

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับความสำเร็จของรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร ในต่างประเทศ (Deming, Juran, Crosby, Feignbaum, & Peter) และตามแนวคิดการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร การศึกษา (Total Quality Management in Education) ของ Sallis (2002, p. 139) และรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี พ.ศ. 2547 ซึ่งผลจากการวิจัยจะช่วยให้สามารถกำหนด รูปแบบการบริหารคุณภาพด้านการนำองค์กรและการวางแผนกลยุทธ์ ด้านระบบและกระบวนการ ด้านทรัพยากรบุคคลและทีมงาน ด้านการวิเคราะห์ การประเมินและการจัดการความรู้ ด้านความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง ด้านผลลัพธ์ขององค์กร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการเป็น 2 ระยะ ได้แก่ การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานการกำหนดกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยจึงกำหนดไว้ดังนี้

1. การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ศึกษาจากผู้ทรงคุณวุฒิในด้านการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร ซึ่งคัดเลือกโดยใช้เทคนิค Snowball Method ผู้ที่ดำรงตำแหน่งด้านการบริหารงานแบบ TQM จากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ผู้ที่มีผลงานด้านการประเมินคุณภาพการศึกษา ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการหรือผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา ผู้ที่ดำรงตำแหน่งคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ คณบดีคณะครุศาสตร์ คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย หัวหน้าภาคและอาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา จำนวน 17 คน

2. การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ของรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการศึกษาความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานสถานศึกษา โครงการนำร่องการวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้เพื่อคุณภาพ โดยการสุ่มแบบเจาะจง กลุ่มตัวอย่างจำนวน 6 โรงเรียนเดิม ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้ ผู้บริหาร จำนวน 14 คน ครูผู้สอนจำนวน 201 คน รวมทั้งสิ้น 215 คน และคณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 66 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 3 ฉบับ ดังนี้

- 2.1 แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาโครงการนำร่องการวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้เพื่อคุณภาพ ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมี

โครงสร้าง จำนวน 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการนำองค์กรและการวางแผนกลยุทธ์ ด้านระบบและกระบวนการ ด้านทรัพยากรบุคคลและทีมงาน ด้านการวิเคราะห์ การประเมินและการจัดการความรู้ ด้านความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง ด้านผลลัพธ์ขององค์กร

2.2 แบบสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร โดยใช้เทคนิคเคลฟาย

รอบที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากรูปแบบจำลองของการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร ซึ่งเป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบ เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย พร้อมทั้งคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมอย่างอิสระ

รอบที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากข้อความที่ผู้ตอบแบบสอบถามในรอบที่ 1 เห็นด้วยร้อยละ 80 ขึ้นไป รวมกับข้อสรุปจากแบบสอบถามปลายเปิดที่ผู้ตอบเสนอแนะไว้โดยสร้างเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ได้แก่ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด

นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากการนำข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 มาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยควอไทล์ (Interquartile Range) และพิจารณาข้อที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.41 ขึ้นไป และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ 1.50 ลงมา ผลปรากฏว่ามีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์อยู่ในเกณฑ์ทุกข้อ

2.3 แบบสอบถาม เพื่อวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ของรูปแบบในการนำไปใช้เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ได้แก่ เหมาะสมมากที่สุด เหมาะสมมาก เหมาะสมปานกลาง เหมาะสมน้อย และเหมาะสมน้อยที่สุด

การวิเคราะห์ข้อมูล ได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์ และผู้บริหารสถานศึกษาโครงการนำร่องการวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้เพื่อคุณภาพ ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ดำเนินการโดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ
2. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามโดยเทคนิคเคลฟาย ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามรอบที่ 1 ดำเนินการ โดยการคำนวณหาค่าร้อยละของคำตอบที่ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยในแต่ละข้อความ แล้วคัดเลือกข้อความที่ผู้ตอบเห็นด้วยร้อยละ 80 ขึ้นไป และสังเคราะห์ผลจากแบบสอบถามปลายเปิดที่มีความสอดคล้องกัน ร้อยละ 80 ขึ้นไป มาสร้างเป็นแบบสอบถามในรอบที่ 2

2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามในรอบที่ 2 ดำเนินการโดยคำนวณค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยควอไทล์ (Interquartile Range) และพิจารณาข้อที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.41 ขึ้นไป และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ 1.50 ลงมา ในการวิเคราะห์รอบที่ 2 ทุกข้อมีค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่ผ่านเกณฑ์ หลังจากนั้นกำหนดเป็นรูปแบบที่เหมาะสม

3. การวิเคราะห์ความเหมาะสมของรูปแบบ ดำเนินการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อตัดสินว่าเป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการที่จะนำไปปฏิบัติในสถานศึกษา

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นนักวิชาการ ได้รูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีสาระสำคัญ ดังนี้

1. รูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการนำองค์กร และการวางแผนกลยุทธ์ มีสาระสำคัญประกอบด้วย จำนวน 45 ข้อ ได้แก่ แสดงถึงความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพ มีเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพอย่างชัดเจน ผู้บริหารอุทิศตนให้กับการปฏิบัติงานในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารมีเมตตากรุณา มีความรับผิดชอบ ยุติธรรม ซื่อสัตย์ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารมีความเป็นผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์และเป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง ผู้บริหารมีความเป็นประชาธิปไตย ผู้บริหารยึดกฎระเบียบ มีความยุติธรรม โปร่งใส กำหนดยุทธศาสตร์โดยการวิเคราะห์ SWOT มีแผนการรับนักเรียนเข้ารับการศึกษามีแผนพัฒนาหลักสูตรและจัดกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย มีแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา มีแผนระดมทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ มีแผนติดตามและวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการด้านการศึกษาของผู้เรียน มีการจัดองค์กรโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน มีปรัชญา แผนพัฒนา ธรรมนูญสถานศึกษา แผนการดำเนินงาน โดยมีการปฏิบัติงาน 4 ด้าน ดังนี้

การปฏิบัติงานบริหารวิชาการ การพัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้และทำการวิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีทางการศึกษาและการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา ส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน หน่วยงานและสถาบันการศึกษาอื่น การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาวิชาการ การศึกษาของบุคคล ชุมชน

องค์กร หน่วยงานและสถาบัน สังคมอื่นที่จัดการศึกษา งานส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา

การปฏิบัติงานบริหารงบประมาณ การจัดทำและเสนอของบประมาณ การจัดสรร
งบประมาณ การตรวจสอบ ติดตามประเมินผลและรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา การบริหารการเงินและบัญชี การบริหารพัสดุและ
สินทรัพย์

การปฏิบัติงานบริหารบุคลากร การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่งการสรรหา
และการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย
การพัฒนาระบบและกระบวนการพัฒนามูลฐาน การเลื่อนขั้นเงินเดือน การสร้างขวัญกำลังใจ
ค่าตอบแทนและเงินวิทยฐานะ พัฒนาการบริหารงานบุคคลเป็นไปตามระบบคุณธรรมมีการ
ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้สัมพันธ์กับคุณภาพผู้เรียน

การปฏิบัติงานบริหารทั่วไป การดำเนินงานธุรการ พัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูล
สารสนเทศ งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พัฒนาระบบการบริหารและ
ประสานการพัฒนาคุณภาพเครือข่ายการศึกษา การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการ
บริหารงานสถานศึกษา การดูแลอาคารสถานที่ และสิ่งแวดล้อม การรับนักเรียน และจัดทำสำมะโน
ผู้เรียน การประสานงานการศึกษาในระบบ นอกโรงเรียน ตามและอริยาศัย

2. รูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านระบบและ
กระบวนการ มีสาระสำคัญประกอบด้วย จำนวน 25 ข้อ ได้แก่ กระบวนการเรียนรู้เน้นความ
เป็นเลิศทางวิชาการ กระบวนการเน้นผู้เรียนให้มีคุณธรรมจริยธรรม ระบบการพัฒนาผู้เรียน
ทุกคนได้เรียนรู้อย่างมีวิจารณญาณ และมีเหตุผล ระบบดูแลช่วยเหลือให้ผู้เรียนมีคุณภาพมี
ความสามารถที่โดดเด่น ระบบการวัดและประเมินผล ระบบการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา
ระบบดูแลคุณธรรมและจริยธรรมวิชาชีพครู ระบบพัฒนามูลฐาน ระบบชุมชนสัมพันธ์ ระบบการ
จัดสภาพแวดล้อม ระบบการจัดการสถานที่ และห้องปฏิบัติการ ระบบข้อมูลสารสนเทศ มีคู่มือ
การใช้งานกำกับไว้ชัดเจน มีแผนการบำรุงรักษาเครื่องมือ มีบันทึกและตรวจสอบการใช้และ
การบำรุงรักษาเครื่องมือ คู่มือระบบต้องเขียนขึ้นโดยการมีส่วนร่วมของทุกคน มีการจัดทำเกณฑ์
มาตรฐานและวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ มีเกณฑ์มาตรฐานการรับนักเรียนเข้าเรียน มีมาตรฐานหลักสูตร
สถานศึกษา มีมาตรฐานครูผู้สอน มีมาตรฐานการเรียนการสอนและการวัดประเมินผล มีมาตรฐาน
ห้องเรียนและห้องปฏิบัติการ มีมาตรฐานสภาพแวดล้อม มีการเปรียบเทียบข้อมูลกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้
หรือจากสถานศึกษาอื่น มีการใช้ข้อมูลในการเทียบเคียง

3. รูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านทรัพยากรบุคคล และทีมงาน มีสาระสำคัญประกอบด้วย จำนวน 12 ข้อ ได้แก่ ข้อมูลประวัติบุคลากร แผนการพัฒนาบุคลากร บันทึกผลการพัฒนา ประเมินผลการพัฒนา ส่งเสริมการมีส่วนร่วม มีการมอบหมายหน้าที่ชัดเจนตามระเบียบปฏิบัติราชการ แต่งตั้งคณะกรรมการและมอบอำนาจหน้าที่ให้กับหัวหน้าทีมคุณภาพ มีการสร้างความเข้าใจร่วมกันอย่างทั่วถึง กำหนดจุดมุ่งหมาย ทิศทางพัฒนางานคุณภาพสถานศึกษา ฝึกอบรมทีมคุณภาพในเรื่องการบริหารคุณภาพ เป็นผู้ร่าง และออกแบบ Flowchart จัดทำระบบคุณภาพ สรุปผลประเมินเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

4. รูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการวิเคราะห์ การประเมินและการจัดการเรียนรู้ มีสาระสำคัญประกอบด้วย จำนวน 14 ข้อ ได้แก่ วิเคราะห์ ปัญหา สาเหตุ และพิจารณาแนวทางแก้ไขตามความสำคัญ วิเคราะห์ยุทธศาสตร์การดำเนินงานต้อง สามารถปฏิบัติได้ มีการยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม วิเคราะห์สภาพความต้องการ และจำเป็นของสถานศึกษา มีโครงสร้างองค์การอย่างเป็นระบบ สถานศึกษามีความพร้อมในการรับการประเมิน กำหนดเกณฑ์และวิธีการประเมิน สร้างความตระหนักและให้ความรู้ในการประเมินกับครู มีการประเมินผลตามสภาพจริง บันทึกและจัดทำรายงานการประเมิน ประเมิน สภาพความต้องการทั้งระบบเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐาน ผลจากการตรวจติดตามคุณภาพภายนอก ร่วมมือกับชุมชนในการตรวจสอบเด็กที่มีอายุในวัยการศึกษาภาคบังคับได้เข้าเรียน ร่วมมือกับผู้ปกครองในการพัฒนาผู้เรียนให้ได้คุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีการรวมกลุ่มเพื่อช่วยเหลือกันในการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม ข้อมูลสารสนเทศและความรู้เพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

5. รูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้องความพึงพอใจของผู้เรียนมีสาระสำคัญประกอบด้วย จำนวน 14 ข้อ ได้แก่ ครูผู้สอนมีหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ ครูสามารถจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สาระของหลักสูตรสอดคล้องกับสภาพผู้เรียนและท้องถิ่น การแสดงความเข้าใจและให้คำปรึกษาแก่ผู้เรียน การมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอน การใช้อุปกรณ์การเรียนที่เหมาะสมกับบทเรียน สภาพแวดล้อมและกระบวนการต่าง ๆ มีผลต่อการตอบสนองของผู้เรียน สถานศึกษาเห็นความสำคัญและสร้างความสัมพันธ์ร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีการประเมินความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง ทำให้ผู้ปกครองและชุมชนได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมที่สนับสนุนการเรียนการสอน ทำให้ผู้ปกครองและชุมชน เห็นความสำคัญของการศึกษาและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของของสถานศึกษา ทำให้ครูนำผลการประเมินการเรียนการสอนมาปรับเปลี่ยน การสอนเพื่อพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง

รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทำให้ครูมีความเอื้ออาทร เข้าใจและเอาใจใส่ผู้เรียนทุกคนอย่างสม่ำเสมอและเท่าเทียมกัน

6. รูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านผลลัพธ์ขององค์กร มีสาระสำคัญประกอบด้วย จำนวน 23 ข้อ ได้แก่ ผู้เรียนคุณธรรม จริยธรรมมีค่านิยมที่พึงประสงค์ ผู้เรียนเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และเคารพในสิทธิของผู้อื่น ผู้เรียนมีความรู้และทักษะในการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษา ผู้เรียนเห็นคุณค่าและภูมิใจในภูมิปัญญา ศิลปวัฒนธรรมไทย มีสุขนิสัย สุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี มีการติดตามและรายงานความก้าวหน้าของผู้เรียนให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ ผลการเรียนรู้เป็นไปตามเป้าหมายด้านคุณภาพนักเรียน ผู้ปกครอง แสดงความพึงพอใจต่อสถานศึกษา นักเรียนมีอัตราการเรียนต่อสูงกว่าร้อยละ 80 นักเรียนได้รับรางวัลในระดับต่าง ๆ จนถึงระดับชาติ ได้รับการจัดสรรงบประมาณเป็นไปตามแผนงานของสถานศึกษา ได้รับการสนับสนุนทรัพยากรจากนอกระบบทุกภาคส่วนมาใช้ในการจัดการศึกษา การบริหารงานด้านงบประมาณถูกต้อง จากการตรวจสอบ ไม่มีข้อทักท้วงจากสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน มีการบริหารจัดการการทำงานของบุคลากร มีการจัดบุคลากรทำงานตรงสายงาน มีการพัฒนาบุคลากรด้านวิชาชีพและติดตามประเมินผล ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ สร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนสังคม ปรับระบบบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม มีแผนปรับปรุงการปฏิบัติงานเป็นระยะ บุคลากรทุกคนร่วมกันเสนอความคิดเห็นในการแก้ไขและพัฒนาองค์กรอยู่เสมอ ชุมชนมีส่วนในการจัดและตรวจสอบการปฏิบัติงานด้านการศึกษา นำเสนอผลการดำเนินงานต่อผู้เกี่ยวข้องและต่อสาธารณชนเป็นระยะ

อภิปรายผล

จากการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานครั้งนี้มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่น่าสนใจมาอภิปราย ดังนี้

1. รูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เหมาะสมกับบริบทไทย โดยผู้ทรงคุณวุฒิทางวิชาการ ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานแบบ TQM จากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ผู้ที่มีผลงานด้านการประเมินคุณภาพการศึกษาของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา ผู้มีหน้าที่ผลิตนักบริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ คณบดีคณะครุศาสตร์ คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย หัวหน้าภาคและอาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา จำนวน 17 คน พบว่า ในการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของสถานศึกษามีรูปแบบในแต่ละด้านปรากฏผลดังนี้

1.1 ด้านการนำองค์กรและการวางแผนกลยุทธ์ กลุ่มภารกิจของโรงเรียน ได้แก่ มินนโยบายคุณภาพ การนำองค์กร วางแผนกลยุทธ์ มีการเขียนแผนกลยุทธ์ พันธกิจ การปฏิบัติงานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคลากร งานบริหารทั่วไป ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ เทนเนอร์ และดีโทโร (Tanner & Detoro, 1992) กล่าวถึงรูปแบบที่จะนำแนวคิดเกี่ยวกับ TQM มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ ต้องมีองค์ประกอบ ด้านภาวะผู้นำจะต้องมีเป้าหมายและแผนพัฒนาที่ชัดเจน มีความตั้งใจในการพัฒนาคุณภาพ และมีความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ Richard (1993 อ้างถึงใน วิฑูรย์ สิมะโชติ, 2543, หน้า 150) กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ ด้านคุณภาพไว้ มีการแต่งตั้งตัวแทนฝ่ายบริหารคุณภาพในการทำกิจกรรมตลอดจนกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคลากรให้ชัดเจน นอกจากนี้ยังต้องมีการทบทวนของฝ่ายบริหารอย่างสม่ำเสมอ การบริหารต้องใช้มาตรการที่จำเป็นทุกด้านที่จะทำให้มั่นใจว่านโยบายเป็นที่เข้าใจและมีการนำไปใช้ Malcolm Baldrige Award มากำหนดใช้ในทางการศึกษาซึ่งมีข้อกำหนดคล้ายกัน เรียกว่า Education Pilot Criteria ที่สรุปเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ระดับของภาวะผู้นำจะช่วยตรวจสอบ ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร และร่วมกันสร้างสรรค์และรักษาแนวทางที่มุ่งให้ความสำคัญกับผู้เรียน มีเป้าหมายชัดเจน มีความคาดหวังสูง และระบบภาวะผู้นำจะช่วยยกระดับการปฏิบัติงานให้มี ประสิทธิภาพ ทั้งยังตรวจสอบว่า วัตถุประสงค์และความคาดหวังในการผสมผสานกันในระบบ การจัดการในโรงเรียนอย่างไร ซึ่งพิจารณาถึงวัตถุประสงค์และความคาดหวังในการผสมผสานใน ด้านภาวะผู้นำเข้าไปสู่ระบบการบริหารโรงเรียน ผู้นำเป็นผู้รู้และเข้าใจผู้ร่วมงานและสร้างภาวะ ผู้นำในงานหรือตามบทบาทหน้าที่ให้เกิดกับครูเป็นผู้นำที่ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีภาวะผู้นำ เป็นผู้นำ ที่ดีในเรื่องคุณภาพส่งเสริมสนับสนุนและประสานงาน เป็นผู้นำสิ่งใหม่และสิ่งสร้างสรรค์เพื่อ การเปลี่ยนแปลง

1.2 ด้านระบบและกระบวนการ กลุ่มภารกิจของโรงเรียน ได้แก่ กระบวนการที่ สร้างคุณค่าของผู้เรียน กระบวนการสนับสนุน คุณภาพเครื่องมือ มาตรฐานการศึกษา การตรวจสอบมาตรฐาน ผลการวิจัยดังกล่าวสามารถอธิบายได้ว่า ในการดำเนินการการจัดระบบ บริหารคุณภาพ ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนจะต้องทำความเข้าใจกับวิธีการที่ทำให้เกิดคุณภาพของ การทำงาน แล้วกำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจน ทุกคนรับรู้และเข้าใจตรงกัน พิมพ์เป็นเอกสารและ นำนโยบายไปดำเนินการ มีการวางแผนเพื่อดำเนินการให้การปฏิบัติงานมีคุณภาพโดยการเตรียม ทรัพยากรให้พร้อม ออกแบบงาน และวิธีการทำงาน และจัดทำเป็นระบบคุณภาพซึ่งเป็นเอกสาร อธิบายวิธีการทำงานแต่ละด้าน จัดเครื่องมือต่าง ๆ ให้เพียงพอ กำหนดมาตรการการควบคุม ตรวจสอบ เพื่อให้ระบบงานที่ดำเนินต่อไป จัดทีมงานโดยเน้นการแก้ปัญหาและการปรับปรุง

คุณภาพ มีการฝึกอบรมบุคลากรทุกระดับให้เข้าใจงานที่รับผิดชอบและยอมรับในปรัชญา TQM แล้วนำไปประยุกต์ใช้ เทนเนอร์ และดีโทโร (Tenner & Detoro, 1992, p. 237) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบย่อยที่ใช้ในการประเมินเพื่อรับรางวัลว่า การบริหารกระบวนการด้านคุณภาพ การออกแบบและการเผยแพร่คุณภาพการผลิตและการบริการ กระบวนการบริหาร (ผลผลิตของการผลิตและการบริหารและกระบวนการส่งมอบ) กระบวนการบริหาร (กระบวนการเชิงธุรกิจและการบริการสนับสนุน) คุณภาพของผู้ผลิต และการประเมินคุณภาพ และกระบวนการจัดการศึกษา (Educational and Business Process Management) เป็นการตรวจสอบรูปแบบกระบวนการบริหารรวมทั้งการออกแบบการศึกษา ที่มุ่งการเรียนรู้ (Learning – Focused) ผลที่ได้จากการศึกษา การบริการโรงเรียนและการปฏิบัติงานในสำนักงาน สิ่งที่จะตรวจสอบที่เป็นกระบวนการหลัก ๆ คือ การออกแบบ การจัดการที่มีประสิทธิภาพและการปรับปรุงเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดในการปฏิบัติงาน การออกแบบการจัดการศึกษา การให้บริการการศึกษา การออกแบบและการจัดระบบบริการการศึกษา

1.3 ด้านทรัพยากรบุคคล และทีมงาน กลุ่มภารกิจของโรงเรียน ได้แก่ การพัฒนา ทรัพยากรบุคคลผลการ ทีมงานคุณภาพ ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของวัตถุประสงค์ที่สำคัญของ TQM คือการให้ทุกคนมีส่วนร่วม สอดคล้องกับ Coat (1991, p. 37) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม เป็นหัวใจของ TQM เพราะว่า การที่ทุกคนได้มีส่วนร่วมในกระบวนการแก้ปัญหาจะทำให้ได้วิธีแก้ปัญหาที่ดีขึ้น การแก้ปัญหาจะได้รวดเร็ว และคงอยู่นานเพราะ ผลกระทบที่ทุกคนได้รับเนื่องมาจากการแก้ปัญหาของกลุ่ม ทีมศึกษาควรประกอบด้วยสมาชิกไม่เกิน 10 คน และสมาชิกแต่ละคนควรจะเป็นบุคคลที่ควบคุมแหล่งทรัพยากรที่จำเป็นในการปรับปรุงกระบวนการ ซึ่งสอดคล้องกับ Sallis (2002, p. 27) ได้กล่าวไว้ว่า ทีมงาน (Teamwork) คือ การจัดการคุณภาพแบบองค์รวมครอบคลุมถึงประสิทธิภาพของทีม ระบบการศึกษา ทีมมีส่วนช่วยในการพัฒนาอย่างมากในด้านการจัดทำหลักสูตรการจัดการศึกษาที่เข้มแข็งเพื่อสร้างคุณภาพ การจัดการวัฒนธรรมขององค์กร ความสำคัญของทีมงานช่วยในการตัดสินใจและแก้ปัญหา ซึ่ง สัมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2539, หน้า 62, 68) สรุปองค์ประกอบขององค์กรที่นักวิชาการกล่าวถึงมากที่สุด คือ วัตถุประสงค์องค์กรทุกองค์กรต้องมีวัตถุประสงค์และร่วมกันทำงานให้บรรลุตาม วัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ๆ และทีมงานจะต้องเห็นชอบว่าจะสนับสนุน (Shared and Support) เพื่อสร้างชุมชนที่มีวิสัยทัศน์สำหรับองค์กรนั้น การทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมจะเป็นการสร้าง ข้อตกลงตามแนวทางที่กำหนด ซึ่งช่วยให้มีการตัดสินใจ ซึ่ง Juran ได้เขียนหนังสือเรื่อง The Quality Control Handbook เมื่อปี ค.ศ. 1951 โดยพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับ TQM ที่เน้นการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 10 ขั้นตอน (Sallis, 2002, pp. 40-41) ดังนี้ การสร้างความตระหนักใน

ความต้องการและโอกาสเพื่อปรับปรุงคุณภาพ การกำหนดเป้าหมายการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การสร้างองค์การที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมาย โดยการจัดตั้งหน่วยงานคุณภาพเพื่อชี้ปัญหา เลือกโครงการ กำหนดทีมงาน และเลือกเครื่องอำนวยความสะดวกที่ใช้ในกิจกรรม การให้ทุกคนได้รับการฝึกอบรม การดำเนินโครงการเพื่อแก้ปัญหา การรายงานความก้าวหน้า การแสดงความสำนึกรับผิดชอบ การนำแสดงผลที่สื่อความเข้าใจได้ การเก็บบันทึกความสำเร็จ และการร่วมมือพัฒนาระบบการทำงานปกติของหน่วยงานในแต่ละปี กระบวนการทำงานเพื่อให้การทำงานของทุกฝ่ายได้รับการพัฒนาเป็นไปด้วยความราบรื่น ดังนั้นการพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การจึงให้ความสำคัญ และใช้เป็นปัจจัยของการพัฒนา ทีมงานที่ทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย

