

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานกับกระบวนการปฏิบัติงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดยะลา ซึ่งเนื้อหาในบทนี้จะกล่าวถึง หลักการ ทฤษฎี แนวปฏิบัติ ตลอดจนงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับทักษะการบริหารงาน และกระบวนการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาตามกระบวนการ PDCA ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ทักษะการบริหาร

1. ทักษะการบริหารงาน

การบริหารงานในปัจจุบันนั้น เป็นกระบวนการดำเนินงานที่ประกอบด้วยภารกิจสำคัญๆ ดังนี้ การวางแผน การจัดรูปงานและระบบกำลังคน การจูงใจและการควบคุม ภารกิจที่กล่าวมาล้วนเป็นหน้าที่หลักที่สำคัญของผู้บริหารทั้งสิ้น ดังนั้นนอกเหนือ จากปัจจัยแวดล้อมโดยทั่วไปแล้วจะเห็นว่าทักษะและความรู้ความสามารถของผู้บริหาร เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดอีกประการหนึ่งที่จะส่งผลต่อความสำเร็จของหน่วยงาน ซึ่งเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารนั้น มีนักวิชาการและนักทฤษฎีการบริหาร ได้ให้แนวคิดที่สำคัญเอาไว้ อาทิ เช่น แคทซ์ (Katz, 1955 : 33-42) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับทักษะทางการบริหารของผู้บริหารว่า จะต้องประกอบด้วย 3 ประการ คือ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิค ซึ่งอาจจะให้ความหมายโดยกว้าง ๆ ของแต่ละด้านได้ดังนี้

ทักษะด้านความคิดรวบยอด หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจระบบโครงสร้างงาน โครงสร้างตำแหน่ง นโยบายของการจัดการศึกษา และระบบการบริหารของหน่วยงานหรือองค์กร เพื่องานการศึกษาของหน่วยงาน หรือองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการทำงานให้บรรลุผล โดยใช้กลุ่มและเสริมสร้างความร่วมมือซึ่งกันและกันภายใน หน่วยงานหรือองค์กร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยใช้เทคนิคการประสานงานให้คำแนะนำแก่ผู้ร่วมงาน การเข้ารับผู้ร่วมงาน ตลอดจนการใช้จิตวิทยากับเพื่อนร่วมงาน

ทักษะด้านเทคนิควิธี หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ของผู้บริหารในการทำงานเกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการ การดำเนินงาน และเทคนิคต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรมรวมถึงความสามารถในการใช้เครื่องมือต่าง ๆ อย่างชำนาญ

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นว่าทักษะการบริหารงานที่จำเป็นของผู้บริหารมีอยู่ 3 ประการตามแนวคิดของแคทซ์ (Katz, 1955 : 33-42) ซึ่งเป็นทักษะการบริหารงานที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารโรงเรียน

2. ทักษะการบริหารงานตามแนวคิดของแคทซ์

แคทซ์ (Katz, 1955 : 33-42) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับทักษะทางการบริหารของผู้บริหารว่า จะต้องประกอบด้วย 3 ประการ คือ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิค ซึ่งจะกล่าวถึงรายละเอียดของแต่ละด้านได้ดังนี้

2.1 ทักษะด้านความคิดรวบยอด

แคทซ์ (Katz, 1955 : 35-36) กล่าวถึงทักษะด้านความคิดรวบยอดว่า ทักษะด้านความคิดรวบยอดของหน่วยงานเป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะเข้าใจงานต่าง ๆ ในองค์กรว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร และถ้ามีอะไรเปลี่ยนแปลงในส่วนตัวส่วนหนึ่งก็จะทราบว่าจะกระทบต่อหรือมีผลต่อสิ่งใดบ้าง เช่น ผลต่อบุคคล การสื่อสาร การเมือง สังคม และเศรษฐกิจของชาติทั้งหมด เมื่อมีความเข้าใจในด้านกรอบความคิดทั้งหมดแล้ว ผู้บริหารจะสามารถปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าและสวัสดิภาพโดยรวมขององค์กร

ส่วน เฮอร์เชร์ และบลานชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1988 : 96) กล่าวว่า ทักษะด้านความคิดรวบยอดของหน่วยงาน คือ ความสามารถในการมองเห็น โครงสร้างการบริหาร และโครงสร้างเกี่ยวกับงานในองค์กรทั้งหมด กับสามารถบ่งบอกได้ว่างานในหน้าที่รับผิดชอบของตนอยู่ที่ส่วนใดของงานโครงสร้างรวม ความรู้ความเข้าใจเรื่องนี้จะช่วยผู้บริหารสามารถบริหารงานให้เป็นไปตาม วัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับกิติมา ปริศิตติก (2529 : 14 -15) ให้ทัศนะว่า ทักษะเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถหมายถึง การรู้คู่ทางและสามารถจะมองทะลุปรุโปร่งเกี่ยวกับองค์การ โดยส่วนรวมสามารถยอมรับในคุณค่าของความสัมพันธ์ปัจจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับปัญหาในการ บริหารงาน ความรู้ ความสามารถต้องอาศัยการจินตนาการ ความรู้ที่กว้างขวาง และความสามารถทางสมองที่จะเข้าใจความคิดที่เป็นนามธรรมได้

ส่วน สมยศ นาวิก (2536 : 19) อธิบายว่า ทักษะด้านความคิด คือ ความสามารถทางด้านสมอง การประสานงานและการทำให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของผลประโยชน์ และกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งหมดขององค์การ ทักษะทางด้านความคิดเป็นความสามารถของผู้บริหารในการมององค์การโดยส่วนรวม และมีความเข้าใจว่า ส่วนต่าง ๆ ขององค์การขึ้นอยู่กับส่วนอื่น ๆ อย่างไร และการเปลี่ยนแปลง ของส่วนใดส่วนหนึ่ง จะมีผลกระทบต่อองค์การโดยส่วนรวมอย่างไร ผู้บริหารต้องการทักษะทางด้านความคิดที่เพียงพอ ในการพิจารณาว่าปัจจัยต่าง ๆ สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งมีความเกี่ยวพันระหว่างกันและกันอย่างไร เพื่อให้การกระทำของเขาเป็นผลดีกับองค์การ เช่นเดียวกับกับ อัมภา บุญช่วย (2533 : 219) ที่ได้ให้ทัศนะว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมักจะมีทักษะในด้านนี้อยู่ในระดับสูง หรืออาจจะเรียกได้ว่า เก่งคิด ทักษะนี้ เป็นทักษะที่พัฒนาตัวผู้บริหารได้ยากที่สุด แต่ก็ขาดไม่ได้ ผู้บริหารที่มีทักษะการคาดคิดนี้ จะมีความสามารถในการเข้าใจหน่วยงานในทุกลักษณะ สามารถเห็นงานใดสัมพันธ์กับงานใด ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงจะมีผลกระทบต่อส่วนที่ เกี่ยวข้องอย่างไร ผู้นำที่ดีจะต้องสามารถเข้าใจปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น สามารถวิเคราะห์อย่างเป็นระบบว่าอะไรเป็นสาเหตุ อะไรคือผลที่จะตามมา สามารถวิเคราะห์การโยงโยยของปัญหา และหาแนวทางแก้ปัญหที่เกิดขึ้นได้อย่างรัดกุม ส่วนทางด้าน ไพฑูรย์ เจริญพันธ์วงศ์ (2540 : 6) ได้กล่าวว่า ทักษะการมองภาพรวมของหน่วยงาน เป็นความสามารถในการทำความเข้าใจ ความซับซ้อนของ หน่วยงาน ความรู้ความสามารถของบุคลากร การบรรจุบุคคลให้เหมาะสมกับลักษณะของงาน ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรได้ทำงานตรงกับความสามารถ ทำด้วยความพอใจ ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ทางด้าน พิมลจรรย์ นามวัฒน์ (2542 : 238) อธิบายเกี่ยวกับทักษะด้านความคิดรวบยอดขององค์การว่า ทักษะเกี่ยวกับความคิดเป็นทักษะด้านความรู้ความสามารถในการมองภาพรวมขององค์การ โดยมีความเข้าใจในกิจกรรมที่ซับซ้อน และผลประโยชน์ขององค์การ รวมทั้งเข้าใจความเกี่ยวข้องกันระหว่างกิจกรรมและ

ผลประโยชน์เหล่านั้น ซึ่งหมายความว่า ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับองค์การ สามารถกำหนดกลยุทธ์ และดำเนินกลยุทธ์นั้น ให้บรรลุผลสำเร็จ

กล่าวโดยสรุป ทักษะด้านความคิดรวบยอดของหน่วยงาน นั้น ก็คือทักษะของผู้บริหารในการที่จะมองภาพขององค์การ หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกันภายใน และภายนอก องค์การว่ามีส่วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างไร เข้าใจผลกระทบที่ต่อเนื่องกันขององค์ประกอบเหล่านั้น ตลอดจนสามารถเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเมื่อมองในภาพขององค์การโดยรวมได้อย่างชัดเจน

2.2 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

ในการทำงานขององค์การให้บรรลุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นลำพังผู้บริหารไม่สามารถทำเพียงคนเดียวได้ต้องอาศัยการทำงานเป็นทีมที่มีความสามัคคี เข้าอกเข้าใจ ช่วยเหลือเกื้อกูลกันและกัน ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นอย่างดีเพื่อช่วยให้งานขององค์การดำเนินไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ ผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนเป็นตำแหน่งที่ต้องมีการปฏิสัมพันธ์ติดต่อกับคนหมู่มาก ทั้งในระดับผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายประเภทที่มีความแตกต่างกันทั้งด้าน อารมณ์ ภูมิหลัง พฤติกรรม ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องศึกษาพฤติกรรมของบุคคลเหล่านั้นทุกประเภทและอาศัยทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์เข้าไปช่วยในการประสานงานเพื่อให้งานขององค์การบรรลุผล

ซึ่งแคทซ์ (Katz, 1955 : 35-36) ได้กล่าวถึงทักษะด้านนี้ว่า เป็นความสามารถของผู้บริหารในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยใช้ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลหลายประเภท ซึ่งมีความแตกต่างกันทางด้านขนบธรรมเนียมและวัฒนธรรม สังคม สิ่งแวดล้อมเศรษฐกิจ ทัศนคติและค่านิยม ผู้บริหารต้องศึกษาพฤติกรรมและพยายามเข้าใจบุคคลทุกประเภท ต้องมีความเห็นใจผู้อื่น ทักษะด้านนี้ผู้บริหารจะศึกษาได้จากประสบการณ์ในการทำงาน และจากวิชาทางสังคมศาสตร์ที่เกี่ยวกับการศึกษาความต้องการของมนุษย์ ขวัญ กระบวนการหมู่ พวก สังคมวิทยา นอกจากนี้ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 25-26) กล่าวว่า ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับคนอื่นอย่างมีประสิทธิภาพรวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือในการทำงาน การสร้าง

แรงจูงใจพัฒนางาน ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ลักษณะของผู้บริหารได้แก่ มีความเข้าใจความรู้ลึกของผู้อื่น มีอารมณ์ขัน มองโลกในแง่ดี มีคุณธรรม ไม่เอาเปรียบผู้อื่น และคอยปรับปรุงบุคลิกภาพของตนอยู่เสมอ ทางด้าน อัมภา บุญช่วย (2533 : 219) กล่าวถึงทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ว่า ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการทำงานร่วมกับคนอื่นได้ทุกประเภท หรือเรียกได้ว่าเก่งคน มีความสามารถในการเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจระหว่างสมาชิกในหน่วยงาน มีความสมดุลระหว่างคนกับงาน รู้จักยอมรับเมื่อมีความบกพร่อง ผู้บริหารจะต้องรู้จักตนเอง มีความมั่นใจในตนเอง เข้าใจผู้อื่นใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เช่นเดียวกับ ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์ (2540 : 6) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ว่า ทักษะมนุษยสัมพันธ์ เป็นความสามารถที่จะพิจารณา พินิจวิเคราะห์คนที่ทำงานร่วมกับเรา รวมทั้งความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงาน ตลอดจนความสามารถในการเป็นผู้นำด้วย ส่วนพิมลจรรย์ นามวัฒน์ (2542 : 238) อธิบายว่า การบริหาร คือการสร้างความสำเร็จโดยการใช้ความพยายามของบุคคลอื่นทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ดังนั้น ทักษะด้านนี้ เป็นเรื่องเกี่ยวกับภาวะผู้นำ คือ มีความสามารถในการทำงานและติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่น ๆ รวมทั้งเข้าใจในบุคคลเหล่านั้นด้วย ทักษะเหล่านี้มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับงานที่ต้องพบปะและปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ อย่างกว้างขวาง

สรุป ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ ความสามารถของผู้บริหารในการที่จะศึกษาและทำความเข้าใจถึงบุคลิกลักษณะของบุคคลอื่น ที่เกี่ยวข้องตลอดจนสามารถที่จะเลือกที่จะแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมต่อบุคคล และกาลเทศะได้อย่างเหมาะสม และมีความสามารถในการไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การ และจูงใจให้เกิดการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 ทักษะด้านเทคนิควิธี

ทักษะด้านเทคนิควิธี หมายถึง ความสามารถที่จะใช้ความรู้ในกิจกรรมเฉพาะอย่าง รวมถึงวิธีการกระบวนการดำเนินงาน ขั้นตอนหรือ เทคนิคต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แคทซ์ (Katz, 1955 : 35-36) ได้กล่าวถึงทักษะด้านเทคนิคว่า การที่ผู้บริหารสามารถทำงานด้านที่เกี่ยวกับกิจกรรมเฉพาะอย่าง ซึ่งเกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการ และเทคนิค อาศัยความรู้การวิเคราะห์และรู้จักใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงาน ทักษะนี้เรียนรู้ได้ด้วยการปฏิบัติระหว่างฝึกหรือเตรียมตัวเป็นผู้บริหาร เช่น มีความ

สามารถในการเขียนคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร การพูด การอ่านแผนผังการสร้างอาคาร การรู้จักจัดตารางการทำงานการทำทะเบียนนักเรียน สามารถทำสำมะโนนักเรียน เข้าใจแบบฟอร์มทะเบียน และการบัญชีต่าง ๆ เทคนิควิธีสอน รู้จักใช้เครื่องมือต่าง ๆ

นอกจากนี้ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 26) ได้อธิบายว่า ทักษะทางด้านเทคนิคเป็นทักษะที่ผสมผสานระหว่างความรู้และความสามารถในการทำงานของตน ผู้บริหารควรมีความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ต่าง ๆ ได้แก่ งานด้านวิชาการ งานด้านบริหารบุคคล งานด้านสิ่งอำนวยความสะดวก การเงิน ความรู้เหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหารบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับ อัมภา บุญช่วย (2533 : 220) ให้ความหมายทักษะด้านเทคนิคว่าผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการใช้เทคนิควิธีการที่เหมาะสมในการบริหารงานให้บรรลุผลหรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าเก่งงาน มักจะเป็นงานที่เกี่ยวกับกิจกรรมเฉพาะอย่าง เช่นความสามารถในการเขียนคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร การพูด การเงินและบัญชี การจัดระบบงาน เทคนิควิธีการสอน การใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆทำนองเดียวกัน ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2540 : 6) กล่าวว่า ทักษะด้านเทคนิคได้แก่ ทักษะการใช้เครื่องมือ การใช้วิธีการที่จำเป็นต่าง ๆ เพื่อการปฏิบัติงาน ทักษะนี้ได้มาจาก การศึกษา การอบรม และการฝึกงาน ทางด้านพินลจรรย์ นามวัฒน์ (2542 : 238) อธิบายว่า ทักษะเกี่ยวกับเทคนิค หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเกี่ยวกับเครื่องมือ และทรัพยากรต่าง ๆ ระเบียบปฏิบัติและเทคนิค ซึ่งรวมถึงเทคนิคในการใช้เครื่องมือในการผลิตและกำหนดโครงสร้างงานเพื่อประสิทธิผลสูงสุดด้วย

สรุป ทักษะเกี่ยวกับเทคนิค คือ ความสามารถของผู้บริหารในการที่จะนำความรู้ที่ตนมีอยู่แสดงออกมาในรูปแบบของพฤติกรรม วิธีการ หรือการกระทำที่จะทำให้เกิดผลและประสิทธิภาพต่องานที่ตนกระทำอยู่ รวมถึงความสามารถในการใช้เครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

จากทฤษฎีของ แคทซ์ (Katz) ที่ได้เน้นว่าผู้บริหารนั้นต้องอาศัยทักษะทั้ง 3 ประการเป็นส่วนสำคัญในการที่จะทำให้การบริหารงานเกิดผล และมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ แคทซ์ (Katz, 1955 : 33-42) กล่าวว่า ทักษะเหล่านี้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ดังนั้นจึงเป็นการยุ่งยากในการแยกแยะเป็นแต่ละด้าน เวลาปฏิบัติจริงและเน้นว่าผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะทั้ง 3 ด้าน

