

แนวทางการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพ
การศึกษาภายในระดับประถมศึกษา
ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาเอกชน

อัญญรัตน์ สุขะมงคล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)
โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

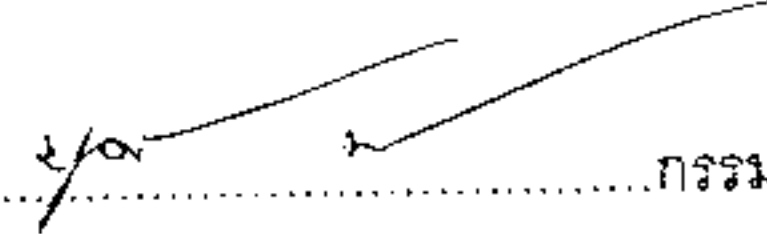
พ.ศ. 2544

แนวทางการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับประถมศึกษา
ศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน
อัญญรัตน์ สุขะมงคล
โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาแล้วเห็นสมควรอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการ
ศึกษาตามหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)

ศาสตราจารย์..........ประธานกรรมการ
(ดร. ชัดชาย ณ เชียงใหม่)

ผู้ช่วยศาสตราจารย์..........กรรมการ
(ดร. วิชัย อุตสาหจิต)

อาจารย์..........กรรมการ
(ดร. บุญนันทน์ พันยทรัพย์)

บทคัดย่อ

ชื่อวิทยานิพนธ์ : แนวทางการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษา
ภายในระดับประถมศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาเอกชน
ชื่อผู้เขียน : นางสาว อัญญรัตน์ สุขะมงคล
ชื่อปริญญา : วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)
ปีการศึกษา : 2544

การศึกษาเรื่องแนวทางการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับ
ประถมศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน มีวัตถุประสงค์
เพื่อศึกษาหลักการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับประถมศึกษา ตาม
รูปแบบของสำนักคณะกรรมการการศึกษาเอกชน และศึกษาขั้นตอนกระบวนการดำเนินงานด้าน
ประกันคุณภาพการศึกษาภายในของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครที่ได้
รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาจากสำนักคณะกรรมการการศึกษาเอกชนแล้ว รวมถึง
วิเคราะห์เปรียบเทียบการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับ
ประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครที่ได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา จากสำนัก
คณะกรรมการการศึกษาเอกชน เพื่อเสนอแนะเป็นแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียน

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์
บุคลากรที่รับผิดชอบการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนถนนอมบุตรและ
โรงเรียนแย้มสอาด จากการศึกษาพบว่า

ขั้นการเตรียมรับการประกันคุณภาพ ทั้งสองโรงเรียนจะเริ่มจากการทำความเข้าใจหลัก
การและขั้นตอนประกันคุณภาพ และปัจจัยมาตรฐานที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน
ต้องการ พิจารณาเลือกที่ปรึกษา โดยโรงเรียนแย้มสอาดที่มีประสบการณ์จะไม่ใช้ที่ปรึกษา แต่โรง
เรียนถนนอมบุตรไม่มีประสบการณ์จะมีที่ปรึกษา ในการเตรียมบุคลากรเพื่อรับการประกันคุณภาพ
ของทั้งสองโรงเรียนประกอบด้วย 1) ด้านทัศนคติ โดยจะสร้างความตระหนักถึงความสำคัญและ
ความจำเป็นในการเข้ารับการประกัน รวมถึงผลกระทบของการประกันคุณภาพที่มีต่อโรงเรียน

และบุคลากรทุกคน 2) ด้านความรู้ทักษะและความเข้าใจ โดยมีความรู้ที่เกี่ยวกับหลักการประกันคุณภาพการศึกษา ความรู้ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานในการประกันคุณภาพการศึกษา และการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และ 3) ด้านขวัญกำลังใจคือมีระบบสวัสดิการที่บุคลากรพึงพอใจ และผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการมุ่งมั่นทำงาน ในการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบหรือคณะกรรมการที่รับผิดชอบดำเนินงาน ทั้งสองโรงเรียนจะพิจารณาผู้ที่มีขอบข่ายงานสอดคล้องกับงานที่จะต้องพัฒนาเพื่อการประกันคุณภาพมาเป็นผู้รับผิดชอบ

ขั้นการควบคุมคุณภาพ ทั้งสองโรงเรียนมีลักษณะการดำเนินงานคล้ายกัน กล่าวคือจะเริ่มจากการวิเคราะห์ความต้องการของปัจจัยมาตรฐาน และความต้องการในการพัฒนาของสถานศึกษา วิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยมาตรฐานที่กำหนดกับความต้องการในการพัฒนาของสถานศึกษา จัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะ 3 ปี โดยโรงเรียนแย้มสอาดจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน และโรงเรียนถนอมบุตรจัดทำธรรมนูญโรงเรียน จากนั้นแต่ละฝ่ายงานจะจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อการดำเนินงาน ตลอดจนทั้งสองโรงเรียนจะประชาสัมพันธ์ให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อขอความสนับสนุน หรือความร่วมมือต่างๆ ทั้งนี้สำหรับโรงเรียนถนอมบุตรจะต้องให้ที่ปรึกษาช่วยทบทวนข้อมูลตลอดเพื่อความเหมาะสมในการดำเนินการประกันคุณภาพ

ขั้นการตรวจสอบคุณภาพ ทั้งสองโรงเรียนมีแนวทางคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ บุคลากรผู้รับผิดชอบงานจะติดตามงานนั้นๆ เอง โดยจะกำหนดวัตถุประสงค์ วิธีการ และสร้างเครื่องมือในการตรวจสอบ อาทิ แบบสอบถาม หรือแบบสำรวจ จากนั้นจะเก็บรวบรวมข้อมูล ประเมินและสรุปผลการดำเนินงาน แล้วนำผลการประเมินมาแก้ไขปัญหา ปรับปรุงและพัฒนางานต่อไป แต่โรงเรียนแย้มสอาดจะเน้นการใช้เอกสารเป็นเครื่องมือติดตามงานเป็นหลักเพื่อตรวจสอบการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่โรงเรียนถนอมบุตรผู้รับผิดชอบจะเก็บสรุปรายงานไว้ที่ฝ่ายของตนจนกระทั่งสิ้นภาคการศึกษาจึงจะนำมาประมวลเพื่อประเมินผลต่อไป

ขั้นการประเมินคุณภาพ ทั้งสองโรงเรียนมีแนวทางคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ จะกำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการดำเนินงานของแผนพัฒนาหรือธรรมนูญโรงเรียน วิเคราะห์และสรุปผลการประเมิน เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้า และพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของแผนพัฒนาโรงเรียน จากนั้นจัดทำรายงานการประเมินตนเอง โดยจะสร้างเครื่องมือตรวจสอบหลักฐานที่ต้องปรากฏตามที่ปัจจัยมาตรฐานกำหนด เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลตามรายการและนำมาเขียนเป็นรายงานการดำเนินการเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน

ABSTRACT

Thesis Title : Guidelines for Educational Quality Assurance: Primary
Schools under the Office of the Private Education
Commission
Author : Ms. Unyarat Sukhamongkon
Degree : Master of Science (Human Resources Development)
Year : 2001

This study investigates the rationale of educational quality assurance of the Office of the Private Education Commission, and the process and procedures of educational quality assurance in two primary schools which have already been certified by the Office of the Private Education Commission. In addition, it compares the process and procedures of educational quality assurance in the primary schools in order to outlines a set of guidelines for human resources development in the schools.

The data were qualitatively collected by using documentary analysis and interviews. Informants were people who are responsible for quality assurance in Thanombutra School and Yamsa-art School. The results of the study are presented in the following four phases:

Firstly, the preparation phase, both of the schools began with an understanding of the rationale and process of quality assurance and its factors according to the requirements of the Office of the Private Education Commission. The schools then decided whether to use a consultant. Yamsa-art School, having some experiences in quality assurance, decided not to have a consultant, but Thanombutra School with no previous experience hired one. Developing employees to handle quality assurance properly contained 3 aspects: 1) attitudinal development by making employees aware of the importance, the needs and the impact of the quality assurance to the schools, students, and stakeholders; 2) cognitive development by providing knowledge relating

to the rationale of quality assurance, knowledges and skills required to operate the system, and training and development for improving the performance; and 3) morale development by improving welfare benefits, and management's role model in work commitment. Both schools put in place a steering committee consisting of the staffs whose jobs and responsibilities were related to and met the quality assurance requirements.

Secondly, the quality control phase, both schools employed similar methods. They started with an analysis of the quality factors and the needs of school development, including their relationships. Then 3-year-strategic plans were drawn. Under the plans, departments in both schools set up their operational plans. The plans were distributed to all stakeholders in order to seek supports and cooperation. As for Thanombutra school, the plans were reviewed by the consultant to implement the quality system properly.

Thirdly, the quality audit phase, both schools also used similar methods. The persons who was incharge of the quality assurance activities were assigned to do the auditing. The process included identification of the objectives, and methods of data collection as well as instruments such as questionnaires. The results were considered for possible performance improvement. However, while Yamsa-art school also kept the auditing report as a mechanism to follow-up the performance in continuous basis. Thanombutra school kept the auditing reports untouched until the end of the semester.

Finally, the quality assessment phase, both schools also followed similar methods. Each school nominated the persons incharge and created a plan to evaluate the progress of the strategic plan. A checklist of information was drawn as indicated the quality factors to collect the data. A self-evaluation report was subsequently written to submit to the Office of the Private Education Commission.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่องแนวทางการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาระดับประถมศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนสำเร็จได้ เนื่องจากบุคคลหลายท่านได้กรุณาช่วยเหลือให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ คำปรึกษาแนะนำ ความคิดเห็น และกำลังใจ

ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.ชาติชาย ณ เชียงใหม่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิชัย อุตสาหจิต และดร. บุญอนันต์ พันนัยทรัพย์ ที่ได้เมตตาให้คำชี้แนะ ตรวจสอบวิทยานิพนธ์ในทุกขั้นตอน

ขอขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านของโครงการบัณฑิตศึกษากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ได้ถ่ายทอดและสร้างความรู้ให้แก่ผู้ศึกษา และขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ของโครงการบัณฑิตศึกษากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้ให้ความช่วยเหลือประสานงานการติดต่อเป็นอย่างดี

ขอขอบคุณ อ.ศุภลักษณ์ ชูเดช อาจารย์ใหญ่และบุคลากรทุกคนของโรงเรียนแย้มสอาด อ.จิราภรณ์ วงษ์อ่อน อาจารย์ใหญ่และบุคลากรโรงเรียนถนอมบุตร ที่ได้ให้ความร่วมมืออย่างดีในการให้สัมภาษณ์และเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้วิทยานิพนธ์สามารถสำเร็จได้

ขอขอบคุณ คุณธัญญวัฒน์ สุชะมงคล พี่ชายที่ได้ให้ความช่วยเหลือทั้งเป็นกำลังใจและช่วยเหลืออำนวยความสะดวกในการติดต่อกับงานของผู้เขียนในทุกขั้นตอน รวมถึงขอบคุณเพื่อนๆ ทุกคนที่เป็นกำลังใจเสมอ

ท้ายสุดนี้ ขอกราบขอบพระคุณบิดาที่เป็นกำลังใจ และมารดาที่ได้ให้ความรัก ความห่วงใย เป็นกำลังใจ และสนับสนุนในการศึกษาตลอดมา

ธัญญรัตน์ สุชะมงคล

ธันวาคม 2544

สารบัญ

	หน้า
<u>บทคัดย่อ</u>	ab (3)
ABSTRACT	(5)
กิตติกรรมประกาศ	(7)
<u>สารบัญ</u>	co (8)
สารบัญตาราง	(11)
สารบัญภาพ	(12)
<u>บทที่ 1 บทนำ</u>	c1 1
1.1 ที่มาและความสำคัญ	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	9
1.3 ขอบเขตการศึกษา	10
1.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย	10
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย	10
1.6 คำนิยามศัพท์เฉพาะ	11
1.7 การนำเสนอวิทยานิพนธ์	14
<u>บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง</u>	c2-1 15
2.1 ความเป็นมาและความหมายของคุณภาพ	15
2.2 แนวคิดการประกันคุณภาพการศึกษา	29
<u>2.3 แนวทางการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษา</u>	c2-2 39
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพ	58
<u>2.5 การประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาสังกัด</u>	
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน	c2-3 66
<u>บทที่ 3 ระเบียบวิธีดำเนินงานวิจัย</u>	c3 85
3.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา	85
3.2 ระเบียบวิธีการวิจัย	87
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	89

3.4 การเข้าศึกษาภาคสนาม		93
3.5 การตรวจสอบข้อมูล		97
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล		99
3.7 ข้อจำกัดในการวิจัย		101
บทที่ 4 แนวทางการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน	c4-1	
ของโรงเรียนแย้มสอาด		102
4.1 สภาพทั่วไปของโรงเรียน		103
4.2 การเตรียมรับการประกันคุณภาพ		107
4.3 การควบคุมคุณภาพ	c4-2	123
4.4 การตรวจสอบคุณภาพ		176 ขาดหน้า179
4.5 การประเมินคุณภาพ		180
บทที่ 5 แนวทางการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน		
ของโรงเรียนถนอมบุตร	c5-1	185
5.1 สภาพทั่วไปของโรงเรียน		186
5.2 การเตรียมรับการประกันคุณภาพ		191
5.3 การควบคุมคุณภาพ	c5-2	200
5.4 การตรวจสอบคุณภาพ	c5-3	242
5.5 การประเมินคุณภาพ		244
บทที่ 6 วิเคราะห์เปรียบเทียบและอภิปรายผล	c6-1	249
6.1 การเตรียมรับการประกันคุณภาพ		249
6.2 การควบคุมคุณภาพ	c6-2	256
6.3 การตรวจสอบคุณภาพ	c6-3	294
6.4 การประเมินคุณภาพ		296
6.5 จุดเด่นและข้อจำกัดในการดำเนินการประกันคุณภาพ		303
6.6 ปัจจัยสำเร็จต่อการปรับสถานศึกษาสู่คุณภาพ		305
บทที่ 7 สรุปและข้อเสนอแนะ	c7	311
7.1 สรุปผลการวิจัย		311
7.2 ข้อเสนอแนะจากการศึกษา		318
บรรณานุกรม	bi	324

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

ภาคผนวก ข

ประวัติผู้ทำวิทยานิพนธ์

ap 332

q 336

v 343

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 ลำดับเหตุการณ์ของการพัฒนาคุณภาพ	20
2.2 ความหมายของคุณภาพ	22
2.3 ตารางเปรียบเทียบคุณลักษณะของธุรกิจบริการกับคุณลักษณะของ สถานศึกษา	27

สารบัญภาพ

ภาพที่

หน้า

2.1 องค์ประกอบของคุณภาพมาตรฐานการศึกษา	31
2.2 การประเมินในระบบคุณภาพการศึกษา	35
2.3 กระบวนการดำเนินงานในขั้นตอนการประกันคุณภาพ	39
2.4 แผนภูมิขั้นตอนการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา	41
2.5 The Auditing Process	55
2.6 แผนผังปฏิกิริยาลูกโซ่ของ Deming	62
2.7 ขั้นตอนและวิธีการในการประกันคุณภาพและการรับรองมาตรฐาน คุณภาพการศึกษา	76
3.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา	86
4.1 แผนภูมิโครงสร้างการบริหารโรงเรียนแย้มสอาด	106
5.1 โครงสร้างการบริหารโรงเรียนถนนอมบุตร	190
6.1 แผนผังการควบคุมคุณภาพโรงเรียนแย้มสอาด	292
6.2 แผนผังการควบคุมคุณภาพโรงเรียนถนนอมบุตร	293
6.3 แผนผังการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาโรงเรียนแย้มสอาด	301
6.4 แผนผังการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาโรงเรียนถนนอมบุตร	302
7.1 แผนภาพการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพ	315
7.2 แผนภาพการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพ (ต่อ)	316

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญ

การศึกษานั้นเป็นรากฐานที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งในการสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้า และแก้ไขปัญหาต่างๆในสังคม โดยการศึกษาเป็นกระบวนการที่ช่วยให้คนได้พัฒนาตนเองตลอดช่วงชีวิต ตั้งแต่การวางรากฐานพัฒนาการเมื่อแรกเกิด การพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถที่จะดำรงชีพ ประกอบอาชีพได้อย่างมีความสุข รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง รวมเป็นพลังในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2540) แต่เมื่อพิจารณายุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติในอดีตตั้งแต่แผนที่ 1 ถึงแผนที่ 7 นั้น ล้วนให้ความสำคัญต่อการพัฒนาเพื่อตอบสนองต่อระบบเศรษฐกิจ ที่มีความมุ่งหวังให้ประเทศไทยก้าวหน้าสู่ระดับประเทศอุตสาหกรรมใหม่ ซึ่งการพัฒนาในทิศทาง ดังกล่าวได้ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในด้านความเชื่อที่เป็นคุณธรรม จริยธรรม เปลี่ยนจากค่านิยมทางการเกษตรสู่ค่านิยมทางอุตสาหกรรม มุ่งรักษาเพียงผลประโยชน์ส่วนตน การพัฒนาและการจัดการศึกษาจึงกลายเป็นไปในลักษณะเพื่อธุรกิจและการเงินไม่สอดคล้องกับสภาพปัญหาพื้นฐานของสังคมไทยอย่างแท้จริง กระบวนการจัดการศึกษาถูกใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการบรรลุเป้าหมายทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในแต่ละช่วงเท่านั้น (ดารา ที่ปะปาล, 2538)

วิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมที่เกิดขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540 ต่อเนื่องจนถึงปัจจุบันนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่าเป็นผลพวงมาจากความบกพร่องของการพัฒนาและการจัดการศึกษาที่ผ่านมา ทำให้ประเทศอยู่ในสภาพ “เศรษฐกิจดี สังคมมีปัญหา แต่การพัฒนาไม่ยั่งยืน” กล่าวคือ มีความเจริญทางวัตถุอย่างมาก แต่คุณภาพชีวิตคนไทยกลับไม่ดีขึ้น เกิดช่องว่างระหว่างคนรวยคนจนตลอดจนระบบการศึกษาและกระบวนการเรียนรู้ยังล้าหลัง คุณภาพไม่ได้มาตรฐาน ละเลยภูมิปัญญาท้องถิ่น ซึ่งนับเป็นวิกฤตการณ์ทางปัญญาของคนไทยที่ส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถในการแข่งขันกับนานาประเทศ (ธรรมรักษ์ การพิศิษฐ์, 2543)

ความล้มเหลวของประเทศที่เกิดขึ้นข้างต้นนอกจากจะเป็นบทพิสูจน์ของความล้มเหลวของระบบสังคมแล้ว ยังเป็นความล้มเหลวด้านการจัดการศึกษาของประเทศอีกประการหนึ่งเช่นกัน โดยวิทยา เชียงกูล (2541ก) ได้แสดงทัศนะว่าเป็นความล้มเหลวทางการศึกษาทั้งระดับบนและระดับล่าง กล่าวคือ ในระดับบน คือการผลิตชนชั้นนำประเภทเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัวเพียงระยะสั้น บริหารประเทศแบบเห็นแก่ความเจริญทางเศรษฐกิจแบบฉาบฉวย มากกว่ามีจิตสำนึกถึงผลประโยชน์ส่วนรวม ส่วนระดับล่างคือ การที่ประชาชนส่วนใหญ่ได้รับการศึกษาเพียงระดับประถมศึกษาที่เน้นการอ่านออก เขียนได้และการท่องจำ ความรู้ความสามารถของแรงงานไทยส่วนใหญ่จึงอยู่ในเกณฑ์ต่ำ ไม่สามารถแข่งขันกับประเทศอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการที่ประชากรมีระดับการศึกษาสูงจะทำให้ประเทศได้เปรียบในแง่ภูมิปัญญา ความรู้และทักษะการใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีรวมถึงประสิทธิภาพการทำงาน ทั้งนี้ จากสถิติระดับการศึกษาของ ประชากรไทยปี 2542 ในกลุ่มอายุ 13 ปีขึ้นไปประมาณร้อยละ 70 มีการศึกษาไม่เกินระดับประถมศึกษา และระดับการศึกษาของประชากรวัยทำงาน อายุ 25-64 ปี ในปี 2539 พบว่าร้อยละ 87 มีระดับการศึกษาต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลายเท่านั้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543ก)

จากสถิติข้างต้น ประชากรส่วนใหญ่ของประเทศจะมีการศึกษาระดับประถมศึกษาซึ่งเป็นการศึกษาภาคบังคับ ที่มุ่งให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถขั้นพื้นฐานในการอ่านออกเขียนได้ คิดคำนวณ ประกอบอาชีพตามควรแก่วัยและความสามารถได้ ดังนั้น การประถมศึกษาจึงนับว่าเป็นรากฐานที่สำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยทั้งในเชิงของการเป็นการศึกษาพื้นฐานของแรงงาน และเป็นรากฐานที่สำคัญสำหรับการศึกษาต่อเนื่อง โดยปัจจุบัน หน่วยงานที่มีหน้าที่จัดการศึกษาในระดับประถมศึกษาของไทยมีเฉพาะที่จัดการศึกษาในระบบโรงเรียน ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ กรมสามัญศึกษา กรมการฝึกหัดครู (โรงเรียนสาธิต) กรมพลศึกษา (โรงเรียนกีฬา) ทบวงมหาวิทยาลัย (โรงเรียนสาธิต) สำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น (โรงเรียนเทศบาลและเมืองพัทยา) กรมตำรวจ (กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน) กรมประชาสัมพันธ์ สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร และสำนักคณะกรรมการการศึกษาเอกชน

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาจากจำนวนโรงเรียนในความรับผิดชอบแล้ว สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ และสำนักคณะกรรมการการศึกษาเอกชนจะเป็นหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบโรงเรียนประถม โดยมีสัดส่วนนักเรียนในโรงเรียนรัฐและเอกชนระหว่างปี 2533-2535 คือในปี 2533 มีอัตราส่วน 90.3 ต่อ 9.65 ปี 2534 มีอัตราส่วน 90.12 ต่อ 9.88 และปี 2535 มีอัตราส่วน 89.78 ต่อ 10.22 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2537ก: 77) และในปี 2540 สัดส่วนนักเรียนในโรงเรียนรัฐและเอกชนมีอัตราส่วนประมาณ 87 ต่อ 13 (วิทยา เชียงกูล, 2541ข:

40) ซึ่งจะเห็นได้ว่านักเรียนที่เข้าศึกษาในสถานศึกษาเอกชนมีอัตราการเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ และสถานศึกษาเอกชนยังมีบทบาทในการช่วยแบ่งเบาภาระในการจัดการศึกษาของ รัฐบาลมาเป็นเวลานานแล้วอีกด้วย

อนึ่ง การประถมศึกษาไทยกลับมีการขยายตัวเฉพาะด้านปริมาณเท่านั้น โดยจากการสำรวจในปี 2537 พบว่ามีโรงเรียนที่เปิดสอนระดับประถมศึกษาทั้งสิ้น 34,040 โรงเรียนทั่วประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2540: 28) นอกจากนี้ จากสถิติจำนวนผู้เข้าเรียนในระบบโรงเรียนทั่วประเทศในปี 2540 มีจำนวน 13.8 ล้านคน และแม้ในปี 2541 มีจำนวนลดลงจากผลกระทบทางวิกฤติเศรษฐกิจเป็น 13.7 ล้านคน แต่ในปี 2542 กลับมีจำนวนผู้เข้าเรียนเพิ่มสูงขึ้นเป็น 14.1 ล้านคน อีกทั้ง เมื่อเปรียบเทียบอัตราส่วนจำนวนนักเรียนต่อประชากรในกลุ่มอายุวัยเรียนของแต่ละระดับการศึกษา ตั้งแต่ปีการศึกษา 2538-2542 อัตราส่วนของระดับประถมศึกษา ก็ยังคงสูงกว่าระดับการศึกษาอื่นๆ อย่างต่อเนื่อง คือจากร้อยละ 102.6 ในปี 2541 เพิ่มขึ้นเป็น 103.6 ในปี 2542 ทั้งนี้ การที่อัตราส่วนนักเรียนที่เข้ารับการศึกษาระดับประถมมีสูงกว่าร้อยละ 100 เป็นผลมาจากการรวมอัตราการเข้าชั้นของนักเรียน และประชากรในวัยเรียนที่มีอายุต่ำกว่าเกณฑ์และสูงกว่าเกณฑ์ด้วย (Educational Information Centre, 1999)

แต่ในทางตรงกันข้าม ในส่วนของคุณภาพของการศึกษากลับไม่ได้พัฒนาเท่าที่ควร โดยแสดงชัดจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนการสอนของนักเรียนประถมในเกือบทุกกลุ่มประสบการณ์ โดยจากการประเมินคุณภาพนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ระดับประเทศของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ช่วงปลายแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 5 พบว่า คะแนนเฉลี่ยกลุ่มทักษะคณิตศาสตร์และกลุ่มสร้างเสริมประสบการณ์ชีวิตมีค่าต่ำกว่าร้อยละ 50 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2537: 76) นอกจากนี้ ในวิชาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ซึ่งเป็นดัชนีตัวหนึ่งที่สามารถบ่งบอกถึงคุณภาพทางการศึกษาของประเทศ และเป็นรากฐานการพัฒนาความรู้ความสามารถสู่การสร้างการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ นั้น จากการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนประถม ปี 2533 และ 2535 พบว่าผลการเรียนในวิชาคณิตศาสตร์ลดลงจากร้อยละ 58.9 ในปี 2533 มาเป็นร้อยละ 54.3 ในปี 2535 (สำนักงานนโยบายและแผนการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม, 2540: 36) อีกทั้ง เมื่อเปรียบเทียบความสามารถของเด็กไทยในเวทีโลกจากผลการทดสอบผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาในวิชาทั้งสองของสมาคมนานาชาติเพื่อการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา (International Association for the Evaluation of Educational Achievement) จากนักเรียนประถม 26 ประเทศ ปรากฏว่า ในระดับประถม 4 นักเรียนจากประเทศไทยได้คะแนนเป็นอันดับที่ 22 ในวิชาคณิตศาสตร์ และเป็น

อันดับที่ 24 ในวิชาวิทยาศาสตร์ ซึ่งเป็นคะแนนที่ต่ำกว่าทุกประเทศในภูมิภาคเอเชียที่เข้าร่วมโครงการนี้ คือสิงคโปร์ เกาหลีใต้ ญี่ปุ่น และฮ่องกง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543ก)

นอกจากนี้ จากแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2545) ปัญหาในด้านคุณภาพการศึกษายังปรากฏในกระบวนการเรียนการสอน โดยมีลักษณะมุ่งเน้นการท่องจำมากกว่าเน้นให้ผู้เรียนรู้จักคิด วิเคราะห์ หรือการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รวมถึงไม่สามารถปลูกฝังการรักที่จะเรียนรู้ต่อไป (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2540) ซึ่งคุณสมบัติที่สำคัญของพลเมืองโลกในอนาคต ควรสามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการประกอบอาชีพและดำรงชีวิตได้ สามารถคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผลและเป็นระบบ ดังนั้นสังคมไทยและการพัฒนาการศึกษาไทยจึงจำเป็นต้องเตรียมคนให้พร้อม โดยการศึกษาจะเป็นกระบวนการที่มุ่งพัฒนาที่ "คน" หรือ "คุณภาพของคน" ให้มีความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ มีพัฒนาการ สมดุลทั้งปัญญา จิตใจ ร่างกายและสังคม แต่จากผลการวิจัย ผลการประชุมสัมมนาต่างๆ ได้พบว่า ระบบการศึกษาไทยยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะรองรับความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก (พญศักดิ์ จันทรสุนทร, 2541: 6-10)

ประสิทธิภาพการศึกษาเป็นปัญหาอีกประการหนึ่งที่สำคัญสำหรับการประถมศึกษา โดยเมื่อพิจารณาประสิทธิภาพการศึกษาที่สามารถวัดได้ทางหนึ่งจากอัตราการตกซ้ำชั้นและการออกกลางคันนั้น พบว่าในปีการศึกษา 2534-2539 มีอัตราการตกซ้ำชั้นของนักเรียนประถมศึกษาชั้นปีที่ 1-6 ถึงร้อยละ 16.8 และอัตราการออกกลางคันถึงร้อยละ 13.8 รวมเป็นร้อยละ 30.6 นั้นอาจประมาณได้ว่านักเรียนที่เข้าเรียนชั้นประถมศึกษาชั้นปีที่ 1 ทุก 1000 คน จะสามารถจบประถมศึกษาชั้นปีที่ 6 เพียง 694 คนเท่านั้น (วิทยา เชียงกุล, 2541ข: 134) และจากข้อมูลทางการศึกษาแห่งชาติ ปีการศึกษา 2538-2540 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ รายงานว่าประมาณ 1 ใน 4 ของนักเรียนที่เข้าประถมปีที่ 1 ทั้งหมดเรียนไม่จบประถมศึกษาปีที่ 6 โดยต้องตกซ้ำชั้นและออกกลางคัน ซึ่งเป็นอัตราที่ค่อนข้างสูง (วิทยา เชียงกุล, 2542: 72) ทั้งนี้ สาเหตุอาจมาจากการที่นักเรียนไม่สามารถปรับตัวเข้ากับการเรียนได้ อีกทั้งสถานศึกษาไม่สนองตอบความต้องการความคาดหวังของนักเรียนได้ดีพอ รวมถึงปัญหาทางเศรษฐกิจและสภาพแวดล้อมอื่นๆ ที่ทำให้เยาวชนจำนวนไม่น้อยต้องออกกลางคันเพื่อไปทำงานหาเลี้ยงชีพ โดยไม่มีทักษะมากเท่าที่ควร ซึ่งการตกซ้ำชั้นและการออกกลางคันนั้นนอกจากจะส่งผลเสียหายต่อบประมาณประเทศ ยังส่งผลเสียต่อตัวนักเรียนในเรื่องการตัดโอกาสทางการศึกษา การพัฒนาตนเอง และเป็นการสร้างทัศนคติทางลบต่อการเรียนรู้ของนักเรียน สิ่งต่างๆ เหล่านี้จึงเป็นการสะท้อนปัญหาในอีกหลาย