1.4 ด้านการวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดการเรียนรู้ กลุ่มภารกิจของโรงเรียน ได้แก่ การวิเคราะห์ การประเมิน การจัดการเรียนรู้ ผลการวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดของ นักวิชาการหลายท่าน ซึ่งซาลลิสได้กล่าวถึง (Sallis, 2002, pp. 40-41) ได้แก่ Crosby Dale Bank Richard ที่ได้กล่าวถึงการวัดคุณภาพ (Quality Measurement) การประเมินค่าของคุณภาพ (Cost of Quality Evaluation) การตรวจสอบเพื่อให้มั่นใจว่าการทำงานมีคุณภาพ (Do it Over Again) การวัดผลและการรับรู้ข้อมูลย้อนกลับ (Management and Feedback) การวัดผลงาน (Measurement) การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation) ซึ่ง สไตเบอร์เกอร์ (Steinberger, 1992, p. 8) กล่าวว่าระบบธุรกิจสามารถประเมินผลการดำเนินงาน หรือผลผลิตได้ง่าย แต่ในระบบการศึกษามักประสบปัญหาในการหาเกณฑ์ และวิธีการประเมินผลการเรียนการสอน แต่วงการศึกษามิสามารถสร้างการยอมรับในเรื่องคุณภาพได้ โดยมีการพิจารณาผลการเรียนในระยะยาวแทนการประเมินผลในระยะสั้น จัดการประเมินความก้าวหน้าเป็นระยะ ซึ่งสอดคล้องกับ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 หมวด 6 มาตรา 47-51 สรุปได้ว่า ให้นำหน่วยงานต้นสังกัด และสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษา และเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก ให้มีสำนักรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา มีฐานะเป็นองค์กรมหาชนทำการประเมินผลการจัดการศึกษาเพื่อให้มีการตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงความมุ่งหมาย หลักการ และแนวการจัดการศึกษาในแต่ละระดับ

1.5 ด้านความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้องความพึงพอใจของผู้เรียน กลุ่มภารกิจของโรงเรียน ได้แก่ ความพึงพอใจของผู้เรียน ความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง ด้านการบริหารจัดการ ด้านการจัดการเรียนการสอน ผลการวิจัยสอดคล้องกับ พันศักดิ์ พลสารันย์ (2540, หน้า 28) ได้สรุป

แนวคิดพื้นฐาน เรื่องคุณภาพแบบ TQM ที่สามารถเป็นหลักในการดำเนินงาน คือ การสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า การปฏิบัติงานเพื่อคุณภาพนั้น มิใช่เพื่อความสนุกสนาน แต่เป็นไปเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงปรับปรุงองค์การจะต้องดำเนินการให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า ซึ่งผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า การปรับเปลี่ยนสู่การบริหารงานแบบ TQM นั้น ในสถานศึกษาทุกกระบวนการปรับเปลี่ยน เน้นที่กระบวนการเพิ่มคุณค่าให้กับผู้เรียน เพื่อให้ออกไปสู่สังคมที่ดี และสอดคล้องกับความต้องการของบริษัทองค์กรเอกชน และรัฐบาลที่เป็นผู้ดำเนินกิจการ และธุรกิจย่อมมีความพอใจที่ได้รับบุคคลที่สำเร็จการศึกษามีคุณภาพเข้าเป็นพนักงานหรือลูกจ้าง และสอดคล้องกับ Harari (1994 cited in Sallis, 2002) ได้ให้ข้อคิดเกี่ยวกับการนำ TQM มาประยุกต์ใช้ในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งหัวใจของการบริหารแบบควบคุมคุณภาพทั้งองค์การ ก็คือการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องบนความพอใจของลูกค้า (Continuous Improvement at Satisfying Customers) จึงสรุปได้ว่า การบริหารคุณภาพของสถานศึกษาจำเป็นต้องให้ความสำคัญและความพึงพอใจของผู้เรียน และผู้เกี่ยวข้อง

1.6 ด้านผลลัพธ์ขององค์กร กลุ่มภารกิจของโรงเรียน ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน ผลลัพธ์ด้านการบริการ ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลขององค์กร ผลลัพธ์ด้านธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ผลการวิจัยสอดคล้องกับ Ross (1993) กล่าวว่า TQM คือ การผสมผสานหน้าที่ (Functions) และกระบวนการทั้งหมดในองค์การ ภายใต้ผลสัมฤทธิ์ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของคุณภาพสินค้าและบริการ โดยมีเป้าหมาย คือ ความพอใจของลูกค้า ซึ่ง Bound et al. (1994, pp. 61, 796) อธิบายว่า กระบวนการคุณภาพเป็นคุณภาพของการผลิต และคุณภาพของผลผลิต ซึ่งสรุปได้ว่า คุณภาพในความหมายของผู้บริโภค คือ การสนองความต้องการของลูกค้าจะต้องดูจากผลสัมฤทธิ์ หรือผลลัพธ์ ซึ่งเป็นกระบวนการสุดท้ายของการผลิต ว่าคุณภาพนั้นอยู่ในระดับมาตรฐานผลผลิต หรือมาตรฐานผลงานตามการรับรู้ของผู้ใช้บริการ ที่ต้องการและความคาดหวัง ซึ่งในสถานศึกษาผลลัพธ์ขององค์กรก็คือผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ผลลัพธ์ด้านการบริการ ประสิทธิภาพขององค์การ สถานศึกษาต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน

อนึ่ง เมื่อพิจารณาผลจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ โดยภาพรวมในทุกด้าน และการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ด้าน คือ ด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์ ระบบและกระบวนการ ทีมงาน และการประเมินตนเอง แนวคิดและความเป็นมาเกี่ยวกับการบริหารงานโดยใช้หลักวิทยาศาสตร์ พัฒนาการที่ยาวนานนี้ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงความหมายของคำว่า “คุณภาพ” และมีการประยุกต์ใช้แนวคิดเชิงคุณภาพในหลายระดับซึ่ง ซาลลิส (Sallis, 2002, p. 18) ได้สรุปลำดับขั้นของแนวความคิดในการพัฒนาคุณภาพเป็น

ลำดับ 4 ระดับ คือ ระดับการตรวจสอบ (Inspection) ระดับการควบคุมคุณภาพ (Quality Control) ระดับการประกันคุณภาพ (Quality Assurance) และระดับสูงสุดคือการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพ ทั้งองค์การ (Total Quality Management) รูปแบบนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Sallis (2002, p. 139) ที่ได้ศึกษากรอบแนวคิดคุณภาพของสถานศึกษา คือ ผู้นำจะต้องมีกลยุทธ์ในด้าน การมอบหมายงาน มีนโยบายคุณภาพ มีวิสัยทัศน์ การกิจของงานที่ชัดเจนโดยทำการวิเคราะห์ องค์การและมีการวางแผนกลยุทธ์ เช่นเดียวกับ การบริหารคุณภาพสหรัฐอเมริกา MBNGA (Macolm Balrige National Quality Award) TQM นี้เป็นการปรับเปลี่ยนจากการบริหารรูปแบบ เดิม ๆ ให้เป็นการบริหารเชิงระบบ และกล่าวถึง ความเป็นผู้นำ (Leadership) มีบทบาทและ ความรับผิดชอบ การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (Data Collection and Analysis) การบริหาร โดยใช้ข้อมูล และความเป็นจริง (Managing by Fact) มีการกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategie Planning) พันธกิจ (Mission) รวมถึงกลยุทธ์ธุรกิจ (Business Strategy) และนโยบายองค์กร (Corporate Policy) โดยมีการนำความต้องการของลูกค้ามาผนวกกับการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Benchmarking) เพื่อกำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ ซึ่งจะเริ่มตั้งแต่การกำหนดค่านิยมขององค์กร (Corporate Vision) และในด้านระบบและกระบวนการ จะต้องมีประสิทธิภาพ มีเครื่องมือวัด คุณภาพของต้นทุนและตรงตามมาตรฐาน ISO 9000 โดยใช้เครื่องมือ 7 แบบของ QC (7 QC Tools) ได้แก่ ใบตรวจสอบ/รายการตรวจสอบ (Check Sheets) พังแสดงเหตุและผล/แผนผังแสดงเหตุผล (Cause and Effect Diagrams) พังพาเรโต้/แผนผังพาเรโต้ (Pareto Diagrams) กราฟ (Graphs) ฮิสโตแกรม (Histograms) พังการกระจาย/แผนผังการกระจาย (Scatter Diagrams) แผนภูมิควบคุม (Control Charts) มีทีมคุณภาพ พร้อมจะแก้ปัญหา และมีกลยุทธ์ในการเรียนการสอน และ มีเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล (Employee Focus) โดยข้อสรุปที่ว่า “ทรัพยากรบุคคลเป็นผู้ที่ทำให้ระบบนั้นทำงานได้” ทุกองค์กรจึงต้องมีระบบ ทรัพยากรบุคคล (Human Resources System) ซึ่งประกอบด้วย ระบบการวางแผนทรัพยากรบุคคล ระบบปฏิบัติการ และระบบข้อมูลสารสนเทศ มีระบบการพัฒนาศักยภาพที่ดี (Training & Development) โดยเน้นการสร้างผู้นำองค์กร (Leadership) และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) พร้อม ๆ กับสอนความเข้าใจในการทำงานอย่างเป็นระบบ (Systemic Learning) การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Involvement) พนักงานเป็นปัจจัยสำคัญ และเป็นทรัพยากรที่ ทรงคุณค่าต่อความสำเร็จขององค์กร ที่จะมุ่งไปสู่ระบบการบริหารคุณภาพโดยรวม TQM มีภาระ ในการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า สำรวจความต้องการของลูกค้า ปรับปรุงประสิทธิภาพและ พัฒนางาน ประสานงานกับหน่วยงานภายนอก มีระบบการประกาศเกียรติคุณและให้รางวัล (Reward & Recongnition) ทีมงานที่ประสบความสำเร็จควรได้รับการยกย่อง เพื่อให้เกิดความ

ภาคภูมิใจ ให้ทุกคนยอมรับความสำเร็จ และเป็นตัวอย่างที่ดี และมีการประเมินผลงาน ด้วยการประเมินและการสำรวจความต้องการของลูกค้าเพื่อเป็นผลย้อนกลับและตรวจสอบให้ตรงตามมาตรฐาน โดยใช้วิธีเทียบเคียง (Benchmarking) ข้อมูล

2. การตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นบทสรุปการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเสนอรูปแบบ โดยผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้ปฏิบัติจริง ได้แก่ ผู้บริหารครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 6 โรงเรียนกระจายทั่วประเทศ ปรากฏว่ามีรูปแบบตามบทบาทและหน้าที่ที่ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความเห็นว่าเหมาะสมหรือไม่ และสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ในระดับสถานศึกษา ได้แก่

2.1 ด้านการนำองค์กรและการวางแผนกลยุทธ์ ที่มีความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษา มีความเห็นว่าเหมาะสมมากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ มีเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพอย่างชัดเจน แสดงถึงความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพ มีแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Dale (1994, pp. 10-13) อธิบายว่า ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำ มีการวางแผน และการจัดองค์การ โครงสร้างขององค์การอย่างเป็นระบบ และสอดคล้องกับ สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2539, หน้า 33) ที่สรุปโครงสร้างของ TQM ว่าจะต้องมีโครงสร้างที่สนับสนุน และบอกถึงวัตถุประสงค์ที่สำคัญคือ การดำเนินงานในทุก ๆ ด้านให้มีคุณภาพตามความต้องการ และที่มีความเหมาะสมตามความคิดเห็นของครูผู้สอน ได้แก่ การมอบหมายหน้าที่ชัดเจนตามระเบียบปฏิบัติราชการ ความมั่นใจในการพัฒนาคุณภาพให้ดีขึ้น และมีจุดมุ่งหมายของทีมคุณภาพ การพัฒนาคุณภาพตามความคิดเห็นของครูผู้สอน ยังเน้นการปฏิบัติงานตามระเบียบปฏิบัติราชการ และให้ความสำคัญกับการมอบหมายหน้าที่ ซึ่งสอดคล้องกับ Sallis (2002, p. 138) กล่าวถึงปัจจัยในการบริหารคุณภาพให้ประสบผลสำเร็จนั้นจะต้องมีการมอบหมายหน้าที่ให้กับทีมงาน และกำหนดจุดมุ่งหมายให้ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับ Goetsch (1994, p. 14 cited in Sallis, 2002) กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของคุณภาพว่า ต้องมีวัตถุประสงค์ชัดเจน มีมติเดียว ผลจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารจะต้องตระหนักในการให้ความสำคัญต่อการบริหาร และกำหนดโครงสร้างการพัฒนาคุณภาพอย่างเป็นระบบ มอบหมายหน้าที่ และกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อความมั่นใจในการพัฒนาคุณภาพ

2.2 ด้านระบบและกระบวนการ ที่มีความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และคณะกรรมการสถานศึกษา มีความเห็นว่าเหมาะสมมากที่สุด 3 ลำดับแรก ส่วนครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่าเหมาะสมมาก ได้แก่ กระบวนการเรียนรู้เน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ กระบวนการเน้นผู้เรียนให้มีคุณธรรมจริยธรรม ระบบดูแลช่วยเหลือให้ผู้เรียนมีคุณภาพ

มีความสามารถที่โดดเด่น สอดคล้องกับ Sherr and Lozier (1991, p. 7 cited in Sallis, 2002) การนำแนวคิด TQM มาใช้จะต้องระบุกลุ่มผู้ให้บริการ หมายถึงภารกิจที่สอนความต้องการ และสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ให้บริการ โดยกำหนดผู้ให้บริการ สำรวจความต้องการ กำหนดภารกิจว่าจะสนองความต้องการ และสร้างความพึงพอใจผู้ให้บริการแต่ละกลุ่มอย่างไร การติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร ผู้เรียนได้รับบริการที่เหมาะสมผลลัพธ์ด้านคุณลักษณะผู้เรียนคือนักเรียนได้นำไปสู่ชุมชนที่ดีอย่างเป็นระบบครบวงจรและบรรลุเป้าหมายการศึกษา ซึ่งการดำเนินการอย่างเป็นระบบนั้น Sherr and Lozier (1991, p. 10 cited in Sallis, 2002) ได้กล่าวถึงการดำเนินงานอย่างเป็นระบบซึ่งอยู่บนพื้นฐานของกระบวนการที่มีทั้งความคงเส้นคงวา (Stable) และสามารถทำนายได้ (Predictable) โดยใช้แนวคิดทางวิทยาศาสตร์ และถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในระบบ TQM คือ วงจร Plan – Do – Check – Act ที่มีความเหมาะสมตามความคิดเห็นของครูผู้สอน ได้แก่ ประเมินและต้อนรับด้วยความยินดี การติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร และความชัดเจนในการติดต่อกับผู้เรียนและผู้ปกครอง สอดคล้องกับ Sallis (2002, p. 14) ที่กล่าวว่าจุดประสงค์ของ TQM คือ การให้บริการลูกค้าด้วยความยินดีและมุ่งมั่น ให้บริการทั้งลูกค้าภายในและภายนอก ที่แสดงถึงความต้องการและความคาดหวังที่มาใช้บริการ ซึ่งชาลลิสได้กล่าวถึง Dale (1994) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับวิธีการคุณภาพในการเพิ่มผลผลิตให้เกิดประสิทธิผลจากการตอบรับของลูกค้าของบริษัทญี่ปุ่น ดังนั้นการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร ด้านระบบและกระบวนการจะต้องจัดโครงสร้างการบริหารงานโดยการใช้ระบบการติดต่อสื่อสารทั้งลูกค้าภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้ผู้เรียน และผู้ปกครองได้รับบริการที่เหมาะสมนำไปสู่ชุมชนที่ดีอย่างเป็นระบบครบวงจรและบรรลุเป้าหมายการศึกษาที่สถานศึกษากำหนดไว้

2.3 ด้านทรัพยากรบุคคล และทีมงาน ที่มีความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และคณะกรรมการสถานศึกษา มีความเห็นว่าเหมาะสมมากที่สุด 3 ลำดับแรก ส่วนครูผู้สอน มีความเห็นว่าเหมาะสมมาก ได้แก่ แผนการพัฒนาบุคลากร แต่งตั้งคณะกรรมการและมอบอำนาจหน้าที่ให้กับหัวหน้าทีมคุณภาพ มีการมอบหมายหน้าที่ชัดเจนตามระเบียบปฏิบัติราชการ ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนากลุ่มบุคคล ที่ทำงานร่วมกันให้สามารถทำงานบรรลุเป้าหมาย ทั้งของตนเองของกลุ่มและขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ในความหมายของ คำว่า “การสร้างทีมงาน (Team Building)” และ คำว่า “การพัฒนาทีมงาน (Team Development)” สมศักดิ์ คลประสิทธิ์ (2539, หน้า 27) ได้รวบรวมนักวิชาการหลายท่านที่ได้อธิบายไว้ เช่น Koontz และ Wehrick, Hodge และ Anthony, Ivancevich et al., Gibson et al., Robbins, Luthans, Newstrom and Davis ได้อธิบายความหมายของการสร้างทีม สรุปได้ว่า การสร้างทีม หมายถึง ความพยายามที่จะพัฒนาการทำงานโดยใช้กระบวนการกลุ่มเพื่อร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่กลุ่มได้รับมอบหมาย เป็นวิธีการ

ส่งเสริมให้สมาชิกทำงานร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ส่วนการพัฒนาทีมงาน (Team Development) นั้น Kast and Rosenzweig และ Northcraft and Neale ได้อธิบายสรุปได้ว่า การพัฒนาทีมงาน หมายถึง วิธีการรวบรวมกลุ่มบุคคลเพื่อปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดโดยเน้นกิจกรรมที่จะพัฒนาทักษะการทำงานของสมาชิกเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์การ (Organization Development) จะเห็นได้ว่า การสร้างทีมงานจะเน้นการรวมกลุ่มกันเพื่อทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย ส่วนการพัฒนาทีมงานจะมุ่งเน้นทักษะการทำงานของสมาชิกกลุ่มให้ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงสุด และที่มีความเหมาะสมตามความคิดเห็นของครูผู้สอน ได้แก่ คู่มือมีขั้นตอนการทำงานเป็นระบบ สอดคล้องกับ Hradesky (1996, pp. 2-3 cited in Sallis, 2002) กล่าวว่า TQM เป็นปรัชญาเป็นชุดของเครื่องมือ และเป็นกระบวนการที่มุ่งผลิตสุดท้าย ทำให้ลูกค้าพอใจและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง คำว่าปรัชญาและกระบวนการในที่นี้จะต่างจากปรัชญาและกระบวนการทั่วไปที่ว่า ทุกคนในองค์การจะต้องสามารถปฏิบัติได้ TQM เป็นยุทธวิธี (Tactics) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและเทคนิควิธีด้านโครงสร้าง มุ่งให้เกิดความพอใจทั้งลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก โดยผู้บริหารต้องเข้ามามีส่วนร่วมและมีพันธะรับผิดชอบ (Involved and Committed) และ Sallis (2002, pp. 44-45) กล่าวถึง Crosby ซึ่งเป็นนักวิชาการที่มีผลงานเขียนหนังสือ ได้กล่าวถึงโครงการลดความสูญเสียให้ศูนย์ (Zero Defects) โดยเน้นการทำงานเป็นทีมซึ่งเรียกว่า “14 ขั้นตอนเพื่อคุณภาพของโครสบี” (Philip Crosby's 14 Steps to Quality หรือ Crosby's 14 Steps Quality Improvement Program) ดังนั้น การบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้านทีมงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ กล่าวคือ ผู้บริหารต้องกำหนดทีมผู้รับผิดชอบ หรือมีคณะในการทำงานเพื่อพัฒนาคุณภาพเช่นเดียวกับสถานศึกษาโครงการนำร่องการบริหารคุณภาพดีเด่นของสถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้ (สวร.) ที่กำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะที่เป็นหัวหน้าทีมจะต้องมีความมุ่งมั่นอย่างแท้จริง และกำหนดทีมพัฒนาคุณภาพหรือทีมสนับสนุนจะต้องมีความชัดเจนทั้งในเรื่องวิชาการและปฏิบัติการสามารถเป็นผู้นำให้คำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องชัดเจน และทีมทำจะต้องมีความตระหนักรู้ที่ชัดเจนงานอย่างอดทนและต่อเนื่อง และจัดทำคู่มือขั้นตอนการทำงานอย่างเป็นระบบ งานโครงการที่สถานศึกษาดำเนินการอยู่สามารถจัดกลุ่ม (Cluster) แล้วออกแบบงานให้เป็นระบบต่าง ๆ โดยแยกเป็นระบบหลัก ระบบสนับสนุน ซึ่งสามารถสนองหรือสอดคล้องกับมาตรฐาน และตัวบ่งชี้การประเมินคุณภาพครอบคลุมทั้ง 27 มาตรฐาน 91 ตัวบ่งชี้

2.4 ด้านการวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดการเรียนรู้ ที่มีความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และคณะกรรมการสถานศึกษา มีความเห็นว่าเหมาะสมมากที่สุด

3 ลำดับแรก ส่วนครูผู้สอนมีความเห็นว่าเหมาะสมมาก ได้แก่ มีโครงสร้างองค์การอย่างเป็นระบบ ประเมินสภาพความต้องการทั้งระบบเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐาน วิเคราะห์สภาพความต้องการและ

จำเป็นของสถานศึกษา จากผลการวิจัยครั้งนี้ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน ในการกำหนดเกณฑ์และวิธีการประเมินเพื่อเตรียมความพร้อมในด้านการประเมินคุณภาพ การรายงานการประเมินที่นำเสนอภาพรวมของสถานศึกษา (SAR) เป็นการนำเสนออย่างเป็นระบบ และเป็นไปตามเกณฑ์ที่สถานศึกษาได้ร่วมกันกำหนดไว้ สถานศึกษาให้ความร่วมมือในการจัดเตรียมหลักฐานเอกสารต่าง ๆ ที่มีข้อมูลเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาตลอดจนให้บุคลากร คณะกรรมการของสถานศึกษา รวมทั้งผู้ปกครอง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกัยสถานศึกษาให้ข้อมูล เพิ่มเติมในส่วนที่พิจารณาเห็นว่าเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการกิจของสถานศึกษาตามมาตรา 50 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ในการประเมินตนเองนั้นใช้วิธีการ เทียบเคียงข้อมูล (Benchmarking) เป็นกระบวนการวิเคราะห์ วัด และเปรียบเทียบทั้งผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการทำงาน และวิธีปฏิบัติงานของเรากับองค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าเป็น แบบอย่างที่ดีเยี่ยมในสาขาหนึ่ง ๆ แล้วนำผลของการเปรียบเทียบมาปรับใช้เพื่อปรับปรุง กระบวนการของเราให้มีความเป็นเลิศ (วีรพงษ์ ลือประสิทธิ์สกุล, 2546, หน้า 361) ส่วนการศึกษา เบนซ์มาร์คเป็นสิ่งสำคัญและเป็นวัฒนธรรมการปฏิบัติงานขององค์กรที่ดีที่สุด Sallis (2002, pp. 101-105) ได้กล่าวว่า เบนซ์มาร์ค เป็นหน้าที่ของคณะกรรมการใช้ในการเยี่ยมครูและ โรงเรียน ซึ่งมีมาตั้งแต่หลังปี ค.ศ. 1970 เป็นเทคโนโลยีในการพัฒนาคุณภาพของผลผลิต เป็นการ เปรียบเทียบกับภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้องกับระบบการจัดการ ทีมงาน เทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการประกันคุณภาพ และการดูแลลูกค้า การเปรียบเทียบ การปฏิบัติงาน และเป็นการพัฒนาคุณภาพ การทำเบนซ์มาร์คมีอยู่ 2 ลักษณะ คือ เปรียบเทียบ ภายในองค์กร และเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น จากประสบการณ์การเรียนรู้ และจุดมุ่งหมายทำตาม ขั้นตอนคือ การวางแผน (Planning) จำแนกความเป็นไปได้ (Identifying Potential Partners) วิเคราะห์กระบวนการ และทำการเทียบเคียง (Analyse the Processed) พัฒนาการปฏิบัติงาน (Adapt Your Own Practices) ทบทวนกิจกรรม (Review the Success of the Activity) ซึ่งอาจสรุป ได้ว่า การประเมินตนเองเป็นการทบทวนและตรวจสอบให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และ สร้างความตระหนักในการประเมินเพื่อปรับปรุงกระบวนการให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2.5 ด้านความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้องความพึงพอใจของผู้เรียน ที่มีความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษามีความเห็น ว่าเหมาะสมมากที่สุด 3 ลำดับแรก ส่วนครูผู้สอนมีความเห็นว่าเหมาะสมมาก ได้แก่ ครูสามารถ จัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ครูผู้สอนมีหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียน เกิดการเรียนรู้ สาระของหลักสูตรสอดคล้องกับสภาพผู้เรียนและท้องถิ่น จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า ความสำเร็จหลักเป็นสิ่งที่บ่งบอกที่เป็นตัวแทนความสำเร็จของผลงานที่ครอบคลุมผลผลิตและ

ผลลัพธ์ ผลการดำเนินงานทางการศึกษา ซึ่งเป็นเชิงนามธรรมให้เป็นรูปธรรมที่สามารถวัดได้ จากการที่ผู้เรียนเรียนอย่างมีความสุข การจัดการเรียนรู้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและกิจกรรมเสริมหลักสูตรอย่างหลากหลาย เหมาะสมกับธรรมชาติและสนองต่อความต้องการของผู้เรียน มีกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่กระตุ้นให้ผู้เรียนรู้จักศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง ให้ผู้เรียนรู้จักคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ สร้างสรรค์ โดยครู จัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.6 ด้านผลลัพธ์ขององค์กรที่มีความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษา มีความเห็นว่าเป็นเหมาะสมมากที่สุด 3 ลำดับแรก ส่วนครูผู้สอนมีความเห็นว่าเป็นเหมาะสมมาก ได้แก่ ผู้เรียนเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และเคารพในสิทธิของผู้อื่น ผู้เรียนมีสิทธิเสรีภาพและเคารพในสิทธิเสรีภาพของผู้อื่น มีความรู้ และปฏิบัติตามกฎหมาย ไม่เป็นปัญหาของสังคมและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ผู้เรียน คุณธรรม จริยธรรม มีค่านิยมที่พึงประสงค์ สร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนสังคม จากผลการวิจัยสามารถสรุปได้ว่า ผู้เรียนเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และเคารพในสิทธิของผู้อื่น เกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองการสร้างเครือข่ายของทุกองค์กรในสังคมในการจัดทำแผนแม่บทโรงเรียน จัดทำแผนพัฒนาโดยมีมติการมีส่วนร่วมระหว่างครูผู้สอนด้วยกันเองและระหว่างโรงเรียนกับชุมชนหรือองค์กรต่าง ๆ ซึ่งจะต้องร่วมกันวางแผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษา การดำเนินการสร้างการมีส่วนร่วมจากชุมชนอย่างเป็นรูปธรรมและมีความหมายต่อการ นำมากำหนดแนวทางการทำงานของโรงเรียนนั้นมีหลายวิธีการ เช่น การประยุกต์ใช้เทคนิค AIC (สถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้, 2547, หน้า 91) การจัดระบบการสร้างการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง/ชุมชน มีความมุ่งหมายเพื่อให้มั่นใจได้ว่าโรงเรียนได้ดำเนินงาน ด้านการสร้าง ความสัมพันธ์กับชุมชนได้อย่างถูกต้องเหมาะสม สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา เป็นไปตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