ดั่งที่ แคมเบล (Campbell. 1972 : 21) ได้กล่าวสนับสนุนแนวคิดของแกทซ์ ว่า การดำเนินงานใด ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้นผู้บริหารต้องอาศัยความรู้ในทักษะทั้ง 3 ด้าน เช่นกัน ซึ่ง นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525 : 17-18) ได้นำทักษะของ แกทซ์ มาแจกแจงเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจในรายละเอียดของภารกิจของผู้บริหารในแต่ละด้าน ดังนี้

1. ทักษะด้านความคิดรวบยอดของหน่วยงานประกอบด้วย 1) การกำหนดนโยบาย จุดประสงค์และขอบข่ายของงาน 2) การวิเคราะห์งานของตนและผู้อื่น 3) การมีความรู้ หน่วยงานของตนทั้งหมดว่า สัมพันธ์กันอย่างไร 4) การวินิจฉัยผลกระทบต่อหน่วยงานย่อยอื่น เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงระบบย่อยหนึ่ง 5) การรู้ถึงความต้องการทางด้านการศึกษาของ ชุมชน 6) การใช้คำถามอย่างมีเหตุผล 7) การเข้าใจนโยบายการจัดการศึกษาของชาติทุกระดับ 8) การรู้จักเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงตัวอย่างและวิธีการบริหารที่ได้พบเห็นและศึกษามาแล้วนำมาใช้ได้อย่างเหมาะสม 9) การเข้าใจถึงความต้องการงบประมาณ 10) การมีความรู้ เรื่องหลักสูตรทุกระดับที่สถานศึกษาตนจัดขึ้น 11) การอำนวยความสะดวกและการให้คำปรึกษา 12) การวางแผนการใช้อาคารสถานที่ 13) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ประกอบด้วย 1) การปรับตนเองให้เข้ากับบุคคลอื่น 2) การให้ ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน 3) การยกย่องให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้ บังคับบัญชาเท่าเทียมกัน 4) การให้ความเป็นกันเอง 5) การใช้เวลาผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจ ปัญหาาร่วมกัน 7) การเข้าใจปัญหาผู้ใต้บังคับบัญชา 8) การเอาใจใส่ ดูแลทุกข์สุขผู้ใต้บังคับ บัญชาอย่างทั่วถึง 9) การแสดงความยินดี-ยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชา 10) การเป็นผู้นำ การอภิปรายที่สามารถจูงใจ 11) การแนะนำระเบียบกฎหมาย กฎเกณฑ์เพื่อนร่วมงาน สภาพ สังคม และการปฏิบัติงานต่อครูบรรจุนใหม่ 12) การจัดให้มีการพบปะสังสรรค์นอกเวลางาน

3. ทักษะด้านเทคนิค ประกอบด้วย 1) การทำแผนงานหรือโครงการ 2) การจัดทำ สถิติและแผนภูมิทางการศึกษา 3) การทำหน้าที่ประธานที่ประชุมครู 4) การสาธิตการสอน 5) การพูดหรือเขียนคำสั่ง 6) การมีความรู้ระบบการเงิน การบัญชี 7) การมีความรู้ การพัสดุ การจัดซื้อ จัดจ้าง 8) การมีความรู้งานสารบรรณ 9) การมีความรู้อ่านแบบแปลนก่อสร้าง อาคารได้ 10) การมีความรู้กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือสั่งการ งานบริหารบุคคล 11) การจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งเป็นตำแหน่งที่ต้องทำหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จและ เกิดคุณภาพและมาตรฐานตามที่สถานศึกษา ชุมชน และหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไป วางเอาไว้ ผู้ซึ่งมีตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาต้องใช้ทักษะทางการบริหารทั้งสามด้าน คือ ด้านความคิดรวบยอด ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิคมาใช้ในกระบวนการบริหารการศึกษาเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

1. ความเป็นมาและแนวคิดเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดสาระบัญญัติไว้ใน หมวด 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วย ระบบการประกันคุณภาพภายใน และระบบการประกันคุณภาพภายนอก หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจะต้องจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โดยให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาจะต้องจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา อีกทั้งเป็นการรองรับการประกันคุณภาพภายนอก ซึ่ง พ.ร.บ. ฉบับนี้ได้กำหนดให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ทำหน้าที่พัฒนาเกณฑ์และวิธีการประเมินคุณภาพภายนอก ทำการประเมินผลการจัดการศึกษาเพื่อให้มีการตรวจสอบ คุณภาพของสถานศึกษาโดยคำนึงถึงความมุ่งหมาย หลักการ และแนวทางการจัดการศึกษาในแต่ละระดับ โดยได้กำหนดให้มีการประกันคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาทุกแห่งอย่างน้อยหนึ่งครั้งใน ทุกห้าปีนับตั้งแต่การประเมินครั้งสุดท้าย พร้อมทั้งให้เสนอผลการประเมินต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชนด้วย (จรรุญญ เรื่องขจร, 2545 : 1)

นอกจากนี้ สมคิด พรหมจ้อย และสุพัตร์ พิบูลย์ (2544 : 2-4) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา ไว้ดังนี้ การศึกษาเป็นรากฐานสำคัญประการหนึ่งในการสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าและแก้ปัญหาต่าง ๆ ในสังคม เนื่องจากการศึกษาเป็นกระบวนการที่จะช่วยให้คนได้พัฒนาตนเองด้านต่าง ๆ ตลอดช่วงชีวิต สามารถพัฒนาศักยภาพและ

ความสามารถด้านต่าง ๆ ที่จะดำรงชีวิต และประกอบอาชีพได้อย่างมีความสุข รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงรวมเป็นพลังสร้างสรรค์การพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนได้ รัฐเห็นความสำคัญของการศึกษา ในปี พ.ศ. 2542 จึงได้ตราพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ เพื่อให้การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข โดยยึดหลักการจัดการศึกษา 3 ประการ คือ 1) เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน 2) ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และ 3) พัฒนาสาระกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองท้องถิ่นรวมทั้งให้มีการกำหนดมาตรฐาน และจัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับประกอบด้วยระบบประกันคุณภาพภายในและระบบการประกันคุณภาพภายนอก สำหรับการประกันคุณภาพภายในให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก

ส่วนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543 : 3) ได้กล่าวถึงสาระสำคัญของการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาไว้ว่า การประกันคุณภาพภายในเพื่อพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาซึ่งเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อการปฏิรูปการศึกษาของไทย การประกันคุณภาพภายในจะทำให้สถานศึกษามีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ มีการทำงานที่มีเป้าหมายและแผนการดำเนินงานที่ชัดเจนโดยในการดำเนินการตามแผนเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายนั้น ก็จะต้องมีการประเมินคุณภาพภายในหรือการประเมินตนเอง เพื่อตรวจสอบและพัฒนาปรับปรุงให้เป็นไปตามเป้าหมายอยู่ตลอดเวลา การประเมินตนเองก็เหมือนกับการส่องกระจกดูตนเอง ซึ่งในวิถีชีวิตประจำวันคงไม่มีใครที่ไม่เคยส่องกระจกดูตนเอง บางคนอาจจะส่องกระจกเพราะความเคยชินมองดูแวบหนึ่งพอเห็นตนเองเรียบร้อยแล้วก็ผ่านไป แต่หลายคนมีความมุ่งหมายหลายอย่างในการส่องกระจก เช่น ต้องการดูรูปทรงว่า

อ้วนขึ้นหรือผอมลง ทรงผม ใบหน้า เสื้อผ้าที่สวมอยู่เป็นที่พอใจหรือไม่ กระจกจึงมีหลายชนิด หลายขนาดและต้องมีความใส ความเที่ยง ความคมชัด จึงจะใช้ประโยชน์ได้ดีการนำมาใช้ส่องตนก็ตรงกับความเป็นจริง เมื่อส่องกระจกพบข้อดีข้อด้อย ก็พยายามปรับปรุงตนเองเพื่อให้ “ดูดีขึ้น” การสำรวจประเมินตนเองจึงเป็นสิ่งที่คนเราทำอยู่แล้วในชีวิตประจำวัน

การที่สถานศึกษาใช้กระจกส่องตน ส่องงาน และส่องศิษย์ แล้ววินิจฉัยวิเคราะห์หาจุดอ่อน จุดแข็งที่เกิดกับตน กับงาน และกับศิษย์ จะช่วยทำให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น และทำให้เด็กและเยาวชนไทยเป็นคนดี มีความสามารถ และมีความสุข

การเป็นผู้บริหารและเป็นครูในสถานศึกษานั้นมีภารกิจที่ยิ่งใหญ่ คือการพัฒนาคุณภาพของเด็กและเยาวชน งานที่สำคัญเช่นนี้จะก้าวหน้า และมีประสิทธิภาพยั่งยืนก็ต่อเมื่อบุคลากรในสถานศึกษาหมั่นมองตน มองงาน มองศิษย์อยู่เป็นนิจ กระจกที่ใช้ส่องตน ส่องงาน และมองภาพความเติบโตของศิษย์ ย่อมต้องมีหลายชนิด หลายขนาด และการมองก็มีใช้มองผาด ๆ ผิวเผิน หากแต่ต้องมีระบบขั้นตอนที่จะทำให้ได้ภาพที่เที่ยงตรง สมจริง และนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาสถานศึกษา

ผู้บริหารและครูในสถานศึกษาเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิด และมีอิทธิพลต่อการหล่อหลอมให้เด็กเป็นคนดี มีความสามารถ และมีความสุข ถ้าสถานศึกษาไม่มีการมองตนเองและพัฒนาตนเองแล้ว ก็เป็นไปได้ยากที่การศึกษาและเยาวชนจะได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพ จึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารและครูจะต้องร่วมกันประเมินตนเอง และดำเนินการประกันคุณภาพภายใน โดยมีเป้าหมายและแผนการดำเนินงานที่ผู้บริหารและครูร่วมกันคิดและร่วมกันทำเพื่อพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา และนำไปสู่อนาคตที่ดีของประเทศชาติ และประชาชนชาวไทยต่อไป

กล่าวโดยสรุป การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเปรียบเสมือนการให้ความมั่นใจกับผู้เกี่ยวข้องว่าสถานศึกษาจะดำเนินการจัดการศึกษาให้เป็นไปเพื่อสนองต่อเป้าหมายหรือมาตรฐานที่วางไว้ให้มากที่สุดซึ่งเป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 ที่มุ่งให้การศึกษาเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข โดยให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารที่ต้องกระทำอย่างเป็นปกติและปัจจุบัน

2. ความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษา (Quality Assurance)

การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นกระบวนการที่ช่วยให้หน่วยงานได้รู้ถึงระดับของศักยภาพของตนเอง โดยใช้การตรวจสอบ ควบคุม ประเมินผล และปรับปรุงแก้ไขซึ่งเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารและครูที่จะต้องช่วยกันรักษาและยกระดับคุณภาพของหน่วยงานของตนให้สูงขึ้น ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษาไว้ดังนี้

ทบวงมหาวิทยาลัย (อ้างถึงใน สมคิดพรมจ้อย และสุพักตร์ พิบูลย์ 254 :4) การประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง กิจกรรมหรือแนวปฏิบัติที่จำเป็นต้องดำเนินงานเพื่อประกันว่า คุณภาพการศึกษาได้รับการรักษาไว้และส่งเสริมเพิ่มพูน การประกันคุณภาพการศึกษาจึงรวมถึง กิจกรรมหรือแนวปฏิบัติใด ๆ ที่หากได้ดำเนินการตามระบบและแผนที่ได้วางไว้แล้ว จะทำให้เกิดความมั่นใจว่าจะได้ผลิตผลของการศึกษาที่มีคุณภาพตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์

สำหรับ อุทุมพร จามรมาน (อ้างถึงในสมคิดพรมจ้อย และสุพักตร์ พิบูลย์ 2544 :4) ได้กล่าวว่า การประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง การควบคุมคุณภาพภายในและจากภายนอก แล้วตัดสินตามเกณฑ์

ส่วนทางด้านหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา (2542 : 8) ได้ให้ความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษาว่า การประกันคุณภาพการศึกษา เป็นกระบวนการพัฒนาการศึกษา (Mechanical Process) เพื่อสร้างความมั่นใจ และเป็นหลักประกันต่อผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและสังคมว่า สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้เรียนที่จบการศึกษามีคุณภาพ ตามมาตรฐานการศึกษาและเป็นที่ยอมรับของสังคม

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นพอจะสรุปได้ว่า การประกันคุณภาพการศึกษา (Quality Assurance) เป็นกระบวนการพัฒนาประกอบด้วย การตรวจสอบ ควบคุม ประเมินผล และปรับปรุงแก้ไข โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะรักษา และยกระดับคุณภาพของการศึกษาให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด

3. หลักการเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา

การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นกระบวนการทางการศึกษาเพื่อสร้างความมั่นใจ และให้หลักประกันต่อผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคมว่า สถานศึกษาสามารถจัดการ

ศึกษาได้ตามมาตรฐาน ผู้สำเร็จการศึกษามีคุณภาพตามที่หลักสูตรกำหนดและสังคมต้องการ ดังนั้นแนวคิดใน การประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ที่สถานศึกษาจะนำไปใช้ พัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาควรมีหลักการที่แน่นอนและมีทิศทาง ที่นำไปสู่ความสำเร็จของการจัดการศึกษา ซึ่งได้มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับหลักการเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาไว้ดังนี้

หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา เล่ม 2 (2542 : 6-9) ได้กล่าวว่าหลักการสำคัญของการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ควรยึดหลักการดังนี้

1) การยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา (Child – Centered Development) เป็นแนวคิดที่มุ่งให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ทั้งปวงและยึดประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับผู้เรียนเป็นสำคัญการดำเนินงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาต้องเป็นไป เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน สถานศึกษาต้องมีความเชื่อมั่นว่าทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ (All Can Learn) การประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา จึงมุ่งเน้นความสามารถของสถานศึกษาในการบริหารจัดการให้คุณภาพของผู้เรียน ได้มาตรฐานตามที่กำหนดเป็นสำคัญ

2) การใช้สถานศึกษาเป็นฐานในการบริหารจัดการ (School-Based Management) เป็นแนวคิดที่มุ่งให้สถานศึกษามีอำนาจในการตัดสินใจบริหารจัดการศึกษาได้ด้วยตนเอง โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาด้วยสถานศึกษาเป็นหน่วยปฏิบัติ ซึ่งคุณภาพการศึกษาจะเกิดขึ้นที่สถานศึกษาควมมีอิสระคล่องตัวในการบริหารของสถานศึกษาจะทำให้สถานศึกษาสามารถสร้างผลผลิตที่มีคุณภาพ ดังนั้นในการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาจึงเป็นการแสดงความรับผิดชอบของสถานศึกษาในการระดมสรรพกำลังทั้งในสถานศึกษา ชุมชน และสังคม มาจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและได้มาตรฐานตามที่กำหนด เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน

3) การมีส่วนร่วมและการร่วมคิด ร่วมทำ (Participation and Collaboration) เป็นแนวคิดที่มุ่งให้ทุกคนทุกส่วนของสังคมต้องเข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบในการจัดการศึกษา (All for Education) เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับทุกคน และสังคมโดยส่วนร่วม (Education for All) การประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาจึงต้องมุ่งเน้นให้ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา เช่น การเข้ามาเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาและภายในสถานศึกษาเองต้องมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมคิด และร่วมทำของผู้บริหารครูและบุคลากรทุกคน ตั้งแต่การวางแผนการดำเนินงานตามแผน

การกำกับติดตาม และการประเมินผล เพื่อสร้างความรู้สึกรับผิดชอบและความรับผิดชอบและความผูกพันที่จะมุ่งมั่น ร่วมมือ ร่วมใจกันพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จ

4) การกระจายอำนาจทางการศึกษา (Decentralization of Education) เป็นแนวคิดที่มุ่งกระจายอำนาจอำนาจการจัดการการศึกษาให้กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับการศึกษา (Stakeholders) ซึ่งเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับผู้เรียนมากที่สุด คือ สถานศึกษา ผู้ปกครอง และชุมชน ซึ่งจะทำให้เกิดความตระหนักในคุณประโยชน์ของการศึกษา และผลกระทบที่จะเกิดขึ้น และจำทำให้เกิดความร่วมมือในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามความต้องการในการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา นอกจากนี้สถานศึกษาจะสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาระหว่างสถานศึกษา ผู้ปกครอง และชุมชนแล้ว สถานศึกษาควรกระจายอำนาจการตัดสินใจให้ฝ่าย หน่วยงาน และทีมงานในการดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ หรือภารกิจตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อสร้างความตระหนักและความรับผิดชอบ ตลอดจนการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู และบุคลากรให้มีคุณภาพสูงขึ้นอยู่เสมอ

5) การแสดงความรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้ (Accountability) เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นให้สถานศึกษาแสดงความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ในการจัดการศึกษา และการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองให้ได้มาตรฐานคุณภาพต่อผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน สังคมและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นหลักประกันและสร้างความเชื่อมั่นว่า สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้เรียนมีคุณภาพได้มาตรฐานตามที่กำหนด ดังนั้นในการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา สถานศึกษาจะต้องแสดงความสามารถในการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งรายงานให้ผู้ปกครอง ชุมชน สังคม และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ทราบความก้าวหน้าและความสำเร็จในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตลอดจนพร้อมรับการตรวจสอบ / ประเมินจากองค์กรภายนอก และผู้ปกครอง

ส่วนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, (2543 : 11) ได้ให้หลักการสำคัญของการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาไว้ว่าต้องประกอบด้วยหลักการดังนี้

1) จุดมุ่งหมายของการประกันคุณภาพภายใน คือ การที่สถานศึกษาร่วมกันพัฒนาปรับปรุงคุณภาพ ให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษา ไม่ใช่การจับผิดหรือทำให้บุคลากรเสียหาย โดย เป้าหมายที่สำคัญอยู่ที่การพัฒนาคุณภาพให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน

2) การที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามข้อ 1 ต้องทำให้ การประกันคุณภาพ การศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารจัดการและการทำงานของบุคลากรทุกคนใน สถานศึกษา ไม่ใช่เป็นกระบวนการที่แยกส่วนมาจากการดำเนินงานตามปกติของสถานศึกษา โดยสถานศึกษาจะต้องวางแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการที่มีเป้าหมายชัดเจน ทำตามแผน ตรวจสอบประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบ มีความโปร่งใส และมีจิตสำนึกในการพัฒนาคุณภาพการทำงาน

3) การประกันคุณภาพเป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษาไม่ว่าจะเป็น ผู้บริหาร ครู-อาจารย์ และบุคลากรอื่น ๆ ในสถานศึกษา โดยในการดำเนินงานจะต้องให้ผู้ที่ เกี่ยวข้อง เช่น ผู้เรียน ชุมชน เขตพื้นที่ หรือหน่วยงานที่กำกับดูแลเข้ามามีส่วนร่วมในการ กำหนดเป้าหมาย วางแผน ติดตามประเมินผล พัฒนาปรับปรุง ช่วยกันคิด ช่วยกันทำ ช่วยกันผลักดันให้สถานศึกษามีคุณภาพ เพื่อให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาที่ดีมีคุณภาพ เป็นไป ตามความต้องการของผู้ปกครอง สังคม และประเทศชาติ

จากแนวคิดของนักวิชาการหลาย ๆ ท่านตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ให้ความ หมายไว้พอจะสรุปได้ว่า หลักการสำคัญของการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษานั้นจะต้อง ยึดหลัก การมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจของผู้เกี่ยวข้องตลอดจนหน่วยงานของรัฐที่ เกี่ยวข้องก็ต้องกระจายอำนาจให้สถานศึกษามีอำนาจตัดสินใจในการบริหารมากขึ้นในรูปของ คณะกรรมการสถานศึกษา และที่สำคัญ โรงเรียนจะต้องแสดงความรับผิดชอบต่อการจัดการ ศึกษาโดยการรายงานให้ผู้ปกครอง ชุมชน สังคม และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ทราบความ ก้าวหน้าและความสำเร็จในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตลอดจนพร้อมรับการตรวจสอบ /ประเมินจากองค์กรภายนอก และผู้ปกครอง

4. ความสำคัญและประโยชน์ของการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543 : 3) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการ ประเมินตนเองไว้ว่า การประกันคุณภาพการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายนอกและระบบการประกันคุณภาพ ภายในโดยระบบการประกันคุณภาพภายในใช้การประเมินผลภายนอก (External Evaluation) เป็น กระบวนการตรวจสอบคุณภาพการดำเนินงานของสถานศึกษา ซึ่งสำนักรับรอง มาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาที่เป็นองค์กรมหาชนทำการประเมินคุณภาพ

สถานศึกษาทุก 5 ปี และมีการเสนอผลการประเมินต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน นำไปสู่การปรับปรุงการทำงานและการรับรองคุณภาพการดำเนินงานของสถานศึกษา

การประกันคุณภาพภายในเป็นการประเมินผล และการตรวจสอบคุณภาพภายใน สถานศึกษาโดยใช้การประเมินผลภายใน (Internal Evaluation) เป็นกระบวนการตรวจสอบคุณภาพการดำเนินงานของสถานศึกษาที่กระทำโดยบุคคลภายในสถานศึกษาหรือผู้เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้ ข้อมูลสำหรับปรับปรุงการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่ กำหนดและรองรับการประกันคุณภาพภายนอก ถือเป็นกระบวนการตรวจสอบการทำงาน ของตนเอง (Self Evaluation) ดังนั้นการประเมินตนเองจึงถือเป็นการประเมินภายในของ สถานศึกษาที่มีลักษณะของการตรวจสอบ ซึ่งการประเมินตนเองเป็นกลไกสำคัญของ กระบวนการพัฒนาที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาและเป็นหน้าที่ของทุกคน

สำหรับ หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา เล่ม 4 (2542 : 1) ได้ให้แนวคิด เกี่ยวกับความสำคัญของการประกันคุณภาพภายในว่า การใช้การศึกษาเพื่อเป็นเครื่องมือใน การพัฒนาศักยภาพของคน ให้มุ่งสู่คุณลักษณะที่สังคมพึงประสงค์ จำเป็นต้องใช้การศึกษาที่ มีคุณภาพ มีกลไกการรักษาคุณภาพและยกระดับมาตรฐานคุณภาพอย่างต่อเนื่องแต่โดยภาพ รวมแล้ว คุณภาพการจัดการศึกษาของไทยยังคงเป็นที่วิพากษ์วิจารณ์ว่า มาตรฐานคุณภาพ ของผู้เรียนยังไม่เป็นที่พึงพอใจของสังคมซึ่งสภาพดังกล่าวมีสาเหตุสำคัญ ๆ หลายประการด้วยกัน แต่สาเหตุหนึ่งมาจากการที่ยังไม่ได้ให้ความสำคัญ เรื่องการประเมินคุณภาพการจัดการ ศึกษา ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามมาตรการที่เป็นทาง ออกของปัญหาดังกล่าว คือ การประกันคุณภาพและปรับปรุง คุณภาพการศึกษา (Internal Quality Audit and Intervention) และการประเมินเพื่อให้ได้การรับรองคุณภาพ (Quality Accreditation)

ดังนั้นการประเมินคุณภาพภายในเพื่อประกันคุณภาพการศึกษา จึงเป็นสิ่งที่สถาน ศึกษาจะต้องนำไปดำเนินการเพื่อเป็นการตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษาว่าดำเนินการ พัฒนาเป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพที่กำหนดแล้วหรือไม่ หากพบว่ายังไม่เป็นไปตาม มาตรฐานก็จะนำไปสู่การส่งเสริม ปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งได้คุณภาพตาม เกณฑ์มาตรฐานและได้ผ่านรับรองคุณภาพการศึกษาจากหน่วยงานที่ทำหน้าที่รับรองต่อไป

ทางด้านวาริน สิ้นสูงสูด (2543 : 158) ได้กล่าวถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการประกัน คุณภาพการศึกษาโดยแยกผู้ที่ได้รับประโยชน์ไว้เป็นด้าน ๆ ดังนี้

ด้านโรงเรียน จะได้รับประโยชน์คือ

- 1) ได้รับความนิยมนและศรัทธา
- 2) คล่องตัวการบริหาร
- 3) พัฒนาและประเมินตนเอง
- 4) ยกระดับคุณภาพสู่มาตรฐานสากล
- 5) เป็นแบบอย่างให้แก่ภาครัฐ

ด้านนักเรียนจะได้รับประโยชน์ คือ

- 6) นักเรียนได้รับการพัฒนาศักยภาพมากยิ่งขึ้น

ด้านกระบวนการ

- 7) กระบวนการรับรองมาตรฐานคุณภาพเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

จากแนวคิดของนักวิชาการและหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้กล่าวถึงความสำคัญและประโยชน์ของการประกันคุณภาพภายในพอจะสรุปได้ว่าการประกันคุณภาพภายในก็คือการมองตัวเองหรือสำรวจตัวเองของสถานศึกษาว่ามีคุณภาพแค่ไหนเมื่อเทียบกับเป้าหมายที่วางไว้กับสภาพที่ทำได้จริงเป็นการสำรวจเพื่อที่จะหาทางปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งถือเป็นกระบวนการบริหารที่สำคัญเพราะเป็นการให้ความมั่นใจกับผู้ใช้บริการว่าสถานศึกษาจะจัดการศึกษาให้ได้คุณภาพตามมาตรฐานของหลักสูตร และเป้าหมายอื่น ๆ ที่ได้ทำร่วมกันกำหนดขึ้นนอกจากนี้การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษายังทำให้มั่นใจว่าสถานศึกษาจะต้องมีการพัฒนาและยกระดับมาตรฐานให้สูงยิ่งขึ้นอีกด้วย

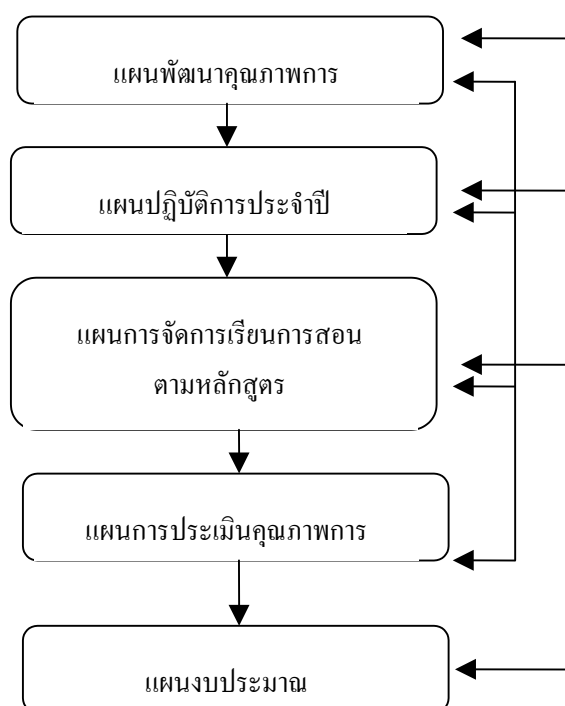
5. การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาตามกระบวนการ PDCA

สำหรับในส่วนของกระบวนการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษานั้นได้มีหน่วยงานที่รับผิดชอบและนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวทางของการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาตามกระบวนการ PDCA ไว้ดังนี้

สถาบันรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (2543 : 17 -48) ได้เสนอขั้นตอนการดำเนินการประกันคุณภาพไว้ 4 ขั้นตอนหลัก คือ การวางแผน การปฏิบัติตามแผนการตรวจสอบประเมินผล และการพัฒนาปรับปรุง ซึ่งมีรายละเอียดที่จะกล่าวถึงดังนี้

1). การวางแผน

การวางแผน เป็นการคิดเตรียมการไว้ล่วงหน้าเพื่อจะทำงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ในการวางแผนจะต้องมีการกำหนดเป้าหมาย แนวทางการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบงาน ระยะเวลา และทรัพยากรที่จะต้องใช้ เพื่อทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ สำหรับสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จะต้องมีการจัดทำธรรมนูญสถานศึกษาหรือแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งเป็นข้อตกลงร่วมกันระหว่างสถานศึกษากับผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชนและหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อเป็นแผนแม่บทสำหรับกำหนดทิศทางในการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมาย ในระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งจะต้องมีความสอดคล้องกับแผนอื่นที่โรงเรียนต้องจัดทำขึ้น คือ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี แผนการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรและสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา แผนงบประมาณทั้งรายรับและรายจ่ายของสถานศึกษา ซึ่งแผนต่าง ๆ มีความเชื่อมโยงกันดังแผนภาพประกอบ 1



แผนภาพที่ 1 ความเชื่อมโยงของแผนต่าง ๆ

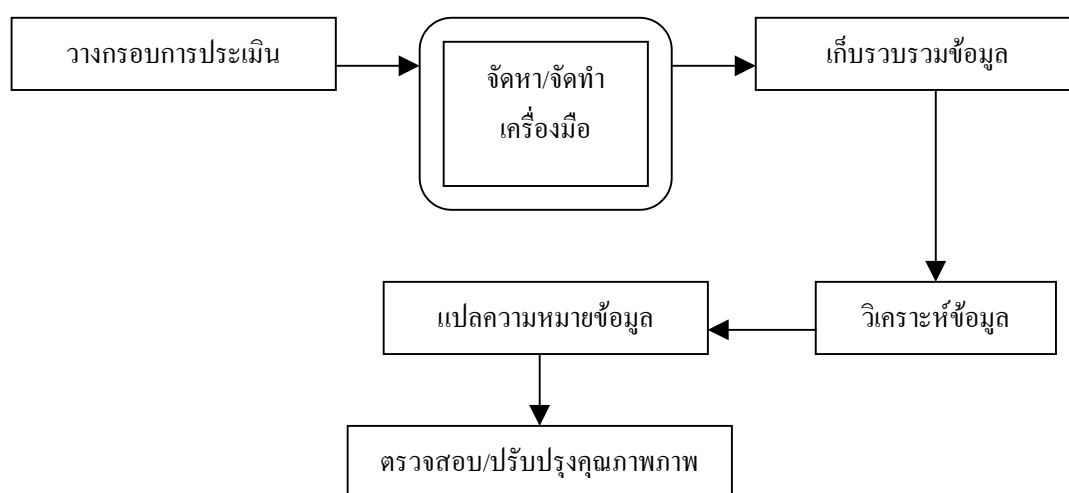
ที่มา : สถาบันรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (2543 : 18)

2) การปฏิบัติตามแผน

เมื่อสถานศึกษาได้วางแผนการปฏิบัติงานเสร็จเรียบร้อยแล้ว บุคลากรก็ร่วมกันดำเนินการตามแผนที่จัดทำไว้โดยในระหว่างการดำเนินงานผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนทำงานอย่างมีความสุข เช่น จัดสิ่งอำนวยความสะดวก สนับสนุนทรัพยากร เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ กำกับ ติดตาม (Monitoring) ทั้งระดับรายบุคคล รายกลุ่ม รายหมวด/ฝ่าย เพื่อกระตุ้นและส่งเสริมให้มีการดำเนินงานตามแผน ให้การนิเทศ

3) การตรวจสอบประเมินผล

การประเมินผล เป็นกลไกสำคัญที่จะกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา เพราะจะทำให้ได้ข้อมูลย้อนกลับ ที่จะสะท้อนให้เห็นถึงการดำเนินงานที่ผ่านมาว่าบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้เพียงใดจะต้องปรับปรุงแก้ไขในเรื่องใดบ้าง ในระหว่างที่สถานศึกษาดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ ควรมีการตรวจสอบประเมินผลเป็นระยะ ๆ เพื่อพิจารณาว่า การดำเนินการเป็นไปในทิศทางที่จะต้องปรับปรุงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือมาตรฐานและตัวบ่งชี้ที่กำหนดในแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการหรือไม่ เพียงใด มีจุดอ่อน จุดแข็งประการใด มีส่วนใดที่จะต้องปรับปรุงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือมาตรฐานและตัวบ่งชี้ที่กำหนดมากที่สุด และเมื่อสิ้นภาคเรียนหรือสิ้นปีการศึกษาจะต้องมีการประเมินสรุปรวม เพื่อนำผลมาพิจารณาแก้ไขปรับปรุงการดำเนินการในระยะต่อไป ซึ่งกรอบการประเมินภายในสถานศึกษาอาจแสดงได้ดังแผนภาพประกอบ 2



แผนภาพที่ 2 กรอบการประเมินผลภายในสถานศึกษา

ที่มา : สถาบันรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (2543 : 30)