ปัจจัย อาทิ สภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจของครอบครัว และที่สำคัญได้สะท้อนถึงความล้มเหลวของระบบการศึกษาที่ไม่ยืดหยุ่น ไม่สามารถจัดการศึกษาที่หลากหลายให้เด็กที่มีความถนัดต่าง ๆ กันเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (วิทยา เชียงกุล, 2541ข; 2542)

จากกระแสโลกาภิวัตน์ที่เร่งให้การศึกษาไทยเตรียมคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และมีความสมบูรณ์ของมนุษย์ในสังคมอนาคต ตลอดจนสภาพปัญหาทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพและประสิทธิภาพดังกล่าว ทำให้เกิดการเร่งรัดเพื่อการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งความพยายามพัฒนาระบบการศึกษาเห็นได้อย่างชัดเจนจากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2540 ที่เป็นแรงผลักดันให้เกิดการปฏิรูปการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม

ดังนั้น รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ที่สำคัญคือ รัฐต้องจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี โดยการศึกษาเป็นสื่อสร้างความรู้ รวมทั้งเร่งรัดพัฒนาคุณภาพการศึกษาพร้อมทั้งสนับสนุนให้เอกชนจัดการศึกษา อบรมให้เกิดความรู้คู่คุณธรรม ปรับปรุงการศึกษาให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม (พญศักดิ์ จันทรสรินทร์, 2541: 6-10) ทั้งนี้ รพีพรรณ เอกสุภาพันธ์ (2541) ได้นำประเด็นที่ ดร.รุ่ง แก้วแดงซึ่งได้วิเคราะห์ประเด็นการศึกษาในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 โดยอาจสรุปได้ว่า (รพีพรรณ เอกสุภาพันธ์, 2541: สมาคมรัฐธรรมนูญเพื่อประชาชน. 2543)

ในหมวด 3 ว่าด้วย สิทธิและเสรีภาพของชนชาวไทย มาตรา 42 ความว่าบุคคลย่อมมีเสรีภาพในทางวิชาการ การศึกษาอบรม การเรียนการสอน การวิจัย และการเผยแพร่งานวิจัยตามหลักวิชาการ ย่อมได้รับการคุ้มครอง ทั้งนี้ ไม่ขัดต่อหน้าที่พลเมืองหรือศีลธรรมอันดีของประชาชน นั้น จะช่วยเป็นหลักประกันด้านเสรีภาพทางการศึกษา ช่วยส่งเสริมให้มีการคิดหารูปแบบการจัดการเรียนการสอนใหม่ๆ สอดรับกับการใช้ทรัพยากรเพื่อการศึกษา เพื่อการพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานยิ่งขึ้น

มาตรา 43 ระบุว่าบุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่ายนั้น เป็นการกำหนดสิทธิเพื่อรักษามลประโยชน์ให้กับคนไทยทุกคน เพราะถ้ารัฐจัดไม่ทั่วถึงหรือไม่มีคุณภาพ ผู้เรียนสามารถเรียกร้องบริการจากรัฐได้ และยังคุ้มครองสิทธิของเอกชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาตามที่กฎหมายกำหนดได้

ในหมวด 5 ว่าด้วย แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ มาตรา 81 รัฐต้องจัดการศึกษาอบรมและสนับสนุนให้เอกชนจัดการศึกษาอบรมให้เกิดความรู้คู่คุณธรรม ปรับปรุงการศึกษาให้สอดคล้องกับ

ความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม สร้างเสริมความรู้และปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมืองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข สนับสนุนการค้นคว้าวิจัยในศิลปวิทยาการต่างๆ เร่งรัดพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี พัฒนาวิชาชีพครู และส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น ศิลปะและวัฒนธรรมของชาตินั้น หมายถึงเมื่อมีความจำเป็นรัฐจะต้องปฏิรูปการศึกษาให้ก้าวหน้าเหมาะสมกับยุคสมัยตลอดเวลา การสร้างความรู้และปลูกฝังประชาธิปไตยทำได้ด้วยการให้การศึกษาตั้งแต่เด็กเพื่อให้มีพื้นฐาน การพัฒนาวิชาชีพครูต้องพัฒนาให้เป็นวิชาชีพเพื่อสร้างแรงจูงใจครูใหม่ ๆ

หมวด 9 การปกครองส่วนท้องถิ่น ในมาตรา 289 องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ย่อมมีหน้าที่บำรุงรักษา ศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น หรือวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น ซึ่งเป็นการให้สิทธิองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดการศึกษาอบรมและการฝึกอบรมตามอาชีพที่เหมาะสม และความต้องการในท้องถิ่น อันเป็นการกระจายอำนาจในการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนมากขึ้น

เมื่อพิจารณารัฐธรรมนูญในมาตราต่างๆ ดังกล่าว จะเห็นถึงการให้ความสำคัญของการขยายระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน คุณภาพของการศึกษา และการสนับสนุนให้เอกชนและท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เนื่องจาก “การศึกษา” มิใช่เป็นเพียงกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิตของคนในสังคม ความรู้ ความเชื่อ ค่านิยมที่ถ่ายทอดโดยผ่านระบบการศึกษา ผ่านสื่อมวลชน หรือสภาพแวดล้อมอื่นๆ ของสังคม และมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้และพฤติกรรมของประชาชนเท่านั้น แต่การศึกษายังมีผลกระทบต่อการพัฒนาสังคม ขณะเดียวกันการพัฒนาสังคมก็มีผลกระทบต่อการศึกษาด้วย (วิทยา เขียวกุล, 2541ก) การศึกษาจึงเป็นกิจกรรมทางสังคมที่เป็นรากฐานสำคัญของการสร้างและสะสมพลังของชาติ ชาติใดมีทุนทางสังคมที่มีคุณภาพและปริมาณมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับคุณภาพของการศึกษา ทั้งนี้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้ตอบรับการปฏิรูปสู่การศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพอย่างชัดเจน โดยมีสาระในหมวด 6 ว่าด้วยมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษาโดยเฉพาะ ประกอบด้วย 5 มาตรา ซึ่งอาจสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

มาตรา 47 ให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับประกอบด้วยระบบการประกันคุณภาพภายใน และระบบการประกันคุณภาพภายนอก

มาตรา 48 ให้หน่วยงานสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษา

มีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และเพื่อรองรับการประกันคุณภาพการศึกษาภายนอก

มาตรา 49 ให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ในฐานะองค์การมหาชน ให้มีการประเมินคุณภาพของสถานศึกษาทุกแห่งอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุก 5 ปี

มาตรา 50 ให้สถานศึกษาให้ความร่วมมือในการจัดเตรียมเอกสารหลักฐานต่างๆ ที่มีข้อมูลเกี่ยวกับสถานศึกษาและให้บุคลากร คณะกรรมการของสถานศึกษา ผู้ปกครองและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้ข้อมูลเพิ่มเติม ตามคำร้องขอของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

มาตรา 51 หากผลการประเมินภายนอกสถานศึกษาไม่ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดให้สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา จัดทำข้อเสนอและการปรับปรุง

จากสาระบัญญัติข้างต้นการประกันคุณภาพการศึกษาจึงเป็นกระบวนการหรือกิจกรรมที่ดำเนินการเพื่อสร้างความมั่นใจได้ว่าสถานศึกษาจะสามารถจัดการศึกษาได้ตามมาตรฐานโดยนักเรียนหรือผู้สำเร็จการศึกษาจะต้องมีความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะต่างๆ ตามเป้าหมายของการจัดการศึกษาและเป็นที่ยอมรับในสังคม (ไพบุลย์ แจ่มพงษ์และอรุณ จันทวานิช, 2542) และการประกันคุณภาพจึงเป็นสิ่งที่สถานศึกษาทุกแห่งจะต้องนำไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเจตนารมณ์ในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา ซึ่งจะเป็นการสร้างความมั่นใจให้แก่พ่อแม่ผู้ปกครองและประชาชนว่าลูกหลานจะได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีนโยบายรัฐสนับสนุนให้เกิดการประกันคุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการเร่งรัดพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐาน แต่ระบบการประเมินผลและการควบคุมมาตรฐานการศึกษาไทยยังมีปัญหาหลายประการ ดังนี้ (รุ่ง แก้วแดง, 2540: 21)

1. หน่วยงานที่รับผิดชอบทางการศึกษามีจำนวนถึง 10 กระทรวง 54 กรม และมีสถานับการศึกษาจำนวนกว่า 54,000 แห่ง ซึ่งเป็นปริมาณที่มากและยากต่อการควบคุม ตรวจสอบให้ทั่วถึง อีกทั้งการจัดการศึกษาของหน่วยงานต่างๆ ก็แตกต่างกันตามนโยบายของกระทรวง ทำให้เกิดความหลากหลายและคลุมเครือในเรื่องคุณภาพซึ่งไม่อยู่บนบรรทัดฐานเดียวกัน
2. การไม่ยอมรับผลการประเมินที่ออกมาในทางลบ ทำให้การประเมินไม่มีผลต่อการพัฒนา
3. การเก็บข้อมูลไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้ข้อมูลที่ได้มาไม่ตรงกับความเป็นจริง หรือการเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านขั้นตอนมาก ทำให้ล่าช้า

4. ขาดการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ของการติดตามประเมินผล
5. สถานศึกษาส่วนใหญ่ยังขาดการติดตามประเมินผลภายใน
6. ระบบการประเมินผลของไทยยังขาดการจัดทำเกณฑ์มาตรฐานระดับชาติ ที่มีคุณภาพเพื่อใช้ประเมินคุณภาพการศึกษาในแต่ละระดับ
7. ขาดองค์กรกลางที่มีความเป็นอิสระ ไม่ขึ้นกับอิทธิพลภายนอก และมีความเชี่ยวชาญ เป็นที่ยอมรับ ที่จะเข้ามาตรวจสอบผลการดำเนินงานจัดการศึกษาของหน่วยงานต่างๆ และให้การรับรองคุณภาพแก่หน่วยงาน หรือสถานศึกษานั้นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและที่ยุติธรรม
8. ไม่มีส่วนร่วมจากผู้ปกครอง และชุมชน และไม่มีการเผยแพร่การรายงานผลให้สาธารณชนได้ทราบ

ทั้งนี้ จากข้อตระหนักที่ว่า การพัฒนาคุณภาพการศึกษาไทยนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเริ่มพัฒนาสถานศึกษาทุกแห่งก่อน เพราะโรงเรียนเป็นสถานที่จัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน สถานศึกษาจึงต้องดำเนินการพัฒนาคุณภาพของตนเอง โดยมีการประกันคุณภาพภายใน ผลมผลสถานอยู่ในกระบวนการบริหารและการจัดการเรียนการสอนตามปกติของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องว่าสถานศึกษาจะจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน ดังนั้น การประกันคุณภาพภายในจึงเป็นงานสำคัญของสถานศึกษา โดยสถานศึกษาเพื่อผู้เรียนและสังคมโดยรวม (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543ข)

ดังนั้น ปัญหาในระบบการประเมินผลและการควบคุมมาตรฐานการศึกษาไทยข้างต้น จึงสะท้อนปัญหาที่สถานศึกษาต้องเผชิญในการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา อันมีความสอดคล้องกับปัญหาของสถานศึกษาที่ปรากฏในผลการสำรวจความพร้อมของสถานศึกษาในการทำการประเมินผลภายในของโครงการวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการประเมินผลภายในสถานศึกษา (สุวิมล ว่องวานิชและคณะ, 2543) ที่พบว่า สถานศึกษาส่วนใหญ่จะทำการประเมินตนเองอย่างไม่เป็นระบบ บุคลากรภายในไม่ได้มีส่วนร่วมในการประเมินผล และไม่ได้นำผลไปใช้ในการวางแผนบริหารหรือพัฒนาปรับปรุงการจัดการศึกษา ส่วนในเรื่องความพร้อมของบุคลากรภายใน แม้ว่าจะส่วนใหญ่จะยินดีและเต็มใจที่จะมีส่วนร่วมในการประเมินผลภายใน และพร้อมที่จะเรียนรู้ แต่ยังมีบุคลากรบางส่วนที่รู้สึกกังวล เนื่องจากไม่เคยมีประสบการณ์ สำหรับในช่วงแรกที่เริ่มดำเนินการส่งเสริมการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ปัญหาที่พบคือมีการสร้างเครื่องมือในการประเมิน

มากเกินไป ทำให้ไม่ประหยัด มีกระแสต่อต้านจากครูที่ไม่ใช่แกนนำ ไม่เห็นคุณค่าของการประเมินผลภายใน และยังมีปัญหาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ยอมรับการถูกประเมิน

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา อาทิ เรื่องของการขาดความรู้เกี่ยวกับการประกันคุณภาพ เรื่องทัศนคติที่ไม่ดีของบุคลากร ดังที่ได้กล่าวข้างต้น แต่สถานศึกษาทุกแห่งก็จำเป็นต้องยอมรับการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา ทั้งนี้ มิใช่เหตุผลจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 6 ที่สถานศึกษาทุกแห่งจะต้องมีการประเมินคุณภาพภายนอกทุกห้าปีจากสำนักมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ซึ่งถ้าไม่ได้มาตรฐานจะต้องปรับปรุงแก้ไขจึงจะสามารถดำเนินการอยู่ได้ เท่านั้น แต่จากเจตนารมณ์ของกฎหมายรัฐธรรมนูญที่ให้จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสิบสองปี โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย อันมีนัยแสดงว่าผู้เรียนจะเรียนในโรงเรียนแห่งใดก็ได้ เมื่อถึงโอกาสนั้นโรงเรียนที่ไม่มีคุณภาพ ก็ไม่อาจอยู่รอดได้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2542ก: 9)

การวิจัยในครั้งนี้จึงมุ่งศึกษาเพื่อเรียนรู้ประสบการณ์ในการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในของสถานศึกษาที่เปิดสอนระดับประถมศึกษาและได้รับการรับรองมาตรฐานการศึกษาจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนแล้ว อันจะเป็นแนวทางในการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในให้สถานศึกษาอื่นๆ ได้มีแนวปฏิบัติเพื่อพัฒนาสถานศึกษาของตนให้มีคุณภาพ และสามารถตอบสนองนโยบายการศึกษาของชาติได้

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาหลักการ และระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับประถมศึกษา รวมถึงศึกษาขั้นตอน กระบวนการดำเนินงานในการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา ตามรูปแบบของสำนักคณะกรรมการการศึกษาเอกชน
2. เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปทางการศึกษาและขั้นตอนของระบบการดำเนินงานเพื่อประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครที่ได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาจากสำนักคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ตลอดจนศึกษา รวมถึงรูปแบบและวิธีการจัดทำรายงานประเมินตนเองของโรงเรียน
3. เพื่อการวิเคราะห์เปรียบเทียบการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน

คุณภาพการศึกษา จากสำนักคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เพื่อเสนอแนะเป็นแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียน

1.3 ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมุ่งศึกษาการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับประถมศึกษาของสถานศึกษา เขตกรุงเทพมหานครที่ได้รับการรับรองมาตรฐานการศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนแล้ว ซึ่งได้แก่ โรงเรียนอัสสัมชัญและโรงเรียนถนอมบุตร โดยมีระยะเวลาในการศึกษา เริ่มตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2543 - ตุลาคม 2544

1.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับประถมศึกษาในครั้งนี้ มีกรอบแนวคิดในการศึกษา ดังนี้

1. ศึกษาการเตรียมการด้านการประกันคุณภาพภายใน ครอบคลุมถึงการเตรียมความพร้อมบุคลากร ประกอบด้วย การให้ความรู้ การเสริมสร้างทักษะ การสร้างทัศนคติที่ดี และการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบหรือคณะกรรมการที่เข้ามารับผิดชอบด้านการประกันคุณภาพ
2. ศึกษาการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายในคือ 1) การควบคุมคุณภาพประกอบด้วย ขั้นตอนการวางแผนและการดำเนินงานตามแผน 2) การตรวจสอบคุณภาพ เป็นกระบวนการตรวจสอบ ติดตามและปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษา และ 3) การประเมินคุณภาพ เป็นการประเมินตนเองของสถานศึกษา ตลอดจนถึงการจัดทำรายงานประเมินตนเองตามลำดับ

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

1. การศึกษาในครั้งนี้ช่วยให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ รูปแบบและกระบวนการในการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับประถมศึกษา ตามเกณฑ์คุณภาพที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนกำหนด

2. การศึกษาสภาพ ขั้นตอนกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาภายในและการจัดทำรายงานประเมินตนเองของโรงเรียนที่ได้รับการรับรองมาตรฐานการศึกษาแล้ว จะช่วยให้ผู้ที่สนใจและสถานศึกษาอื่นๆที่จะดำเนินการด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายในต่อไปได้เรียนรู้การดำเนินงานจากโรงเรียนที่ปฏิบัติจนได้รับรองมาตรฐานแล้ว

3. การวิเคราะห์ เปรียบเทียบการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายในของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครที่ได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา จากสำนักคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จะช่วยให้ผู้ที่สนใจและสถานศึกษาอื่นๆ เกิดความรู้ ความเข้าใจชัดเจนยิ่งขึ้นเกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน เพื่อจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติและปรับใช้ให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4. การศึกษาครั้งนี้เป็นการสนองตอบพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในหมวด 6 ซึ่งเกี่ยวกับมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษาโดยเฉพาะ และจากการศึกษาครั้งนี้จึงมีส่วนช่วยสถานศึกษาและผู้สนใจที่จะดำเนินการวิจัยเกี่ยวกับการทำมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษาในอนาคตต่อไป

1.6 คำนิยามศัพท์เฉพาะ

1. การประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง การบริหารจัดการและการดำเนินกิจกรรมตามภารกิจปกติของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง การให้ความมั่นใจแก่ผู้รับบริการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งผู้รับบริการโดยตรง ได้แก่ ผู้เรียนและผู้ปกครอง และผู้รับบริการทางอ้อม ได้แก่ สถานประกอบการ ประชาชน และสังคมโดยรวมว่าการดำเนินงานของสถานศึกษาจะมีประสิทธิภาพ ทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพหรือคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานที่กำหนด โดยโรงเรียนเอกชนมีแนวทางจัดและพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ชัดเจนและสอดคล้องกับหลักการ นโยบายและจุดเน้นของแผนการศึกษาของรัฐ และโรงเรียนได้ปฏิบัติตามแนวทางดังกล่าวอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อคุณภาพการศึกษาที่ดีของผู้เรียนแต่ละคนและทุกคน โดยโรงเรียนจะต้องเป็นผู้ควบคุม และให้การประกันคุณภาพการศึกษาของตนเอง

2. การประกันคุณภาพภายใน หมายถึง การประเมินผลการติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาจากภายใน โดยบุคลากรของสถานศึกษานั้นเอง หรือโดยหน่วยงานต้นสังกัดที่มีหน้าที่กำกับดูแลสถานศึกษานั้น

3. การดำเนินการด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนคือ

- การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) เป็นการกำหนดมาตรฐานคุณภาพ และการพัฒนาสถานศึกษาให้เข้าสู่มาตรฐาน
- การตรวจสอบคุณภาพ (Quality Audit) เป็นการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด
- การประเมินคุณภาพ (Quality Assessment) เป็นการประเมินคุณภาพของสถานศึกษา โดยหน่วยงานที่ดูแลในเขตพื้นที่ และหน่วยงานต้นสังกัดในส่วนกลาง

4. การรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา หมายถึง การยืนยันผลโดยหน่วยงานภายนอกจากรายงานผลการตรวจสอบคุณภาพว่าโรงเรียนสามารถจัดการศึกษาที่มีคุณภาพได้มาตรฐานตามเกณฑ์ที่กำหนด