จากรูปแบบที่ผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษาได้มีฉันทามติออกแบบและกำหนดว่าเป็น รูปแบบที่เหมาะสมกับบริบทของสังคมไทย และได้รับการตรวจสอบ และยอมรับจากระดับปฏิบัติ คือ ผู้บริหารครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษา ตลอดจนปัญหาอุปสรรคหรือบางบทบาทหน้าที่ที่ผู้บริหารและครูผู้สอนเห็นว่าไม่สามารถปฏิบัติได้ในระดับสถานศึกษา นั้นเป็นส่วนที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องหาแนวทางแก้ไข และพัฒนาให้สามารถใช้รูปแบบการบริหารคุณภาพ ทั้งองค์การของสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานอย่างเต็มรูปแบบ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ที่ให้มีมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา และจากการค้นคว้า ศึกษา งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขึ้นพื้นฐาน พบว่า ยังไม่มี

งานวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้โดยตรง แต่มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยทั่วไป ได้แก่

วันชัย ศิริชนะ (2537 อ้างถึงใน พันธุ์ศักดิ์ พลสารัมย์, 2540) วิจัยเรื่องการพัฒนา รูปแบบการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา สำหรับสถาบันอุดมศึกษา สังกัด ทบวงมหาวิทยาลัย ได้นำเสนอรูปแบบที่ใช้กระบวนการรับรองวิทยฐานะ โดยแบ่งการดำเนินงาน เป็น 2 แบบ คือ ใช้ระบบการตรวจสอบผลการดำเนินการสำหรับสถาบันหรือหลักสูตรที่ขอ จัดตั้งใหม่ ทั้ง 2 ระบบมุ่งเน้นการกระตุ้นให้สถาบันมีอิสระในการดูแลตนเอง โดยการสร้างระบบ ควบคุมคุณภาพ ติดตามการตรวจสอบการดำเนินงานของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยในด้านการ ประเมินตนเองในการพัฒนาการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็น การตรวจสอบควบคุมระบบการดำเนินงานให้เป็นไปตามเกณฑ์ และสร้างความตระหนักในการ ประเมินตนเองหลังจากการปฏิบัติงาน และ พันธุ์ศักดิ์ พลสารัมย์ (2540) การวิจัย เรื่องการพัฒนา กระบวนการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่า กระบวนการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน คือ การดำเนินการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ TQM การสร้างทีม ดำเนินงาน TQM เพื่อนำร่อง การนิยาม และสำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการ การสร้าง วิสัยทัศน์ และกำหนดภารกิจ กำหนดระบบรางวัล การกำหนดแผนการดำเนินงาน TQM การดำเนินการจัดตั้งทีมย่อย การสร้างความสัมพันธ์แต่ละทีมย่อยต่างหน่วยงาน และการรายงานผล แต่ละขั้นตอน จากขั้นตอนดังกล่าวมีความสอดคล้องและใกล้เคียงกับผลการวิจัยในด้านภาวะผู้นำ และกลยุทธ์ ระบบและกระบวนการ ทีมงาน และการประเมินผล ส่วนผลการวิจัยที่ไม่สอดคล้อง คือ งานวิจัยของ เข้มทอง สิริแสงเลิศ (2540) ที่ทำการวิจัย เรื่อง การวิเคราะห์ระบบประกัน คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ซึ่งพบว่า ระบบการประกัน คุณภาพการศึกษา มี 3 ระบบย่อย คือ ระบบการวางแผน บุคลากรมีส่วนร่วมน้อย และไม่มี เป้าหมายมาตรฐาน และเกณฑ์การวัดที่ชัดเจน ระบบการควบคุมคุณภาพขาดการตรวจสอบจาก องค์การภายนอก และระบบการทบทวนปรับปรุงการปฏิบัติงาน ขึ้นอยู่กับผู้รับใบอนุญาต บุคลากร มีส่วนร่วมในการทบทวนผลการปฏิบัติงาน และประสิทธิผลของระบบการประกันคุณภาพ การศึกษา 3 ด้าน คือ ด้านคุณภาพของกระบวนการบริหารโรงเรียน ด้านคุณภาพของนักเรียน และด้านคุณภาพของการบริหาร

ผลการวิจัยที่สอดคล้องกับงานวิจัยต่างประเทศ คือ Lactz (1993) ได้วิจัยเรื่อง “Total Quality Management Implementation: The Effect of Forces of Change on Organization Development Change Tactics” มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาการนำกระบวนการคุณภาพไป

ประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กร (OD) โดยวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการใช้โครงการคุณภาพใน 6 มิติ คือ 1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตและผู้บริโภค 2. พลังที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 3. กิจกรรม TQM 4. การทำนายนการเปลี่ยนแปลง 5. การประเมินความสำเร็จ 6. กลยุทธ์การนำ TQM ไปใช้ ผลการวิจัยพบว่า การนำโครงการ TQM ไปใช้สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ ซึ่งจะเป็นสิ่งจูงใจให้บริษัทต่าง ๆ พัฒนาองค์กรโดยการใช้ความรู้เกี่ยวกับคุณภาพ การประเมินความเชื่อของนักการศึกษาเกี่ยวกับหลักการบริหาร 14 ข้อ ของเดมมิ่ง ที่นำไปประยุกต์ใช้ทางการศึกษาของ Teigiland (1993) การนำเสนอรูปแบบการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร และวัฒนธรรมของรูปแบบโรงเรียนประถมศึกษาของ Rigsby (1994) การหาความสัมพันธ์ของ TQM ต่อการนำกระบวนการปรับปรุงโรงเรียนไปปฏิบัติของ Shipengrover (1994) และ Newby (1998) ได้วิจัยเรื่อง “Total Quality Management and the Elementary School” ศึกษาการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรเป็นองค์ประกอบหลักของผู้นำ ระบบความคิดและการมอบอำนาจ ความมั่นใจในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องขององค์กร เห็นถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงในเรื่องคุณภาพการศึกษา จุดประสงค์ในการศึกษาเพื่อสนับสนุนคุณภาพความสัมพันธ์ของโรงเรียน กับการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร

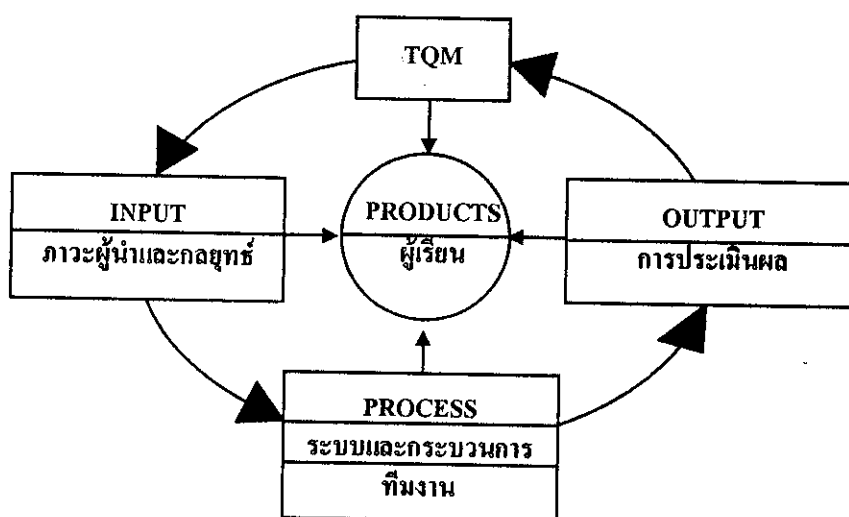
จากผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้พบว่า รูปแบบที่ได้จากการพัฒนาการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นำไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาได้ อาจพบปัญหาและอุปสรรคในด้านความพร้อมของของบุคลากรในระดับปฏิบัติ ดังจะเห็นได้จากผลการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งออกแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิที่ไม่ได้เป็นผู้ปฏิบัติ ดังจะเห็นได้จากผลการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ โดยภาพรวม ในแต่ละด้านมีความเหมาะสม เมื่อพิจารณารายชื่อแล้วมีบางข้อที่ไม่เหมาะสม ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกันอยู่หลายข้อ ปัญหาอุปสรรคดังกล่าวจำเป็นต้องหาทางแก้ไขและพัฒนาให้พร้อมสำหรับการนำไปปฏิบัติจริงในอนาคต หรือคัดเลือกเฉพาะข้อที่มีความเห็นตรงกัน ซึ่งในขณะเตรียมการที่จะนำรูปแบบนี้ไปใช้นั้น ผู้บริหารจะต้องเตรียมบุคลากรหรือทีมงานให้มีความเข้าใจ และสร้างความตระหนักในการเห็นคุณค่าด้านนโยบายคุณภาพทั้งองค์กร และมอบหมายให้มีทีมคุณภาพ ตามกรอบแนวคิดการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พอสรุปได้ดังนี้

1. มีจุดมุ่งหมายของทีมคุณภาพ คณะกรรมการทุกระดับมีความตระหนักในความมุ่งหมาย คณะกรรมการควบคุมคุณภาพ และตัวชี้วัดความสำเร็จ ผู้นำมีวิสัยทัศน์และร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ มีโครงสร้างองค์กรอย่างเป็นระบบ คณะกรรมการควบคุมคุณภาพและตัวชี้วัดความสำเร็จ

2. วิเคราะห์มาตรฐานและกำหนดตัวบ่งชี้ ผู้เรียนได้รับบริการที่เหมาะสม ความชัดเจนในการติดต่อกับผู้เรียนและผู้ปกครอง การติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร การจัดสภาพแวดล้อมเอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของผู้เรียน วิเคราะห์มาตรฐานและกำหนดตัวบ่งชี้

3. กำหนดทีมผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับคุณภาพแต่ละระบบ ร่วมมือกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ปรึกษาหารือหรือพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ทีมงานเข้มแข็งรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน ส่งเสริมให้ทีมพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง คู่มือมีขั้นตอนการทำงานเป็นระบบ

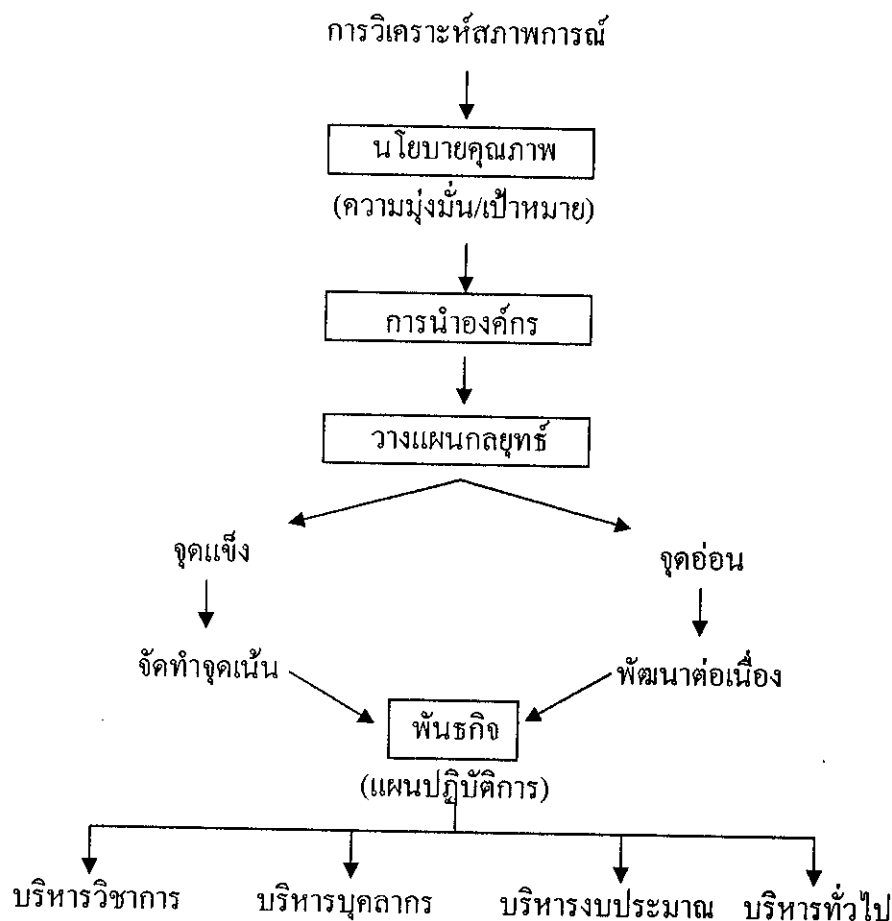
4. ควบคุมและติดตามความก้าวหน้าของระบบคุณภาพ การออกแบบ Flowchart ของระบบคุณภาพ กำหนดวิธีการมาตรฐานและบันทึกมาตรฐาน วิเคราะห์ตัวชี้วัดความสำเร็จและกำหนดเกณฑ์ จัดสารสนเทศอย่างเป็นระบบ เตรียมความพร้อมในการประเมินคุณภาพ กำหนดเกณฑ์และวิธีการประเมิน สรุปเป็นแผนภาพได้ ดังนี้