4) การนำผลการประเมินมาปรับปรุงงาน

เมื่อบุคลากรแต่ละคนแต่ละฝ่ายมีการประเมินผลเสร็จเรียบร้อยแล้ว ก็ส่งผลให้กับคณะกรรมการที่รับผิดชอบ ซึ่งจะต้องรวบรวมผลการประเมินมาวิเคราะห์ สังเคราะห์แปลผลในภาพรวมทั้งหมด แล้วนำเสนอผลการประเมินต่อผู้เกี่ยวข้อง เช่น ครูประจำชั้น ครูประจำวิชา หัวหน้าหมวด ผู้บริหาร เพื่อนำผลไปใช้ในการพัฒนางานของตนเองต่อไป ซึ่งผลที่ได้จากการประเมิน สามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้บริหารและบุคลากร และใช้ในการวางแผนต่อไป รวมทั้งจัดเป็นข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้

สำหรับ จำรัส นองมาก (2544 : 41) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาตามแนวคิดของคณะกรรมการการศึกษาเอกชนไว้ดังนี้

ระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาโดยปกติแล้วจะได้รับการคำแนะนำจากต้นสังกัดในการปฏิบัติ แม้จะกำหนดรายละเอียดเนื้อหาสาระและขั้นตอนดำเนินงานไม่เหมือนกัน แต่ก็อาศัยหลักการบริหารเพื่อเสริมประสิทธิภาพขององค์กรเป็นกรอบในการปฏิบัติอย่างเดียวกัน สถานศึกษาอาจจะกำหนดระบบประกันคุณภาพภายในขึ้นเองก็ได้ ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนสำคัญคือ

1) การจัดทำแผนพัฒนา หรือธรรมนูญโรงเรียน เพื่อทราบทิศทางนโยบาย เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ ฯลฯ ซึ่งเป็นความต้องการที่จะทำให้สำเร็จในอนาคต รวมทั้งกรอบของงานแต่ละกลุ่ม

2) การดำเนินงานตามรายงาน หรือธรรมนูญโรงเรียน เป็นการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ลงมือปฏิบัติตามแผนรวมทั้งการอำนวยความสะดวก การช่วยเหลือแนะนำ เพื่อให้งานได้ดำเนินการไปตามกรอบที่กำหนด

3) การติดตามตรวจสอบ ปรับปรุงการดำเนินงานเป็นการควบคุม กำกับ ตรวจสอบและประเมินผลการทำงาน นำผลจากการตรวจสอบและประเมินผล แก้ไข ปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อพัฒนาต่อ ๆ ไป

4) การประเมินตนเอง เป็นการประเมินเพื่อสรุปสภาพและผลที่เกิดจากการดำเนินงานของโรงเรียน ตามแผนพัฒนาหรือธรรมนูญโรงเรียนว่าประสบผลอย่างไร เป็นไปตามที่คาดหวังหรือวางไว้หรือไม่ อธิบายได้อย่างไร และจะดำเนินการต่อไปอย่างไรในแต่ละเกณฑ์ ซึ่งเป็นเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพที่หน่วยงานกำหนด

สำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ (อ้างถึงในจรัส นองมาก 2544 : 43-44)
กล่าวถึงแนวคิดของการประกันคุณภาพภายใน ตามแนวคิดของ วงจรเดมมิ่ง ไว้ดังนี้

1) การวางแผน (P-Plan) เป็นการคิดเตรียมการไว้ล่วงหน้าเพื่อจะทำงานให้สำเร็จ
อย่างมีประสิทธิภาพ ในการวางแผนจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย แนวทาง
การดำเนินงานผู้รับผิดชอบงาน ระยะเวลาและทรัพยากรที่ต้องใช้เพื่อทำงานให้บรรลุ งานใน
ส่วนนี้ของสถานศึกษา ซึ่งจะประกอบด้วย แผนงาน งาน / โครงการต่าง ๆ ที่สถานศึกษาจะ
ดำเนินการเพื่อให้ประสบผลสำเร็จ

2) การปฏิบัติตามแผน (D-Do) เป็นการดำเนินการต่อเนื่องจากการวางแผน กล่าว
คือผู้เกี่ยวข้องจะต้องดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ให้เป็นไปตามลักษณะงาน ระยะเวลา และ
ความรับผิดชอบของแต่ละส่วน โดยผู้บริหารอาจจะต้องนิเทศ แนะนำ กำกับ ติดตาม หาก
พบปัญหาอุปสรรคอะไรก็คอยแนะนำช่วยเหลือให้งานทั้งปวงได้เป็นไปตามที่ตั้งความหวังไว้

3) การตรวจสอบประเมินผล (C- Check) เป็นการประมาณค่าการดำเนินงานว่า
เด่น ด้อย ดี ไม่ดี มากน้อยแค่ไหนเพียงใด โดยการเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่คาดหวังเอาไว้
กับสิ่งที่ทำได้จริง ถ้าสิ่งที่ทำได้จริงมากกว่าที่คาดหวังเอาไว้ ก็แสดงว่าดีประสบผลสำเร็จ แต่
ถ้าสิ่งที่ทำได้จริงน้อยกว่าที่คาดหวังเอาไว้ก็แสดงว่าไม่ดี ต้องปรับปรุงแก้ไข การประเมินใน
ขั้นตอนนี้มุ่งที่จะได้ทราบสภาพการดำเนินงานจริงว่าเป็นไปแค่ไหน จะต้องปรับปรุงแก้ไข
อย่างไร ผลจากการประเมินจึงมุ่งเพื่อการพัฒนางานมากกว่าการจับผิดผู้ปฏิบัติ

4) การปรับปรุงงาน (A-Act) เป็นการนำผลจากการประเมินมาปรับปรุงเพื่อพัฒนา
งาน กล่าวคือถ้าผลการปฏิบัติในห้วงเวลาที่ผ่านมายังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ก็จะต้องแสวง
หาวิธีดำเนินการให้เหมาะสมกว่าเดิม แต่ถ้าผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายแล้วใน
การดำเนินการต่อไป ก็จะได้เปลี่ยนเป้าหมายให้สูงขึ้น จะได้เป็นการท้าทายการทำงานของ
บุคลากร และเป็นการสร้างหลักประกันว่าการดำเนินในองค์กรมีแต่พัฒนาขึ้นเรื่อย ๆ ไม่มี
หยุดอยู่กับที่

สมศักดิ์ สินธุระเวช (2542 : 153,187) กล่าวว่า คุณภาพที่สถานศึกษาต้องให้
ความสำคัญ คือ คุณภาพของผลผลิต แต่การที่จะได้มาซึ่งคุณภาพของผลผลิต จะต้องมาจาก
คุณภาพของกระบวนการ (Process Quality) และคุณภาพของบุคลากร (Human Quality)
กระบวนการที่มีคุณภาพและคนที่มีคุณภาพเท่านั้น จึงจะสร้างผลผลิตที่มีคุณภาพได้ และ
กระบวนการที่มีคุณภาพจะต้องเป็นกระบวนการที่ครบวงจร คุณภาพของคนต้องได้รับ

การฝึกอบรม เพื่อให้ทำงานอย่างถูกต้องมี ประสิทธิภาพ รู้ถึงวิธีการทำงานที่ถูกต้อง ดังนั้น กระบวนการจัดการที่สถานศึกษาควรนำมาใช้ในการบริหารคุณภาพ คือการควบคุมคุณภาพ โดยใช้วงจรเดมมิง (PDCA) ในกิจกรรมต่างๆทุกระดับ

ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543: 13-14) กล่าวว่า การดำเนินการตามวงจร PDCAเป็นขั้นตอนการดำเนินการประกันคุณภาพภายใน ซึ่งผู้บริหาร ควรมีการเตรียมการ เพื่อสร้างความพร้อมให้แก่บุคลากรและจัดให้มีกลไกในการดำเนินงาน หลังจากนั้น บุคลากรทุกคนในสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องร่วมกันวางแผน ร่วมกันปฏิบัติ ร่วมกันตรวจสอบ และร่วมกันปรับปรุง

จากความหมายที่นักวิชาการหลาย ๆ ท่านได้กล่าวมาในข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า กระบวนการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา เป็นกิจกรรมที่จะช่วยยกระดับคุณภาพ การศึกษาให้สูงขึ้น ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ตามแนวคิดของวงจรเดมมิง ที่เกี่ยวเนื่อง และส่งผลต่อกันได้แก่ การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การกำกับ ติดตาม ประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไข ดังนั้นการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาจึงต้องกระทำ อย่างต่อเนื่องและเป็นกระบวนการเช่นกัน

6. วงจรเดมมิง (Deming Cycle)

วงจรเดมมิง เป็นวงจรที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันกับการประกันคุณภาพภายในสถาน ศึกษาโดยตรงผู้วิจัยจึงขอแนะนำเสนอแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับ วงจรเดมมิงดังนี้

สมศักดิ์ สิ้นธุระเวชญ์ (2542 : 188-190) ได้กล่าวว่าวงจร PDCA เป็นวงจรควบคุม คุณภาพ ซึ่ง ดร. วอลท์เตอร์ ชิวฮาร์ต เป็นผู้พัฒนาขึ้นเป็นคนแรกในปี ค.ศ.1939 และ ดร.เอดวาร์ด เดมมิง เป็นผู้นำมาเผยแพร่ในประเทศญี่ปุ่นเมื่อปี ค.ศ. 1950 จนเป็นที่รู้จักกัน แพร่หลายในชื่อ วัฏจักรเดมมิง (Deming Cycle) หรือวงจรควบคุมคุณภาพ (Quality Control Circle : PDCA) หรือ วัฏจักรแห่งการบริหารคุณภาพ และได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย สำหรับขั้นตอนที่สำคัญของวงจรเดมมิง (Deming Cycle) จะประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

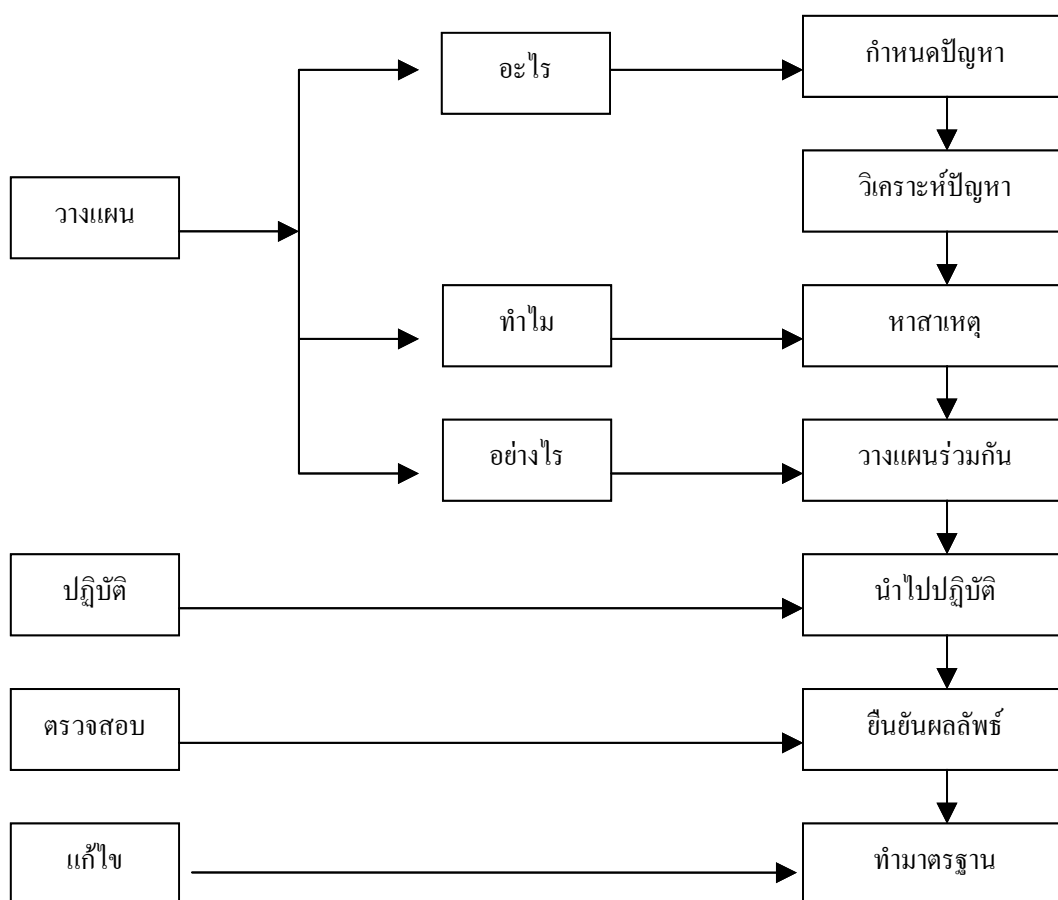
ขั้นที่1. การวางแผน (Plan-P)

ขั้นที่2. การปฏิบัติตามแผน (Do-D)

ขั้นที่3. การตรวจสอบ (Check-C)

ขั้นที่4. การปรับปรุงแก้ไข (Act-A)

ซึ่งกระบวนการของ PDCA สามารถแสดงให้เห็นได้ดังแผนภาพประกอบ 3



แผนภาพที่ 3 กระบวนการ PDCA

ที่มา : สมศักดิ์ สิ้นธุระเวชญ์ (2542 : 188)

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน (Plan) การวางแผนงานจะช่วยพัฒนาความคิดต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่รูปแบบที่เป็นจริงขึ้นมาในรายละเอียดให้พร้อมในการเริ่มต้นลงมือปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 2 การปฏิบัติ (Do) ประกอบด้วยการทำงาน 3 ระยะ คือ

1) การวางแผนกำหนดการ

- 1.1) การแยกแยะกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องการกระทำ
- 1.2) กำหนดเวลาที่คาดว่าจะต้องใช้ในกิจกรรมแต่ละอย่าง
- 1.3) การจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ

2) การจัดการแบบแมทริกซ์ (Matrix Management) การจัดการแบบนี้ สามารถ

ดึงเอาผู้เชี่ยวชาญหลายแขนงจากแหล่งต่างๆ มาได้และเป็นวิธีช่วยประสานงานระหว่างฝ่ายต่างๆ

- 3) การพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของผู้ร่วมงาน
 - 3.1) ให้ผู้ร่วมงานเข้าใจถึงงานทั้งหมดและทราบเหตุผลที่ต้องกระทำ
 - 3.2) ให้ผู้ร่วมงานพร้อมในการใช้ดุลยพินิจที่เหมาะสม
 - 3.3) พัฒนาจิตใจให้รักการร่วมมือกัน

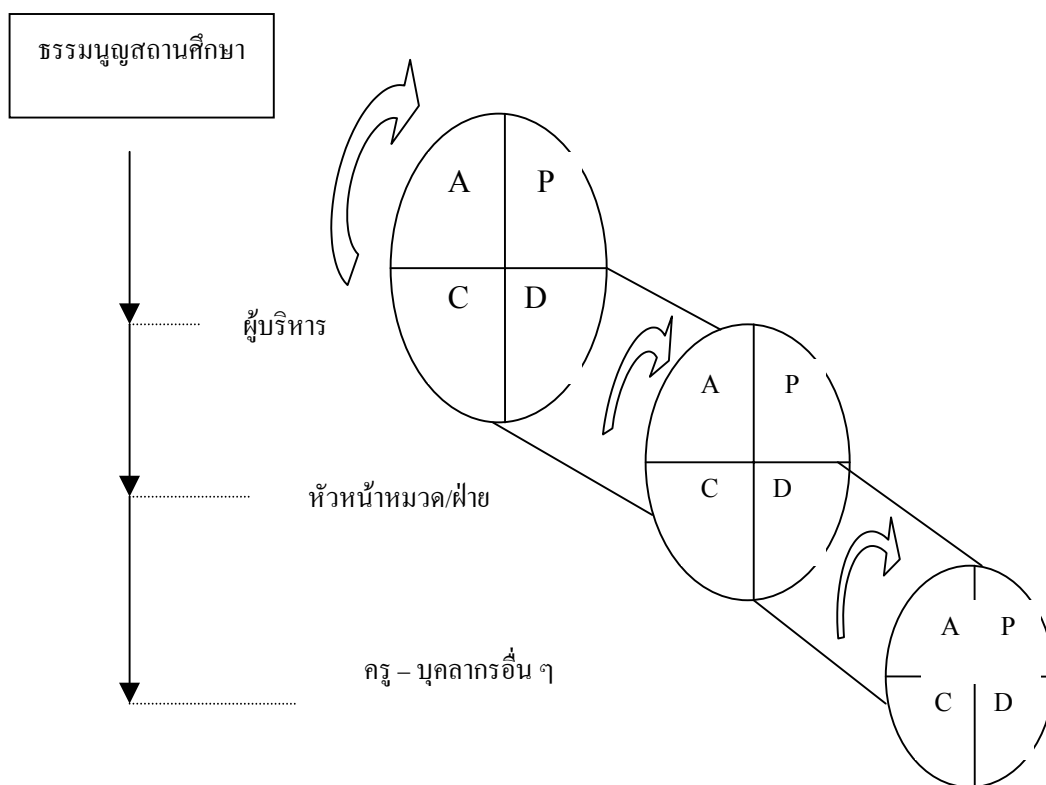
ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบ (Check) ทำให้รับรู้สภาพการของงานที่เป็นอยู่เปรียบเทียบกับสิ่งที่วางแผนซึ่งประกอบด้วยกระบวนการดังนี้

