในระบบการศึกษาของประเทศสิงคโปร์ในยุคของความหลากหลายและนวัตกรรม โดยบทความนี้ได้อธิบายว่าประเทศสิงคโปร์พยายามที่จะให้ความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการการประกันคุณภาพและความต้องการอันหลากหลายทางการศึกษาและนวัตกรรม จากประสบการณ์ในประเทศสิงคโปร์แสดงให้เห็นว่ามันเป็นความละเอียดอ่อน ในแง่หนึ่งเพื่อส่งเสริมความหลากหลายและนวัตกรรมซึ่งรัฐบาลพยายามกระจายอำนาจให้กับบรรดาโรงเรียน ในขณะที่การประกันคุณภาพนั้น รัฐบาลได้วางโครงสร้างคุณภาพที่ถือเป็นศูนย์กลางของการควบคุมรัฐบาล บทความนี้ศึกษาถึงอิทธิพลของกลยุทธ์และความท้าทายที่โรงเรียนต้องเผชิญในแง่ของการนำร่องของกระบวนการทัศน์ใหม่ของความหลากหลายและนวัตกรรม เพื่อให้เป็นที่พึงพอใจของความต้องการของการประกันคุณภาพ

ชอง (Chong. 2009: 2479-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณภาพการสอนและการเรียนรู้กรอบการประกันคุณภาพสำหรับโปรแกรมเตรียมครูชั้นเริ่มต้น ในการศึกษาและความท้าทายของการเตรียมครูที่มีคุณภาพมีความสำคัญในหลายประเทศ ประเทศสิงคโปร์ก็ไม่ได้แตกต่างกันความสำเร็จในสิ่งที่สิงคโปร์หวังที่จะบรรลุในการศึกษาขึ้นอยู่กับคุณภาพของครูของตน ครูที่มีสมรรถนะและมีประสิทธิภาพจะช่วยสร้างระบบการศึกษาให้เข้มแข็ง ในการตอบสนองความต้องการของประเทศสำหรับครูที่มีคุณภาพ สถาบันการศึกษาแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์ (NIE) ได้ทบทวนและปรับปรุงหลักสูตรการเตรียมครูชั้นเริ่มต้นในปี ค.ศ. 2005 ค่านิยม ความรู้ และทักษะ (VSK) พร้อมทั้งรูปแบบรายการคุณลักษณะของครูที่ได้รับการพัฒนา โดยยึดการตรวจสอบและการเพิ่มประสิทธิภาพเป็นขั้นแรกในการพัฒนารอบ

การประกันคุณภาพ (QA) ขอบข่ายงานการประกันคุณภาพ (QA) นี้ได้ครอบคลุมแง่มุมสำคัญของการจัดส่งโปรแกรมและการพัฒนาเริ่มจากรายการข้อมูลของนักศึกษาไปยังสมรรถนะของครู รายงานนี้มีสองส่วน ส่วนหนึ่งเป็นรายละเอียดการพัฒนาและการหมุนแนวคิดของกรอบการประกันคุณภาพ (QA) ส่วนที่สองเป็นโครงสร้างของกรอบและส่วนประกอบของการประกันคุณภาพ (QA)

ผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างและพัฒนากลยุทธ์ข้างต้นนั้นได้แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์ในการดำเนินงานในองค์กร เป็นสิ่งที่มีความสำคัญและต้องมีการกำกับติดตามการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าองค์กรหรือสถานศึกษาแต่ละแห่งยังดำเนินการเกี่ยวกับกลยุทธ์ด้านการประกันคุณภาพภายในยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้อย่างแท้จริง ดังนั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างกลยุทธ์ระดับองค์กร สำหรับการส่งเสริมการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาที่มีความเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา