

บทที่ 2

เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการนำเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพ ทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ประมวลและสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการ โดยมีเนื้อหาสำคัญ 4 ส่วน ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพ
2. การบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษา
3. รูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. การบริหารงานสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
5. รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ
6. การวิเคราะห์เนื้อหาและเทคนิคเคลฟาย
7. เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 7.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพ

1. ความหมายของคุณภาพ

คำว่า “คุณภาพ” เป็นคำที่มีพื้นฐานมาจากภาคธุรกิจ – อุตสาหกรรม ซึ่งมีคำที่เกี่ยวข้อง คือ การตรวจสอบ การควบคุม มาตรฐานหรือข้อกำหนด และความพึงพอใจของลูกค้า Liston (1999, p. 11) ได้รวบรวมความหมายของนักวิชาการด้านคุณภาพ ไว้ดังนี้

เดมมิ่ง (Deming) นิยามว่า คุณภาพ คือ ระดับที่สามารถทำนายได้ของความเหมือนและความไว้วางใจ

จูรัน (Juran) นิยามว่า คุณภาพ คือ ความเหมาะสมสำหรับการใช้

ครอสบี (Crosby) นิยามว่า คุณภาพ คือ ความตรงตามข้อกำหนด ไม่ใช่ความดีหรือความสวยงาม

ซีรอก (Xe-rox) นิยามว่า สิ่งที่จัดให้กับลูกค้าทั้งภายในและภายนอก รวมถึงการผลิตและการบริการตามต้องการและความจำเป็นของลูกค้า

Feigenbaum นิยามว่า คุณภาพ คือ วิธีการในการบริหารองค์การหรือ การประกอบขึ้น เป็นสินค้าทั้งหมด และลักษณะนิสัยของการบริการ การตลาด การวิศวกรรม การผลิตและ การบำรุงรักษา โดยที่สินค้าและบริการนั้นตรงตามความคาดหวังของลูกค้า

Harrington นิยามว่า คุณภาพ คือ การทำได้ถึงหรือเกินกว่าที่ลูกค้าคาดหวังด้วยราคาที่ แสดงให้ลูกค้ารู้ถึงคุณค่า

Peratec (1994, p. ix cited in Sallis, 2002) กล่าวว่า คุณภาพเป็นประเด็นที่เกี่ยวกับลูกค้า ซึ่งไม่เพียงแต่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าเท่านั้น แต่ต้องสร้างความพึงพอใจในด้านความ ปลอดภัย อายุการใช้งานที่ยืนยาว และความภาคภูมิใจที่ได้เป็นเจ้าของ

Taguchi and Hsiang (1989, p. 2) นิยามว่า คุณภาพในแง่ของความสูญเสียที่เกิดแก่สังคม โดยบุคคลทั้ง 3 ถือว่า ความสูญเสียที่มีคุณภาพ คือ ความสูญเสียที่สินค้านั้นทำให้เกิดกับสังคม น้อยที่สุด นับตั้งแต่สินค้านั้นออกสู่ตลาด

Sallis (2002, pp. 22-24) กล่าวว่า คุณภาพตามความเข้าใจของคนทั่วไปในปัจจุบัน หมายถึง ความสมบูรณ์แบบ ซึ่งใกล้เคียงกับความดี ความงามและความจริง ซึ่งแสดงถึงความมี มาตรฐานสูงสุด

Nicholl (1993, pp. 50-52) กล่าวว่า พัฒนาการของคุณภาพใน 4 ชั้นจากจุดเน้นภายใน องค์การ ไปสู่จุดเน้นภายนอก คือ ลูกค้า คุณภาพทั้ง 4 ชั้นตอน คือ

ชั้นที่ 1 คุณภาพ หมายถึง การผลิตสินค้าหรือบริการได้ตามมาตรฐาน

ชั้นที่ 2 คุณภาพ หมายถึง ความเหมาะสมกับจุดหมาย

ชั้นที่ 3 คุณภาพ หมายถึง สิ่งที่ลูกค้าต้องการ

ชั้นที่ 4 คุณภาพ คือ การให้สิ่งที่มีคุณค่าสูงสุดแก่ลูกค้า

Hutchins (1991, pp. 1-2) สรุปว่า คุณภาพ สามารถนิยามได้หลายประการขึ้นอยู่กับ พื้นฐานของแนวคิด คือ

คุณภาพ หมายถึง ความตรงตามลักษณะเฉพาะ และมาตรฐานในการใช้ประโยชน์ของ องค์การ เป็นนิยามที่ถือองค์การเป็นพื้นฐาน

คุณภาพ หมายถึง ความเหมาะสมกับการใช้ของสินค้าหรือบริการเป็นนิยามที่ถือเอา ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นพื้นฐาน

คุณภาพ หมายถึง การตอบสนองความต้องการ ความปรารถนาและความคาดหวังของ ลูกค้าได้ในราคาประหยัด เป็นนิยามที่มีพื้นฐานมาจากความพึงพอใจของลูกค้าและองค์การ

Liston (1999, p. 11) กล่าวว่า ปัจจัยหลักของคุณภาพ มีดังนี้ การจำแนกความพึงพอใจ ของลูกค้า การพัฒนาความสามารถของพนักงานและการปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้น

เจ็มทอง สิริแสงเลิศ (2540, หน้า 22) สรุปความหมายของคุณภาพว่า หมายถึง ลักษณะของสินค้า บริการ หรือกระบวนการผลิตที่ตรงตามมาตรฐาน เหมาะสมกับการใช้ ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ค้ำกับค่าใช้จ่ายและทำให้เกิดความพึงพอใจ

เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ (2545, หน้า 41) ได้กล่าวว่า คุณภาพ คือ การทำตามที่คุณภาพ ต้องการ องค์การจะต้องคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าอยู่ตลอด ต้องระวังไม่ให้ห่วงโซ่คุณภาพ (Quality Chain) หลุดจากกัน

วิฑูรย์ สิมะ โชคดี (2541, หน้า 2-4) ได้ให้ความหมายของคำว่า “คุณภาพ” หมายถึง

1. สินค้าหรือบริการที่มีความเป็นเลิศในทุกด้าน
2. สินค้าหรือบริการที่เป็นไปตามข้อกำหนดหรือมาตรฐาน
3. สินค้าหรือบริการที่เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า
4. สินค้าหรือบริการที่สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า
5. สินค้าหรือบริการที่ปราศจากการชำรุดหรือข้อบกพร่อง
6. คุณภาพมีความหมายต่างกันไปตามความรู้สึกหรือความต้องการของผู้ใช้หรือลูกค้า

2. ความหมายของการบริหารคุณภาพ

Jerry and Janice (1994, p. 97 cited in Sallis, 2002) คุณภาพการจัดการ หมายถึง

- หลักการของผลผลิตและการบริการที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- เป้าหมายนำไปสู่ผลผลิตหรือบริการทั้งลูกค้าภายนอกและลูกค้าภายใน และเป็นการเพิ่มคุณภาพการผลิตหรือการบริการ วิธีการที่นำไปสู่ความพอใจของลูกค้า
- กระบวนการที่ได้มาและความหลากหลายของลูกค้าในการพัฒนาคุณภาพของผลผลิต (Product) และบริการขององค์กร (Services)

รูปแบบการจัดการคุณภาพของโรงเรียน ใช้การสื่อสารและข้อมูลย้อนกลับ 2 ทาง หรือ เป็นวงจร 6 ชั้น

1. คุณภาพของการมอบหมายงานของผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
2. ประเมินความต้องการ จากนักเรียน ลูกค้า และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
3. แผนกลยุทธ์ เป้าหมายความสำเร็จในระยะสั้นและระยะยาว
4. คุณภาพการบริการและผลผลิต
5. แผนยุทธวิธี กำหนดการรับผิดชอบความสำคัญ เส้นทางการเวลา ทรัพยากร
6. ประเมิน โดยการสรุปและเป็นรูปแบบของการประกันคุณภาพ และการจำแนกลูกค้า

Cryer (1993, p. 11) นิยามกระบวนการคุณภาพ 6 ประเภท ดังนี้

1. การประกันคุณภาพ (Quality Assurance) ยึดหลักการมองไปข้างหน้า (Feedforward) หมายถึง ความมั่นใจ ความเป็นไปได้ในการที่จะก้าวไปข้างหน้าทางการศึกษา ประกันคุณภาพ ก็จะหมายถึง ความมุ่งหมาย บริบท ทรัพยากร ระดับและมาตรฐานของผลผลิต กำหนดการและแนวทางปฏิบัติ
 2. การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) ยึดหลักการมองย้อนหลัง (Feedback) หมายถึง การแก้ไขความผิดพลาดของข้อมูล ในการผลิตจากการตรวจสอบทางการศึกษา การควบคุมคุณภาพ ก็จะหมายถึง การย้อนกลับของคณะกรรมการ นักเรียน และการบริการ โดยทั่วไปก็จะเป็นการตรวจสอบมาตรฐาน กำหนดการและแนวทางปฏิบัติ
 3. การจัดการคุณภาพ (Quality Management) ความสำเร็จของวิธีการ การรับรองคุณภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้น ทางการศึกษา ก็คือ การวิเคราะห์การตลาด การพัฒนาหลักสูตร กลยุทธ์และวางแผนแนวทางปฏิบัติ ทรัพยากร การตรวจสอบ ความตรง และตรวจสอบ ประสิทธิภาพการเรียนรู้ของนักเรียน
 4. การตรวจสอบคุณภาพ (Quality Audit) เป็นการตรวจสอบทั้งภายในและภายนอก ของระบบการจัดการคุณภาพตามเขียนในเอกสารและหลักฐาน ทางการศึกษาเป็นการตรวจสอบ ทั่ว ๆ ไป ในโครงสร้างที่เป็นหลักฐานของกระบวนการและวิธีการ
 5. การประเมินคุณภาพ (Quality Assessment) เกณฑ์ในการปฏิบัติทั้งภายในและภายนอก ความเป็นไปได้จากแหล่งของความขัดแย้ง ความถูกต้อง เพราะเกณฑ์คุณภาพของการศึกษาเป็นสิ่งที่ยาก
 6. การเพิ่มคุณภาพ (Quality Enhancement) จิตสำนึกและสิ่งที่ยึดมั่นในวิธีการเพิ่มคุณภาพของกระบวนการ ในการพัฒนาและฝึกอบรมเป็นการปลูกจิตสำนึกให้กับบุคลากร
- อิชิคาวา (Ishikawa) เป็นนักศึกษาด้านวิศวกรรม จาก มหาวิทยาลัยโทโยะ ได้รางวัล Deming Prize ในการเขียนหนังสือเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพโดยรวม เป็นหนังสือที่มีชื่อเสียง ในญี่ปุ่น ในปี 1985 และเขาเป็นคนที่นำเอาสถิติมาใช้ในการควบคุมคุณภาพ เขาพัฒนา “เครื่องมือทางสถิติแห่งคุณภาพ” หรือ “เครื่องมือ 7 แบบในการควบคุมคุณภาพ” (7 QC Tool) ขึ้น (Sallis, 2002, pp. 47-48) ได้แก่ 1) การวิเคราะห์แบบพาเรโต (Pareto Charts) 2) แผนผัง แสดงเหตุ และผล (Cause and Effect Diagrams) 3) การจำแนกแจกแจง (Stratification) 4) รายการตรวจสอบ (Check Sheets) 5) ฮิสโตแกรม (Histograms) 6) แผนผังการกระจาย (Scatter Diagrams) 7) กราฟ (Charts and Graphs)

การ์วิน (Carvin) พัฒนา “แปดมิติแห่งคุณภาพ” (Eight Dimension of Quality) อันได้แก่ สมรรถนะ (Performance) รูปลักษณะ (Features) ความเชื่อถือได้ (Reliability) ความสอดคล้องกับข้อกำหนด (Conformance) ความคงทน (Durability) การบริการ (Serviceability) สุนทรียภาพ (Aesthetics) คุณภาพที่รับรู้ (Perceived Quality) และพัฒนา “พื้นฐานของคุณภาพ 5 ประการ” (Five Quality Bases) ความยอดเยี่ยม (Transcendent) ผลผลิต (Product) ผู้ใช้ (User) การผลิต (Manufacturing) คุณค่า (Value) และได้แบ่งวิวัฒนาการของแนวความคิดเกี่ยวกับคุณภาพ เป็น 4 ยุค (วิฑูรย์ สิมะ โชคดี, 2541, หน้า 24) ดังนี้

1. ตรงตามมาตรฐาน (Fitness to Standard) ตรงตามที่ออกแบบไว้หรือกำหนดไว้
2. ตรงกับประโยชน์ใช้สอย (Fitness to Use) ตรงตามที่ถูกค้าต้องการใช้งาน
3. เหมาะสมกับต้นทุน/ราคา (Fitness to Cost) เป็นที่ต้องการของทุกคน เพราะคุณภาพสูง แต่ต้นทุนต่ำ (ราคาถูก)
4. ตรงตามความต้องการที่แฝงเร้น (Fitness to Latent Requirement) ตรงตามที่ถูกค้าต้องการ

วิฑูรย์ สิมะ โชคดี (2541, หน้า 41) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพ และได้กำหนดวัตถุประสงค์เพื่อให้เห็นความสัมพันธ์กับแนวคิด ดังตาราง

ตารางที่ 1 ความสัมพันธ์ของแนวคิดเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพและการกำหนดวัตถุประสงค์

แนวคิด	วัตถุประสงค์
1. ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า	1. เพื่อจะได้รู้ว่าใครคือผู้ที่เราต้องบริการ
2. กระบวนการและผลลัพธ์	2. เพื่อให้มีความสำคัญกับสิ่งที่เราทำ เพื่อให้บรรลุถึงผลสำเร็จของงาน
3. ทีมงาน	3. เพื่อให้พนักงานทุกคนที่ปฏิบัติงานในกระบวนการหนึ่ง ๆ มีส่วนร่วม
4. ภาวะผู้นำ	4. กระตุ้นให้กำลังใจ อำนวยความสะดวก, แนะนำ
5. การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Quality Improvement: CQI)	5. เพื่อให้ทุกอย่างดีขึ้นเรื่อย ๆ อย่างต่อเนื่อง

หลักการจัดการคุณภาพ 14 ประการของ เดมมิง (Deming) สรุปสาระสำคัญ (Sallis, 2002, pp. 34-35) ได้ดังนี้

1. มุ่งมั่นในการปรับปรุงสินค้าและบริการต่อเนื่อง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ ดำเนินอยู่ในธุรกิจและเพื่อการสร้างงาน
2. ปรับเปลี่ยนปรัชญาการทำงานใหม่ให้ทันยุคสมัย
3. สร้างคุณภาพตั้งแต่ขั้นเริ่มต้น มิใช่อาศัยการตรวจสอบขั้นสุดท้ายเมื่อสินค้าผลิตเสร็จเรียบร้อยแล้ว (ทำให้เกิดการสูญเสียเพราะสินค้าที่บกพร่องต้องถูกตัดทิ้ง)
4. ราคาขายเพียงประการเดียวมิใช่ผลตอบแทนของธุรกิจ
5. มุ่งมั่นปรับปรุงระบบการผลิตและการให้บริการ
6. จัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับงานที่ทำ
7. สร้างภาวะผู้นำ
8. ขจัดความกลัว เช่น กลัวองค์ความรู้ใหม่ ๆ กลัวการเปลี่ยนแปลงตลอดจนไม่ใช้ความกลัวในการบริหารจัดการ
9. ขจัดอุปสรรคระหว่างแผนก กลุ่ม ฝ่าย
10. ขจัดการตั้งคำขวัญที่มุ่งเน้นเป้าหมายเชิงปริมาณ แต่ให้ตั้งคำขวัญที่มุ่งแก้ไขข้อบกพร่องจากกระบวนการแทน เช่น “ข้อบกพร่องเป็นศูนย์” “ยกระดับผลผลิต” “ลดความซ้ำซ้อน”
11. ขจัดการตั้งเป้าหมายเชิงปริมาณ
12. ขจัดอุปสรรคที่บั่นทอนความภาคภูมิใจในงาน
13. จัดให้มีโครงการอย่างหลากหลายเพื่อให้เกิดการศึกษาและพัฒนาบุคลากร
14. จัดให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพราะการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเป็นหน้าที่ของทุกคน

Juran กล่าวถึงหลักการจัดการคุณภาพ 14 ประการ สรุปสาระสำคัญ (Sallis, 2002, pp. 40-41) ได้ดังนี้

1. สร้างความตระหนัก ความจำเป็นและโอกาสในการปรับปรุง
2. จัดเป้าหมายในการปรับปรุง
3. ไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ
(แต่งตั้งทีมงาน, คณะกรรมการควบคุม, จัดแนกปัญหา, คัดเลือกโครงการ)
4. จัดให้มีการฝึกอบรม
5. ทำโครงการให้เสร็จเป็นการแก้ปัญหา
6. รายงานความก้าวหน้า
7. ให้การยอมรับ

8. ให้ความรู้บอกแจ้งผลที่ได้

9. รักษาคะแนน

10. ให้แรงกระตุ้นจากการปรับปรุงที่ผ่านมาอย่างเป็นระบบและเป็นกระบวนการ

Crosby ได้กล่าวถึง หลักการจัดการคุณภาพ โครงการลดความสูญเสีย (Zero Defects) โดยเน้นการทำงานเป็นทีม 14 ขั้นตอน (Sallis, 2002, pp. 42-46) ได้ดังนี้

1. การสร้างความรับผิดชอบด้านการบริหาร (Management Commitment)
2. การปรับปรุงคุณภาพทีมงาน (Quality Improvement Team)
3. การวัดคุณภาพ (Quality Measurement)
4. การประเมินค่าของคุณภาพ (Cost of Quality Evaluation)
5. การตระหนักถึงคุณภาพ (Quality Awareness)
6. การแก้ไขให้ถูกต้อง (Corrective Action)
7. การร่วมกันทำโครงการ (Zero Defects)
8. การฝึกอบรม (Supervisor Training)
9. การจัดวันคุณภาพงาน (Zero Defects Day)
10. การกำหนดเป้าหมาย (Goal – Setting)
11. การขจัดความผิดพลาด (Error Cause Removal)
12. การสร้างจิตสำนึก (Recognition)
13. การร่วมกันสร้างคุณภาพ (Quality Councils)
14. การตรวจสอบเพื่อให้มั่นใจ

ไฟเกนบาม (Feigenbaum) ได้กล่าวถึง หลักการจัดการคุณภาพ ไว้ดังนี้

1. คุณภาพเป็นกระบวนการขยายบริษัท
2. ลูกค้าน่าพอใจอะไรเกี่ยวกับคุณภาพ
3. คุณภาพและยอดของต้นทุน
4. ความต้องการคุณภาพแต่ละคนและทีมที่มีความกระตือรือร้น
5. คุณภาพเป็นวิถีทางของการจัดการ
6. คุณภาพและวิธีการใหม่เป็นสิ่งที่พึ่งพาซึ่งกันและกัน
7. คุณภาพเป็นหลักจริยธรรม
8. ปรับปรุงคุณภาพความต้องการอย่างต่อเนื่อง
9. คุณภาพเป็นสิ่งที่มากกว่าต้นทุน
10. คุณภาพเป็นวิธีการระบบเชื่อมต่อโดยรวมของลูกค้าและผู้จัดหา

Peter ได้กล่าวถึงหลักการบริหารคุณภาพไว้ 12 ประเด็น (Sallis, 2002, pp. 46-47) สรุปได้ดังนี้

1. การจัดการคุณภาพที่ยากลำบาก การฝึกปฏิบัติที่เป็นตัวแทนของความรู้สึก
2. ความโกรธเป็นความล้มเหลวที่เกิดขึ้นที่ปราศจากระบบ
3. การวัดคุณภาพเป็นลักษณะของการเริ่มต้นการประกาศผลที่ได้
4. คุณภาพเป็นสิ่งที่ยอมรับคุณภาพความสำเร็จเป็นสิ่งกระตุ้นในการพัฒนาทัศนคติ
5. การฝึกอบรมคุณภาพในบริษัทการวิเคราะห์เหตุและผลกระบวนการควบคุมและกลุ่มสัมพันธ์
6. ทีมที่มีความหลากหลายหน้าที่โครงสร้าง วงจรคุณภาพการเสนอแนะความผิดพลาดหรือการแก้ไขกิจกรรมของทีม
7. ความสำคัญของทุกสิ่งเปลี่ยนแปลงไม่ใช่สิ่งที่ปรับปรุงเพียงเล็กน้อย
8. ความคิดสร้างสรรค์ที่ไม่มีขอบเขตเหตุการณ์ใหม่เหมือนกับขาด้านพิชความเฉื่อยชาความเอาใจใส่ในคุณภาพ
9. การปรับปรุงคุณภาพเป็นความใส่ใจในโครงสร้างขององค์กร
10. กระบวนการคุณภาพเป็นการรวบรวมการหยั่งรู้ของผู้จัดหาหรือผู้ขาย
11. การปรับปรุงคุณภาพเป็นสิ่งแรกที่ทำให้ต้นทุนลดลง
12. การปรับปรุงคุณภาพเป็นสิ่งที่ไม่มีจบสิ้นเพราะคุณภาพเป็นสิ่งที่สัมพันธ์กันทั้งหมด

ตารางที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับหลักการคุณภาพของนักวิชาการ

Deming	Juran	Feigenbaum	Crosby	Peter
1. มุ่งมั่นในการปรับปรุงสินค้าและบริการ โดยมีจุดมุ่งหมาย	สร้างความตระหนัก ความจำเป็น และโอกาสในการปรับปรุง	คุณภาพเป็นกระบวนการ ขยายบริษัท	คุณภาพเป็นการจัดการที่ชัดเจน	การจัดการคุณภาพที่ขาดภาค การฝึก ปฏิบัติที่เป็นตัวแทนของความรู้ลึก
2. ปรับเปลี่ยนปรัชญาการทำงานใหม่ ให้ทันสมัย	จัดเป้าหมายในการปรับปรุง	ดูคำพูดอะไรเกี่ยวกับ คุณภาพ	คุณภาพที่พัฒนาของทีมงานเป็น ตัวแทนของหน่วยงาน	ความ โกรธเป็นความล้มเหลวที่เกิดขึ้นที่ ปราศจากระบบ
3. สร้างคุณภาพตั้งแต่เริ่มต้นมิใช่ การอาศัยตรวจสอบเมื่อสินค้าผลิต เสร็จเรียบร้อยแล้ว	ไปสู่เป้าหมายอย่างมี ประสิทธิภาพ (แต่งตั้งทีมงาน, คณะกรรมการควบคุม, จำแนก ปัญหา, คัดเลือก โครงการ)	คุณภาพและยอดของต้นทุน	กระบวนการวัด กำหนดการที่เป็น ปัจจุบันและความเป็น ๆ ไปได้ของ ปัญหา	การวัดคุณภาพเป็นลักษณะของการ เริ่มต้นการประกาศผลที่ได้
4. ราคาขายเพียงประการเดียวมิใช่ ผลตอบแทนของธุรกิจ	จัดให้มีการฝึกอบรม	ความต้องการคุณภาพแต่ละ คนและทีมที่มีความ กระตือรือร้น	การประเมินค่าต้นทุนของคุณภาพ และการอธิบายการใช้เครื่องมือใน การจัดการ	คุณภาพเป็นสิ่งที่ยอมรับคุณภาพ ความต่ำเร็วเป็นสิ่งกระตุ้นในการพัฒนา ทัศนคติ
5. มุ่งมั่นปรับปรุงระบบการผลิตและ การให้บริการ	ทำโครงการให้เสร็จเป็นการ แก้ปัญหา	คุณภาพเป็นวิถีทางของ การจัดการ	เพิ่มความตระหนักคุณภาพและ เกี่ยวกับบุคคล	การฝึกอบรมคุณภาพในบริษัทการ วิเคราะห์เหตุและผลกระบวนการควบคุม และกลุ่มสัมพันธ์
6. จัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับงาน ที่ทำ	รายงานความก้าวหน้า	คุณภาพและวิธีการใหม่เป็น สิ่งที่พึ่งพาซึ่งกันและกัน	การแก้ไขปัญหา เป็นตัววัดที่เป็น ขั้นตอน	ทีมที่มีความหลากหลายหน้าที่โครงสร้าง วงจรถูกคุณภาพเสนอแนะความ ผิดพลาดหรือการแก้ไขกิจกรรมของทีม
7. สร้างภาวะผู้นำในการช่วยเหลือดูแล การจัดการและผลผลิตของผลงาน	ให้การยอมรับ	คุณภาพเป็นหลักจริยธรรม	การสร้างความก้าวหน้าเป็น กระบวนการที่ปรับปรุง	ความสำเร็จของทุกสิ่งเปลี่ยนแปลง ไม่ใช่สิ่งที่ปรับปรุงเพียงเล็กน้อย

ตารางที่ 2 (ต่อ)

Deming	Juran	Feigenbaum	Crosby	Peter
8. จัดความกลัวที่มีผลจากงานในองค์กร	ให้ความรู้บอกแจ้งผลที่ได้	ปรับปรุงคุณภาพความต้องการอย่างต่อเนื่อง	อบรมดูแลเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพ	ความคิดสร้างสรรค์ที่ไม่มีขอบเขต
9. จัดอุปสรรคระหว่างแผนกกลุ่มฝ่ายที่เป็นปัญหาในการผลิต	รักษาคะแนน	คุณภาพเป็นสิ่งที่มีมากกว่าต้นทุน	ข้อบกพร่องในวันนี้เป็นสิ่งดีที่ทุกคนควรเปลี่ยนแปลง	เหตุการณ์ใหม่เหมือนกับตัวพิษ ความเลื่อมใสความเอาใจใส่ในคุณภาพ
10. จัดการตั้งค่าขวัญที่มุ่งเน้นเป้าหมายเชิงปริมาณแต่ให้ตั้งค่าขวัญที่มุ่งแก้ไขข้อบกพร่องจากกระบวนการแทน	ให้แรงกระตุ้นจากการปรับปรุงที่ผ่านมาอย่างเป็นระบบและเป็นกระบวนการ	คุณภาพเป็นวิธีการระบบเชื่อมต่อโดยรวมของลูกค้าและผู้จัดหา	กระตุ้นให้แต่ละคนเพื่อสร้างและพัฒนาไปสู่เป้าหมาย	การปรับปรุงคุณภาพเป็นกรรวบรวมการตั้งรู้ของผู้จัดหาหรือผู้ขาย
11. จัดการตั้งเป้าหมายเชิงปริมาณ			กระตุ้นให้แต่ละคนพบกับอุปสรรคเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย	การปรับปรุงคุณภาพเป็นสิ่งแรกที่ทำให้ต้นทุนลดลง
12. จัดอุปสรรคที่บั่นทอนความภาคภูมิใจในงาน			ยอมรับและชื่นชมผู้ที่มีส่วนร่วม	การปรับปรุงคุณภาพเป็นสิ่งที่ไม่จับดินเพราะคุณภาพเป็นสิ่งที่ดีสัมพันธ์กันทั้งหมด
13. จัดให้มีโครงการอย่างหลากหลายเพื่อให้การศึกษาและพัฒนาบุคลากร			คณะที่สร้างคุณภาพต้องให้ความรู้อย่างสม่ำเสมอ	
14. จัดให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงองค์กร			เน้นการปรับปรุงคุณภาพตั้งแต่เป็นโครงสร้างต่อเนื่อง	

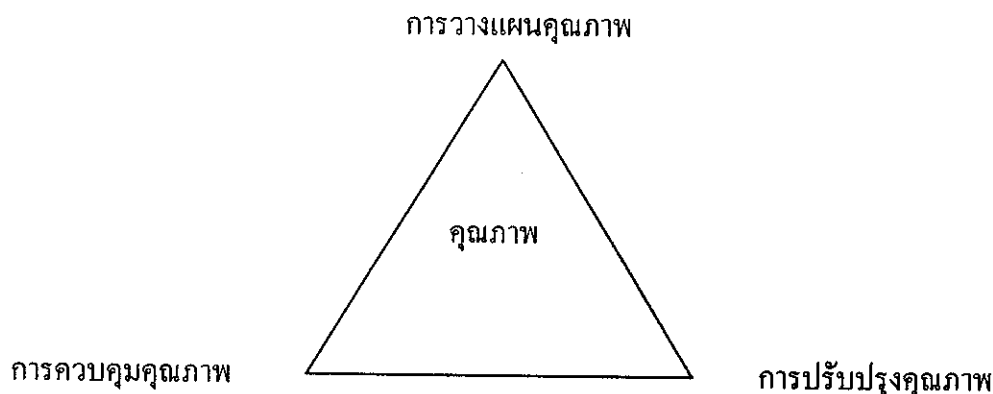
วิฑูรย์ สิมะ โชคดี (2543, หน้า 43-46) ได้สรุปขั้นตอนในการพัฒนาองค์กรสู่ “องค์กรคุณภาพ” 7 ขั้นตอน คือ