ภาพที่ 12 สรุปการพัฒนาแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ความสัมพันธ์ระหว่าง TQM กับการบริหารงานโรงเรียนนั้นจะต้องมีองค์ประกอบ 6 ด้านการนำองค์กรและการวางแผนกลยุทธ์ ด้านระบบและกระบวนการ ด้านทรัพยากรบุคคลและทีมงาน ด้านการวิเคราะห์ การประเมินและการจัดการความรู้ ด้านความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง ด้านผลลัพธ์ขององค์กร ดังภาพที่ 13-16

การนำองค์กรและการวางแผนกลยุทธ์



ภาพที่ 13 การนำองค์กรและการวางแผนกลยุทธ์

การพัฒนาสถานศึกษาที่จะดำเนินการสร้างให้มีคุณภาพได้มาตรฐานการศึกษาตามที่โรงเรียนกำหนด และเป็นที่ยอมรับของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนนั้น ผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กรจะต้องมีส่วนร่วม ตั้งแต่ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมกันตรวจสอบและร่วมกันปรับปรุง เพื่อให้โรงเรียนเป็น โรงเรียนที่มีคุณภาพ มีกระบวนการทำงาน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพการณ์

การวิเคราะห์สภาพการณ์ควรวิเคราะห์ใน 2 ส่วน คือ สภาพการณ์ทั่วไป และสภาพการณ์เฉพาะ

สภาพการณ์ทั่วไป เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่มีผลหรือจะมีผลต่อการกำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียน เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายรัฐบาล

ความคาดหวังของสังคมต่อคุณลักษณะนักเรียน ทิศทางการปฏิรูปการศึกษา หลักสูตรการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน กฎหมาย ระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน รวมทั้งกระแสการเปลี่ยนแปลงด้าน
เศรษฐกิจ การเมืองวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

สภาพการณ์เฉพาะโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนจะต้องศึกษาสภาพบริบทชุมชนที่
โรงเรียนตั้งอยู่ว่ามีสภาพอย่างไรทั้งด้านสังคม การเมือง วัฒนธรรม เทคโนโลยี หรือการประกอบอาชีพ
ชุมชนมีปัญหาอะไรบ้าง รวมทั้งความต้องการหรือความคาดหวังของชุมชนที่มีต่อโรงเรียนเป็นอย่างไร
นอกจากนี้ โรงเรียนต้องวิเคราะห์สภาพที่เป็นอยู่ภายในโรงเรียนว่าอยู่ ณ จุดใด ซึ่งอาจเทียบเคียงกับ
โรงเรียนอื่น ๆ ในเขตพื้นที่การศึกษาเดียวกันก็ได้ ในด้านการจัดหลักสูตรสถานศึกษา การจัดกิจกรรม
การเรียนการสอน การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมของชุมชน และต้อง
พิจารณาเป็นพิเศษ โดยเฉพาะด้านผลการศึกษาที่เกิดขึ้นกับตัวนักเรียน เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
จำนวนปัญหาพฤติกรรม หรือคุณลักษณะอื่นๆ

อย่างไรก็ตามในการวิเคราะห์สภาพการณ์นั้น ต้องอาศัยข้อมูลหรือหลักฐานเชิงประจักษ์
เป็นตัวบ่งบอกสถานการณ์ ควรหลีกเลี่ยงการใช้ความคิดเห็นหรือความรู้ที่ส่วนตัวตัดสิน
สภาพการณ์

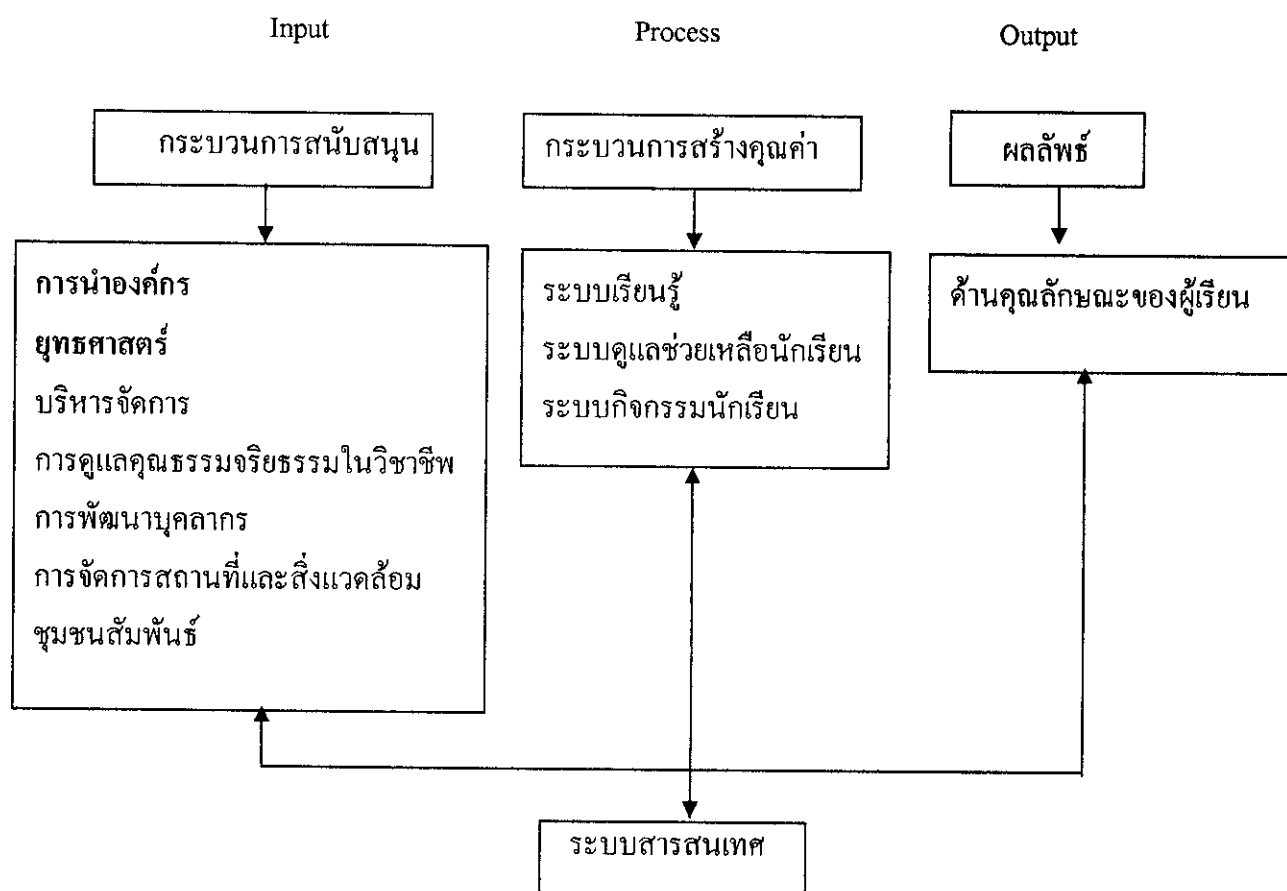
2. การจัดวางทิศทางของโรงเรียน

วางทิศทางของโรงเรียนเป็นกระบวนการที่บุคลากรทุกฝ่ายร่วมกันตั้งปณิธานความมุ่งหวัง
ที่จะพัฒนาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ โดยร่วมกันระดมพลังปัญญา และแรงบันดาลใจสร้างภาพที่
พึงประสงค์ของโรงเรียน โดยร่วมกันกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียน

วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นสิ่งที่แสดงถึง จุดมุ่งหวังที่ต้องการไปให้ถึง ความตั้งใจ
ความมุ่งมั่นหรือสิ่งที่คิดว่าจะเป็นในอนาคต โดยมองจากสภาพการณ์ที่แท้จริงทั้งจากภายในและ
ภายนอก โดยการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด ซึ่งวิสัยทัศน์ คือ คำตอบของคำถาม “What
to be”

พันธกิจ (Mission) เป็นแนวทางที่องค์กรดำเนินงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด และ
ควรแสดงถึงค่านิยม จุดมุ่งหมายหลักขององค์กร ตลอดจนขอบเขตการปฏิบัติงานขององค์กร
พันธกิจ คือ คำตอบของคำถาม “What to do”

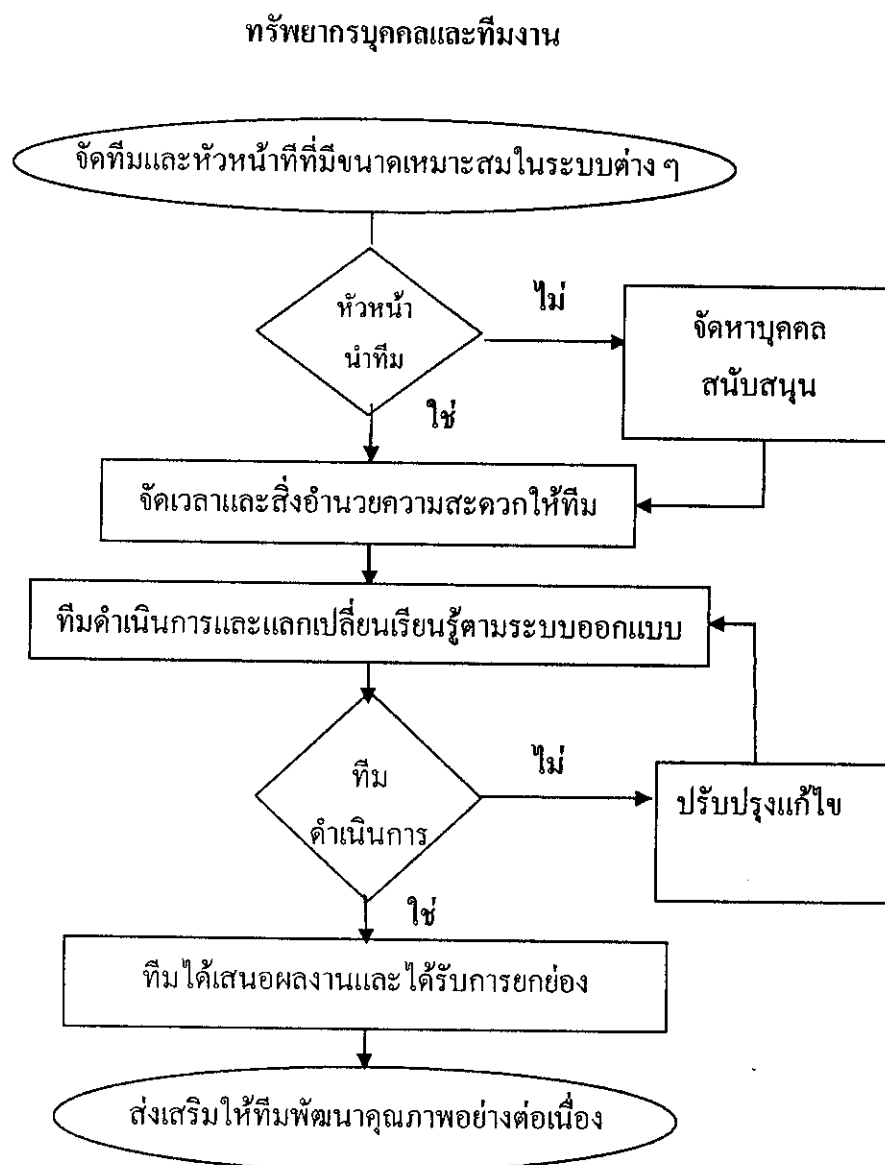
ระบบและกระบวนการ



ภาพที่ 14 ระบบและกระบวนการ

เมื่อนำมาตรฐานการศึกษาด้านปัจจัย ด้านกระบวนการและด้านผลลัพธ์มาวิเคราะห์และเชื่อมโยงความสัมพันธ์กับกระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน ก็จะเห็นภาพความสัมพันธ์ระหว่างมาตรฐานกับระบบต่าง ๆ ในโรงเรียน นั่นคือ การนำองค์กรโดยใช้ยุทธศาสตร์ การบริหารจัดการด้านงบประมาณ คน ทรัพยากร คือปัจจัยนำเข้า เพื่อให้กระบวนการสร้างคุณค่า นั่นก็คือ กระบวนการดำเนินงานของสถานศึกษา ที่มีระบบเรียนรู้ ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และระบบกิจกรรมนักเรียน เพื่อให้ผลลัพธ์ คือ ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์