5. มาตรฐานการศึกษา หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะ คุณภาพที่พึงประสงค์ และมาตรฐานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา และเพื่อใช้เป็นหลักในการเทียบเคียงสำหรับการส่งเสริมและกำกับดูแล การตรวจสอบ การประเมินผล และการประกันคุณภาพทางการศึกษา

6. ระดับประถมศึกษา เป็นการศึกษาภาคบังคับโดยรัฐบาลเป็นผู้จัดให้เปล่า และเป็นการศึกษาที่มุ่งให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถขั้นพื้นฐานให้คงสภาพอ่านออกเขียนได้ คิดคำนวณได้ และมีทักษะและความสามารถในการสื่อสารทางภาษา รวมทั้งมีความสามารถที่จะประกอบอาชีพตามควรแก่วัยในอนาคต

7. สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียน สถาบันการศึกษา ที่ให้การศึกษาในระบบโรงเรียนซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบหรือความควบคุมดูแลของกระทรวงศึกษาธิการ

คำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
เอกชน, 2542ข)

1. ปรัชญาของโรงเรียน หมายถึง แนวคิด อุดมการณ์หรือจุดมุ่งหมายสูงสุดในการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่ใช้เป็นแนวทางกำหนดภารกิจของโรงเรียน
2. เป้าหมายของโรงเรียน หมายถึง สิ่งที่จะทำให้สำเร็จตามภารกิจการศึกษาของโรงเรียนที่อยู่ในกรอบของปรัชญาของโรงเรียน
3. หลักสูตร หมายถึง มวลประสบการณ์ที่โรงเรียนจัดให้ผู้เรียนทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนเพื่อให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา
4. กระบวนการเรียนการสอน หมายถึง กระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

5. บุคลากร หมายถึง ผู้บริหาร ครูผู้สอน และบุคลากรสนับสนุนหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ในโรงเรียน
6. ครู-อาจารย์ หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานสอนโดยมีตำแหน่งหน้าที่ประจำอยู่ในสถานศึกษาตามความเป็นจริง
7. นักเรียน หมายถึง ผู้ที่ได้รับการศึกษาในระดับประถมศึกษา
8. ผู้สำเร็จการศึกษา หมายถึง ผู้ที่ศึกษาฝึกอบรมครบตามหลักสูตรและผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ของแต่ละระดับการศึกษา
9. ทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน หมายถึง มวลทรัพยากรที่นำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ อาคารสถานที่ สภาพแวดล้อม สื่อ นวัตกรรม วัสดุ อุปกรณ์ และการเงินของโรงเรียน รวมทั้งระบบข้อมูลและเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างโรงเรียนกับองค์กรภายนอก
10. การจัดการ การบริหาร หมายถึง การปฏิบัติตามหน้าที่การบริหารโรงเรียนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ (คำนึงถึงการใช้ทรัพยากรให้เกิดการประหยัดหรือสิ้นเปลืองน้อยที่สุดและหรือได้ผลมากที่สุด) และมีประสิทธิผล (คำนึงถึงความสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้) สามารถตรวจสอบได้ และพัฒนายกระดับมาตรฐานการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง
11. กิจกรรมนักเรียน/นักศึกษา หมายถึง การดำเนินงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริการสวัสดิการ การปกครอง และกิจกรรมนักเรียน/นักศึกษาเพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะ คุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์
12. สัมฤทธิ์ผลของผู้เรียน หมายถึง ผลของการเรียนรู้หรือพัฒนาการโดยรวมที่เกิดขึ้นจริงของผู้เรียนตามที่กำหนดไว้ในจุดมุ่งหมายของหลักสูตร
13. การประเมินตนเอง คือ กระบวนการที่โรงเรียนตรวจสอบหรือประเมินการทำงานของตนเองทุกขั้นตอนการทำงานและครอบคลุมทุกเป้าหมายจุดเน้นของธรรมนูญโรงเรียน และงานทั้งหมดของโรงเรียน แล้วมีการนำผลการประเมินไปพัฒนา/ปรับปรุงการทำงานต่อไปอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นการตรวจสอบคุณภาพภายในของโรงเรียน โดยเป็นการตรวจสอบในแง่ประสิทธิผล ประสิทธิภาพและความคุ้มค่าของการบริหารจัดการ การเรียนการสอน และการใช้เงิน
14. การรายงานความก้าวหน้า คือ การที่โรงเรียนสรุปผลการประเมินและเขียนเป็นรายงานผลการพัฒนาตามธรรมนูญโรงเรียน/ปัจจัยหลักที่พัฒนาเป็นรายปี เพื่อเผยแพร่/ประชาสัมพันธ์ต่อบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

15. ธรรมนูญโรงเรียน (School Charter) คือ เอกสารแสดงข้อตกลงร่วมกันของโรงเรียน และคณะกรรมการโรงเรียนที่ใช้เป็นแผนหรือแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนสู่จุดหมายของการประกันคุณภาพและการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาตามระยะเวลาที่ได้กำหนด

16. แผนปฏิบัติงาน คือ แผนย่อยเพื่อพัฒนาโรงเรียนที่ระบุสาระสำคัญเกี่ยวกับงาน/โครงการ/กิจกรรมที่จะดำเนินการ ได้แก่ เป้าหมายพร้อมยุทธศาสตร์หรือวิธีการดำเนินงาน ระยะเวลาที่จะทำ ผู้รับผิดชอบ และงบประมาณที่จะใช้ให้ชัดเจนเพียงพอต่อการนำไปปฏิบัติ

17. ปฏิทินปฏิบัติงาน คือ กำหนดการหรือตารางปฏิบัติงานของแต่ละงาน/โครงการ/กิจกรรม/เป้าหมายที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการ

1.7 การนำเสนอวิทยานิพนธ์

ในการนำเสนอเนื้อหาสาระของวิทยานิพนธ์ในฉบับนี้ ประกอบด้วย 7 บทดังต่อไปนี้

1. บทนำ
2. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง
3. ระเบียบวิธีดำเนินงานวิจัย
4. แนวทางการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายในของโรงเรียน
แยมสอาด
5. แนวทางการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายในของโรงเรียน
ถนอมบุตร
6. วิเคราะห์เปรียบเทียบและอภิปรายผล
7. สรุปและข้อเสนอแนะ

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่องแนวทางการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับประถมศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ดังนั้นเพื่อประโยชน์ในการศึกษาหลักการ การดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับประถมศึกษา ในบทนี้จึงเสนอเอกสารและแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดังนี้

- 2.1 ความเป็นมาและความหมายของคุณภาพ
- 2.2 แนวคิดการประกันคุณภาพการศึกษา
- 2.3 แนวทางดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษา
- 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพ
- 2.5 การประกันคุณภาพและการรับรองมาตรฐานการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน

อนึ่ง ประเด็นศึกษาทั้ง 5 ประการข้างต้น จะทำให้เข้าใจตั้งแต่มุมมองของการศึกษาที่พิจารณาคำว่า “คุณภาพ” ตลอดจนพื้นฐานความคิด การดำเนินงาน และแนวคิดที่มีความสัมพันธ์ต่อการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งจะทำให้การศึกษาในครั้งนี้มีความชัดเจน

2.1 ความเป็นมาและความหมายของคุณภาพ

การศึกษาความเป็นมา และความหมายจะช่วยให้เข้าใจถึงพัฒนาการหรือความเปลี่ยนแปลงของคุณภาพที่เกิดขึ้น ว่าภายใต้บริบทสังคมที่แตกต่างกันมีอิทธิพลหรือไม่ อย่างไรต่อกระบวนการทัศน์เกี่ยวกับคุณภาพ เพื่อความเข้าใจอย่างชัดเจนว่า “คุณภาพ” นั้นคืออะไร อนึ่งเนื่องจากข้อเท็จจริงที่ว่า สถานศึกษานั้นเป็นองค์กรธุรกิจทางด้านบริการประเภทหนึ่ง ดังนั้นแนวคิดคุณภาพการศึกษาจึงมีรากฐานอิทธิพลจากมุมมอง “คุณภาพ” ในเชิงธุรกิจเช่นกัน ดังนั้นในหัวข้อนี้จะประกอบด้วย ความเป็นมาของคุณภาพ ความหมายของคุณภาพ และคุณภาพของสถานศึกษา

2.1.1 ความเป็นมาของคุณภาพ

โดยทั่วไปแล้ว ไม่ว่ายุคสมัยใด ความปรารถนาของผู้บริหารหรือผู้จัดการก็มักไม่เปลี่ยนแปลงนัก กล่าวคือ ต่างก็ต้องการที่จะดำเนินธุรกิจ ผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพสูง ด้วยต้นทุนต่ำและต้องการให้บริษัทตนมีความสามารถในการแข่งขัน แต่สิ่งที่เปลี่ยนไปคือกลยุทธ์ที่ผู้บริหารใช้เพื่อให้ได้มาซึ่งคุณภาพที่แปรเปลี่ยนตามลักษณะเฉพาะของสถานการณ์ทางการเมือง สังคม และเศรษฐกิจในช่วงเวลานั้นๆ (Juran, 1989) ดังนั้นการทำความเข้าใจความเป็นมาจะช่วยให้เกิดความเข้าใจเรื่องของคุณภาพมากยิ่งขึ้น

กลยุทธ์ของการบริหารเพื่อคุณภาพในสมัยแรกนั้นมีมาตั้งแต่ก่อนทศวรรษที่ 1920 เมื่อพิจารณาในเชิงหลักการในสมัยก่อน กล่าวคือ เริ่มจากการตรวจสอบสินค้าโดยผู้บริโภค (Product inspection by consumers) ซึ่งปัจจุบันยังคงใช้กันทั่วไปในท้องตลาด หรือหลักคิดในงานช่าง (The craftsmanship concepts) ที่ผู้ซื้อจะให้ความสนใจในช่างฝีมือที่มีชื่อเสียง ความชำนาญและประสบการณ์สูง ซึ่งทำให้ช่างฝีมือต่างๆ พยายามสร้างชื่อเสียงให้เป็นที่ยอมรับ (Juran, 1989) ทั้งนี้ อาชีพการทำมาหากินและชื่อเสียงของช่างฝีมือจะขึ้นอยู่กับกำหนัดและคงรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานของตนเอง (Sallis, 1996)