1. การมุ่งเน้นในเรื่องคุณภาพด้วยการสร้างวิสัยทัศน์และภารกิจที่ชัดเจน
 2. การระบุถึงความต้องการของลูกค้าให้ได้
 3. การออกแบบโครงสร้างขององค์กรให้เกื้อหนุนต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นในคุณภาพ
 4. การฝึกอบรมให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถใช้ “เครื่องมือและเทคนิค” ในการปรับปรุงคุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 5. การใช้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับปรุง
 6. การสร้างระบบผลตอบแทน (การให้รางวัล) และการยอมรับที่มีประสิทธิผล
 7. การสร้างบรรยากาศแห่ง “การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง”
- สรุปการพัฒนาคุณภาพสู่การจัดการคุณภาพทั้งองค์กร ได้ดังนี้

ตารางที่ 3 ลำดับการพัฒนาคุณภาพ (Sallis, 2002, p. 8)

เริ่มต้น – 1900	คุณภาพที่สมบูรณ์ของช่างฝีมือ
1900 – 1920	ควบคุมคุณภาพของหัวหน้างาน
1920 – 1940	การควบคุมคุณภาพเป็นพื้นฐานการตรวจสอบ
1940 – 1960	กระบวนการควบคุมโดยใช้สถิติ
1960 – 1980	การประกันคุณภาพ/การควบคุมคุณภาพโดยรวม (คุณภาพของหน่วยงาน)
1980 – 1990	การจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM)
1990 – 2000	TQM, วัฒนธรรมของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
2000 – ปัจจุบัน	การจัดการคุณภาพทั้งองค์กร (Organization – Wide Quality Management)

องค์ประกอบของการจัดการคุณภาพ (Quality Management) ประกอบด้วยงานที่สำคัญ คือ



ภาพที่ 2 องค์ประกอบของการจัดการคุณภาพ

1. การวางแผนคุณภาพเชิงกลยุทธ์ (Strategic Quality Planning) การกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และการวางแผนคุณภาพ เป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารคุณภาพ โดยที่การจัดการคุณภาพ จะต้องบูรณาการเข้ากับการดำเนินงานในทุกระดับ ตั้งแต่ การกำหนดวิสัยทัศน์ การกิจ กลยุทธ์ และการสร้างคุณภาพที่เป็นรูปธรรม และเข้าถึงทุกส่วนขององค์กร โดยผู้บริหารจะต้องสร้าง วิสัยทัศน์คุณภาพให้สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจ และนำวิสัยทัศน์มาแปลเป็นภารกิจ กลยุทธ์ และแผนคุณภาพที่มีความชัดเจน ครอบคลุม และเป็นรูปธรรม

2. การปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement) การแก้ไขปัญหาและการพัฒนาคุณภาพขององค์กร จะต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ด้วยความรอบคอบและความเข้าใจในข้อจำกัดของสถานการณ์ โดยผู้พัฒนาคุณภาพจะต้องศึกษา วิเคราะห์ และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นตามหลักเหตุผล และหลักการทางวิทยาศาสตร์ โดยพยายามหาวิธีการที่เรียบง่าย แต่มีประสิทธิภาพที่สุด (Simple but Efficient) มาใช้ในการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาผลงาน ซึ่งต้องดำเนินงานผ่านการบริหาร การฝึกอบรมและการเสริมแรงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สมาชิกทุกคนมีสำนึก มีความมุ่งมั่น และต้องการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพในทุกระดับ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุความเป็นเลิศ (Excellence) ของคุณภาพและการดำเนินงานอย่างยั่งยืน

3. การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) เป็นกระบวนการจัดระบบการทำงาน และการปฏิบัติการ เพื่อให้แน่ใจว่าผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ผลิตขึ้น มีคุณสมบัติสอดคล้องกับที่กำหนดไว้ ซึ่งจะดำเนินการ โดยกำหนดมาตรฐาน เกณฑ์ และวิธีการติดตามตรวจสอบคุณภาพ เพื่อประเมินและเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับมาตรฐาน โดยปรับการดำเนินงานและผลลัพธ์ให้สอดคล้องกับมาตรฐาน

3. ความหมายของการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ

TQM Total Quality Management หรือ TQM ซึ่งมีผู้แปลเป็นไทยมีชื่อเรียกแตกต่างกันมากมาย ได้แก่ การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ การบริหารคุณภาพโดยรวม การบริหารคุณภาพโดยองค์รวม การบริหารคุณภาพที่ทุกคนมีส่วนร่วม การบริหารคุณภาพทั้งองค์การ เป็นต้น

หลักการบริหารแบบ TQM ของสหรัฐอเมริกาจะมีลักษณะคล้ายกับ TQC (Total Quality Control) ของไฟเกนบาม (Feigenbaum) และ CWQC (Company – Wide Quality Control) หรือ TQC แบบญี่ปุ่น (วิฑูรย์ สิมะ โชคดี, 2541, หน้า 48-49) โดยรวบรวมคำนิยามความหมายของคำว่า TQM ไว้ดังนี้

Tobin กล่าวว่า TQM คือ ความพยายามร่วมกันทั้งหมดเพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในทุกรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร

Wilkinson and Witcher กล่าวว่า TQM คือ

- Total (ทั้งหมดทุกคน/เบ็ดเสร็จ) ทุกคนที่เกี่ยวข้องในองค์กร
- Quality (คุณภาพ) การทำให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง
- Management (ฝ่ายบริหาร) ผู้บริหารระดับสูงยึดมั่นผูกพันอย่างจริงจัง

Feigenbaum กล่าวว่า TQM คือ การควบคุมคุณภาพทั้งองค์การ

คำนิยามของ TQM ตามมาตรฐาน ISO/CD 8402 – 1 TQM คือ แนวทางในการบริหารขององค์กรที่มุ่งเน้นเรื่องคุณภาพ โดยสมาชิกทุกคนขององค์กรมีส่วนร่วมและมุ่งหมายผลกำไรในระยะยาวด้วยการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า รวมทั้งการสร้างผลประโยชน์แก่หมู่สมาชิกขององค์กรและสังคม

Logothetis (1992, p. 3) นิยามว่าการจัดการคุณภาพทั้งองค์การ เป็นวัฒนธรรมสิ่งที่อยู่ในวัฒนธรรมนี้ คือ ความผูกพันทั้งหมดต่อคุณภาพและทัศนคติที่แสดงออกมา โดยการมีส่วนร่วมของพนักงานในกระบวนการปรับปรุงสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ที่เป็นนวัตกรรมใหม่

Bank (1992, p. 3) อธิบายว่า การจัดการคุณภาพทั้งองค์การ เป็นปรัชญารากฐานของธุรกิจที่มีพื้นฐานมาจากความพึงพอใจของลูกค้า กระบวนการของธุรกิจทุกอย่างเริ่มต้นที่ลูกค้า เพราะความจริงนั้นถ้าหากไม่เริ่มที่ลูกค้า ลูกค้าก็จะทำให้ธุรกิจมีอุปสรรคจนต้องสิ้นสุดลง การจัดการคุณภาพจึงเป็นเรื่องการออกแบบองค์การให้ลูกค้าพอใจ ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 2 ส่วน คือ ส่วนแรกออกแบบสินค้าหรือบริการอย่างประณีต ส่วนที่สอง ทำให้แน่ใจได้ว่าระบบต่าง ๆ สามารถทำตามนั้นได้

Sashkin and Kiser (1993, p. 3) กล่าวว่า การจัดการคุณภาพทั้งองค์การ หมายถึง การที่วัฒนธรรมองค์การถูกกำหนดโดยความพึงพอใจของลูกค้าและสนับสนุนให้เกิดการบรรลุความพึงพอใจนี้อย่างสม่ำเสมอ โดยวิธีผสมผสานเครื่องมือ เทคนิคและการฝึกอบรมเข้าด้วยกัน ซึ่งเป็นระบบการปรับปรุงกระบวนการขององค์การอย่างต่อเนื่อง จนเป็นผลให้สินค้าและบริการมีคุณภาพ

Bounds (1994, p. 16) ได้ให้ความหมายว่า

Total มีความหมายว่า สมาชิกขององค์การทุกคน ทุกฝ่าย และทุกระดับขององค์การต่างก็มุ่งไปที่คุณภาพ

Quality หมายถึง ความเป็นเลิศ (Excellence) ในทุกแง่มุมขององค์การ

Management หมายถึง การมุ่งสู่คุณภาพเป็นผลมาจากกระบวนการบริหารคุณภาพซึ่งเริ่มต้นจากกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ และครอบคลุมไปถึงการออกแบบผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิต การตลาด การบริหารการเงิน และอื่น ๆ และบอกถึงคุณภาพ 3 ด้าน คือ

1. คุณภาพการออกแบบ/ ออกแบบใหม่ (Quality of Design/ Redesign) การออกแบบผลิตภัณฑ์ต้องทำให้แน่ใจว่าสอดคล้องกับความต้องการ และความจำเป็นของลูกค้า
2. คุณภาพของความสอดคล้อง (Quality of Conformance) ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตขึ้นมานั้นต้องสอดคล้องหรือเป็นไปตามแบบ
3. คุณภาพของการใช้งาน (Quality of Performance) ผลิตภัณฑ์ที่ถูกค่านำไปใช้ ต้องมีความคงทนตลอดอายุการใช้งานของผลิตภัณฑ์ แชมป์โปต์ (Champoux, 1999, p. 24) อธิบายว่า การจัดการคุณภาพ เป็นปรัชญาและระบบการจัดการคุณภาพ รวมไปถึงเครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้ว่ารากของการจัดการคุณภาพจะเกิดขึ้นในโรงงานแต่ก็เป็นระบบการจัดการที่สามารถนำไปปรับปรุงกับองค์การได้ทุกประเภท และสามารถประยุกต์ใช้กับกระบวนการภายในองค์การ หรือกลุ่มได้

Mathis and Jackson (1999, p. 77) นิยามว่า การจัดการคุณภาพ ทั้งองค์การ เป็นกระบวนการจัดการที่ครอบคลุม ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงกิจกรรมองค์การอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มคุณภาพของสินค้าและบริการ

Liston (1999, pp. 121-123) ได้นิยามและรวบรวมปรมาจารย์ด้าน TQM ไว้ว่า Total Quality Management (TQM) คือ พื้นฐานคุณภาพของผลผลิตและการบริการที่ถูกค้ำพอใจและกล่าวถึง เฟรดริก (Frederick Taylor) เป็นคนแรกที่ยึดทฤษฎีการจัดการทางวิทยาศาสตร์ สิ่งสำคัญคือเริ่มจากการตรวจผลผลิต และจุดสุดท้าย คือ การทดสอบวิธีการทำงาน และมองการทดสอบเหมือนกับการรับรองคุณภาพ เรดฟอร์ด (Redford) เป็นผู้คิดการตรวจสอบการประกัน

คุณภาพในการทดสอบผลผลิตสำหรับการศึกษาระดับอุดมศึกษา ก่อนที่จะจบการศึกษา มีการทดสอบจากการเรียนในหลักสูตรและการบริการให้กับนักศึกษาวิธีการจัดการทางวิทยาศาสตร์ของ Taylor และ Redford การตรวจการควบคุมคุณภาพความก้าวหน้า โดย Shewhart ปี 1920 ร่วมกับ Deming, Edward, Juran และ Romig ได้พัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับ TQM ที่เน้นการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 10 ขั้นตอน ดังนี้

1. การสร้างความตระหนักในความต้องการและ โอกาสเพื่อปรับปรุงคุณภาพ
2. การกำหนดเป้าหมายการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
3. การจัดตั้งองค์กรเพื่อส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาคุณภาพงาน โดยการกำหนดทีมงาน และ การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ
4. การให้ทุกคนได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน
5. ดำเนินกิจกรรมที่จะนำสู่การแก้ปัญหาในการทำงาน
6. รายงานผลการปฏิบัติงาน
7. รับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย
8. นำผลงานเผยแพร่
9. บันทึกผลการปฏิบัติงาน
10. ร่วมมือพัฒนาระบบการทำงานปกติของหน่วยงานในแต่ละปี และกระบวนการทำงานเพื่อให้การทำงานของทุกฝ่ายได้รับการพัฒนาเป็นไปด้วยความราบรื่น

Sallis (2002, p. 23) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ 4 ประการของ TQM

1. ผลผลิตและการบริการที่ดีมีคุณภาพ
 2. มีวิธีการตอบสนองความต้องการของลูกค้า
 3. มีความยืดหยุ่น และปรับตามความต้องการของลูกค้า
 4. มีการปรับปรุงคุณภาพ และขจัดสิ่งที่ไม่ต้องการในการทำงาน
- องค์ประกอบที่สำคัญของ TQM

1. ความพึงพอใจของลูกค้า
2. ให้ความสำคัญทั้งลูกค้าภายนอก และลูกค้าภายใน
3. การวัดที่ถูกต้อง คือ สิ่งสำคัญของการปฏิบัติงาน
4. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของผลผลิตและการบริการ
5. ความสัมพันธ์เป็นพื้นฐานของทีมงาน

Taguchi พัฒนาแนวความคิดเรื่อง “คุณภาพของการออกแบบ” (Effective of Design) คือ คุณภาพต้องเริ่มต้นตั้งแต่การออกแบบ วิธีการของทาгуชิ จะให้ความสำคัญกับการพิจารณาถึง

ต้นทุนค่าใช้จ่ายเมื่อสินค้าหรือบริการไม่ได้คุณภาพตามที่กำหนดไว้ (วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2541, หน้า 28)

เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ (2545, หน้า 16) ได้สรุปความหมายการจัดการคุณภาพว่าเป็นปรัชญาและแนวทางในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร โดยมุ่งเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า และมุ่งทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ โดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือในการจัดการคุณภาพต่าง ๆ

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2543, หน้า 131) กล่าวว่า

TQM คือ กระบวนการเรียนรู้ เป็นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีจุดเริ่มต้น แต่ไม่มีจุดสิ้นสุด คือ จะมีแต่ต้องทำกันอย่างต่อเนื่องตลอดไปเพื่อให้ดีขึ้น ๆ ตลอดเวลา

TQM คือ Total Quality Management ที่เรียกกันว่าการบริหารคุณภาพโดยรวม หรือการบริหารคุณภาพที่ทุกคนมีส่วนร่วม มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุด คือ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เป็นแนวทางในการบริหารองค์กรที่มุ่งเน้นเรื่องคุณภาพโดยสมาชิกทุกคนขององค์กรมีส่วนร่วม และมุ่งหมายผลกำไรในระยะยาวด้วยการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า รวมทั้งการสร้างผลประโยชน์แก่หมู่สมาชิกขององค์กรและแก่สังคม