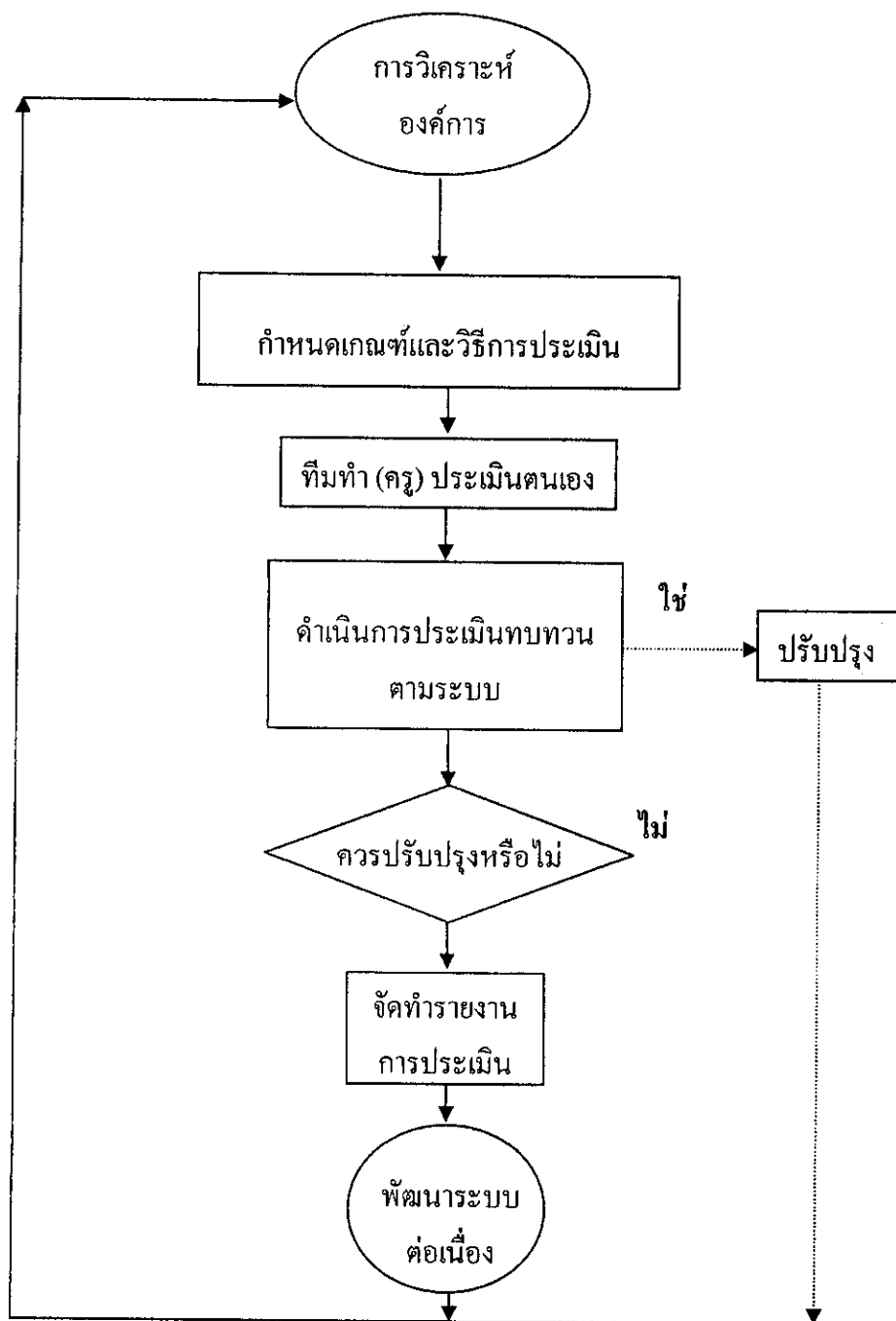
การพัฒนาระบบแต่ละระบบให้มีคุณภาพและดำรงรักษา หรือปรับปรุงพัฒนาคุณภาพของระบบเหล่านั้นอย่างต่อเนื่อง หลังจากนั้นก็นำมาจัดทำเป็นระบบสารสนเทศของโรงเรียนเพื่อการประกันคุณภาพต่อไป



ภาพที่ 15 ทรัพยากรบุคคลและทีมงาน

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลและทีมงาน เริ่มโดยจัดทีมและหัวหน้าทีมที่มีขนาดเหมาะสมในระดับต่างๆ หัวหน้านำทีมในการปฏิบัติงาน ถ้าไม่ประสบผลสำเร็จก็ต้องหาบุคลากรมาสนับสนุน แต่ถ้าประสบความสำเร็จก็จะดำเนินการต่อไป โดยจัดเวลาและสิ่งอำนวยความสะดวกให้ทีม ให้ทีมดำเนินการและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามระบบที่ออกแบบ แล้วดำเนินการต่อไปเมื่อมีข้อแก้ไข ต้องกลับไปให้การปรับปรุงแก้ไขโดยการฝึกอบรม แต่หากดำเนินการได้ประสบผลสำเร็จ ก็ในเสนอผลงานและให้ได้รับการยกย่องสนับสนุน และส่งเสริมให้ทีมพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนการวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียน



ภาพที่ 16 ขั้นตอนการวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียน

ขั้นตอนการวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียน เริ่มจากการวิเคราะห์ องค์กร มีขั้นตอนการดำเนินงานโดย กำหนดเกณฑ์และวิธีการประเมิน ดำเนินการตามทีออกแบบ หากไม่มีการปรับปรุง ก็จัดทำรายงานการประเมิน หลังจากนั้นก็ดำเนินการพัฒนาระบบอย่างต่อเนื่อง

แนวทางการกำหนดมาตรฐานการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
จากผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

มี 6 องค์ประกอบ คือ

1. การนำองค์กรและการวางแผนกลยุทธ์
2. ระบบและกระบวนการ
3. ทรัพยากรบุคคลและทีมงาน
4. การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดการเรียนรู้
5. ความพึงพอใจของผู้เรียน และผู้เกี่ยวข้อง
6. ผลลัพธ์องค์กร

องค์ประกอบทั้ง 6 จะมีตัวบ่งชี้ที่แสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติงานของสถานศึกษาที่จะ
นำไปสู่ทิศทางการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ ดังนี้

ตารางที่ 27 แนวทางการกำหนดมาตรฐานการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้การปฏิบัติ
1. การนำองค์กรและการวางแผนกลยุทธ์	1.1 แสดงถึงความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพ 1.2 มีเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพอย่างชัดเจน การนำองค์กร 1.3 ผู้บริหารอุทิศตนให้กับการปฏิบัติงานใน สถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง 1.4 ผู้บริหารมีเมตตากรุณา มีความรับผิดชอบ ยุติธรรม ซื่อสัตย์ 1.5 ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับ การเปลี่ยนแปลง 1.6 ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์และ เป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง 1.7 ผู้บริหารมีความเป็นประชาธิปไตย 1.8 ผู้บริหารยึดกฎระเบียบ มีความยุติธรรม โปร่งใส 1.9 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วม 1.10 ผู้บริหารใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด

ตารางที่ 27 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้การปฏิบัติ
1. การนำองค์กรและการวางแผนกลยุทธ์	วางแผนกลยุทธ์ มีการเขียนแผนกลยุทธ์ 1.11 กำหนดยุทธศาสตร์โดยการวิเคราะห์ SWOT 1.12 มีแผนการรับนักเรียนเข้ารับการศึกษ 1.13 มีแผนพัฒนาหลักสูตรและจัดกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย 1.14 มีแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา 1.15 มีแผนระดมทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ 1.16 มีแผนติดตามและวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการด้านการศึกษาของผู้เรียน 1.17 มีการวางแผนเชื่อมโยงกิจกรรมนักเรียนทั่วทั้งสถานศึกษา 1.18 มีแผนส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเน้นการบำรุงรักษาสืบสานวัฒนธรรม พันธกิจ 1.19 มีการจัดองค์กร โครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน 1.20 มีปรัชญา แผนพัฒนา ธรรมนูญสถานศึกษา แผนการดำเนินงาน การปฏิบัติงานบริหารวิชาการ 1.21 การพัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ และทำการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา 1.22 การวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน 1.23 การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีทางการศึกษา และการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ 1.24 การนิเทศการศึกษา ส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการ แก่ชุมชนหน่วยงานและสถาบันการศึกษาอื่น

ตารางที่ 27 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้การปฏิบัติ
1. การนำองค์กรและการวางแผนกลยุทธ์	1.25 การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 1.26 การส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาวิชาการ การศึกษาของบุคคล ชุมชนองค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา 1.27 งานส่งเสริมงานกิจการนักเรียน 1.28 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา การปฏิบัติงานบริหารงบประมาณ 1.29 การจัดทำและเสนอของบประมาณ 1.30 การจัดสรรงบประมาณ 1.31 การตรวจสอบ ติดตามประเมินผลและรายงานผลการใช้เงิน และผลการดำเนินงาน 1.32 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา 1.33 การบริหารการเงินและบัญชี 1.34 การบริหารพัสดุและสินทรัพย์ การปฏิบัติงานบริหารบุคลากร 1.35 การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง 1.36 การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง 1.37 การเสริมสร้างประสิทธิ ภาพในการปฏิบัติราชการ 1.38 วินัยและการรักษาวินัย 1.39 การพัฒนาระบบและกระบวนการพัฒนามูลฐาน 1.40 การเลื่อนขั้นเงินเดือน 1.41 การสร้างขวัญกำลังใจ ค่าตอบแทนและเงินวิทยฐานะ 1.42 พัฒนาการบริหารงานบุคคลเป็นไปตามระบบคุณธรรมมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การปฏิบัติงานให้สัมพันธ์กับคุณภาพผู้เรียน

ตารางที่ 27 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้การปฏิบัติ
2. ระบบและกระบวนการ	2.11 การจัดการสถานที่ และห้องปฏิบัติการ 2.12 ข้อมูลสารสนเทศ คุณภาพเครื่องมือ 2.13 มีคู่มือการใช้งานกำกับไว้ชัดเจน 2.14 มีแผนการบำรุงรักษาเครื่องมือ 2.15 มีระเบียบประวัติของเครื่องมือ 2.16 มีบันทึกและตรวจสอบการใช้และการบำรุงรักษาเครื่องมือ 2.17 คู่มือระบบต้องเขียนขึ้น โดยความร่วมมือของทุกคน มาตรฐานการศึกษา 2.18 มีการจัดทำเกณฑ์มาตรฐานและวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ 2.19 มีเกณฑ์มาตรฐานการรับนักเรียนเข้าเรียน 2.20 มีมาตรฐานหลักสูตรสถานศึกษา 2.21 มีมาตรฐานครูผู้สอน 2.22 มีมาตรฐานการเรียนการสอนและการวัดประเมินผล 2.23 มีมาตรฐานห้องเรียนและห้องปฏิบัติการ 2.34 มีมาตรฐานสภาพแวดล้อม การตรวจสอบมาตรฐาน 2.25 มีการเปรียบเทียบข้อมูลกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้หรือจากสถานศึกษาอื่น 2.26 มีการใช้ข้อมูลในการเทียบเคียง
3. ทรัพยากรบุคคลและทีมงาน	การพัฒนาทรัพยากรบุคคล 3.1 ข้อมูลประวัติบุคลากร 3.2 แผนการพัฒนาบุคลากร 3.3 บันทึกผลการพัฒนา 3.4 ประเมินผลการพัฒนา 3.5 ส่งเสริมการมีส่วนร่วม

ตารางที่ 27 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้การปฏิบัติ
3. ทรัพยากรบุคคลและทีมงาน	ทีมงานคุณภาพ 3.6 มีการมอบหมายหน้าที่ชัดเจนตามระเบียบปฏิบัติราชการ 3.7 แต่งตั้งคณะกรรมการและมอบอำนาจหน้าที่ให้กับหัวหน้าทีมคุณภาพ 3.8 มีการสร้างความเข้าใจร่วมกันอย่างทั่วถึง 3.9 กำหนดจุดมุ่งหมายทิศทางการพัฒนางานคุณภาพสถานศึกษา 3.10 ฝึกอบรมทีมคุณภาพในเรื่องการบริหารคุณภาพ 3.11 เป็นผู้ร่างและออกแบบ Flowchart จัดทำระบบคุณภาพ 3.12 สรุปผลประเมินเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
4. การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดการเรียนรู้	การวิเคราะห์ 4.1 วิเคราะห์ปัญหา สาเหตุ และพิจารณาแนวทางแก้ไขตามความสำคัญ 4.2 วิเคราะห์ประสิทธิภาพของหลักสูตรจากมุมมองของผู้เรียน 4.3 วิเคราะห์ยุทธศาสตร์การดำเนินงานต้องสามารถปฏิบัติได้ มีการยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม 4.4 วิเคราะห์สภาพความต้องการและจำเป็นของสถานศึกษา 4.5 มีโครงสร้างองค์การอย่างเป็นระบบ การประเมิน 4.6 สถานศึกษามีความพร้อมในการรับการประเมิน 4.7 กำหนดเกณฑ์และวิธีการประเมิน 4.8 สร้างความตระหนักและให้ความรู้ในการประเมินกับครู