- 1) กำหนดวัตถุประสงค์ของการตรวจสอบ
- 2) รวบรวมข้อมูล
- 3) พิจารณากระบวนการทำงานเป็นตอน ๆ เพื่อแสดงจำนวนและคุณภาพของผลงานที่ได้รับแต่ละขั้นตอนเปรียบเทียบกับที่ได้วางแผนไว้
- 4) การรายงาน จัดแสดงผลการประเมินรวมทั้งมาตรการป้องกันความผิดพลาดหรือความล้มเหลว
 - 4.1) รายงานเป็นทางการอย่างสมบูรณ์
 - 4.2) รายงานแบบย่ออย่างไม่เป็นทางการ

ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงแก้ไข (Act) ผลของการตรวจสอบหากพบว่าเกิดข้อบกพร่องขึ้นทำให้งานที่ได้ไม่ตรงตามเป้าหมายหรือผลงานไม่ได้มาตรฐาน ให้ปฏิบัติการแก้ไขปัญหตามลักษณะที่ค้นพบ

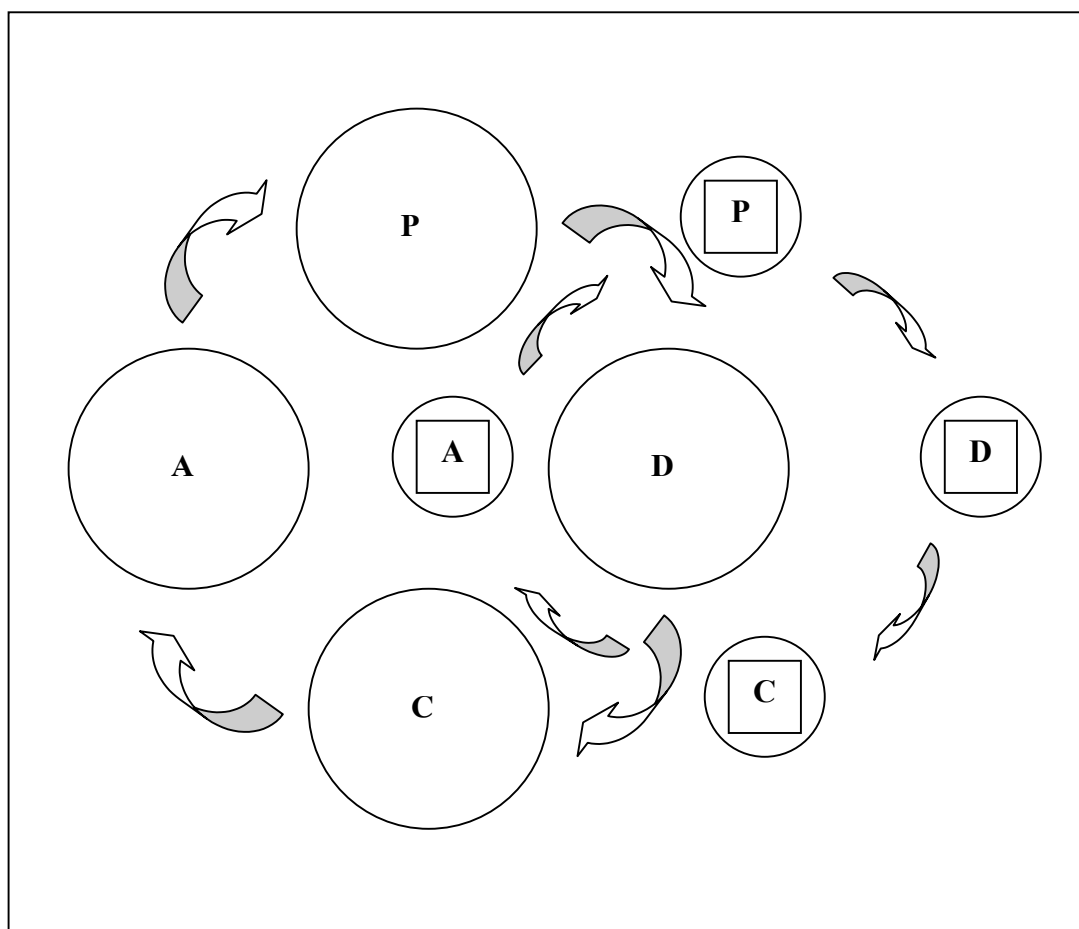
- 1) ถ้าผลงานเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายต้องแก้ไขที่ต้นเหตุ
- 2) ถ้าพบความผิดปกติใด ๆ ให้สอบสวนค้นหาสาเหตุแล้วทำการป้องกันเพื่อมิให้ความผิดปกตินั้นเกิดขึ้นซ้ำอีกในการแก้ไขปัญหเพื่อให้ผลงานได้มาตรฐานอาจใช้มาตรการดังต่อไปนี้
 - 2.1) การขานโยบาย
 - 2.2) การปรับปรุงระบบหรือวิธีการทำงาน
 - 2.3) การประชุมเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน

นอกจากนี้ยังสามารถแสดงการควบคุมคุณภาพในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ของทุกระดับที่เชื่อมโยงกัน ดังแผนภาพประกอบ 4



แผนภาพที่ 4 การควบคุมคุณภาพในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆของทุกระดับที่เชื่อมโยงกัน
ที่มา : สมศักดิ์ สินธุระเวชญ์ (2542 : 190)

จากภาพประกอบจะเห็นได้ว่า การควบคุมคุณภาพตามกระบวนการ PDCA นั้นจะต้องกระทำในทุกระดับอย่างต่อเนื่อง และเชื่อมโยงกันจึงจะเกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการอันจะส่งผลให้ผลผลิตมีคุณภาพตามมาด้วย นอกจากนี้หากต้องการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ควรจะมีการประเมินตนเองไปพร้อมกัน ในกระบวนการปฏิบัติ หรือ D (Do) ควรจะมีวงจร PDCA หมุนอยู่ด้วยหรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ก็คือในขณะที่มีการทำงานก็จะมี การประเมินตนเองไปพร้อมกันนั่นเอง ซึ่งแสดงเป็นแผนภูมิได้ดังแผนภาพประกอบ 5



แผนภาพที่ 5 การประเมินตนเองในขั้นตอน การปฏิบัติ (Do)

ที่มา : สมศักดิ์ สิ้นธุระเวชญ์ (2542 : 190)

สมศักดิ์ สิ้นธุระเวชญ์ (2542 : 160) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายที่แท้จริงของ PDCA ซึ่งเป็นกิจกรรมพื้นฐานในการบริหารคุณภาพนั้น มิใช่เพียงแค่ปรับแก้ผลลัพธ์ที่เบี่ยงเบนออกจากเกณฑ์มาตรฐานให้กลับมาอยู่ในเกณฑ์ที่ต้องการเท่านั้น แต่เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงด้วยการป้องกัน มิให้เกิดซ้ำซ้อนเรื้อรัง พร้อมกับการยกระดับมาตรฐานให้สูงขึ้นในแต่ละรอบของ PDCA อย่างต่อเนื่อง อย่างเป็นระบบและมีการวางแผน PDCA มิใช่เป็นแค่วงแหวนที่แบนราบ หากแต่เป็นขดลวดสปริงที่ม้วนได้สูงขึ้นเรื่อย ๆ

โดยมีขั้นตอนที่เพิ่มเข้ามาในกระบวนการของ PDCA คือมาตรฐาน ซึ่งมาตรฐานตามนัยดังกล่าว หมายถึง การรักษาคุณภาพของกิจกรรมหรืองานที่ทำไม่ให้อ่อนหรือย้อนกลับสู่ที่เดิมเพื่อการพัฒนาปรับปรุงให้สูงขึ้นต่อไป

สรุป วงจรเดมมิง (Deming Cycle) เป็นกระบวนการบริหารคุณภาพของหน่วยงานหรือองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพตามมาตรฐานที่วางไว้ ตลอดจนเพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องซึ่งในการดำเนินการบริหารคุณภาพตามกระบวนการ PDCA นั้นจะต้องตั้งอยู่ภายในกรอบของกระบวนการซึ่งประกอบด้วย การวางแผน (Plan : P) การปฏิบัติตามแผน (Do : D) การตรวจสอบผล (Check : C) และการปรับปรุงแก้ไข (Action : A) ซึ่งจะมีรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนดังนี้

6.1 ขั้นตอนการวางแผน

การวางแผน เป็นเรื่องสำคัญอันดับแรกสุด ในองค์ประกอบของวงจร PDCA เพราะทุกกระบวนการของวงจรเดมมิงเป็นผลที่ต่อเนื่องมาจากแผนตั้งนั้น ถ้าการวางแผนไม่ดีย่อมจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกระบวนการอื่น ๆ ที่ตามมาด้วยซึ่งหากมีการวางแผนที่ดี การแก้ไขก็จะมีน้อย และ กิจกรรมต่าง ๆ ก็สามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าในการจัดทำแผน จำเป็นจะต้องมีการระบุข้อจำกัดของทรัพยากรที่มีและผลที่จะต้องมีต่อแผน เช่น ทรัพยากรมนุษย์ วัสดุคิบั และเงินทุน ระยะเวลาที่เกี่ยวข้อง และพิจารณาหาวิธีการที่เป็นไปได้ภายใต้ข้อจำกัดควรมีการพิจารณาข้อเสนอต่างๆ ก่อนที่จะกำหนดเลือกใช้ข้อเสนอที่ดีที่สุดเป็นแผนปฏิบัติการ ในแผนควรถูกกำหนดวิธีการต่างๆ ที่ใช้เพื่อตรวจสอบว่าแผนดังกล่าวมีการวางแผนที่ดี และมีการปฏิบัติอย่างถูกต้อง (สุจริต คุณชนกุลวงศ์, 2543 : 20-21)

ความหมายของการวางแผน

การวางแผน เป็นการกำหนดเป้าหมายและขั้นตอนการดำเนินงานตลอดจนคาดคะเนปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้า ตั้งแต่ต้นจนบรรลุเป้าหมาย การวางแผนจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งเพราะทำให้เราทราบว่าเราจะทำอะไร อย่างไร เมื่อไหร่ และจะได้รับผลอะไร นอกจากนี้การวางแผนยังช่วยลดความเสี่ยงต่าง ๆ ได้อีกด้วยซึ่งมีผู้ให้ทัศนะในการวางแผนไว้หลายท่าน เช่น

สุรพันธ์ ยันต์ทอง (2533 : 105) กล่าวว่า การวางแผนมีความหมาย 3 ลักษณะคือ

- 1) การแสดงความตั้งใจอย่างกว้าง ๆ
- 2) การเตรียมการร่างแผนผัง ซึ่งแสดงสัดส่วนและความสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ

ของอาคารและ เครื่องจักร

3) การทำโครงร่างออกแบบหรือวางวิธีดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้

ส่วนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543 : 17) กล่าวว่า การวางแผนเป็นการคิดเตรียมการไว้ล่วงหน้า เพื่อจะทำงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ในการวางแผนจะต้องมีการกำหนดเป้าหมาย แนวทางการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา และทรัพยากรที่จะต้องใช้ เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 35) ได้กล่าวว่า การวางแผนคือ การเตรียมการไว้ล่วงหน้า ทำให้ผู้บริหารมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงาน หรือทำอะไรบางอย่างในอนาคต การวางแผนจึงเป็นการตัดสินใจของผู้บริหารในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ จะทำอะไร (What to do) ทำอย่างไร (How to do) ทำเมื่อใด (When to do) ให้ใครทำ (Who is to do) ต้องการทรัพยากรอะไร (What is needed to do it)

จากความหมายที่นักการศึกษากล่าวมานั้น พอจะสรุปได้ว่า การวางแผน หมายถึง การกำหนดกิจกรรมแต่ละกิจกรรมอย่างต่อเนื่องหลาย ๆ ทางเลือกไว้ล่วงหน้าแล้วตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดโดยยึดหยุ่นได้ตามโอกาสและความเหมาะสมทั้งนี้ต้องพยายามรักษาเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของแผนไว้เป็นสำคัญ

นอกจากนี้ อติศักดิ์ พงษ์กุลผลศักดิ์ (2534 : 465-466) กล่าวว่า ขั้นตอนการวางแผนการควบคุมคุณภาพจะสำเร็จตามจุดมุ่งหมายถึงคำว่าคุณภาพ ก็ด้วยความร่วมแรงร่วมใจกันคิดพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ให้หมดไป ซึ่งหลักการปฏิบัติการวางแผนการสร้างคุณภาพมีขั้นตอนดังนี้

1) ระบุปัญหาต่างๆ ที่ต้องการปรับปรุง เป็นงานขั้นแรกของการปฏิบัติการสร้างคุณภาพซึ่งทุกคนจะต้องร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดในการหาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น

2) การเก็บรวบรวมข้อมูล ในขั้นนี้เป็นการรวบรวมข้อมูล เพื่อคุณลักษณะการกระจายของกระบวนการผลิต หรือสาเหตุของสิ่งที่ต้องการปรับปรุงว่ามีการกระจายมากน้อยเพียงใด มีสาเหตุเนื่องจากอะไร เพื่อจะได้แก้ไขปรับปรุงสาเหตุของสิ่งที่ต้องการปรับปรุง ซึ่งการเก็บข้อมูลควรเก็บในลักษณะที่อ่านง่ายและสะดวกต่อการปฏิบัติ เช่น ใช้ตารางตรวจสอบแผนภูมิต่างๆ หรือแบบสอบถามในการหาสาเหตุ หลังจากการเก็บรวบรวมข้อมูลแล้วควรมีการจำแนกข้อมูลออกเป็นกลุ่มๆ เพื่อสะดวกต่อการสร้างแผนภูมิแกงปลาและเสนอต่อที่ประชุม

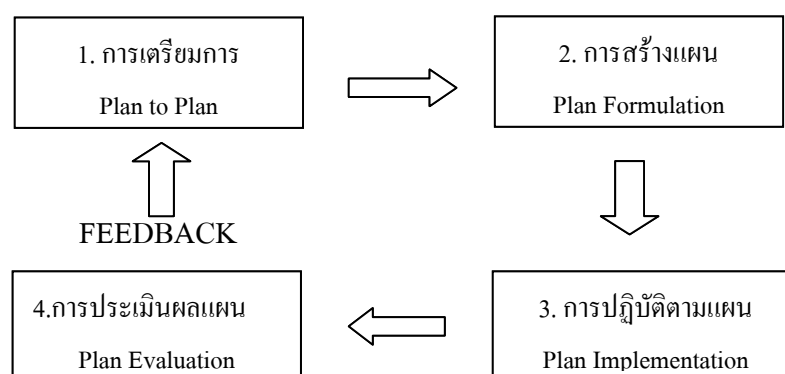
3) กำหนดหัวข้อและแสดงสภาพของปัญหา หลังจากการเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ แล้ว ในขั้นตอนนี้จะเป็นการสร้างแผนภูมิต่างๆ เช่น แผนภูมิแก้งปลา แผนภูมิพาราโต แผนภูมิควบคุม และแผนภูมิกราฟ เพื่อใช้กำหนดสาเหตุของความบกพร่องต่างๆ ตลอดจนแสดงสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นกับงานที่ทำอยู่ และเมื่อทราบถึงปัญหาต่างๆ จากแผนภูมิที่กำหนดแล้ว ขั้นต่อไปจะเป็นการระดมความคิดถึงปัญหาต่างๆ เพื่อเลือกปัญหาบางจุดขึ้นมาแก้ไข ปรับปรุงแล้วกำหนดหัวข้อในการแก้ไขปรับปรุง

4) กำหนดเป้าหมายที่แน่นอน การตั้งเป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญของการทำกิจกรรมการสร้างคุณภาพ ดังนั้นหลังจากกำหนดหัวข้อเลือกปัญหาที่จะปรับปรุงแก้ไขแล้ว ขั้นต่อไปจะต้องกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานซึ่งการกำหนดเป้าหมายนั้น สมาชิกทุกคนจะต้องยอมรับ และมีความรู้สึกที่สามารถกระทำกิจกรรมนั้นสำเร็จตามเป้าหมาย

5) เลือกวิธีการปรับปรุงแก้ไข เมื่อทราบถึงสาเหตุของปัญหาและกำหนดปัญหาที่จะปฏิบัติภายใต้เป้าหมายที่แน่นอนแล้ว ในขั้นนี้จะเป็นขั้นของการระดมความคิดความสามารถของสมาชิกทุกคนในการที่จะเลือกวิธีการแก้ปัญหา ให้สามารถบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการวางแผน

นักวิชาการทางการวางแผนชี้ให้เห็นว่า กระบวนการวางแผนที่ดีนั้นจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบขั้นตอนที่ชัดเจนและมีความต่อเนื่องเป็นเหตุเป็นผลกันตามลำดับ นอกจากนี้ เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 35-39) กล่าวว่า กระบวนการในการวางแผนสามารถแสดงดังแผนภาพประกอบ 6



ภาพประกอบที่ 6 กระบวนการวางแผน

ที่มา : เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 36)

จากแผนภาพข้างต้นอธิบายได้ดังนี้

1) การเตรียมการ หมายถึงการเตรียมการก่อนการวางแผนซึ่งมีกิจกรรมต้องปฏิบัติ ดังนี้

- 1.1) นโยบาย และเป้าหมายขององค์กรต้องการอะไร
- 1.2) วิเคราะห์สภาพการปัจจุบัน งานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ตลอดจนความพร้อมในการทำงาน
- 1.3) วัตถุประสงค์และความต้องการสอดคล้องกับนโยบาย และเป้าหมายขององค์กรหรือไม่
- 1.4) สภาพแวดล้อมปัจจุบัน และโอกาสเอื้ออำนวยให้มากน้อยเพียงใด
- 1.5) ผลสำเร็จที่ต้องการภายในระยะเวลาที่กำหนด
- 1.6) ข้อมูลต่างๆที่ต้องการ บุคลากรหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับแผน มีใครบ้าง

2) การสร้างแผน หมายถึงการกำหนดแผนที่ต้องการขึ้นมาให้ชัดเจนมีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติดังนี้

- 2.1) มาตรฐานหรือคุณภาพงานที่ต้องปฏิบัติ
- 2.2) มีทางเลือกหรือกิจกรรมอะไรบ้างที่ต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุตามต้องการ
- 2.3) อุปสรรค / ข้อจำกัดที่จะเกิดขึ้นและวิธีการแก้ไขอุปสรรคหรือข้อจำกัดนั้น ๆ
- 2.4) ตัดสินใจเกี่ยวกับทางเลือกหรือกิจกรรมที่คิดว่าดีที่สุดและเหมาะสมกับสถานการณ์
- 2.5) กำหนดขั้นตอนของการปฏิบัติงาน
- 2.6) ทรัพยากรที่ต้องการเพื่อสนับสนุนการทำงานมีอะไรบ้าง
- 2.7) เขียนเป็นแผนให้ชัดเจน โดยมีการกำหนดช่วงระยะเวลาเริ่มต้นสิ้นสุดและผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรม

3) การปฏิบัติตามแผน หมายถึง การนำแผนที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติมีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติดังนี้

- 3.1) กำหนดคนที่จะรับผิดชอบในการปฏิบัติและการควบคุมงานแต่ละส่วน

3.2) ประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามแผน ก่อนที่จะมีมีการมอบหมายงานให้รับผิดชอบไปปฏิบัติ

3.3) จัดสรรทรัพยากรสนับสนุน การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและเพียงพอ

3.4) กำหนดรูปแบบความร่วมมือและการประสานงานกับหน่วยงานอื่น หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับแผน

3.5) การนิเทศงาน (Supervision) ช่วยเหลือแนะนำในการปฏิบัติงาน

3.6) การควบคุมกำกับและติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผน ซึ่งอาจจะใช้เทคนิค PPBS , PERT / CPM หรือ Gantt Chart ช่วยในการควบคุมก็ได้

4) การประเมินผล หมายถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าได้บรรลุตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ การประเมินผลแผนนี้ เป็นการประเมินผลเพื่อ กลับไปยัง ขั้นที่ 1 ของกระบวนการวางแผนนั่นเอง สำหรับกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติมีดังนี้

4.1) ผลการปฏิบัติงานได้ตามที่ต้องการอย่างน้อยเพียงใด

4.2) ปัญหาและอุปสรรคที่พบ

4.3) ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผน

4.4) สมควรที่จะมีการทบทวนแผน ปรับแผนหรือไม่

แอกคอฟฟ์ (Ackoff, 1970) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบและขั้นตอนของกระบวนการวางแผนดังนี้

1) จุดหมาย (Ends) เป็นขั้นตอนที่แสดงถึงวัตถุประสงค์ ความมุ่งหวังหรือจุดหมายของแผนที่กำหนดขึ้น โดยแสดงถึงสภาพปัญหาหรือความเป็นมา หรือ ภูมิหลังขององค์การ หลักการและเหตุผล ตลอดจนประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากการวางแผนนั้น ๆ

2) วิธีการ (Means) เป็นการแสดงถึงวิธีการนำข้อมูลมาวิเคราะห์และกำหนดเป็นทางเลือกต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุจุดหมายของแผน

3) ทรัพยากร (Resources) เป็นขั้นตอนที่แสดงถึงประเภท ปริมาณและคุณภาพของทรัพยากรที่ต้องใช้ในการปฏิบัติการตามแผน ทรัพยากรดังกล่าวประกอบด้วย งบประมาณ คน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการจัดการ เป็นต้น

4) การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ (Implementation) เป็นขั้นตอนของการเลือกและลงมือปฏิบัติตามแนวทางที่ดีที่สุด เพื่อให้เป็นไปตามจุดหมายที่กำหนดไว้

5) การควบคุม (Control) เป็นขั้นตอนของการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของแผน การประเมินดังกล่าวนี้ ประกอบด้วย การประเมินประสิทธิภาพของแผน การประเมินเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของการปฏิบัติการ มีการปรับปรุงและแก้ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทุกขั้นตอนและทุกระยะของการดำเนินการตามแผน เป็นการดำเนินการไปอย่างต่อเนื่อง

จากการประมวลแนวคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับขั้นตอนการวางแผนสามารถสรุปได้ว่า กระบวนการวางแผนเป็นกิจกรรมที่ต้องดำเนินการอย่างมีระบบและต่อเนื่องสัมพันธ์กัน ทุกกระบวนการซึ่งเริ่มตั้งแต่ การเตรียมการวางแผน การสร้างแผน การปฏิบัติตามแผน การประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไขปรับแผนใหม่ หรือสร้างแผนใหม่

6.2 ด้านการปฏิบัติตามแผน

ในขั้นตอนของการปฏิบัติตามแผนเป็นขั้นตอนที่สำคัญซึ่งเป็นผลต่อเนื่องมาจากการสร้างแผนหรือวางแผนขั้นตอนนี้เป็นการนำแผนมาปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรมโดยมุ่งให้บรรลุตามเป้าหมายของแผนที่วางไว้ให้มากที่สุด โดยกรอบของการปฏิบัตินั้นจะอยู่ภายใต้กรอบของกิจกรรมของแผนที่ได้เลือกไว้แล้วซึ่งสอดคล้องกับ อคติศักดิ์ พงษ์พุลผลศักดิ์ (2534 : 466) ขั้นตอนการปฏิบัติ หลังจากได้ดำเนินการวางแผนขั้นต่างๆ แล้วในขั้นต่อไป จะเป็นการปฏิบัติตามแผนเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้สาเหตุของแต่ละสาเหตุและวิธีการแก้ไขปรับปรุงงานที่เลือกมาปฏิบัติจากแผนภูมิต่างๆ ซึ่งถ้าเป็นงานที่สามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาของสาเหตุด้วยกลุ่มเองก็ลงมือปฏิบัติ หากไปเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงานอื่นหรือกลุ่มอื่น ก็แจ้งให้ผู้บริหารดำเนินการสั่งการให้หน่วยนั้น ร่วมมือแก้ไขประสานงานกันไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมายของการปฏิบัติตามแผน

เมื่อได้วางแผนเสร็จแล้ว ขั้นตอนต่อไปจะต้องดำเนินการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ซึ่งมีผู้ให้แนวคิดไว้หลายท่านดังนี้

ลาภ เพชรเรือง (2526 : 28-29) กล่าวว่า การลงมือปฏิบัติตามแนวคิดของ เดมมิ่ง (Deming) นั้น หมายถึง การลงมือแก้ปัญหาตามแผนการแก้ปัญหาที่วางไว้เป็นตารางปฏิบัติงาน ซึ่งมี 2 ลักษณะคือ

1) การเก็บบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน แก้ไขปัญหา หรือสืบหาสาเหตุของปัญหา เทคนิคหรือเครื่องมือ ที่ใช้วิเคราะห์ และเก็บข้อมูล

2) การประชุมการปฏิบัติกิจกรรมจะต้องมีการประชุมตลอดเวลาซึ่งมี 4 ลักษณะคือ

2.1) การประชุมครั้งแรก ด้วยการระดมสมอง เพื่อหาปัญหา

2.2) การประชุมประจำเดือน จัดอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้งเพื่อหาแนวทางปฏิบัติในการทำงาน

2.3) การพบปะปรึกษาหารือระหว่างผู้บริหารและครู อาจารย์ในโรงเรียน

2.4) ทำกิจกรรมนอกเวลาเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528 : 5-6) อธิบายว่า การปฏิบัติหมายถึง การดำเนินการตามแผนซึ่งประกอบด้วย การควบคุม กำกับ ติดตาม และนิเทศ เป็นกิจกรรมที่ต้องกำหนดผู้ปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน เป็นระบบซึ่งผู้บริหาร โรงเรียน หรือผู้ได้รับมอบหมายต้องปฏิบัติอย่างจริงจังตามที่กำหนด

ส่วนสังด์ อุทรานันท์ (2530 : 90-91) อธิบายว่าการปฏิบัติงานประกอบด้วย การปฏิบัติงานใน 3 ลักษณะคือ

1) ปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถที่ได้รับ

2) ปฏิบัติงานให้สำเร็จออกมาทันตามกำหนดเวลาและมีคุณภาพสูง

3) ปฏิบัติงานโดยใช้วัสดุอุปกรณ์ตลอดจนเครื่องใช้ต่าง ที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างได้ผล

สำหรับ สุจริต คุณชนกุลวงศ์ (2543 : 21) กล่าวว่า หลังจากจบการวางแผนแล้วก็เข้าสู่ขั้นตอนการปฏิบัติงานหรือ ดำเนินงาน ขั้นตอนต่างๆ ที่เสนอไว้ควรนำไปปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจว่ามีการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

1) สร้างความมั่นใจว่า ผู้รับผิดชอบดำเนินงาน ตระหนักถึงวัตถุประสงค์ และความจำเป็นของงานอย่างถ่องแท้

2) ให้ผู้รับผิดชอบดำเนินงานตามแผน รับรู้เนื้อหาในแผนอย่างถ่องแท้

3) จัดให้มีการศึกษาหรือฝึกอบรมเพื่อดำเนินงานตามแผน

4) จัดหาทรัพยากรที่จำเป็นตามที่กำหนด และเมื่อต้องการ

ตามทัศนระนักวิชาการและหน่วยงานต่าง ๆ ที่นำมากล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การปฏิบัติตามแผนหมายถึง การปฏิบัติงานตามแผนที่ได้กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการ

ตามขั้นตอนที่กำหนดในกำหนดการต่าง ๆ ของแผนให้บรรลุเป้าหมายภายใต้กรอบเวลาและเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในแผน

กระบวนการของการปฏิบัติตามแผน

เป็นการดำเนินการเป็นไปอย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการและไม่หยุดนิ่งจนกว่าจะบรรลุผลตามจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งกรมสามัญศึกษา (2522 : 10-12) ได้เสนอว่าการปฏิบัติตามแผนเป็นการดำเนินงานเป็นขั้นตอนประกอบด้วย

- 1) การแจ้งนโยบาย
- 2) การตั้งคณะกรรมการ
- 3) การสำรวจความต้องการจำเป็น
- 4) การวางแผน
- 5) การให้ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติ
- 6) การดำเนินงาน
- 7) การสนับสนุน เสริมกำลังใจ
- 8) การประเมินผลการดำเนินงาน
- 9) การปรับปรุงแก้ไข

6.3 ด้านการตรวจสอบ

เป็นขั้นตอนการตรวจสอบผลการปฏิบัติตามแผนเพื่อหาความต่างระหว่างเป้าหมายหรือจุดประสงค์ที่วางไว้กับผลที่เกิดจากการปฏิบัติตามแผนว่าบรรลุตามเป้าหมายแค่ไหนเป็นการประเมินเพื่อที่จะตรวจสอบกระบวนการทั้งหมดที่ผ่านมาเพื่อหาแนวทางปรับปรุงแก้ไข ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อดิคคิต์ พงษ์พูลผลศักดิ์ (2534 : 466-467) ที่กล่าวว่า ขั้นตอนการตรวจสอบ เมื่อทดลองแก้ไขปัญหาแล้ว จะต้องทำการตรวจสอบติดตามผลงานที่ปฏิบัติไปด้วยการเปรียบเทียบผลการทำงานก่อนการปฏิบัติงานให้ผลแตกต่างกันเล็กน้อยเพียงใด ถ้าได้ผลตามเป้าหมายหรือสูงกว่าเป้าหมายก็นำผลที่ได้จัดทำเป็นมาตรฐานการทำงาน เพื่อใช้สำหรับการปฏิบัติงานในโอกาสต่อไป แต่ถ้าไม่ได้ผลตามเป้าหมายหรือต่ำกว่าเป้าหมายให้ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่วนสุจริต คุณชนกุลวงศ์ (2543 : 21) กล่าวว่า เมื่อทำการตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผน ควรมีการประเมินใน 2 แง่ อย่างเป็นอิสระซึ่งกัน

และกัน (1) มีการดำเนินงานตามแผนอย่างถูกต้องหรือไม่ (2) เนื้อหาของแผนมีสาระเพียงพอหรือไม่ ถ้าวัตถุประสงค์ของงานไม่บรรลุ แสดงว่า สภาพเงื่อนไขไม่เป็นไปตามข้อ 1 หรือข้อ 2 หรือทั้งสองข้อ เป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องพิจารณาว่าอยู่ในกรณีใด เพราะการแก้ไขที่ต้องการในแต่ละข้อจะแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง

ความหมายของการตรวจสอบ

ในระหว่างและหลังการปฏิบัติงาน จะต้องมีการประเมินผล แต่ในที่นี้กล่าวถึงการตรวจสอบและควบคุม ซึ่งเป็นกิจกรรมหนึ่งของการประเมินผลดังที่มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2530 : 90-118) อธิบายว่า การประเมินผล คือ ขั้นตอนในการติดตามตรวจสอบว่าการตัดสินใจที่ได้กระทำไปนั้นได้ผลตามที่ได้คาดหมายไว้หรือไม่ และการประเมินผลคืองานในขั้นสุดท้าย เป็นการวัดหรือตรวจสอบเพื่อประเมินการดำเนินงานตามที่ได้กำหนดไว้ในแผน จึงนำมากล่าวทั้ง 2 ความหมายซึ่งมีผู้ให้ทัศนะไว้หลากหลาย เช่น

กัญญา สาทร (2526 : 67) กล่าวว่า การประเมินผลงาน หมายถึง การตรวจสอบผลการปฏิบัติงานทุกระยะ จะได้ทราบผลการปฏิบัติงานและปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อหาทางแก้ไข และหมายถึงการประเมินขั้นสุดท้ายนำไปเปรียบเทียบผลงานที่ได้กับเป้าหมายที่ตั้งไว้เพื่อวางแผนใหม่ในอนาคต สอดคล้องกับแนวความคิดของ ลาก เพชรเรือง (2526 : 29) อธิบายว่าการตรวจสอบ หมายถึง การทำกิจกรรม 2 ประการคือ

1) การตรวจสอบ ว่าหลังจากการแก้ปัญหาแล้วสภาพปัญหานั้นลดลงจนถึงเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ ซึ่งมีวิธีการดำเนินการดังนี้

1.1) ตรวจสอบ หมายถึง หัวหน้าแผนกหรือหัวหน้าหน่วยให้คำแนะนำตามสภาพที่ก้าวหน้าไป และให้คำแนะนำวิธีการระหว่างขั้นตอนของการดำเนินงาน

1.2) ตรวจสอบผลงาน หมายถึง การบันทึกผลงานเปรียบเทียบกับแผนที่กำหนดแล้วรายงาน และตรวจสอบดูว่า ทำได้ตามแผนที่กำหนดหรือไม่

1.3) ตรวจสอบระหว่างดำเนินงาน โดยให้ผู้ดำเนินการตรวจสอบการดำเนินการด้วยตนเอง

1.4) รับรองผลที่ได้ โดยบันทึกผลลัพธ์ที่ได้ลงในรายงานผลลัพธ์ของการดำเนินงานแล้วเสนอผล ถ้าได้ผลดีมาก ควรประกาศเกียรติคุณ เพื่อเป็นการเสริมแรง