สมศักดิ์ คลประสิทธิ์ (2539, หน้า 33) ได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับ TQM โดยสรุปแล้วอาจกล่าวได้ว่า วัตถุประสงค์ที่สำคัญของ TQM คือ การปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินงานในทุก ๆ ด้านมีคุณภาพ ผลจากการทำงานที่มีคุณภาพจะได้ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีคุณภาพตามความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า และสรุปหลักการสำคัญ 3 ประการ คือ

1. การมุ่งให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Focus)
2. การปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Process Improvement)
3. ทุกคนมีส่วนร่วม (Total Involvement)

และสรุปองค์ประกอบหลักของ TQM ประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำ (Leadership)
2. การศึกษาและการฝึกอบรม (Education and Training)
3. โครงสร้างที่สนับสนุน (Supportive Structure)
4. การติดต่อสื่อสาร (Communications)
5. การพิจารณาความชอบ (Reward and Recognition)
6. การใช้กระบวนการทางสถิติ (Statistical Process Control) หรือการวัดผลการปฏิบัติงาน (Measurement)
7. การทำงานเป็นทีม (Team Work)

การบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษา

เมื่อกล่าวคุณภาพการศึกษา ก็จะหมายถึง คุณสมบัติ หรือคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนและกระบวนการจัดการศึกษา ซึ่งแสดงถึงความสามารถในการตอบสนองความต้องการและความจำเป็นสำหรับผู้เรียนและสังคมปัจจุบัน (สถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้, 2547, หน้า 1)

Murgatroyd, Stephen and Morgan (1993, p. 48) ให้ความหมายการบริหารคุณภาพของโรงเรียนไว้ว่าโรงเรียนกับคุณภาพ (Schooling and Quality) ในปัจจุบันคุณภาพที่สัมพันธ์กับโรงเรียน 3 เรื่อง มีดังนี้

1. การประกันคุณภาพ (Quality Assurance)
 - 1.1 มาตรฐานการประกันคุณภาพภายนอกโดยผู้เชี่ยวชาญ
 - 1.2 มาตรฐานการประกันคุณภาพเป็นการนำเสนอการจัดการจัดการความต้องการหรือความคาดหวัง เป็นความพยายามอย่างหนักในการแข่งขันเพื่อให้บรรลุผลของโรงเรียน
 - 1.3 มาตรฐานการประกันคุณภาพเป็นการประเมินการบรรลุวัตถุประสงค์ของเกณฑ์
 - 1.4 มาตรฐานการประกันคุณภาพเป็นการอธิบายการเปลี่ยนแปลงที่เป็นความต้องการของการดำเนินการประเมินคุณภาพ
 - 1.5 การประกันคุณภาพรวมถึงการตรวจสอบ และการประเมินตามปกติ
 2. การสร้างข้อตกลง (Contract Conformance)
 - 2.1 ข้อตกลงที่ดีที่สุดในการเจรจา การเขียนและข้อตกลงของโครงการสร้างก่อนที่จะมีการประเมิน
 - 2.2 ข้อตกลงทั่วไปรวมถึงการดำเนินงานที่ตกลงร่วมกัน
 - 2.3 ความคาดหวังของโครงสร้างที่นำไปสู่ข้อตกลง
 - 2.4 โครงสร้างที่กำหนดขึ้นร่วมกันเป็นข้อตกลง
 - 2.5 โครงสร้างกำหนดเป็นพื้นฐานนำไปสู่การตรวจสอบ
 3. คุณภาพของลูกค้า (Customer – Driven Quality)
 - 3.1 ลูกค้าที่นิยมความคาดหวังที่ชัดเจน
 - 3.2 ความคาดหวังของลูกค้าและความต้องการที่แตกต่างกัน โดยผู้จัดให้บริการ
- Sallis (2002, p. 139) องค์ประกอบเกี่ยวกับคุณภาพในโรงเรียน มี 4 ประการ คือ สิ่งแวดล้อมการศึกษา (The Education Environment)

1. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ (Leadership and Strategies) ได้แก่ การมอบหมายงาน นโยบายคุณภาพ วิเคราะห์องค์การ พันธกิจและแผนกลยุทธ์ ภาวะผู้นำ

2. ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) ได้แก่ ระบบและวิธีการปฏิบัติ ประสิทธิภาพการจัดการ ข้อมูลที่สำคัญ มาตรฐาน ISO 9000 คุณภาพของต้นทุน วัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลง

3. ทีมงาน (Teamwork) ได้แก่ การมอบอำนาจ กลุ่มของการจัดการตนเอง ประโยชน์ของคุณภาพเครื่องมือ งบประมาณที่ได้รับมอบหมาย การแก้ปัญหา กลยุทธ์การเรียน การสอน

4. ลูกค้าและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder and Customers) ได้แก่ การประเมินตนเอง ผู้สังเกตและการประเมิน สำรวจความต้องการของลูกค้า การตรวจสอบมาตรฐาน และได้กล่าวอีกว่า ความจำเป็นของคุณภาพการศึกษามี 4 ด้าน คือ

1. ความจำเป็นในด้านศีลธรรมจรรยา (The Moral Imperative)

ลูกค้าของการบริการการศึกษาไม่ว่าจะเป็นนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ที่สมควรได้รับคุณภาพการศึกษาที่ดีที่สุด ผู้บริหารควรให้โอกาสและความสำคัญในการจัดการศึกษาที่ดีที่สุด ที่เป็นคุณภาพโดยรวมให้ความเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับของผู้เรียน

2. ความจำเป็นในด้านเกี่ยวกับอาชีพ (The Professional Imperative)

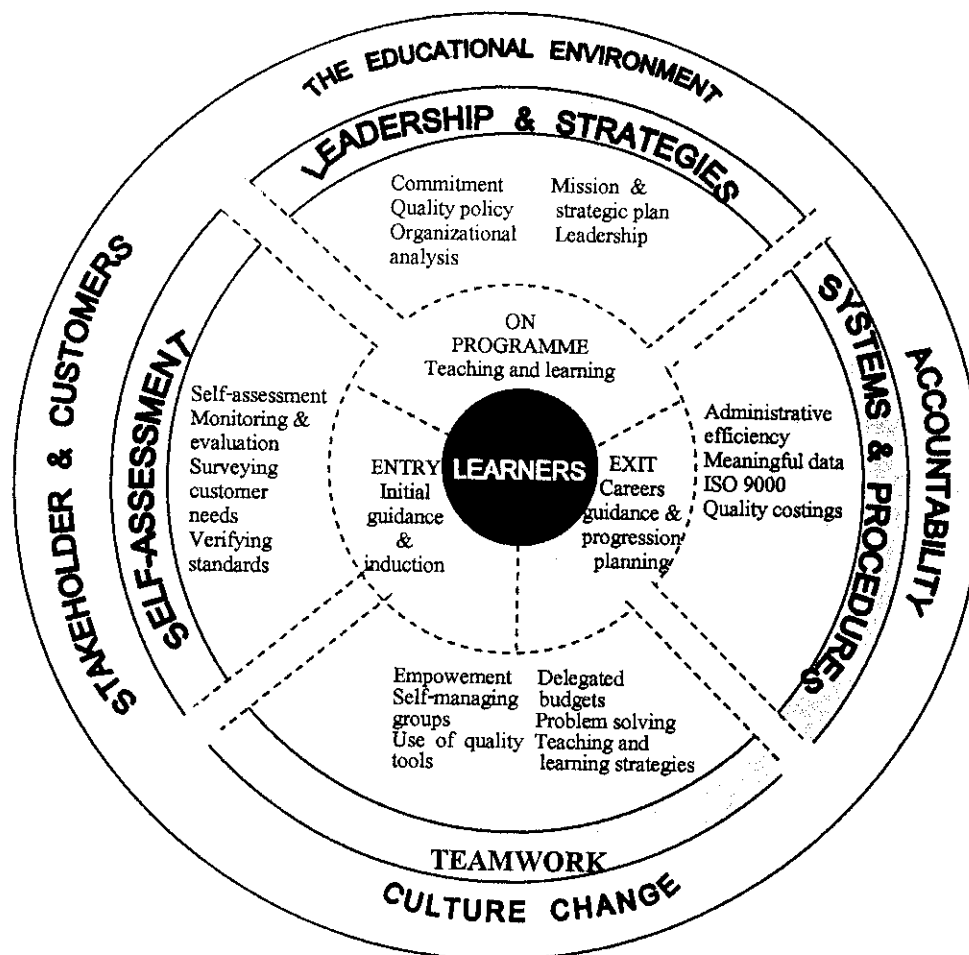
ลักษณะทางอาชีพควรจัดให้ตรงกับความต้องการของนักเรียน และความจำเป็น มากกว่าความเหมาะสมในหน้าที่หรือปฏิบัติการสอนของครู นักการศึกษามีหน้าที่เพิ่มคุณภาพการศึกษาในหลักสูตร ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารและครูที่ทำให้เกิดขึ้นในห้องเรียนและเป็นการจัดการในโรงเรียนเพื่อให้ได้มาตรฐานสูงขึ้น

3. ความจำเป็นในด้านคู่แข่ง (The Competitive Imperative)

คู่แข่งในโลกของการศึกษา เป็นการเพิ่มคุณภาพในการบริการ และจัดโครงสร้างหลักสูตร TQM เป็นกระบวนการสำคัญ ที่จะตอบสนองความต้องการแต่ละสถาบันมีกลยุทธ์ที่แตกต่างกันในการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า

4. ความจำเป็นซึ่งต้องรายงานหรือสามารถอธิบายได้ (The Accountability Imperative)

โรงเรียนและวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน และความต้องการทางการเมืองในความรับผิดชอบต่อส่วนรวมที่แสดงให้เห็นความสำคัญของมาตรฐาน TOM ส่งเสริมความรับผิดชอบต่ออย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ในวัตถุประสงค์และการวัดผลที่ได้จากกระบวนการศึกษาและสิ่งที่ดีให้คุณภาพที่เพิ่มขึ้นเป็นสิ่งสำคัญและเป็นความสำเร็จในการควบคุมของสถาบันที่จัดให้ตรงกับความต้องการ



ภาพที่ 3 รูปแบบการจัดการคุณภาพของสถานศึกษา (Sallis, 2002, p. 139)

เทคนิคการพัฒนาคุณภาพ ด้วยเทคนิค TQM ในโรงเรียนมีองค์ประกอบการดำเนินงาน 8 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2540)

1. คำสัญญาที่จะกระทำงานด้วยคุณภาพ (Commitment) หมายถึง องค์กรต้องมุ่งมั่นในการปรับปรุงคุณภาพขององค์กรอย่างจริงจังและให้มีผลยั่งยืน โดยต้องใช้ทรัพยากรที่มี เช่น งบประมาณ กำลังคน ความทุ่มเทกำลังความสามารถให้เกิดประโยชน์โดยผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้กระตุ้น ชี้นำและกระทำตนเป็นตัวอย่างให้ผู้ร่วมงานยอมรับการเปลี่ยนแปลงการทำงานโดยมีคุณภาพเป็นเป้าหมาย

2. ประกาศนโยบายคุณภาพให้ทราบทั้งองค์กร (Awareness) หมายถึง การประกาศชี้แจงนโยบายให้ผู้ร่วมงานทุกระดับทราบ เข้าใจและตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายการมีคุณภาพ เพื่อให้ผู้ร่วมงานทุกคนรู้ว่า ตนเองจะต้องทำหน้าที่ของตนเองเช่นใดเพื่อร่วมกับผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ พัฒนาคุณภาพให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร

3. คุณภาพหรือเป้าหมายขององค์กร (Results) หมายถึง การกำหนดผลที่จะเกิดขึ้น จากความสำเร็จของการทำงาน ซึ่งสามารถวัด หรือแสดงให้เห็นได้
 4. การวางระบบงานในองค์กร (Organization) หมายถึง การวางระบบ โครงสร้าง องค์กร จัดมอบหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ทำงานให้ชัดเจนเพื่อร่วมกันพัฒนาคุณภาพ
 5. การวางแผนปฏิบัติการ (Planning) หมายถึง การวางแผนปฏิบัติงาน เพื่อให้ ผู้ร่วมงานหน้าที่ต่าง ๆ รับผิดชอบหน้าที่ และงานของตน โดยควรกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ให้ชัดเจน และต้องระบุระยะเวลาการดำเนินงานของผู้ทำงานไปพร้อมกันด้วย
 6. คิดตาม กำกับ ประเมินผล (Accountability) หมายถึง เมื่อผู้ทำงานดำเนินงานตาม แผนปฏิบัติการแล้ว คณะทำงานพัฒนาคุณภาพควรติดตามกำกับ และประเมินผลงานเป็นระยะ เพื่อติดตามความก้าวหน้าและแก้ไขปัญหาที่พบ ช่วยสนับสนุนชี้แนะ พร้อมทั้งประเมินงานด้วย
 7. การยกย่องและชื่นชมต่อผลการพัฒนาคุณภาพ (Recognition) หมายถึง การที่ผู้นำ องค์กรต้องรู้จักการยกย่อง และชื่นชมต่อผลการพัฒนาคุณภาพ เพื่อสร้างขวัญ กำลังใจ และกระตุ้น ให้ผู้ได้บังคับบัญชา พัฒนาคุณภาพด้วยความพึงพอใจและเต็มใจ
 8. การปรับปรุงระบบการพัฒนาคุณภาพ (Renewal) หมายถึง การปรับปรุงระบบ การพัฒนาคุณภาพให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร สภาพแวดล้อม และ ประสบการณ์ของพนักงานที่ปรับเปลี่ยนไป ซึ่งจะทำให้การพัฒนาระบบคุณภาพ กลายเป็น วัฒนธรรมคุณภาพ (Quality Culture) ขององค์กรอันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพที่ยั่งยืน
- การนำระบบเทคนิค การพัฒนาคุณภาพแบบ TQM มาใช้ในทางการศึกษานี้เป็นที่สนใจ โดยทั่วไป เพราะการพัฒนาคุณภาพการศึกษาแล้วกระบวนการบริหาร โรงเรียนจะมีประสิทธิภาพ ครู นักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ตระหนักถึงภาระงานตามหน้าที่ของตนใน การพัฒนางานในหน้าที่ ดังนั้น จะช่วยพัฒนางานในหน้าที่ของตนให้มีคุณภาพเป้าประสงค์ที่จะนำ โรงเรียนไปสู่มาตรฐานจึงไม่ยาก