เมื่อเทคโนโลยีก้าวหน้ามากขึ้น การค้าขายขยายตัวไม่เฉพาะภายในหมู่บ้านหนึ่ง ๆ มีการประดิษฐ์คิดค้นแนวคิดและเครื่องมือที่ช่วยในการบริหารคุณภาพ เห็นได้จากการกำหนดคุณลักษณะจากตัวอย่าง (Specification by sample) และการทำสัญญารับประกันคุณภาพ (Quality warranties in sales contracts) นอกจากนี้ บางแห่งยังมีการรวมกลุ่มของช่างฝีมือเพื่อผูกขาดตลาด ซึ่งจะเคร่งครัดในเรื่องคุณภาพของสินค้า โดยมีกลยุทธ์คือ การควบคุมคุณลักษณะของวัตถุดิบในปัจจุบันนำเข้า กระบวนการและสินค้าที่เสร็จแล้ว โดยสมาชิกกลุ่มช่างนั้นๆ เองเป็นผู้ตรวจสอบการดำเนินงานดังกล่าว และยังมีการควบคุมการส่งสินค้าออกขายด้วย (Juran, 1989)

การปฏิวัติอุตสาหกรรมในทวีปยุโรป ทำให้เกิดระบบโรงงานอุตสาหกรรมอันเป็นการลดบทบาทของร้านอิสระเล็กๆ ไป ช่างฝีมือกลายเป็นคนงานใน โรงงาน เจ้าของร้านกลายเป็นหัวหน้าคนงาน กลยุทธ์ในการบริหารเพื่อคุณภาพในช่วงนี้คือมีการเขียนคุณลักษณะของวัตถุดิบ กระบวนการ ลักษณะสินค้าที่เสร็จแล้ว และการทดสอบ (Testing) มีการวัด (Measuring) โดยใช้เครื่องมือและการทดสอบในห้องทดลอง มีการทำให้เป็นมาตรฐาน (Standardization) ในรูปแบบต่างๆ ซึ่งเมื่อการปฏิวัติอุตสาหกรรมขยายจากทวีปยุโรปสู่ทวีปอเมริกา ประเทศอาณานิคมต่างก็รับแนวคิดแนวปฏิบัติเหล่านี้ด้วย (Juran, 1989) ทั้งนี้ เมื่อเกิดอุตสาหกรรมที่มีการผลิตสินค้าจำนวนมาก (Mass-production) ลักษณะงานในโรงงานแคบและเป็นกระบวนการทำงานแบบทำซ้ำๆ

(Repetitive tasks) ส่งผลให้คนงานไม่สามารถตรวจสอบคุณภาพงานด้วยตนเองได้อีกต่อไป และยังทำให้ความรับผิดชอบของคนงานที่เคยมีต่อคุณภาพของสินค้า ซึ่งเคยเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมากต่อการประกอบอาชีพสูญหายไปด้วย (Sallis, 1996)

ประเด็นในเรื่อง “คุณภาพ” ค่อนข้างเด่นชัดขึ้น ในช่วงทศวรรษที่ 1920 ซึ่งถือได้ว่าเป็นจุดเริ่มของเทคนิคการบริหารเชิงคุณภาพอย่างแท้จริง เมื่อสหรัฐรับวิธีการผลิตรูปแบบใหม่มาใช้ นั่นคือ การบริหารแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific management) ซึ่งคิดค้นโดย Frederick W. Taylor และได้ขจัดแนวคิดเก่าในงานช่าง (The concepts of craftsmanship) ที่บุคคลที่มีความชำนาญสูงจะเป็นผู้ทำงานทุกอย่างในการผลิตสินค้า กล่าวคือ คน ๆ หนึ่งจะเป็นทั้งผู้บริหารระดับสูง คนงานผู้ควบคุมคุณภาพ แต่การบริหารแบบวิทยาศาสตร์ของ Taylor มีหลักการสำคัญคือการแบ่งงานกันทำ โดยแยกการวางแผนออกจากการดำเนินงาน กล่าวคือ ให้การวางแผนเป็นงานสำหรับผู้บริหาร ส่วนงานการผลิตเป็นของแรงงาน โดยเชื่อว่าจะทำให้เกิดผลิตภาพสูงอย่างมาก (Goetsch and Davis, 1997) และเมื่อการค้าและบริการรุ่งเรือง อาทิ การเติบโตในอุตสาหกรรมรถยนต์ เครื่องใช้ไฟฟ้า การพลังงาน การคมนาคมขนส่ง ต่างส่งผลให้มีความต้องการทางด้านปริมาณและมีความซับซ้อนของการผลิตเพิ่มสูงขึ้น จึงมีการจัดตั้งฝ่ายตรวจสอบกลาง (A central inspection department) ซึ่งเป็นที่รวมของผู้ตรวจสอบฝ่ายงานต่างๆ (Inspectors) เพื่อรับผิดชอบในการควบคุมคุณภาพ ซึ่งกิจกรรมของการตรวจสอบในลักษณะดังกล่าว ถือว่าเป็นการควบคุมคุณภาพซึ่งถือว่าดีขึ้นเพื่อพัฒนาเครื่องมือในการตรวจสอบคุณลักษณะของสินค้า ตรวจสอบข้อผิดพลาดของสินค้า โดยเชื่อว่าจะเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการประกันคุณภาพคือการตรวจสอบสินค้าทุกชิ้นที่ได้ถูกผลิตออกมา วิธีการควบคุมคุณภาพในช่วงนี้ยังเป็นเพียงการตรวจสอบหาสินค้าบกพร่องเพื่อไม่ให้ส่งไปถึงผู้บริโภคเท่านั้น (Rao, *et al.*, 1996; Goetsch and Davis, 1997)

อย่างไรก็ตาม การที่มีฝ่ายตรวจสอบควบคุมคุณภาพในการแยกสินค้าบกพร่องออกจากสินค้าดีนั้นอย่างน้อยก็เป็นการลดความเสี่ยงที่สินค้าที่มีข้อบกพร่องจะถูกส่งถึงลูกค้า และด้วยแนวคิดการ “ตรวจจับ” (Detection) นี้เองที่ทำให้สินค้าอเมริกาได้รับการยกย่องว่ามีคุณภาพ บริษัทในอเมริกากลายเป็นผู้นำเรื่องคุณภาพและผลิตภาพ อีกทั้งเศรษฐกิจของประเทศโตอย่างมาก ถึงแม้ต่อมาจะพบว่าวิธีการดังกล่าวกลับส่งผลต่อคุณภาพ เนื่องจากการควบคุมคุณภาพและการตรวจสอบเป็นเพียงกระบวนการที่ให้ความมั่นใจได้ว่าสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่ผลิตแล้วตรงตามคุณลักษณะที่กำหนดเท่านั้น (An after-event process) แต่ไม่ได้รวมถึงกระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ จึงพบว่ามีผลเสียจากการผลิตหรือต้องทำใหม่เป็นจำนวนมาก จนกระบวนการดังกล่าวถูกมองว่าไม่ประหยัด ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบหน้าที่ด้านคุณภาพเองก็ยังมีความคลุมเครือ

ลับสน และการที่มีฝ่ายรับผิดชอบด้านการควบคุมคุณภาพแบบรวมศูนย์ไว้ที่ส่วนกลาง ทำให้เกิดความเชื่อผิดว่าคุณภาพเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายคุณภาพแต่เพียงฝ่ายเดียว บางองค์กรจึงใช้การประกันคุณภาพและการปรับปรุงคุณภาพซึ่งเป็นวิธีการที่ให้คนงานกลับมารับผิดชอบต่อคุณภาพของตนเองประกอบกันด้วย (Juran, 1989; Goetsh and Davis, 1997 ; Sallis, 1996)

ช่วงทศวรรษที่ 1940 สงครามโลกครั้งที่สองมีอิทธิพลในเชิงลบต่อวิถีคิดในการผลิตของอุตสาหกรรมในสหรัฐอเมริกาเป็นอย่างมาก เนื่องจากการเปลี่ยนจากอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อพลเรือนที่มีจำนวนมากและความซับซ้อนสูงซึ่งต้องคำนึงถึงคุณภาพ กลายเป็นอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการทหารที่เน้นเพียงเรื่องปริมาณจำนวนมาก และมุ่งที่จะผลิตให้ได้ทันตามกำหนดวันส่ง มากกว่าเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์ (Juran, 1989; Goetsh and Davis, 1997) และทำให้แนวคิดการควบคุมคุณภาพโดยวิธีการทางสถิติ (Statistical process control) เพื่อฟูจากกระทรวงกลาโหมที่พยายามจะปรับปรุงคุณภาพของการผลิตยุทธโปกรณ์ทางทหารให้ส่งไปยังแนวหน้าให้มีคุณภาพและตรงตามกำหนด ซึ่งแนวคิดนี้เกิดจาก Walter Shewart ที่เสนอการใช้วิธีการตรวจสอบตัวอย่างสินค้าเพียงบางส่วนเท่านั้นโดยใช้วิธีการทางสถิติเข้าช่วย โดยไม่จำเป็นต้องตรวจสอบสินค้าทุกชิ้นอย่างแต่เดิม เพื่อเป็นการลดต้นทุนในการตรวจสอบลง ซึ่งแม้สงครามจะจบลงแล้วแต่สหรัฐและชาติตะวันตกก็ยังคงยึดติดกับวิถีคิดแบบดังกล่าว ไม่ได้สนใจเรื่องคุณภาพมากนักเนื่องจากการเติบโตทางด้านธุรกิจ และจุดเน้นของอุตสาหกรรมการผลิตก็อยู่ที่การผลิตผลิตภัณฑ์และการทำกำไรให้ได้สูงที่สุดเท่านั้น (Juran, 1989; Rao, *et al.*, 1996; Goetsh and Davis, 1997)