2) การควบคุม ภายหลังจากตรวจสอบให้ปฏิบัติตามขั้นตอน เพื่อหาข้อบกพร่องที่ควรปรับปรุงแก้ไข แล้วให้ใช้เทคนิคการควบคุม โดยเก็บข้อมูลสภาพก่อนการแก้ปัญหา และเก็บข้อมูลสภาพหลังจากดำเนินการแก้ปัญหาแล้วเพื่อวิเคราะห์คุณภาพเชิงเปรียบเทียบว่าบรรลุเป้าหมายเพียงใด เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูลนั้น ควรเป็นเครื่องมือประเภทเดียวกันทั้งก่อนและหลังการแก้ปัญหา การตัดสินใจผลการควบคุมการดำเนินงานสำคัญมากถ้าผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นดังนี้

2.1) ไม่บรรลุเป้าหมายให้นำไปปรับปรุงต่อไป

2.2) บรรลุเป้าหมาย ให้กำหนดมาตรฐานของงาน

ส่วน กรมสามัญศึกษา (2527 : 50) กล่าวว่า การตรวจและการควบคุม หมายถึง การตรวจสอบผลที่ได้จากการปฏิบัติงานทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยการใช้สถิติแสดงให้เห็นว่า ก่อนและหลังปฏิบัติ ดีหรือไม่เพียงใด บรรลุเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ระยะเวลา เพียงพอหรือไม่ และมีปัญหาหรือไม่ อย่างไร ซึ่งมีส่วนคล้ายคลึงกันกับ สงัด อุทรานันท์ (2530 : 129-131) กล่าวว่า การประเมินผลเป็นการตรวจสอบและประเมินผลที่ได้ว่าสมควรจะดำเนินการต่อไปหรือไม่ การประเมินผลมีความเกี่ยวข้องกับการประเมินในเรื่องต่อไปนี้ คือ

1) สัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงาน ดังนี้

1.1) การประเมินผลผลิต เป็นการประเมินผลลัพธ์ที่ได้ทั้งปริมาณและคุณภาพ

1.2) การประเมินกระบวนการทำงาน ว่ามีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้าง หรือได้ผลเป็นอย่างไร

2) การประเมินประสิทธิภาพของการดำเนินงาน เป็นการประเมินความสำเร็จของการทำงานดังนี้

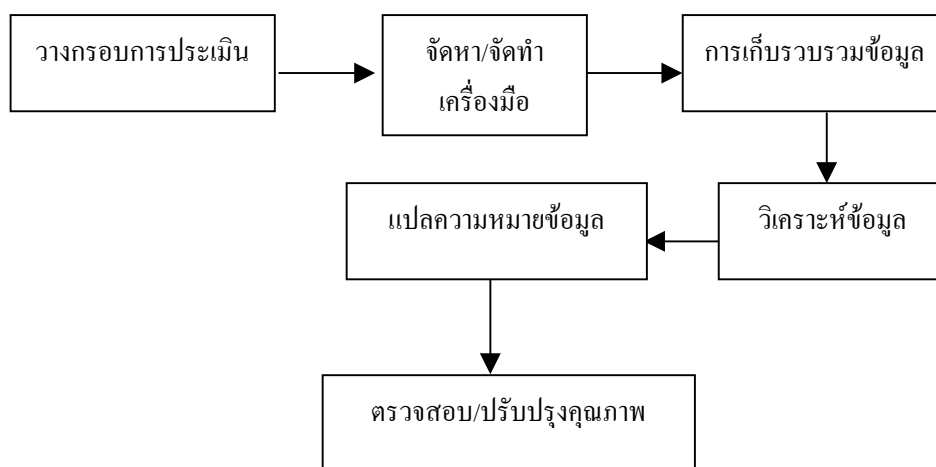
2.1) การประเมินประสิทธิภาพของการดำเนินงานเป็นการประเมินความสำเร็จของการดำเนินงาน

2.2) การประเมินคุณค่าของการดำเนินงาน เพื่อตัดสินใจว่า การดำเนินงานนั้นมีคุณค่าเพียงใด โดยกำหนดเกณฑ์ การตัดสินใจไว้ล่วงหน้า

จากที่สนะดังกล่าว พอจะสรุปได้ว่า การตรวจสอบและการควบคุม หมายถึงการตรวจสอบเพื่อประเมินผลว่าการดำเนินงานตามแผนได้ผลดีหรือมีข้อบกพร่องอย่างไร เพื่อนำไปใช้หรือปรับปรุงแก้ไขก่อนที่จะนำไปใช้

กระบวนการของการตรวจสอบ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543 : 30-43) กล่าวว่า กิจกรรมการตรวจสอบประเมินผลภายในตามพื้นฐานแนวคิดของการประเมินที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Base Evaluation) พบว่ากิจกรรมที่ต้องดำเนินการประกอบด้วย การวางกรอบการประเมิน การจัดหา/จัดทำเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การแปลความหมาย และการตรวจสอบ/ปรับปรุงคุณภาพการประเมิน ดังภาพประกอบ 7



แผนภาพที่ 7 กิจกรรมการตรวจสอบประเมินผลภายใน
ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543 : 30)

ซึ่งมีรายละเอียดในการทำงานดังนี้

- 1) การวางกรอบการประเมิน เพื่อกำหนดแนวทางในการประเมินว่า จะประเมินอะไร ใครเป็นผู้ประเมิน และมีรูปแบบในการประเมินเป็นอย่างไร กรอบการประเมินควรจะต้องเชื่อมโยงกับเป้าหมายคุณภาพหรือมาตรฐานการศึกษา ที่ระบุในแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการ
- 2) การจัดหา/จัดทำเครื่องมือ เพื่อกำหนดเครื่องมือที่จะใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลว่า จะใช้เครื่องมือชนิดใด หลักจากนั้นก็จัดหา/จัดทำเครื่องมือ
- 3) การเก็บรวบรวมข้อมูล ควรวางแผนการจัดเก็บข้อมูลให้สอดคล้องกับการทำงานปกติของสถานศึกษาให้มากที่สุด
- 4) การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้รับผิดชอบควรร่วมกันพิจารณากรอบการวิเคราะห์ว่า

ข้อมูลแต่ละประเด็นจะวิเคราะห์ในระดับใด ระดับบุคคล ระดับห้องเรียน หรือระดับภาพรวมของสถานศึกษา ใครเป็นผู้วิเคราะห์ วิเคราะห์ในช่วงเวลาใด เพื่อจะได้นำผลมาใช้

5) การแปลความหมาย ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จะนำมาใช้ประโยชน์ได้ก็ต่อเมื่อได้มีการแปลความหมายข้อมูล โดยมีการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด

6) การตรวจสอบ/ปรับปรุงคุณภาพการประเมิน เมื่อได้ดำเนินการประเมินตามแผน ที่กำหนดไว้แล้ว ก็จะต้องมีการตรวจสอบกระบวนการและผลการประเมินว่า มีความเหมาะสม ถูกต้องและน่าเชื่อถือเพียงใด ควรมีการประหลุมร่วมนกันเป็นระยะๆ โดยผู้บริหาร ควรมีการติดตาม ตรวจสอบในระหว่างกรณีเทศ และประหลุมร่วมนกับคณะกรรมการเพื่อให้คำปรึกษาแนะนำในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการประเมินคุณภาพให้มีประสิทธิภาพ มีความถูกต้องและเชื่อถือได้

6.4 ด้านการปรับปรุงแก้ไข

อดิศักดิ์ พงษ์พลผลศักดิ์ (2534 : 467) กล่าวว่า ขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไข ในขั้นนี้เป็นการตรวจสอบ ว่าถ้าได้ผลตามเป้าหมายหรือสูงกว่าเป้าหมายให้รับแก้ไขปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพขึ้น แล้วจึงจัดทำเป็นมาตรฐานงานในการปฏิบัติ เพื่อเสนอรายงานผลงานให้กลุ่มอื่นได้ทราบต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับ สุจริต คุณชนกุลวงศ์ (2543 : 22) กล่าวว่า ในการปฏิบัติการแก้ไข มีความจำเป็นจะต้องแยกแยะอย่างชัดเจนในการจำกัดอาการและสาเหตุของปัญหา ถ้าการไม่บรรลุวัตถุประสงค์เกิดจากการวางแผนที่ไม่ดี ก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะหาสาเหตุของการวางแผนที่ไม่ดีพอก่อน แล้วจึงทำการปรับปรุงคุณภาพของการวางแผนและปรับปรุงเนื้อหาของแผนด้วย

ความหมายของการปรับปรุงแก้ไข

การปรับปรุงแก้ไขปัญหา เป็นการปฏิบัติงานหลังจากการประเมินหรือการตรวจสอบผลแล้ว ถ้าพบว่าผลการปฏิบัติก็พยายามหาแนวทางที่จะพัฒนาประสิทธิภาพให้สูงขึ้น เพื่อจะนำไปสู่การกำหนดเป็นมาตรฐานให้หน่วยงานอื่นนำไปใช้เป็นมาตรฐานได้ ถ้าผลการปฏิบัติยังไม่ดีหรือบกพร่องจะต้องปรับปรุงให้ดีขึ้น ซึ่งมีผู้ให้ทัศนะในเรื่องของการปรับปรุงแก้ไขไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

ลาภ เพชรเรื่อง (2526 : 31) ให้ทัศนะว่า การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคเป็นกิจกรรมที่ต้องทำในกรณีที่ปรากฏว่าตรวจสอบแล้ว ผลงานไม่บรรลุหรือไม่สอดคล้องกับเป้าหมายก็ให้ปรับปรุงใหม่ วิธีการปรับปรุงใหม่ให้ดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้

- 1) ปรับปรุงการวางแผนใหม่
- 2) ลงมือปฏิบัติตามแผนที่ปรับปรุงใหม่
- 3) ตรวจสอบและควบคุมการปฏิบัติงานใหม่
- 3) ถ้ายังไม่บรรลุเป้าหมายจะต้องปรับปรุงใหม่ จนกว่าจะบรรลุเป้าหมาย

จึงกำหนดเป็นมาตรฐาน

สำหรับเอกชัย กี่สุขพันธ์ (2528 : 31) ได้กล่าวว่า การปรับปรุงและพัฒนา คือ การปรับปรุงแก้ไขวิธีการทำงานให้ดียิ่งขึ้น และเป็นไปตามเป้าหมาย

ส่วนกรมสามัญศึกษา (2527 : 13) ให้ทัศนะว่า การแก้ไขปัญหาและอุปสรรค คือ การแก้ไขปรับปรุงการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย กระทั่งได้ผลเป็นที่น่าพอใจ จึงกำหนดให้เป็นมาตรฐานในการทำงาน การควบคุมคุณภาพจะสัมฤทธิ์ได้ก็ด้วยความร่วมแรงของหน่วยงาน หรือบุคลากรทุกฝ่ายในหน่วยงานนั้น ๆ สำหรับวิธีการปรับปรุงมีขั้นตอนดังนี้

- 1) ระบุ และชี้ปัญหาที่ต้องการปรับปรุงให้เห็นอย่างชัดเจน ด้วยความร่วมมือของบุคลากร

- 2) ปัญหาที่เกิดขึ้น ต้องอาศัยกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Q.C. Circle Activities)

จากแนวคิดข้างต้น สรุปได้ว่า การปรับปรุงแก้ไขเป็นขั้นตอนการดำเนินงานหลังการตรวจสอบและประเมินผลของการดำเนินงานตามแผน ซึ่งจะทำให้ทราบว่าการดำเนินงานมีส่วนดีและส่วนบกพร่องตรงจุดใดบ้างในส่วนที่เป็นส่วนที่ดีหรือเป็นจุดแข็งก็พยายามหาทางเพิ่มประสิทธิภาพของงานให้สูงขึ้น ในส่วนที่เป็นข้อบกพร่องก็ต้องหาทางปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทักษะการบริหารงาน

กัมภณฑ์ จุนโท (2536 : 115) ทำการวิจัยเรื่อง การปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาในพื้นที่เสี่ยงภัย เขตการศึกษา 2 ได้กล่าวว่า การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างครูกับชุมชนมีลักษณะซับซ้อน เชื่องช้า ไม่เป็นที่

น่าพอใจ เพราะประชาชนในพื้นที่มีลักษณะทางสังคมผิดแผกแตกต่างกับจังหวัดอื่นเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะความแตกต่างในการนับถือศาสนา ภาษา ขนบธรรมเนียมประเพณี

โกศล ไสขาว (2540 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นต่อทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาเขตการศึกษา 4 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีทักษะการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง การปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในระดับดีมาก ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อทักษะการบริหารของผู้บริหารและการปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยความคิดเห็นของผู้บริหารอยู่ในระดับดีมาก ส่วนความคิดเห็นของครูอยู่ในระดับปานกลาง ทักษะการบริหารของผู้บริหารและการปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความสัมพันธ์กันในระดับมาก และทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา คือ ทักษะด้านมโนภาพ ทักษะด้านเทคนิค และทักษะด้านผู้นำ

ครรชิต ดอกไม้คี่ (2536 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องทักษะการบริหารของผู้บริหารตามทัศนะของครูในโรงเรียนสำหรับเด็กที่มีความบกพร่องทางการได้ยินในประเทศไทย พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารตามทัศนะของครูในโรงเรียนสำหรับเด็กที่มีความบกพร่องทางการได้ยินในประเทศไทยเห็นว่า มีทักษะอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน

จินดา เพราะสมุทร (2535 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะในการบริหารงานกับกระบวนการบริหารงานของเจ้าหน้าที่ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ทักษะในการบริหารงานของเจ้าหน้าที่ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด มีความสัมพันธ์ทางบวกกับกระบวนการบริหารงาน

ชวนิตย์ นาคะสรรค์ (2535 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการวิจัยพบว่า

1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่มีผู้ช่วยผู้บริหารและไม่มีผู้ช่วยผู้บริหาร ในภาพรวมทั้งสามด้านอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า การบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่มีผู้ช่วยมีทักษะด้านมโนคติสูงเป็นอันดับแรก รองลงมาได้แก่ ทักษะด้านมนุษย และทักษะด้านเทคนิคตามลำดับ ส่วนทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่ไม่มีผู้ช่วยผู้บริหารมีทักษะด้านมนุษยสูงเป็นอันดับแรก รองลงมาได้แก่ด้านมโนคติ และอันดับ

สุดท้ายคือ ด้านเทคนิค

2) เปรียบเทียบทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนระหว่างโรงเรียนที่มีผู้ช่วยผู้บริหารและไม่มีผู้ช่วยผู้บริหารทั้งสามด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ฉกาจ ชันชู (2544 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องสภาพและปัญหาการปฏิบัติงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดนครราชสีมา พบว่า การใช้ภาษาไทยในการสื่อสารประชาชนไม่ค่อยเข้าใจ ผู้บริหารควรใช้ภาษาไทยควบคู่ไปกับภาษาเขมรโดยอาจให้บุคลากรที่พูดภาษาเขมรได้เป็นผู้ประสานงาน

ดีกุล กิตติพงษ์พิสุทธิ์ (2543 : บทคัดย่อ) ทักษะที่จำเป็นในการบริหารและความต้องการในการพัฒนาของผู้บริหารครูสุภาพ ผลการวิจัยปรากฏว่า

1) ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหาร และความ ต้องการในการพัฒนาในระดับมากโดยเห็นว่าด้านมนุษยมีความจำเป็นและต้อง การมากใน อันดับแรก รองลงมา คือ ด้านเทคนิค และด้านมโนคติตามลำดับ โดยมีองค์ประกอบที่จำเป็นในการบริหารและความต้องการในการพัฒนาของผู้บริหารอันดับแรก คือ การตั้งใจและ บำรุงขวัญ

2) ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารและความ ต้องการในการพัฒนาของผู้บริหารพบว่า ทักษะทั้ง 3 ด้าน อันได้แก่ ด้านเทคนิค ด้านมนุษย และด้านมโนคติมีความจำเป็นและมีความต้องการพัฒนาในระดับแรกโดยคิดเห็นว่าด้าน เทคนิคมีความจำเป็นและต้องการพัฒนามากเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ด้านมนุษยและ ด้านมโนคติตามลำดับ โดยมีองค์ประกอบที่จำเป็นในการบริหารอันดับแรกคือการใช้ หลักธรรม และองค์ประกอบที่ต้องการพัฒนาของผู้บริหาร อันดับแรกคือ กระบวนการกลุ่ม และการติดต่อสื่อความหมาย

3) ผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นในการบริหารและ ความต้องการในการพัฒนาของผู้บริหารที่แตกต่างกัน ทั้ง 3 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญสถิติที่ ระดับ .05 ทุกด้าน โดยผู้บริหารเห็นว่าทักษะที่จำเป็นและต้องการพัฒนามากตามลำดับคือ ด้านมนุษย ด้านเทคนิค และด้านมโนคติ ส่วนผู้ปฏิบัติเห็นว่า ทักษะที่จำเป็นในการ บริหารและต้องการพัฒนามากเรียงตามลำดับ คือ ด้านเทคนิค ด้านมนุษย และด้านมโนคติ

บุรี แก้วเล็ก (2533 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะ กับกระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา ในจังหวัด

นครปฐม ผลการวิจัยพบว่าทักษะทางการบริหารทั้ง 3 ด้านของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา ในจังหวัดนครปฐม อันได้แก่ทักษะ ด้านมนโคติ ด้านบุคลากร และ ด้านเทคนิค ที่มีอยู่ได้ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ไม่ว่าในด้าน การตัดสินใจ การวางแผน การจัดองค์การ การติดต่อสื่อสาร การใช้อำนาจบังคับบัญชา การประสานงาน และการประเมินผลงาน และนั่นคือการปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาได้รับอิทธิพล หรือขึ้นอยู่กับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาอย่างสำคัญ

กัญญา รัตนมณี (2535 : 110 – 111) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมการบริหารกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 3 พบว่า พฤติกรรมการบริหารทั้ง 5 ด้าน คือ พฤติกรรมการเป็นผู้นำ การวางแผน การมีมนุษยสัมพันธ์ การประสานงาน และการประชาสัมพันธ์มีความสัมพันธ์พหุคูณกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 3 โดยอธิบายความแปรปรวนได้ ร้อยละ 70 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมการบริหารมีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในอัตราร้อยละ 70

ยงยศ ทศนะพยัคฆ์ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์อำเภอในภาคใต้ของประเทศไทย” ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารงานด้านเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความคิดรวบยอด มีความสัมพันธ์กันทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานทั้ง 3 งาน คือ งานศูนย์ข้อมูลสถิติและวางแผน งานศูนย์บริหารและประสานงาน และงานศูนย์ติดตามและประเมินผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ทุกองค์ประกอบ

เรืองรัตน์ รตโนภาส (2539 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานของหัวหน้าศูนย์บริหารการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอในเขตภาคตะวันออก พบว่า ทักษะการบริหารงานของหัวหน้าศูนย์โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ประสิทธิภาพของศูนย์โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ประสิทธิภาพของศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอโดยภาพรวมและแต่ละงานอยู่ในระดับดี ทักษะการบริหารงานของหัวหน้าศูนย์โดยภาพรวมและรายด้านกับประสิทธิผลของศูนย์บริการ โดยภาพรวมและแต่ละงานมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

วินิจ นาควิเชียร (2535 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครู อาจารย์ สังกัดกรม สามัญศึกษา จังหวัดสงขลา พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครู อาจารย์ โดย ส่วนรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง

สามารถ ทิมนาค (2535 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยถึงความสัมพันธ์ระหว่าง ทักษะทางการนิเทศกับกระบวนการนิเทศงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยพบว่า

- 1) ผู้บริหารโรงเรียนในทุกขนาดโรงเรียนมีการใช้ทักษะทางการนิเทศทุกด้าน คือ ความคิดรวบยอด มนุษยสัมพันธ์ และเทคนิควิธี อยู่ในระดับมาก
- 2) การใช้ทักษะทางการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนมีมีขนาดต่างกัน มีความแตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ มีการใช้ทักษะทางการนิเทศน้อยกว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดอื่น ๆ
- 3) ผู้บริหารโรงเรียนในทุกขนาดโรงเรียนมีการปฏิบัติตามกระบวนการนิเทศ งานวิชาการซึ่งได้แก่ การวางแผนการนิเทศ การสร้างความเข้าใจก่อนการนิเทศ การปฏิบัติงานนิเทศ การสร้างเสริมกำลังใจในการนิเทศ และการประเมินผลการนิเทศ อยู่ในระดับมาก
- 4) การปฏิบัติตามกระบวนการนิเทศงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่มีขนาด ต่างกันมีความแตกต่างกัน กล่าวคือผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางมีการปฏิบัติมากกว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดอื่น ๆ และผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่มีการปฏิบัติน้อยกว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดอื่น ๆ
- 5) ทักษะทางการนิเทศกับกระบวนการนิเทศงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน มีความสัมพันธ์กันในทุก ๆ ด้านและทุกขนาดโรงเรียน

2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

กนกพร จรินทร์รัตนกร. (2540 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง กระบวนการ บริหารการศึกษาของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ดำเนินการดังนี้

1) การตัดสินใจสั่งการ มีการรวบรวมข้อมูลด้านงานบุคคล ยึดหลักความมีเหตุผลของสถานการณ์ในการตัดสินใจอาศัยขอบเขตทางกฎหมายและข้อบังคับทางการศึกษา และแผนงานโครงการที่จัดทำไว้ล่วงหน้า มีคณะกรรมการช่วยในการตัดสินใจ และตัดสินใจได้ดี เรื่องที่ผู้บังคับบัญชาสั่งการมา

2) การวางแผน จัดทำแผนโดยมีการสำรวจข้อมูล กำหนดวัตถุประสงค์ด้วยการพิจารณาให้สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน จัดตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบการวางแผน จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีมากที่สุด การดำเนินงานตามแผน มีการจัดทำปฏิบัติงาน การประเมินผลให้ผู้ปฏิบัติรายงานผล

3) การจัดองค์การ ได้จัดทำโครงสร้างแบบบริหารงานที่แสดงสายการบังคับบัญชาโดยกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร มอบหมายงานตามความถนัดและความสามารถของบุคลากร กำหนดคณะกรรมการที่ปรึกษาไว้ประจำฝ่ายต่างๆ

4) การติดต่อสื่อสาร ใช้การประชุม ภาษาที่ใช้คำนึงถึงระดับความรู้ของผู้รับสาร ใช้การติดต่อสื่อสารด้วยวาจาในงานเร่งด่วน ด้วยการเขียนเมื่อมีผู้เกี่ยวข้องหลายคน ผู้ร่วมงานสามารถขอพบผู้บริหารเป็นการส่วนตัว

5) การใช้อิทธิพลหรือการจูงใจ เพื่อใช้ให้ผู้ปฏิบัติงานภูมิใจ และพอใจในงาน เพื่อความสำเร็จของงาน กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของงานชัดเจน

6) การประสานงาน ได้จัดทำแผนภูมิที่แสดงสายการบังคับบัญชา ประชุมชี้แจงงานที่ปฏิบัติ แก่ผู้เกี่ยวข้อง เชิญวิทยากรให้การอบรม แก่ผู้ทำหน้าที่ประสานงานมีการจัดทัศนศึกษาออกสถานที่

7) การประเมินผล ได้กำหนดวัตถุประสงค์ด้วยการกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร วิเคราะห์ผลการประเมิน เพื่อนำผลไปปรับปรุงการทำงาน

ส่วนปัญหาของกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีอยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน คือ การตัดสินใจ การวางแผน การจัดองค์การ และมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย 4 ด้าน คือ การติดต่อสื่อสาร การใช้อิทธิพล หรือการจูงใจ การประสานงาน และประเมินผล

จินตนา เทพพิทักษ์. (2540 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพปัจจุบันและปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนบริหาร โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในจังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยพบว่า

- 1) โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในจังหวัดฉะเชิงเทรา มีการเตรียมการวางแผน โดยการประชุมปรึกษาครู มีการดำเนินการตามแผนทั้งโรงเรียน
- 2) มีหลักการพิจารณาคัดเลือกงานหรือโครงการเพื่อบรรจุในแผน โดยพิจารณาจากปรัชญาและวัตถุประสงค์ของโรงเรียน และพิจารณาความจำเป็นหรือความสำคัญของโครงการเป็นสำคัญ
- 3) ระดับปัญหาการวางแผนบริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา ในจังหวัดฉะเชิงเทรา ในขั้นตอนการวางแผนบริหารโรงเรียน 4 ขั้นตอน คือ ขั้นเตรียมการวางแผน ขั้นการดำเนินงานตามแผน ขั้นการปฏิบัติตามแผน และขั้นการประเมินผล มีปัญหาระดับปานกลางถึงระดับน้อย เป็นส่วนใหญ่ ผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน จะมีปัญหาในการวางแผนต่างกัน โดยผู้ที่มีประสบการณ์น้อยจะมีปัญหาในระดับปานกลาง ผู้ที่มีประสบการณ์มากจะมีปัญหาน้อย

เฉลิมพงษ์ ถนอมรัตน์. (2540 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวางแผนของโรงเรียนประถมศึกษา ที่เข้าโครงการปฏิรูปการศึกษาปีการศึกษา 2539 เขตการศึกษา 5 ผลการวิจัยพบว่า สภาพการวางแผน ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานวางแผนเป็นไปตามกระบวนการวางแผน คือการเตรียมการ วางแผน มีการให้ความรู้คณะครูให้เข้าใจแนวทางการปฏิรูปการศึกษา มีการสำรวจ ความต้องการของโรงเรียน มีการจัดระบบข้อมูล เพื่อใช้ในการวางแผนปรับปรุงโรงเรียน ขั้นวางแผน มีการประชุมครู กรรมการโรงเรียน เพื่อหาแนวทางปฏิรูปการศึกษา มีการกำหนดนโยบายงาน และโครงการเพื่อบรรจุในแผนปรับปรุงโรงเรียน ขั้นนำแผนไปปฏิบัติ มีการจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานตามแผนปรับปรุงโรงเรียน มีการดำเนินงานตามปฏิทินการติดตามควบคุมและประเมินผล กำหนดระยะเวลาประเมินผลและปรับปรุงโรงเรียน มีการนิเทศงานให้เป็นไปตามแผนงาน ส่วนปัญหาการวางแผน การเตรียมการวางแผน ไม่เป็นไปตามที่กำหนด บุคลากรขาดความรู้เรื่องการวางแผน ขาดงบประมาณ โครงการ ไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด การนิเทศติดตามผลไม่เป็นไปตามแผน การกำหนดตัวบุคลากรในการประเมินไม่เหมาะสม

ปราโมทย์ ถาวรานุรักษ์ (2539 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องความรู้วิชาการวางแผนกับปัญหาการวางแผน ปฏิบัติการประจำปี ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดพัทลุง พบว่า ในกระบวนการวางแผนซึ่งประกอบด้วย ขั้นการวางแผน ขั้นการปฏิบัติตามแผน และขั้นติดตามและประเมินผลแผน ผู้บริหารมีความรู้อยู่

ในระดับปานกลางทุกชั้นตอน

วรลักษณ์ ดวงจันทร์ (2541 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องสภาพและปัญหาของการดำเนินงานปฏิรูปการศึกษาในโรงเรียนปฏิรูปการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัยปรากฏว่า

1) สภาพการดำเนินงานปฏิรูปการศึกษาของโรงเรียนปฏิรูปการศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนปฏิรูปการศึกษาได้ดำเนินการปฏิรูปการศึกษารอบทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านปฏิรูปโรงเรียนและสถานศึกษา ด้านการปฏิรูปหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน ด้านการปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา ด้านการปฏิรูประบบการบริหารการศึกษา โดยปฏิบัติด้านต่าง ๆ เกินร้อยละ 50 เป็นส่วนมาก

2) ปัญหาของการดำเนินงานปฏิรูปการศึกษาของโรงเรียนปฏิรูปการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ส่วนใหญ่มีปัญหาเนื่องจากขาดแคลนงบประมาณในการสนับสนุนอย่างเพียงพอเกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ และสื่อต่าง ๆ ขาดครูผู้สอนที่ตรงกับรายวิชาและบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการใช้เครื่องมือที่ทันสมัย

วัชจรีา พุทธนอม (2544 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสามารถในการบริหารและการปฏิบัติงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลเขตการศึกษา 2 ผลการวิจัย พบว่า ความสามารถในการบริหารกับการปฏิบัติงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนรายด้าน ด้านการวางแผนและการปฏิบัติตามแผน มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานวิชาการอยู่ในระดับค่อนข้างสูง

สุนันท์ มินมณี. (2540 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการดำเนินงานตามโครงการ รับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า การดำเนินงานตามโครงการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา ส่วนมากมีสิทธิในการขอรับรองมาตรฐานฯ และได้มีการดำเนินงานตามภารกิจของโครงการรับรอง มาตรฐานคุณภาพการศึกษาเอกชน ตามองค์ประกอบและมาตรฐานคุณภาพการศึกษาเอกชนทั้ง 8 องค์ประกอบ คือ งานปรัชญาและนโยบายของโรงเรียน งานการเรียนการสอน งานกิจการนักเรียน งานบุคลากร งานธุรการการเงิน

งานสัมพันธ์กับชุมชน งานอาคารสถานที่ และประสิทธิผลของโรงเรียน สำหรับการดำเนินงานทั้ง 8 องค์ประกอบ อยู่ในระดับ ติดตามโครงการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา เอกชน ส่วนปัญหาการดำเนินงาน เหลืออยู่ในระดับน้อย

สุวิมล ราชชนบริหาร (2541 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษากระบวนการประกันคุณภาพทางการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งได้มีการเผยแพร่หลักการและนโยบายเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษาในสถาบัน เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและเห็นความสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษา ส่วนใหญ่มีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับนโยบายของทบวงมหาวิทยาลัย มีรูปแบบกระบวนการการประกันคุณภาพการศึกษา 3 รูปแบบ คือ รูปแบบที่ 1 ประกอบด้วย ระบบกำกับ ระบบสนับสนุน และระบบตรวจสอบ รูปแบบที่ 2 มีองค์ประกอบเช่นเดียวกับรูปแบบที่ 1 มีการเน้นที่การพัฒนาบุคลากรภายในสถาบันเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่การประกันคุณภาพเป็นสิ่งสำคัญ รูปแบบที่ 3 มีการกำหนดกรอบแนวคิดเป็นขั้นตอน แบ่งกระบวนการออกเป็น 5 ระยะ คือระยะที่ 1 สร้างความรู้ความ เข้าใจให้บุคลากรของสถาบันระยะที่ 2 จัดตั้งสภาวิชาการขึ้นเป็นองค์กรหลักที่ดูแลเรื่อง การประกันคุณภาพการศึกษา และมีการแต่งตั้งคณะกรรมการอำนวยการการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อทำหน้าที่ประสานงาน นโยบายและจัดทำข้อเสนอเกี่ยวกับหลักเกณฑ์หรือคู่มือสำหรับให้คณะวิชาถือเป็นแนวปฏิบัติ ระยะที่ 3 การนำนโยบายสู่แนวปฏิบัติและมีการออกเยี่ยมชมหน่วยงานเพื่อดูความคืบหน้าของแต่ละคณะและหน่วยงาน ระยะที่ 4 การปรับปรุงระบบ ระยะที่ 5 การดำเนินการการประกันคุณภาพการศึกษาทั้งระบบ นอกจากนี้พบว่า สถาบันมีวิธีดำเนินงานในการประชุมชี้แจงนโยบายและแนวปฏิบัติในการประกันคุณภาพ การศึกษาในสถาบัน จัดตั้งคณะกรรมการประกันคุณภาพของสถาบัน จัดตั้งหน่วยงาน / คณะ / และ ผู้รับผิดชอบ จัดทำคู่มือการประกันคุณภาพกำหนดนโยบายการประกันคุณภาพการศึกษาและ นำนโยบายสู่การปฏิบัติในระดับภาควิชาและกำหนดดัชนีบ่งชี้คุณภาพของมหาวิทยาลัยส่วน ภูมิภาค

หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 2 (2543 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องสภาพการดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษา ในโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัย พบว่า ในเรื่องของการวางแผนเตรียมการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษานั้น ทุกสหวิทยาเขตมีจำนวนโรงเรียน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 83.33 ได้จัดทำ

ธรรมเนียมโรงเรียนไปแล้ว

หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 2 (2545 : 56) ได้ทำการวิจัย เรื่อง สภาพการดำเนินงานโรงเรียนรองรับการประเมินภายนอก สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัย พบว่า ด้านการประเมินผลการดำเนินงานเพื่อเตรียมรับการประเมินจากองค์กรภายนอกโรงเรียนส่วนใหญ่ยังทำได้ไม่ดี ผลการประเมินอยู่ในระดับควรปรับปรุง โดยเฉพาะการนำผลการประเมินไปปรับปรุงแก้ไข โรงเรียนมีการดำเนินการน้อยมาก