Murgatroyd and Morgan (1994, p. 64) นิยามความหมายของ TQM ในบริบทของ การศึกษาว่า เป็นระบบการจัดการขององค์กร ความสัมพันธ์ระหว่าง ลูกค้า – ผู้ที่จัดการศึกษา และการปรับปรุงคุณภาพ 5 ขั้นตอน คือ

1. การจัดองค์กรให้เป็นไปในทางเดียวกัน มอบหมายหน้าที่และมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน
2. ความเข้าใจของลูกค้าและกระบวนการของคุณภาพและกลยุทธ์
3. รูปแบบองค์กรต้องทำงานเป็นทีม พัฒนาทีมงานและการเปลี่ยนแปลงการจัดการ ทีมงานอย่างเป็นระบบเป็นพื้นฐานกิจกรรมขององค์กร
4. มีเป้าหมายเฉพาะขององค์กรในการเพิ่มผลผลิต

5. ระบบการจัดการในองค์การเกิดจากการใช้เครื่องมือในการวัดและผลย้อนกลับ (Feedback)

วิธีการที่จะทำให้ TQM ประสบผลสำเร็จ 5 ปัจจัย คือ ทัศนคติ กลยุทธ์ เป้าหมาย อันสูงสุด ทีมและเครื่องมือในการจัดการและมีองค์ประกอบ 3 ด้านที่สำคัญ คือ วัฒนธรรม (Culture) การมอบหมายหน้าที่ (Commitment) และการติดต่อสื่อสาร (Communication) จากการสรุปของ Richard Freeman (1997, pp. 159-165 cited in Sallis, 2002)

จากการที่ได้ศึกษาระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาผู้วิจัยสรุปแนวคิดในการพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพ ได้ดังนี้

การพัฒนาคุณภาพการศึกษา

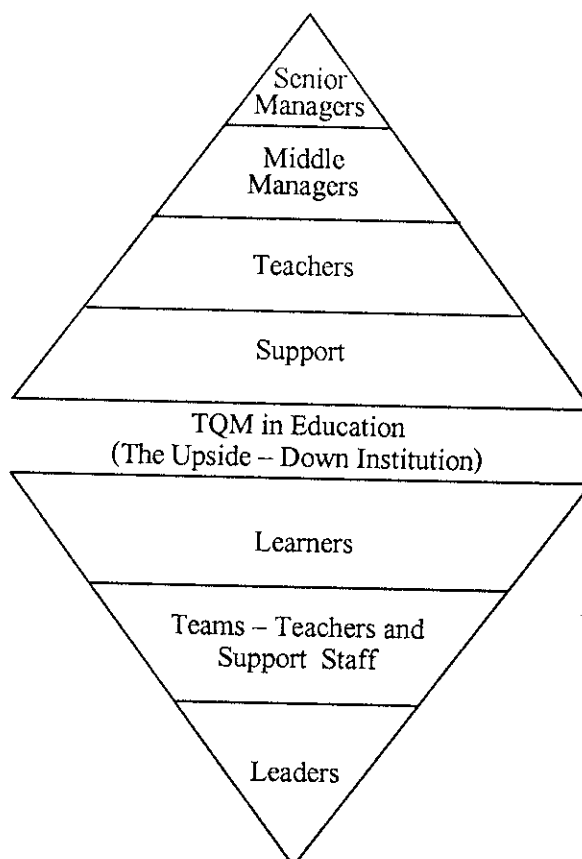
คุณภาพการศึกษา หมายถึง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนและกระบวนการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งแสดงถึงความสามารถในการตอบสนองความต้องการและความจำเป็นสำหรับผู้เรียนและสังคมปัจจุบัน

เป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพการศึกษา คือ “คน” โดยมีความเชื่อว่า มนุษย์มีศักยภาพที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ตลอดชีวิต นอกจากจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพโดยตรงแล้วยังจำเป็นต้องคำนึงถึงกลไกและสภาพแวดล้อมที่จะส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาอย่างเต็มที่เพื่อเตรียมคนให้มีคุณลักษณะ รู้จักคิดวิเคราะห์ รู้จักแก้ปัญหา มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถเผชิญกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ นั่นคือจะต้องให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ ตามมาตรา 22 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อให้บรรลุผล ยังได้กำหนดให้มีระบบการประกันคุณภาพไว้ในมาตรา 48 การประกันคุณภาพที่ควรจะเป็นนั้น ควรเน้น “การพัฒนาประสานการประเมิน” ซึ่งประสานด้วยสิ่งเดียวกันก็คือ มาตรฐานและตัวบ่งชี้

พัฒนาภาวะผู้นำและกลยุทธ์ (Development Leadership and Strategy) คือ ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ เป็นปัจจัยหลักของคุณภาพ การจัดการคุณภาพก็ต้องมีการมอบหมายงานตั้งแต่เริ่มแรกจนถึงสิ้นสุดการทำงาน จุดประสงค์นี้เชื่อมโยงภาวะผู้นำให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีกลยุทธ์การแข่งขันและผลของการปรับปรุงสิ่งแวดล้อม การประสานสัมพันธ์ประสิทธิผลของทีมงาน ภาวะผู้นำและกลยุทธ์เป็นกลไกสำหรับถ่ายทอดกระบวนการพัฒนาคุณภาพ โรงเรียนที่จะพัฒนาคุณภาพ กลยุทธ์ มีองค์ประกอบดังนี้

- จะต้องมีพันธกิจที่ชัดเจน
- มีกลยุทธ์ที่นำไปสู่พันธกิจ
- สิ่งที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าทั้งภายในและภายนอกในการพัฒนากลยุทธ์

- การวัดและประเมินผลของโรงเรียนจะต้องมีประสิทธิภาพในเป้าหมายของลูกค้า ผู้นำต้องมีกลยุทธ์ที่จะให้ความรู้ สร้างวิสัยทัศน์ให้กับคณะกรรมการ คุณลักษณะของผู้นำ ต้องมีคุณลักษณะในการที่จะให้ความรู้ และเป็นหน้าที่ของการจัดการสร้างวิสัยทัศน์และวัฒนธรรม ส่งเสริม จัดตั้งแวดล้อมให้กับผู้สอน และเป็นผู้จัดการประสานกิจกรรมของทีม ดังภาพ



ภาพที่ 4 การบริหารงาน TQM ในสถานศึกษา (Sallis, 2002, p. 27)

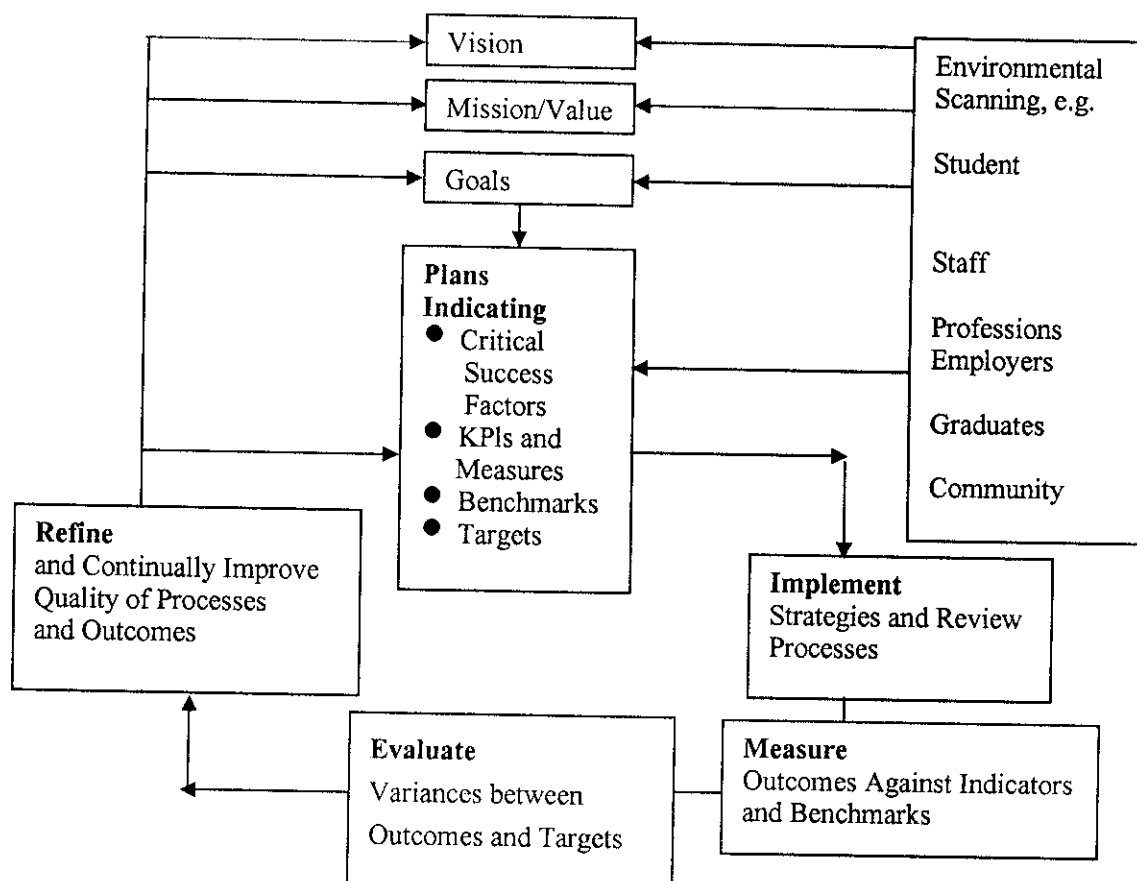
ความพอใจของลูกค้า (Delighting Customers) คือ ความพอใจของลูกค้าเป็นจุดมุ่งหมายของ TQM ผลสำเร็จที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ที่เกิดขึ้นจากความจำเป็น และความคาดหวังของลูกค้า ทั้งภายในและภายนอกที่ลูกค้าเรียกร้อง มีวิธีการหลากหลายที่จะสำรวจความต้องการ โดยใช้แบบสัมภาษณ์ ให้คำแนะนำ พูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ เป็นสิ่งสำคัญในการทำงานอย่างเป็นระบบ เพื่อนำข้อมูลมาแก้ไขและวิเคราะห์ใช้ในการตัดสินใจ

ทีมงาน (Teamwork) คือ การจัดการคุณภาพแบบองค์รวมครอบคลุมถึงประสิทธิภาพของทีม ระบบการศึกษา ทีมมีส่วนช่วยในการพัฒนาอย่างมาก ในด้านการจัดทำหลักสูตรการจัด

การศึกษาที่เข้มแข็งเพื่อสร้างคุณภาพ การจัดการวัฒนธรรมขององค์กร ความสำคัญของทีมงาน ช่วยในการตัดสินใจและแก้ปัญหา

จากรูปแบบการจัดการคุณภาพที่ประสบผลสำเร็จของโรงเรียน การรวบรวมรูปแบบของแผนเป็นขั้นตอน ดังนี้

1. โรงเรียนที่มีความต้องการจะจัดการคุณภาพการศึกษา สิ่งที่เกี่ยวข้องก็คือ คณะกรรมการโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา
2. ความเข้าใจในการจัดการคุณภาพ โดยคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ และวิธีการจัดการคุณภาพ ความจำเป็นของการประเมินจากนักเรียนหรือลูกค้า และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา ผลผลิตและการบริการของโรงเรียน การจัดเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งเป็นการประมวลความจำเป็น ทั้ง 3 ระดับ
3. กลยุทธ์ของแผน เป็นกลยุทธ์และเป้าหมายของผู้วางแผน
4. ลักษณะเฉพาะของคุณภาพการบริการและผลผลิตจากการวางแผน โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการออกแบบซึ่งเป็นองค์ประกอบของโรงเรียนของผลผลิตและการบริการ
5. ต้องมีแผนเทคนิค สร้างความตระหนักในคุณภาพของผลสัมฤทธิ์ให้มีความรับผิดชอบของบุคคลและกลุ่ม จัดทำตารางเวลา กำหนดแหล่งทรัพยากรหรือพื้นที่รับผิดชอบ การประเมินผลก่อนเพื่อดูความพอใจของลูกค้า ประเมินผลหลังเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา



ภาพที่ 5 โครงสร้างการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษา (Liston, 1999, p. 54)

รูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. ความหมายของการประกันคุณภาพ (Quality Assurance)

Sallis (2002, p. 17) นิยามว่า การประกันคุณภาพ คือ การออกแบบคุณภาพมุ่งสู่กระบวนการความตระหนัก และความมั่นใจในผลผลิต

Murgatroyd and Morgan (1994, p. 45) นิยามว่า การประกันคุณภาพ คือ การกำหนดมาตรฐาน วิธีการที่เหมาะสมและความต้องการคุณภาพ โดยผู้เกี่ยวข้อง และการติดตามกระบวนการตรวจสอบอย่างละเอียด หรือเป็นการประเมินการปฏิบัติงานจากมาตรฐานที่กำหนด

Townsend (1997, p. 100 cited in Sallis, 2002) นิยามว่า การประกันคุณภาพ เป็นองค์ประกอบของแผนและระบบของการกระทำที่น่าเชื่อถือ ของผลผลิตและบริการที่ดี ให้ความพอใจตามที่ลูกค้าต้องการ เป็นการประเมินกิจกรรม การตรวจสอบคุณภาพและการทบทวนคุณภาพ

Hoy, Bayne-Jardine and Wood (2000, p. 11) นิยามการประกันคุณภาพไว้ 3 ประการ คือ

1. เป็นข้อกำหนดมาตรฐานโดยผู้เชี่ยวชาญ
2. มาตรฐานคุณภาพการจัดการของการสร้างข้อตกลง ของความจำเป็นในการจัดหาคุณภาพความคาดหวังและความต้องการของลูกค้า

Doherty (1994, pp. 11-12) นิยามว่า การประกันคุณภาพ เป็นพื้นฐานของระบบที่มองไปข้างหน้า (Feedforward) ความมั่นใจในความผิดพลาด ความเป็นไปได้ของระยะทางในการศึกษา การประกันคุณภาพหมายถึง จุดมุ่งหมาย เนื้อหา วิธีการ ระดับของมาตรฐานหรือเกณฑ์การวัด โปรแกรมและหลักสูตร และได้เสนอระบบการประกันคุณภาพ 3 ระบบ คือ

1. ระบบคุณภาพ BS 5750
2. ระบบการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM)
3. ระบบการออกแบบของสถาบัน