ตารางที่ 27 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้การปฏิบัติ
4. การวิเคราะห์ การประเมิน และ การจัดการเรียนรู้	4.9 มีการประเมินผลตามสภาพจริง 4.10 บันทึกและจัดทำรายงานการประเมิน 4.11 ประเมินสภาพความต้องการทั้งระบบเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐาน การจัดการเรียนรู้ 4.12 ผลจากการตรวจติดตามคุณภาพภายนอก 4.13 ร่วมมือกับชุมชนในการตรวจสอบเด็กที่มีอายุในวัยการศึกษาภาคบังคับได้เข้าเรียน 4.14 ร่วมมือกับผู้ปกครองในการพัฒนาผู้เรียนให้ได้คุณลักษณะที่พึงประสงค์ 4.15 มีการรวมกลุ่มเพื่อช่วยเหลือกันในการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมข้อมูลสารสนเทศและความรู้เพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
5. ความพึงพอใจของผู้เรียน และ ผู้เกี่ยวข้อง	ความพึงพอใจของผู้เรียน 5.1 ครูผู้สอนมีหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ 5.2 ครูสามารถจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 5.3 สาระของหลักสูตรสอดคล้องกับสภาพผู้เรียนและท้องถิ่น 5.4 การแสดงความเข้าใจและให้คำปรึกษาแก่ผู้เรียน 5.5 การมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอน 5.6 การใช้อุปกรณ์การเรียนที่เหมาะสมกับบทเรียน 5.7 สภาพแวดล้อมและกระบวนการต่าง ๆ มีผลต่อการตอบสนองของผู้เรียน ความพึงพอใจของผู้เรียน 5.1 ครูผู้สอนมีหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้

ตารางที่ 27 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้การปฏิบัติ
5. ความพึงพอใจของผู้เรียน และผู้เกี่ยวข้อง	5.2 ครูสามารถจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 5.3 ตารางของหลักสูตรสอดคล้องกับสภาพผู้เรียนและท้องถิ่น 5.4 การแสดงความเข้าใจและให้คำปรึกษาแก่ผู้เรียน 5.5 การมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอน 5.6 การใช้อุปกรณ์การเรียนที่เหมาะสมกับบทเรียน 5.7 สภาพแวดล้อมและกระบวนการต่าง ๆ มีผลต่อการตอบสนองของผู้เรียน
6. ผลลัพธ์องค์กร	ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน 6.1 ผู้เรียนคุณธรรม จริยธรรม มีค่านิยมที่พึงประสงค์ 6.2 ผู้เรียนเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และเคารพในสิทธิของผู้อื่น 6.3 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะในการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษา 6.4 ผู้เรียนเห็นคุณค่าและภูมิใจในภูมิปัญญา ศิลปวัฒนธรรมไทย 6.5 มีสุขนิสัย สุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี ผลลัพธ์ด้านการบริการ 6.6 มีการติดตามและรายงานความก้าวหน้าของผู้เรียนให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ 6.7 ผลการเรียนเป็นไปตามเป้าหมายด้านคุณภาพ 6.8 นักเรียน ผู้ปกครอง แสดงความพึงพอใจต่อสถานศึกษา 6.9 นักเรียนมีเปอร์เซ็นต์การเรียนต่อสูงกว่า 80 เปอร์เซ็นต์ 6.10 นักเรียนได้รับรางวัลในระดับต่าง ๆ จนถึงระดับชาติ

ตารางที่ 27 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้การปฏิบัติ
6. ผลลัพธ์องค์กร	ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ 6.11 ได้รับการจัดสรรงบประมาณเป็นไปตามแผนงานของสถานศึกษา 6.12 ได้รับการสนับสนุนทรัพยากรจากนอกระบบทุกภาคส่วนมาใช้ในการจัดการศึกษา 6.13 การบริหารงานด้านงบประมาณถูกต้อง จากการตรวจสอบไม่มีข้อทักท้วงจากสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล 6.14 มีการบริหารจัดการการทำงานของบุคลากร 6.15 มีการจัดบุคลากรทำงานตรงสายงาน 6.16 มีการพัฒนาบุคลากรด้านวิชาชีพและติดตามประเมินผล 6.17 ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลขององค์กร 6.18 สร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนสังคม 6.19 ปรับระบบบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม 6.20 มีแผนปรับปรุงการปฏิบัติงานเป็นระยะ 6.21 บุคลากรทุกคนร่วมกันเสนอความคิดเห็นในการแก้ไขและพัฒนาองค์กรอยู่เสมอ ผลลัพธ์ด้านธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม 6.22 ชุมชนมีส่วนในการจัดและตรวจสอบการปฏิบัติงานด้านการศึกษา 6.23 นำเสนอผลการดำเนินงานต่อผู้เกี่ยวข้องและต่อสาธารณชนเป็นระยะ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ค้นพบรูปแบบของการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งได้รับการพัฒนาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ และเมื่อได้รับการพัฒนาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ได้นำรูปแบบดังกล่าวไปตรวจสอบความเหมาะสมกับผู้ปฏิบัติจริงในระดับสถานศึกษา พบว่า รูปแบบดังกล่าวเป็นรูปแบบที่ทั้งผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ปฏิบัติจริงในระดับสถานศึกษา มีความเห็นสอดคล้องกัน แต่ผู้ปฏิบัติจริงในระดับสถานศึกษา ใน 3 ลำดับแรกมีความขัดแย้งบางข้อ คือด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์ และระบบและกระบวนการ ซึ่งผู้บริหารเน้นไปทางกำหนดเกณฑ์คุณภาพ แต่ครูผู้สอนเน้นไปทางระเบียบกฎเกณฑ์ทางราชการ และในลำดับต่อไปผู้บริหารและครูผู้สอน มีความคิดเห็นค่อนข้างไปในทางเดียวกัน ตามผลการวิจัยครั้งนี้ควรนำไปประยุกต์ใช้ ในการบริหารคุณภาพระดับสถานศึกษา หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรกำหนดนโยบายดังกล่าว จึงควรดำเนินการดังนี้

1.1 ในส่วนแรกซึ่งเป็นรูปแบบที่ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ปฏิบัติในระดับสถานศึกษา มีความคิดเห็นสอดคล้องกันนับว่าเป็นรูปแบบในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ดีวิธีหนึ่ง ซึ่งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกระดับมีความเห็นเป็นไปในทางเดียวกัน และสถานศึกษาสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจึงควรใช้ผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อเป็นกรอบขอบข่ายและรูปแบบของการบริหารคุณภาพ และควรนำเสนอให้สถานศึกษาแต่ละแห่งสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการประกันคุณภาพให้มีคุณภาพยิ่งขึ้นไป

1.2 ในส่วนที่ 2 เป็นรูปแบบที่พัฒนาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ปรากฏว่า เมื่อนำรูปแบบดังกล่าวไปตรวจสอบความเหมาะสมในระดับสถานศึกษา ผู้ปฏิบัติในระดับสถานศึกษา มีความเห็นว่าเหมาะสมควรนำไปปฏิบัติ แต่ผู้บริหาร ครูผู้สอนและคณะกรรมการสถานศึกษา ยังมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกันในบางข้อทั้งนี้ รูปแบบการพัฒนาคุณภาพมีหลายวิธีให้สถานศึกษาเลือกปฏิบัติ เพื่อให้ได้มาซึ่งคุณภาพ ผู้บริหารควรสร้างความตระหนัก ความเข้าใจในรายละเอียดของแต่ละวิธีที่จะนำมาใช้ เช่นเดียวกันกับการเลือกใช้การบริหารคุณภาพทั้งองค์การ จะต้องมีการสร้างภาวะผู้นำ และทีมงานเพื่อสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และขั้นตอนกระบวนการที่นำวิธีการมาใช้มีกลยุทธ์เทคนิควิธีการ แนวคิด TQM มีระบบและกระบวนการที่เป็นขั้นตอนสามารถสังเกตเห็นชัดเจน และมีการประเมินผลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อการพัฒนาที่ต่อเนื่องเป็นวงจร (Circle) เช่นเดียวกับวงจรคุณภาพของเดมมิง (PDCA) เมื่อนำมากำหนดเป็นนโยบายบริหารสถานศึกษา จึงควรให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากเจตนารมณ์ตามนัยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

พุทธศักราช 2542 หมวด 6 มาตรา 41 – 51 ให้สถานศึกษากำหนดมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา และให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วย การประกันคุณภาพภายใน ซึ่งจะต้องถือว่าจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษา ที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด วิธีการจัดทำระบบการประกันคุณภาพภายในนั้น ใช้วิธีการบริหารคุณภาพทั้งองค์การได้เช่นเดียวกัน เนื่องจากการพัฒนาคุณภาพที่สูงขึ้นกว่าการประกันคุณภาพ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลงานอย่างเป็นระบบ รูปธรรมมากกว่าที่จะจัดทำเป็นเอกสารให้สอดคล้องกับ 21 มาตรฐานและ 91 ตัวบ่งชี้ ซึ่งการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ มีองค์ประกอบที่ใกล้เคียงกับการประกันคุณภาพและครบวงจร มีกระบวนการที่กระทำอย่างต่อเนื่อง

2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ซึ่งเน้นการนำผลการศึกษาไปใช้ในการบริหารคุณภาพสถานศึกษา การจัดทำระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา เพื่อพร้อมรับการประเมินภายนอก จึงมีแนวทางการนำไปปฏิบัติจริงในระดับสถานศึกษา ดังนี้

2.1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถนำผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ไปเป็นข้อมูลในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตามนัยแห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ หมวด 6 ที่ให้สถานศึกษามีมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ตามแนวคิดการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ เป็นการทำงานอย่างเป็นระบบครบวงจร ต่อเนื่อง และเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ ซึ่งจะทำให้สามารถป้อนข้อมูลที่มีความเหมาะสมกับสภาพปัญหาความต้องการในการพัฒนาในระดับหน่วยงานต้นสังกัด

2.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สามารถนำผลการวิจัยครั้งนี้ในส่วนที่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันระหว่างผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารและครูผู้สอน ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้มีความเหมาะสมทุกด้าน แต่มีข้อที่ผู้บริหารและครูผู้สอนให้ความเห็นไม่ตรงกัน เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเหมาะสม โดยสามารถนำไปกำหนดเป็นเนื้อหาสาระที่ควรเติมเต็มให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และเป็นแนวทางในการฝึกในการอบรมเชิงปฏิบัติการ ซึ่งจะช่วยให้สามารถป้อนข้อมูลที่มีความเหมาะสมกับสภาพปัญหาความต้องการของผู้ที่เข้ารับการอบรมในระดับเขตพื้นที่การศึกษาเป็นอย่างดี

2.3 สถานศึกษาที่จัดบริการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรได้นำผลการวิจัยครั้งนี้ไปเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารคุณภาพ และสามารถปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งด้านการนำองค์กรและการวางแผนกลยุทธ์ ด้านระบบและกระบวนการ ด้านทรัพยากรบุคคลและทีมงาน

ด้านการวิเคราะห์ การประเมินและการจัดการความรู้ ด้านความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง ด้านผลลัพธ์ขององค์กร ในการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา และพร้อมรับการประเมินคุณภาพจากองค์กรภายนอก

2.4 สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ควรนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปพัฒนารูปแบบการประเมินคุณภาพภายนอกในอีกรูปแบบหนึ่ง ซึ่งต่างประเทศได้นำวิธีการนี้มาใช้นานแล้ว และผลงานวิจัยครั้งนี้ ก็ได้ตรวจสอบความเหมาะสมจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ปฏิบัติจริงว่ามีความเหมาะสมกับบริบทไทย จึงควรนำไปปรับใช้กับการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ควรสร้างรูปแบบในการพัฒนาการบริหารคุณภาพในด้านการวิจัยและพัฒนา ผู้บริหาร ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษา ในองค์ประกอบด้านการนำองค์กรและการวางแผนกลยุทธ์ ด้านระบบและกระบวนการ ด้านทรัพยากรบุคคลและทีมงาน ด้านการวิเคราะห์ การประเมินและการจัดการความรู้ ด้านความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง ด้านผลลัพธ์ขององค์กร ให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น