สมคิด พรหมจ้อย และสุพัทธ์ พิบูลย์ (2544, หน้า 1 อ้างถึงใน เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2545) ได้ให้ความหมายว่าการประกันคุณภาพ เป็นระบบในการควบคุม ตรวจสอบและตัดสินคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด ในระบบประกันคุณภาพจะมีการกำหนดเกณฑ์หรือเงื่อนไขแห่งคุณภาพ มีการควบคุมให้เกิดการปฏิบัติตามเกณฑ์ มีการตรวจสอบมาตรฐานการปฏิบัติ และมีการตัดสินว่างานหรือกิจกรรมบรรลุตามเกณฑ์หรือไม่

จากการที่ได้ศึกษาความหมายของคำสรุปได้ว่า การประกันคุณภาพ เป็นการกำหนดความแน่นอนของมาตรฐาน วิธีการที่เหมาะสม และคุณภาพความต้องการโดยผู้เชี่ยวชาญ ติดตามวิธีการของการตรวจสอบหรือประเมินการตรวจสอบการประเมินค่าของมาตรฐาน เกณฑ์การประกันคุณภาพเป็นการประกาศหรือโฆษณามาตรฐานการบริการ คุณภาพที่ผ่านการตรวจสอบและการประเมินตามมาตรฐานสากล

หลักพื้นฐานของ TQM เน้นความสำคัญเหมือนกับการประกันคุณภาพ มีรูปแบบที่เริ่มจากการตลาด องค์กรที่บ่งบอกถึงการตลาดของผลผลิตและการบริการหรือทักษะความชำนาญของพนักงาน รูปแบบองค์ประกอบของโครงสร้างและการตรวจสอบก่อนเริ่มการพัฒนางาน ส่วนทางด้านการศึกษา วัดได้จากการที่เด็กออกกลางคัน (Drop-out) การผ่านเกณฑ์ของแต่ละหลักสูตร และหลักการของ TQM เน้นที่การปรับปรุงคุณภาพของพนักงานมากกว่าผลย้อนกลับ (Feedback) เป็นการวัดที่กระบวนการ (Process) และแสดงความสัมพันธ์ระหว่างการประกันคุณภาพ (Quality Assurance) กับการจัดการคุณภาพทั้งองค์กร TQM (Freeman, 1993, pp. 164-165 cited in Sallis, 2002) ไว้ดังนี้

ตารางที่ 4 การเปรียบเทียบการจัดการคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) กับการประกันคุณภาพ (QA)

การจัดการคุณภาพทั้งองค์กร (TQM)	การประกันคุณภาพ (QA)
- รวมทุกสิ่งในองค์กร	- ระบบการจัดการที่สมบูรณ์
- พนักงานมีอิสระในการแก้ปัญหา	- ให้ความชัดเจนในแนวทาง
- ส่งเสริมการริเริ่มของพนักงาน	- การควบคุมและการเรียนรู้จุดแข็งขององค์กร
- เป้าหมาย ต้นทุนลดลง	- ให้การควบคุมจากลูกค้า
- ปรับปรุงมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง	- ง่ายต่อการเข้าใจ
- ประยุกต์ใช้ของกระบวนการ	- กลุ่มของมาตรฐาน
- การจัดการจากล่างขึ้นบน	- การจัดการแบบราชการ (มีพิธีรีตอง)
- ศูนย์รวมการวัดได้ในระยะสั้น	- ขัดขวางการคิดริเริ่ม
- ให้ความสำคัญของกลุ่มคน	- ให้ความสำคัญที่กระดาษ

2. มาตรฐานการศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษา

“มาตรฐานการศึกษา” หมายความว่า ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะ คุณภาพ ที่พึงประสงค์ และมาตรฐานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาทุกแห่ง และเพื่อใช้เป็นหลักในการเทียบเคียง สำหรับการส่งเสริมและกำกับดูแล การตรวจสอบ การประเมินผล และการประกันคุณภาพทางการศึกษา

“การประกันคุณภาพภายใน” หมายความว่า การประเมินผลและติดตามตรวจสอบ คุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาจากภายใน โดยบุคลากรของสถานศึกษานั้นเอง หรือโดยหน่วยงานต้นสังกัดที่มีหน้าที่กำกับดูแลสถานศึกษานั้น

“การประกันคุณภาพภายนอก” หมายความว่า การประเมินผลและการติดตามตรวจสอบ คุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาจากภายนอก โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา หรือบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกที่สำนักงานดังกล่าวรับรอง เพื่อเป็นการประกันคุณภาพและให้มีการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

กรมวิชาการ (2544, หน้า 4) กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับการประกันคุณภาพทางการศึกษา การประกันคุณภาพ (Quality Assurance) เป็นศัพท์ทางวิชาการที่วงการศึกษายืมจากวงการธุรกิจ และอุตสาหกรรม และนำมาใช้เพื่อการบริหาร และการจัดการเชิงคุณภาพขององค์กรทางการศึกษา Dale (1994) ได้อธิบายถึงวิวัฒนาการของการบริหารและการจัดการเชิงคุณภาพในทางอุตสาหกรรม โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ แบบที่เน้นการตรวจจับ (Detection) อันได้แก่ การตรวจสอบ

คุณภาพ (Quality Inspection) และการควบคุมคุณภาพ (Quality Control) ทั้งสองกิจกรรมนี้เน้นพัฒนาความแม่นยำของเครื่องมือและประสิทธิภาพของเทคนิคที่ใช้ในการตรวจจับความผิดที่เกิดขึ้น จุดอ่อนของการบริหารและการจัดการเชิงคุณภาพแบบนี้ คือ เป็นการลงมือกระทำหลังจากข้อผิดพลาดหรือปัญหาได้เกิดขึ้นแล้ว (Retrospective หรือ Reactive) การบริหารและการจัดการเชิงคุณภาพแบบที่สองเป็นสิ่งที่เพิ่งจะเกิดขึ้นในสองทศวรรษหลังนี้มีลักษณะที่เน้นการป้องกันก่อนที่ความผิดจะเกิดขึ้น (Preventive หรือ Proactive) แบ่งย่อยออกได้ 2 ประเภท คือ การประกันคุณภาพและการจัดการเชิงคุณภาพทั่วทั้งระบบ

Dale (1994) หมายถึง กิจกรรมหรือปฏิบัติการทั้งหมดที่เป็นระบบและมีการวางแผนล่วงหน้าอันเป็นสิ่งจำเป็นที่จะสร้างความมั่นใจในระดับหนึ่งได้ว่าสินค้า หรือบริการหนึ่ง ๆ จะมีคุณภาพตามข้อกำหนดที่ได้วางไว้ ส่วนการจัดการเชิงคุณภาพทั่วทั้งระบบหรือ TQM นั้น และได้ให้คำจำกัดความว่า TQM เป็นปรัชญาการบริหารจัดการที่ครอบคลุมกิจกรรมทั้งปวงที่จะตอบสนองความคาดหวังและความต้องการต่าง ๆ ของลูกค้าและชุมชนและเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่าที่สุด โดยการพัฒนาและใช้ประโยชน์สูงสุดจากศักยภาพของพนักงานทุก ๆ คนในอันที่จะมุ่งมั่นไปสู่การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

การประกันคุณภาพจะเป็นระดับหนึ่งของการพัฒนาการของการบริหารและการจัดการเชิงคุณภาพที่ยังไม่บรรลุถึงขั้นของ TQM แต่ก็ได้เปลี่ยนแปลงอย่างเด่นชัดจากการบริหารและการจัดการเชิงคุณภาพแบบเก่าที่เน้นการตรวจจับ โดยให้หันมาเน้นการวางแผนป้องกันอย่างเป็นระบบเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดขึ้นได้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าเป็นการสร้าง ความมั่นใจกับ ผู้เกี่ยวข้องว่าผลผลิตที่ออกมาจะมีคุณภาพตามที่คาดหวัง ข้อสังเกตที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ การประกันคุณภาพเป็นวิวัฒนาการที่ต่อเนื่องมาจากการตรวจสอบและการควบคุมเชิงคุณภาพ การประกันคุณภาพยังคงมีการเน้นความสำคัญของคุณภาพและประสิทธิภาพของเครื่องมือวัดและเทคนิควิธีวัด สิ่งเพิ่มขึ้นมากก็คือ การสร้างความมั่นใจโดยการมีมาตรการป้องกันไม่ให้ความผิดพลาดเกิดขึ้น โดยเริ่มตั้งแต่ขั้นการออกแบบและขั้นดำเนินงานจนถึงขั้นที่ได้ผลผลิตออกมานอกจากนี้ก็จะมีการนำผลการประเมินในทุกขั้นตอนมาใช้เพื่อการวางแผน ออกแบบและการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

ความสัมพันธ์ต่อเนื่องระหว่าง การประเมินคุณภาพและการประกันคุณภาพ มองเห็นได้อย่างชัดเจนในบริบทของการศึกษา Murgatroyd and Morgan (1994) ได้จำแนกลักษณะเด่นของการประกันคุณภาพทางการศึกษาไว้ 5 ประการคือ

1. มาตรฐานการศึกษา กำหนดโดยผู้เชี่ยวชาญภายนอก
2. มาตรฐานเขียนในรูปของความคาดหวังที่โรงเรียนจะต้องบรรลุถึง

3. มาตรฐานต้องสามารถประเมินได้โดยใช้เกณฑ์ที่เป็นปรนัย
4. มาตรฐานต้องใช้อย่างเสมอภาค ไม่มีการยกเว้นโดยปราศจากเหตุผลสมควร
5. การประกันคุณภาพการศึกษาจะประกอบด้วย การตรวจสอบและทบทวน (Audit and Review) การทดสอบด้วยแบบทดสอบมาตรฐาน และการประเมินคุณภาพการศึกษา

การสร้างคุณภาพนับจากอดีตถึงปัจจุบัน สามารถแบ่งพัฒนาการออกได้เป็น 4 ขั้น ดังที่ Hutchins (1991, pp. 3-4) ได้อธิบายไว้พอสรุปได้ ดังนี้

ขั้นที่ 1 การตรวจสอบ (Inspection) โดยหน่วยตรวจสอบ ตรวจสอบผลิตภัณฑ์เทียบกับข้อกำหนด การแบ่งกลุ่มสินค้า การคัดเกรด และรายงานไปยังหน่วยผลิตเพื่อแก้ไข

ขั้นที่ 2 การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) โดยหน่วยตรวจสอบหรือหน่วยควบคุมคุณภาพ มีจุดเน้นในการควบคุมกระบวนการผลิตให้มีความสูญเสียน้อยที่สุด ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีการตรวจสอบตนเอง มีการทดสอบสินค้า การให้ข้อมูลป้อนกลับ และการแก้ไข

ขั้นที่ 3 การประกันคุณภาพ (Quality Assurance) มีหน่วยประกันคุณภาพที่ให้การฝึกอบรมและให้คำแนะนำปรึกษาให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน การประกันคุณภาพมีจุดเน้นในการประกันกระบวนการและคุณภาพของสินค้า และมีทั้งการตรวจสอบจากบุคคลภายนอก การตรวจสอบภายในองค์กร มีเกณฑ์มาตรฐานที่เป็นสากล เช่น ISO 9000, BS 5750 เป็นต้น

ขั้นที่ 4 การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) เป็นการให้ความสำคัญกับคุณภาพมากขึ้น จุดเน้นคือ การพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในทุกกระบวนการทำงานเป็นกลุ่ม และทุกคนในองค์กรเป็นผู้รับผิดชอบคุณภาพ

จากพัฒนาการของคุณภาพของ Hutchins และ Dale and Plunkett ดังกล่าวแล้วจะเห็นได้ว่า โดยทั่วไปการประกันคุณภาพ หมายถึง การประกันคุณภาพกระบวนการผลิต ดัชนีนิยมของนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญด้านคุณภาพ ดังนี้

Stebbing (1993, pp. 19-22) กล่าวว่า การประกันคุณภาพเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับระบบคุณภาพทุกระบบ การรวบรวมข้อมูล การวางแผนกิจกรรมทุกชนิด และการให้รายละเอียดหรือคำแนะนำต้องกระทำก่อนลงมือทำกิจกรรมใด ๆ เพื่อให้สามารถควบคุมขั้นตอนการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับ Juran and Gryna (1993, p. 565) นิยามว่าการประกันคุณภาพ หมายถึง การกระทำต่าง ๆ ที่ได้มีการวางแผนไว้ และทำอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าสินค้าหรือบริการ จะบรรลุถึงความต้องการด้านคุณภาพที่กำหนดให้ อย่างน่าพอใจ

Vroman and Luchsinger (1994, p. 329) กล่าวว่า การประกันคุณภาพ หมายถึง การใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อให้มั่นใจว่าสินค้าถึงมาตรฐานคุณภาพที่ได้ระบุไว้แล้ว และเป็นการให้ความ

สนใจกับวิธีการและเครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในการตัดสินระดับของคุณภาพของสินค้าระหว่างการผลิตหรือการบริการ นอกจากนี้ Vroman and Luchsinger ยังเสริมว่าการประกันคุณภาพมักใช้กันอย่างกว้างขวางในองค์กรแบบเก่า และในองค์กรที่ถูกกำกับโดยหน่วยงานภายนอกเพื่อส่งเสริมมาตรฐานคุณภาพ ในองค์กรแบบใหม่ การประกันคุณภาพเป็นความรับผิดชอบของทีมทำงานที่ให้การสนับสนุน และของแต่ละบุคคลที่รับผิดชอบการประกันคุณภาพด้วยตนเอง

Cuttance (1994, p. 5) ได้ให้นิยามของการประกันคุณภาพว่า หมายถึง กลยุทธ์ที่ได้วางแผนไว้อย่างเป็นระบบและการปฏิบัติงานที่ได้มีการออกแบบไว้โดยเฉพาะ เพื่อรับประกันว่ากระบวนการได้รับการกำกับดูแล รวมถึงการปฏิบัติงานนั้นมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ยู่ตลอดเวลา

สรุปได้ว่า การประกันคุณภาพการศึกษา เกิดจากการรวมแนวคิด 2 อย่างเข้าด้วยกัน คือ แนวคิดเกี่ยวกับการประกันคุณภาพ และแนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพการศึกษา ประเทศที่ริเริ่มพัฒนาแนวคิดการประกันคุณภาพการศึกษา คือ ประเทศอังกฤษ ซึ่งได้เริ่มนำแนวคิดเกี่ยวกับการประกันคุณภาพไปใช้ในสถานศึกษา ในปี 1988 และในปี 1992 ได้เริ่มใช้มาตรฐาน BS 5750 หรือ ISO 9000 มากำหนดมาตรฐานทางการศึกษา ข้อกำหนดที่สำคัญของ BS 5750 หรือ ISO 9000 นี้ทำให้เกิดแนวทาง สำหรับการปฏิบัติของโรงเรียนเพื่อประกันคุณภาพการศึกษาขึ้น และแนวคิดนี้ได้แพร่หลายไปยังประเทศต่าง ๆ ในระยะเวลาที่ใกล้เคียงกัน

ความหมายของคุณภาพการศึกษาที่เน้นการผสมผสานคุณภาพ 3 ส่วน คือ คุณภาพตามมาตรฐานทางการศึกษา คุณภาพตามความต้องการของผู้รับบริการ และคุณภาพตามความมุ่งหมายของผู้ให้บริการ โดยภาพรวม 2 ส่วนแรกจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อคุณภาพของส่วนที่ 3 เกิดขึ้นก่อน ซึ่งได้แก่กระบวนการบริหารการศึกษามีคุณภาพ ดังนั้น เมื่อนำหลักการของการประกันคุณภาพที่เน้นการวางแผน และการกระทำอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่า ผลการปฏิบัติงานจะบรรลุถึงมาตรฐานที่เป็นข้อกำหนดได้ตลอดเวลามาใช้กับกระบวนการบริหารการศึกษาก็ทำให้ผู้วิจัยสรุปว่า (เจิมทอง สิริแสงเลิศ, 2540) ได้มีการวางแผนการทำงานและดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผลผลิตของโรงเรียนมีคุณภาพตรงตามมาตรฐานทางการศึกษา และตรงตามความต้องการของผู้รับบริการได้ตลอดเวลา

Crosby (1996, pp. 59-86 cited in Sallis, 2002) ได้เสนอหลักการของคุณภาพ 4 ประการ คือ

1. คุณภาพ หมายถึง การทำได้ตรงตามข้อกำหนด ไม่ใช่ความดีหรือความงาม
2. ระบบคุณภาพ คือ การป้องกัน ไม่ใช่การประเมิน
3. มาตรฐานของผลงาน คือ การปลอดความบกพร่อง
4. การวัดคุณภาพ คือ การหาค่าใช้จ่ายที่ไม่สอดคล้องกับมาตรฐาน ไม่ใช่การหาตัว

บ่งชี้มาตรฐาน

หลักการทั้ง 4 ข้อนี้ เป็นสิ่งบ่งชี้ว่าระบบคุณภาพเป็นระบบเพื่อการป้องกันและแก้ไข ปัญหาและความบกพร่องที่อาจจะเกิดขึ้น สอดคล้องกับที่ International Organization for Standardization (ISO) และองค์การอื่น ๆ ในหลายประเทศที่ได้สร้างมาตรฐานในการประกันคุณภาพ ได้นิยามระบบคุณภาพไว้ว่า เป็นระบบที่มีลักษณะดังนี้ (Cuttance, 1994, p. 19)

1. มีการออกแบบโครงสร้างความรับผิดชอบ ขั้นตอน กระบวนการ และแหล่งทรัพยากรขององค์การ เพื่อนำมาใช้ในการบริหารเพื่อคุณภาพ
2. ฝ่ายบริหารได้พัฒนาจัดตั้ง และนำระบบคุณภาพไปใช้เป็นเครื่องมือ เพื่อให้นโยบายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้บรรลุผลสำเร็จ
3. ระบบคุณภาพต้องมีรายการองค์ประกอบต่าง ๆ ตามที่ได้กำหนดไว้ในมาตรฐานนานาชาติอย่างเหมาะสม

4. ภารกิจของระบบคุณภาพ คือ การให้ความเชื่อมั่นว่า
 - ทุกคนเข้าใจระบบเป็นอย่างดี และระบบนั้นมีประสิทธิผล
 - สินค้าหรือบริการ สามารถตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าได้อย่างแท้จริง
 - เน้นที่การป้องกันปัญหามากกว่าการแก้ไขหลังจากเกิดปัญหา

การที่ระบบคุณภาพมีจุดเน้นในการป้องกันปัญหามากกว่าการแก้ไข ซึ่งเป็นการรับประกันว่ากระบวนการปฏิบัติงานทั้งหมดไม่มีข้อบกพร่อง ด้วยเทคนิควิธีการต่าง ๆ จึงเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่า ระบบบริหารคุณภาพ (Quality Management System) หรือระบบประกันคุณภาพ (Quality Assurance System) และทำให้ระบบประกันคุณภาพเป็นระบบของการวางแผนและการควบคุมการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย ดังระบบประกันคุณภาพของ Juran ที่เรียกว่า Quality Trilogy ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผนคุณภาพ (Quality Planning) เป็นการเตรียมการในด้านต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของคุณภาพ ได้แก่ การกำหนดลูกค้า ทั้งลูกค้าภายนอก และลูกค้าภายใน การตัดสินใจความต้องการของลูกค้า การพัฒนาส่วนประกอบของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า การตั้งเป้าหมายคุณภาพถึงระดับที่ลูกค้าต้องการ ในราคาที่ต่ำที่สุด การพัฒนากระบวนการผลิตที่จำเป็น การพิสูจน์ความสามารถของกระบวนการว่าสามารถบรรลุเป้าหมายของคุณภาพได้ภายใต้เงื่อนไขของการปฏิบัติ

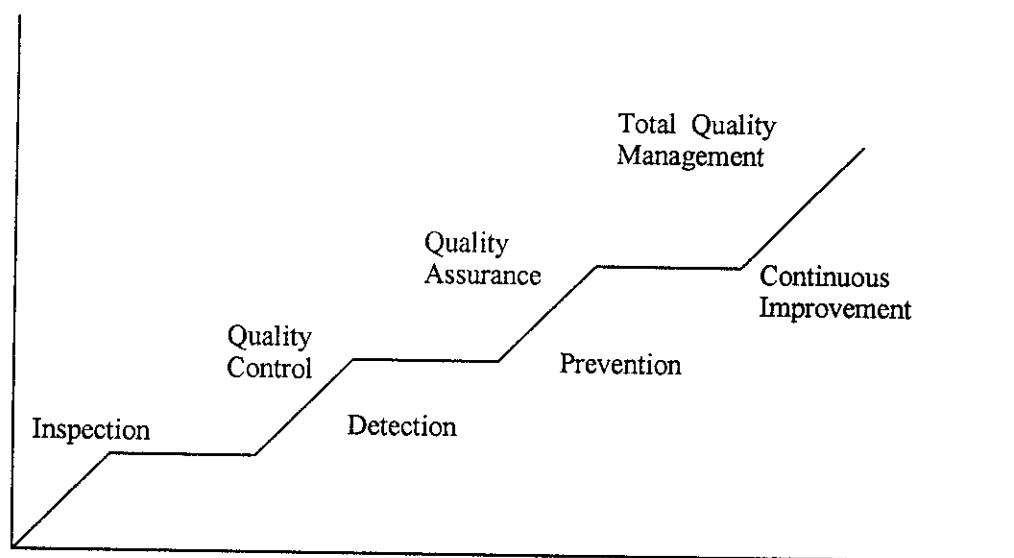
2. การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) เป็นวิธีการทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางคุณภาพด้วยการกระทำต่าง ๆ คือ เลือกสิ่งที่จะควบคุม เลือกหน่วยในการวัด กำหนดการวัด กำหนดมาตรฐานของงาน วัดผลการปฏิบัติงาน แปลความหมายของความแตกต่างระหว่างผลงานกับมาตรฐานปฏิบัติการแก้ไข

3. การปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement) เป็นวิธีการเข้าสู่ระดับใหม่ของผลงาน โดยพิสูจน์ความต้องการปรับปรุง ระบุโครงการพิเศษสำหรับการปรับปรุง แนะนำโครงการ ดำเนินการ วินิจฉัยค้นหาสาเหตุ จัดวิธีการแก้ไข พิสูจน์ว่าวิธีการแก้ไอนั้นได้ผลภายใต้เงื่อนไข การปฏิบัติ จัดการควบคุมเพื่อให้ได้ผลตามต้องการ

แนวคิดของ Juran เน้นที่การวางแผน การควบคุมและการปรับปรุง เพื่อป้องกันและ แก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้น สอดคล้องกับกระบวนการป้องกันและแก้ปัญหาเพื่อประกันคุณภาพของ Vroman and Luchsinger (1994, p. 189) ที่เรียกว่า PDCA Cycle for Problem Solving ซึ่ง กระบวนการนี้เป็นที่รู้จักในชื่อต่าง ๆ กัน เช่น Deming Cycle หรือ Shewhart Cycle แต่ไม่ว่าจะ เรียกด้วยชื่อใด กระบวนการ PDCA Cycle for Problem Solving ก็จะมีขั้นตอนและรายละเอียด เหมือนกัน คือ PDCA Cycle for Problem Solving มีกระบวนการที่สอดคล้องกับ Quality Trilogy ของ Juran ดังนี้ P คือ Quality Planning D และ C คือ Quality Control และ A คือ Quality Improvement นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า กระบวนการ PDCA นี้ยังเป็นขั้นตอนภายในของ Quality Control ของ Juran ด้วย

ดังนั้น จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับระบบคุณภาพ และกระบวนการประกันคุณภาพ ของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปว่า ระบบประกันคุณภาพแบ่งออกได้เป็น 3 ระบบย่อย คือ การวางแผนเกี่ยวกับคุณภาพ การควบคุมคุณภาพ และการทบทวนระบบเพื่อปรับปรุงคุณภาพ ซึ่งทั้ง 3 ระบบนี้ใช้ในกระบวนการปฏิบัติงานทุกด้านขององค์กร

จากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับคุณภาพในระยะ 40 ปีที่ผ่านมา Cuttance (1994, p. 18) กล่าวว่า วิธีการบริหารเพื่อรับประกันคุณภาพ มี 3 วิธี คือ การควบคุมคุณภาพ (Quality Control-QC) ซึ่งเป็นระบบการเปรียบเทียบผลผลิตกับมาตรฐาน การประกันคุณภาพ (Quality Assurance-QA) ซึ่งเป็นระบบป้องกันความสูญเสียที่ให้ความสำคัญกับทั้งผลผลิตและกระบวนการผลิต และการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management – TQM) ซึ่งเป็นระบบที่ทั้งป้องกันและบริหารจัดการให้เกิดคุณภาพ Cuttance เห็นว่าควรนำการประกันคุณภาพ (QA) และการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาใช้ร่วมกันเพื่อเป็นการประกันคุณภาพของการศึกษา จึงจะครอบคลุมทุกแง่มุมที่ทำให้แน่ใจในคุณภาพของนักเรียนและการบริการ แนวคิดนี้ สอดคล้องกับ Sallis (2002, p. 20) ที่กล่าวถึงการนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาเป็นระบบหนึ่งในการประกันคุณภาพการศึกษาของประเทศอังกฤษ ได้ดังภาพ



ภาพที่ 6 การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพสู่การบริหารคุณภาพทั้งองค์การ (Sallis, p. 18)

สรุปได้ว่าระบบประกันคุณภาพการศึกษา มีขั้นตอนและวิธีการไม่แตกต่างจากระบบประกันคุณภาพ (QA) ระบบบริหารคุณภาพ (QM) หรือ ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) ของภาคอุตสาหกรรม ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปว่า ระบบประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง ระบบการบริหารงานของโรงเรียน ที่ทำให้โรงเรียนสามารถบรรลุถึงมาตรฐานคุณภาพที่กำหนดไว้ตลอดเวลา เพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความเชื่อมั่นในคุณภาพของโรงเรียน ระบบดังกล่าวประกอบด้วย 3 ระบบย่อย คือ ระบบการวางแผน ระบบการควบคุมคุณภาพ และรับการทบทวนและปรับปรุงการปฏิบัติงาน

การสร้างคามมั่นใจซึ่งเป็นแกนหลักของการประกันคุณภาพประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญหลายประการอันได้แก่ การวางแผนป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเกิดขึ้นตั้งแต่ขั้นของการออกแบบและการกำกับดูแล ตรวจสอบและทบทวนเพื่อการปรับปรุงแก้ไขในทุกขั้นตอนของการผลิตซึ่งต่างจากรูปแบบการประเมินแบบเก่าที่เน้นการตรวจนับเมื่อปัญหาสำคัญในขั้นผลิตได้เกิดขึ้นแล้ว นอกจากนี้การสร้างคามมั่นใจยังรวมถึง การนำองค์ความรู้ทางวิทยาศาสตร์ที่ทันสมัยอันได้แก่ รูปแบบกรรมวิธี และเทคนิควิธี ที่เป็นนวัตกรรมที่มีหลักฐานทางทฤษฎีและผลการวิจัยเชิงประจักษ์ที่น่าเชื่อถือรองรับ ไปประยุกต์ใช้ในขั้นตอนต่าง ๆ ในกระบวนการผลิต ทั้งนี้ระบบจะนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างน่าไว้วางใจ และจะมีความผิดพลาดคลาดเคลื่อนในวงจำกัดที่น้อยที่สุด

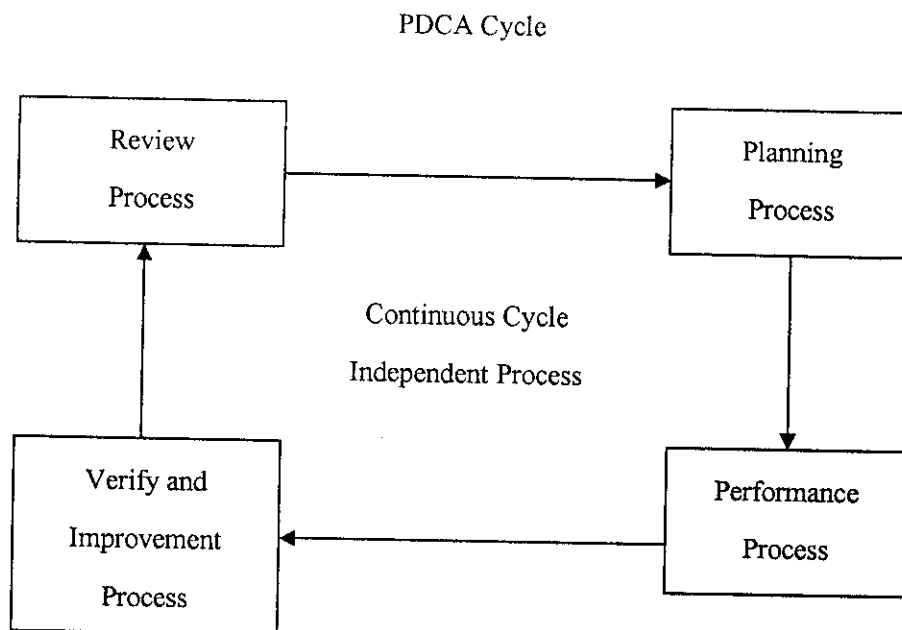
การดำเนินการโดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA (Plan – Do – Check – Action) เริ่มจากกำหนดเป้าหมายหรือมาตรฐานของสถานศึกษาแล้ววางแผน (P) เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนด

จากนั้นจึงดำเนินการตามแผน (D) ในขณะที่ดำเนินการก็ทำการตรวจสอบ (C) ว่าดำเนินการไปแล้วนำไปสู่เป้าหมายหรือไม่เพียงใด แล้วนำผลการตรวจสอบมาใช้แก้ไข ปรับปรุง (A) แล้ววางแผนให้การดำเนินงานในข้อต่อไปดีขึ้น ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะต้องทำให้เป็นวงจรตลอดเวลา

นอกจากนั้นศึกษาการพัฒนาคุณภาพทั้งระบบ ไม่อาจหลีกเลี่ยงที่จะกล่าวถึงจุดเน้นการจัดการ 14 ข้อของเดมมิง (Deming's 14 Points) เพื่อให้บรรลุผลคุณภาพ ซึ่งปัจจุบันถือเป็นหลักการคุณภาพที่ทั่วโลกนำไปใช้ เดมมิงเป็นชาวอเมริกันที่ได้สอนแนวคิดเรื่องคุณภาพและการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องให้แก่วงการอุตสาหกรรมของญี่ปุ่นภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ทำให้สินค้าญี่ปุ่นผงาดขึ้นเป็นสินค้าที่มีคุณภาพดีเป็นที่พึงพอใจไปทั่วโลก ถ้าหันหน้าสินค้าอเมริกันจนทำให้นักธุรกิจของอเมริกาต้องหันมาทบทวนระบบคุณภาพของตนเอง

การประกันคุณภาพทางการศึกษา เป็นการมุ่งให้โรงเรียนดำเนินงานในองค์ประกอบหลัก 4 ประการ ด้วยกันคือ การวางแผน การดำเนินงาน การตรวจสอบผล และการปฏิบัติการวางแผนอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

1. ให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อให้ทุกโรงเรียนมีมาตรฐานคุณภาพการศึกษาเท่าเทียมกัน
2. ส่งเสริมให้มีความร่วมมือระหว่างหน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ ในกระบวนการประกันคุณภาพทางการศึกษาเพื่อสร้างจิตสำนึกในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ในการจัดการศึกษาร่วมกัน
3. สร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นระหว่างเสรีภาพในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานของส่วนภูมิภาคกับกรอบการดำเนินงานที่ส่วนกลางกำหนด
4. พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นระบบและต่อเนื่อง

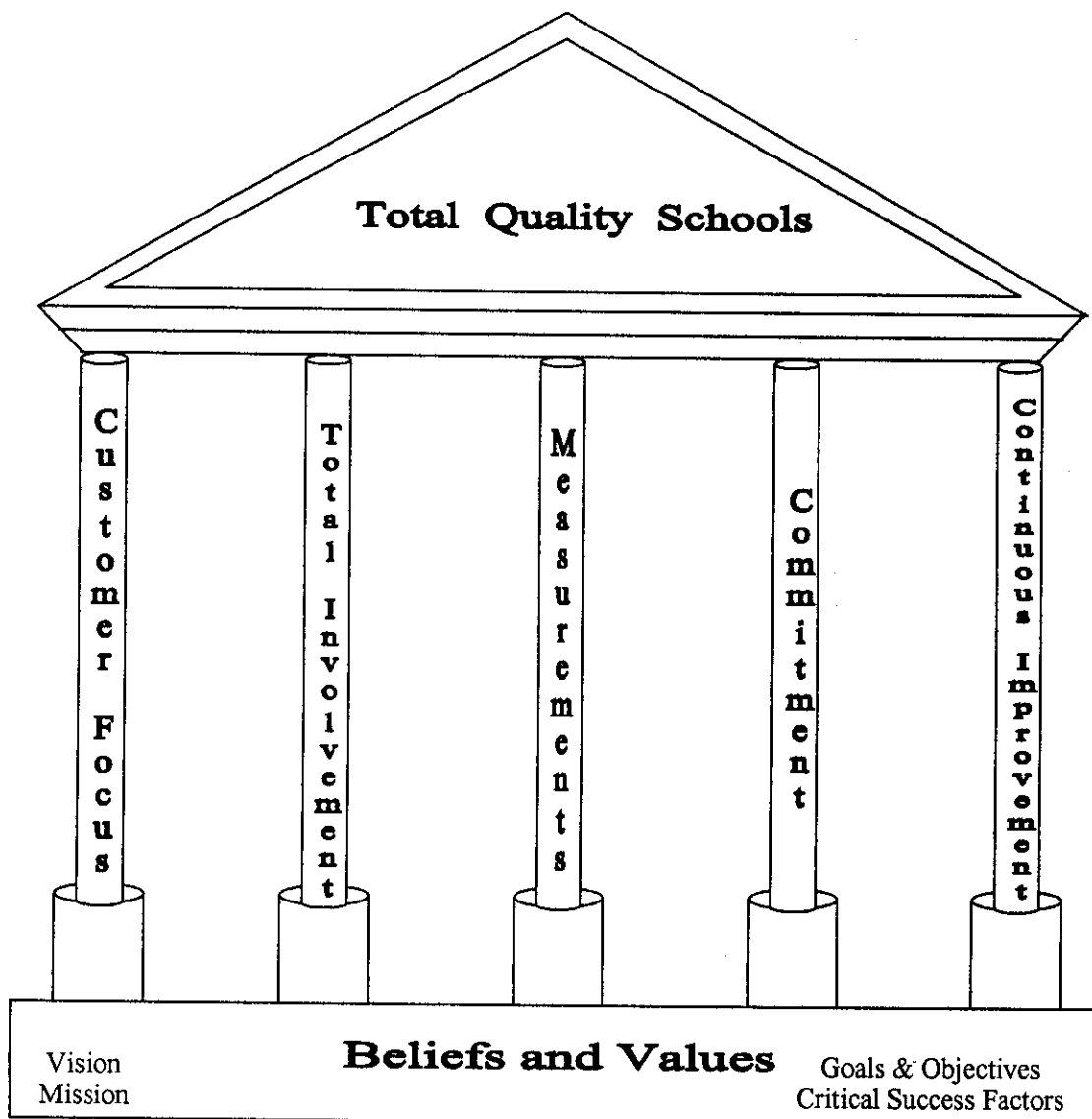


ภาพที่ 7 วงจรคุณภาพ

จะเห็นได้ว่านโยบายทั้ง 4 ข้อดังกล่าว เป็นแนวทางที่กำหนดให้โรงเรียนเดินไปสู่การมีมาตรฐานคุณภาพ มีการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง มีความเสมอภาคกันทุกภูมิภาคในประเทศไทย จากแผนภูมิกระบวนการตามภาพที่ 7 กระบวนการดำเนินงานประกอบไปด้วยกระบวนการต่างๆ 3 ขั้นตอน คือ

1. การควบคุมคุณภาพโรงเรียน ได้แก่ การกำหนดมาตรฐาน และการพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานด้วยการกำหนดแผนปฏิบัติการ
2. การตรวจสอบ และการปรับปรุงโรงเรียน ได้แก่ การตรวจสอบภายใน และการตรวจสอบภายนอก เพื่อช่วยเหลือ สนับสนุนการดำเนินงานของ โรงเรียน
3. การประเมินคุณภาพการศึกษา ได้แก่ การประเมินคุณภาพการศึกษาของ โรงเรียนเป็นระยะเพื่อการรักษาคุณภาพให้ยั่งยืนต่อไป

สำหรับแนวคิดหลักของการบริหารคุณภาพของสถานศึกษาสรุปได้ดังนี้ คือ สิ่งสำคัญคือ ลูกค้า ส่วนร่วมทั้งองค์กร สามารถวัดได้ มีพันธสัญญา และมีการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังภาพ



ภาพที่ 8 การบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของสถานศึกษา (Jerome, 1995, p. 10)

องค์กรควบคุมคุณภาพ และมาตรฐาน รวมถึงระบบรางวัลต่าง ๆ จึงได้รับการสถาปนาขึ้น
ดังนี้

สหรัฐอเมริกา

- American Society for Quality (ASQC)
- National Institute of Standards and Technology (NIST)
- Military Standards (MIL STD)
- Quality Club
- Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNGA)

ญี่ปุ่น

- Japanese Union of Scientists and Engineers (JUSE)
- Deming Prize for Quality

ยุโรป

- International Organization for Standardization (ISO)

บัญญัติ 16 ประการใน MBNGA (Malcolm Baldrige National Quality Award)

ในการก้าวสู่การบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม TQM นี้เป็นการปรับเปลี่ยนจากการบริหารรูปแบบเดิม ๆ ให้เป็นการบริหารเชิงระบบ ประกอบด้วยข้อกำหนดรวม 16 ประการ (วีรวัช มาฆะศิริานนท์, 2542, หน้า 98-120) คือ

1. ความเป็นผู้นำ (Leadership) มีบทบาทและความรับผิดชอบ
2. การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (Data Collection and Analysis) การบริหารโดยใช้ข้อมูล และความเป็นจริง (Managing by Fact)
3. มีการกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategie Planning) โดยมีการนำความต้องการของลูกค้ามาผนวกกับการวิเคราะห์เปรียบเทียบคู่แข่งชั้น (Benchmarking) เพื่อกำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ ซึ่งจะเริ่มตั้งแต่การกำหนดค่านิยมขององค์กร (Corporate Vision) และพันธกิจ (Mission) รวมถึงกลยุทธ์ธุรกิจ (Business Strategy) และนโยบายองค์กร (Corporate Policy)
4. การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล (Employee Focus) โดยข้อสรุปที่ว่า "ทรัพยากรบุคคลเป็นผู้ที่ทำให้ระบบนั้นทำงานได้" ทุกองค์กรจึงต้องมีระบบทรัพยากรบุคคล (Human Resources System) ซึ่งประกอบด้วย ระบบการวางแผนทรัพยากรบุคคล ระบบปฏิบัติการ และระบบข้อมูลสารสนเทศ
5. การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Involvement) พนักงานเป็นปัจจัยสำคัญและเป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าต่อความสำเร็จขององค์กร ที่จะมุ่งไปสู่ระบบการบริหารคุณภาพโดยรวม TQM มีภาระในการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า สืบสวนความต้องการของลูกค้า ปรับปรุงประสิทธิภาพ และพัฒนางาน ประสานงานกับหน่วยงานภายนอก
6. มีระบบการพัฒนานุเคราะห์ที่ดี (Training & Development) โดยเน้นการสร้างผู้นำองค์กร (Leadership) และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) พร้อม ๆ กับสอนความเข้าใจในการทำงานอย่างเป็นระบบ (Systemic Learning)
7. มีระบบการประกาศเกียรติคุณและให้รางวัล (Reward & Recongnition) ทีมงานที่ประสบความสำเร็จควรได้รับการยกย่อง เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจ ให้ทุกคนยอมรับความสำเร็จและเป็นตัวอย่างที่ดี

8. มีการบริหารงานที่เหมาะสม (Management Practices) โดยการเน้นบทบาทของผู้นำองค์กร (Leadership) ทุกระดับที่จะต้องประสาน และสื่อความเข้าใจกับพนักงานทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้แผนธุรกิจและแผนปฏิบัติการบรรลุผล ซึ่งหมายถึงเป็นเป้าหมายด้านคุณภาพที่จะ ไปถึงลูกค้า อย่างเป็นรูปธรรม

9. การบริหารกระบวนการ (Process Management) กระบวนการหลาย ๆ กระบวนการ คือ ระบบงาน (System) ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลก็ทำให้ความต้องการของลูกค้าได้รับการสนองตอบพร้อม ๆ กับบรรลุถึง Six Sigma รวมถึงรอบเวลา (Cycle Time)

10. คุณภาพของซัพพลายเออร์ (Supplier Quality) ในระบบการผลิตที่จำเป็นต้องใช้ วัตถุดิบที่ต้องสั่งซื้อจากซัพพลายเออร์ ที่มีข้อกำหนดคุณภาพของวัตถุดิบ กำหนดเวลาในการส่งมอบ (Just – in – Time)

11. การวิเคราะห์เปรียบเทียบ (Benchmarking) สามารถเปรียบเทียบได้ทั้งกับคู่แข่ง โดยตรง หรือกับองค์กรที่เป็นผู้นำในธุรกิจอื่น ที่มีลักษณะการทำงานคล้ายกัน ในแง่ธุรกิจและ ผลผลิตกัน บางครั้งอาจมีการเปรียบเทียบตัวผู้นำองค์กรในระดับตำแหน่งงานต่าง ๆ ระหว่างองค์กร เพื่อนำข้อมูลและผลสรุปมาใช้ในการปรับปรุงงาน

12. เน้นที่ความสำคัญของลูกค้า (Customer Focus) โดยวิเคราะห์ความต้องการ มีการ สอบถาม จัดสร้างฐานข้อมูล วิเคราะห์เปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ สอบถามความคิดเห็นข้อเสนอแนะ และวิเคราะห์ผลงาน

13. ความเอาใจใส่ต่อลูกค้า (Customer Contacts) สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่าง ใกล้ชิดและสม่ำเสมอ

14. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ (Design of Products and Services) ถือเป็นวงจร ชีวิตของผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle) จำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนา

15. การมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคม และประเทศชาติ (Corporate Responsibility and Citizenship) ในระดับองค์กร และพนักงานทุกคนจะต้องมีจิตสำนึกในการที่จะอยู่ร่วมกันกับ ชุมชน สังคม และประเทศชาติ

16. มีการประเมินผลระบบอยู่เสมอ (System Assessment) ในการมุ่งสู่ระบบการบริหาร คุณภาพทั้งองค์กร (TQM) ควรมีการประเมินผลเพื่อตรวจสอบความคงสภาพตามข้อกำหนด

รางวัลบัลด์ริดจ์ ไม่เหมือนกับมาตรฐาน ISO 9000 แต่เป็นรางวัลประกาศเกียรติคุณ ให้กับผู้ที่สำเร็จจากการแข่งขันคุณภาพ และการจัดการคุณภาพ รางวัลที่ให้จำแนกประเภทของ ผลิตภัณฑ์ การบริการ และธุรกิจขนาดเล็ก ในปี ค.ศ. 1999 รางวัลนี้ถูกนำมาใช้ในด้านการศึกษา ผลจากการให้บริการ ความหลากหลายของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ วิธีการคุณภาพ ทรัพยากรมนุษย์