หลังสงครามโลกครั้งที่สองช่วงทศวรรษที่ 1950 ขณะที่ชาติตะวันตกต้องปรับตัวจากการผลิตเพื่อการทหารสู่การผลิตเพื่อพลเรือน และมีแนวคิดในการแข่งขันโดยใช้กลยุทธ์ราคา โดยในทางตรงข้ามญี่ปุ่นกลับแข่งขันโดยใช้ "คุณภาพที่ดี" เป็นกลยุทธ์พยายามเปลี่ยนภาพพจน์ของสินค้าญี่ปุ่นที่เคยได้ชื่อว่าไม่มีคุณภาพให้มีคุณภาพ ทั้งนี้โดยองค์กร The Japanese Union of Scientists and Engineers (JUSE) ได้เชิญผู้เชี่ยวชาญมาช่วยสอนเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพ ซึ่ง J.M.Juran ได้เสนอแนวคิดเรื่องการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และเสนอกลยุทธ์เพื่อปฏิบัติคุณภาพ ได้แก่

1. ผู้บริหารระดับสูงรับผิดชอบต่อการปฏิบัติคุณภาพ
2. บุคลากรทุกระดับและหน้าที่ผ่านการอบรมในการบริหารเพื่อคุณภาพ
3. การปรับปรุงคุณภาพเป็นไปอย่างต่อเนื่อง
4. แรงงานให้ความร่วมมือในการปรับปรุงคุณภาพโดยผ่านแนวคิดเรื่องวงจรการควบคุมคุณภาพ (QC-circle concepts)

ในขณะที่ W. Edward Deming ได้สอนปรัชญาการบริหารเชิงคุณภาพ และ 14 จุดเพื่อการบริหาร ที่มีแนวคิดหลักคือ การให้ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการบริหาร ซึ่งเท่ากับเป็นการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการบริหารของสมัยนั้น จึงไม่เป็นที่ยอมรับมากนักในสหรัฐ แต่กลับได้รับการยอมรับอย่างมากในญี่ปุ่น และยังได้ยกย่องให้มีรางวัลชื่อ Deming Prize สำหรับองค์กรที่ได้ผ่านเกณฑ์คุณภาพอีกด้วย จนกระทั่ง ปลายทศวรรษที่ 1970 สหรัฐและชาติตะวันตกจึงหันกลับมาสนใจเรื่อง “คุณภาพ” อย่างจริงจัง เมื่อพบว่าได้สูญเสียตลาดและส่วนแบ่งตลาดให้กับประเทศญี่ปุ่นไป ทั้งๆที่ก่อนสงครามโลกครั้งที่สอง สินค้าญี่ปุ่นมักถูกวิจารณ์ว่าเป็นสินค้าถูกและคุณภาพต่ำ

ญี่ปุ่นไม่เพียงได้ปฏิบัติตามแนวคิดของ Deming Juran และผู้เชี่ยวชาญทางด้านคุณภาพชาวอเมริกันอื่นๆ โดยเริ่มจากการปฏิวัติคุณภาพในภาคการผลิตก่อน ตามด้วยภาคการบริการ และการเงินการธนาคาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในทศวรรษที่ 1980 ได้ผสมผสานแนวคิดของ Deming และ Juran กลายเป็นแนวคิด TQC แบบญี่ปุ่นที่เรียกว่า “KAIZEN” ซึ่งเป็นกลยุทธ์การบริหาร คุณภาพโดยรวมอย่างค่อยเป็นค่อยไปและ อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จของประเทศญี่ปุ่นนั้นมิใช่ได้มาโดยง่าย ต้องใช้เวลากว่ายี่สิบปีในการปฏิวัติตนเอง ซึ่งความสำเร็จดังกล่าวนี้มาจากการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่สำคัญสำหรับการแข่งขันในตลาดโลก นั่นคือการบริหาร “คุณภาพ” (Juran, 1989; Logothetis, 1992; Rao, *et al.*, 1996; Gitlow and Gitlow, 1994; Aguayo, 1991; Conti, 1993)

ในขณะเดียวกัน สหรัฐกลับเข้าสู่ภาวะถดถอยในทศวรรษที่ 1990 ซึ่งอาจสรุปที่ Goetsch และ Davis (1997) ได้กล่าวถึงคำอธิบายของ Stephen Uselac ได้ว่าผู้บริหารชาวสหรัฐ นั้นเก่งในเรื่องของการเงิน ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร และมิติต่างๆของการบริหารในเชิงปริมาณ แต่กลับไม่ใส่ใจกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ หรือบุคลากรและกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การทดสอบและการผลิต ซึ่งอาจเนื่องมาจากเหตุผลของ “การให้ความสำคัญ” หนึ่ง อย่างที่ได้กล่าวไว้แล้วว่าสหรัฐนั้นได้รับอิทธิพลทางด้านวิธีการคิดจากสงครามโลกครั้งที่สอง ทำให้ผู้บริหารให้ความสำคัญกับมิติในเชิงปริมาณ มิใช่ในเชิงคุณภาพ ซึ่งเห็นได้จากการที่ภาคอุตสาหกรรมจะจ่ายเงินในการพัฒนาฝึกอบรมเฉพาะในส่วนที่ได้ผลตอบแทนทางการเงิน เป็นต้น ความสำเร็จของญี่ปุ่นทำให้สหรัฐและทั่วโลกประจักษ์ถึง “คุณภาพ” และเกิดกระแสความเคลื่อนไหวในเรื่องการบริหารคุณภาพโดยรวม ทั้งนี้ สามารถสรุปพัฒนาการของคุณภาพโดยสังเขปดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ลำดับเหตุการณ์ของการพัฒนาคุณภาพ

	ลำดับเหตุการณ์ของการพัฒนาคุณภาพ
ก่อน – 1920	คุณภาพเป็นองค์ประกอบหนึ่งของความชำนาญและการควบคุมคุณภาพโดยหัวหน้าคนงาน
ทศวรรษที่ 1920	การควบคุมคุณภาพโดยใช้การตรวจสอบ (Inspection-Based Quality Control)
ทศวรรษที่ 1940	การควบคุมคุณภาพโดยวิธีการทางสถิติ (Statistical Process Control)
ทศวรรษที่ 1950	การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Quality Improvement)
ทศวรรษที่ 1970-80	การควบคุมคุณภาพโดยรวม (Total Quality Control) และ KAIZEN
ทศวรรษที่ 1990 ถึงปัจจุบัน	การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management)

เมื่อพิจารณา จากความพยายามปรับเปลี่ยนหรือคิดค้นกลยุทธ์ต่างๆ ในอดีตจนถึงปัจจุบัน แม้ว่าตลอดมาผู้ผลิตต่างมีความต้องการที่จะสร้างความมั่นใจว่าสินค้าหรือบริการที่ผลิตนั้นมีคุณภาพ แต่จะเห็นได้ว่ากระบวนการทัศน์ในการมองคุณภาพนั้นมีการปรับเปลี่ยนไปตามบริบทของสังคมหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในช่วงเวลานั้นๆ ซึ่งความแตกต่างระหว่างกระบวนการทัศน์ของสมัยเก่าและปัจจุบันที่ชัดเจนมาก คือ สมัยเก่าการกำหนดคุณภาพที่ตรงกับคุณลักษณะที่กำหนดจากความจิตความต้องการของผู้ผลิต สู่กระบวนการทัศน์ในปัจจุบันที่ผู้บริโภคเป็นผู้กำหนดลักษณะของคุณภาพ ผู้ผลิตมุ่งทำให้ผู้บริโภคเกิดความพึงพอใจ รู้สึกคุ้มค่ากับเงิน และมีการพยายามทำให้คุณภาพคงที่ไม่เปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความมั่นใจในสินค้าบริการและผู้ผลิตอยู่เสมอ ดังนั้นการศึกษาคือความเป็นมาของคุณภาพทำให้ได้เรียนรู้พัฒนาการ ตลอดจนอิทธิพลที่มีผลต่อกลยุทธ์ที่ใช้เพื่อให้ได้มาซึ่งคุณภาพในช่วงเวลาต่างๆ ซึ่งความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้ยังสะท้อนความแตกต่างในมุมมองเกี่ยวกับคำจำกัดความของ "คุณภาพ" อีกด้วย

2.1.2 ความหมายของคุณภาพ

เมื่อบริบทของสังคมตั้งแต่ในอดีตถึงปัจจุบันแตกต่างกันมีผลให้กระบวนการทัศน์ในการกำหนดลักษณะของคุณภาพก็เปลี่ยนแปลงไปดังที่ได้กล่าวข้างต้น ดังนั้นความหมายหรือคำจำกัด

ความของคำว่า “คุณภาพ” จึงมิได้มีเพียงความหมายใดความหมายหนึ่งเพียงประการเดียว กล่าวคือ ความหมายของคุณภาพแบ่งได้เป็นสมัยเก่าและสมัยใหม่ ซึ่งในสมัยเก่านั้น คุณลักษณะเชิงคุณภาพ หมายถึง คุณลักษณะทางกายภาพของผลิตภัณฑ์ วัสดุ กระบวนการ และการบริการที่เหมาะสมสำหรับการใช้สอย อาทิ ความแข็งแรง ความอ่อนนุ่ม ความเหนียว ขนาดใหญ่ ความสวยงาม ความคงทน หรือบางครั้งเราใช้การตัดสินจากชื่อเสียงของตราสินค้าที่มีราคาสูงว่ามีเป็นของดีหรือมีคุณภาพ ซึ่ง “คุณภาพ” ในความหมายนี้เป็นแบบสมบูรณ์ในตัวเอง(an absolute) (Sallis, 1996; สมศักดิ์ สินธุระเวชญ์, 2542)

ส่วนคุณภาพในสมัยใหม่นั้น “คุณภาพ” จะมีความหมายแบบสัมพัทธ์ (a relative concept) กล่าวคือจะมีได้ให้เหตุผลของคุณภาพที่ตัวสินค้าหรือบริการโดยตรง แต่เป็นความหมายที่ขึ้นอยู่กับสิ่งที่ใช้อธิบายว่าสิ่งนั้นมีคุณภาพหรือไม่ โดยมีลักษณะต้องตรงกับมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ การทำให้ลูกค้าพึงพอใจด้วยการทำให้ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าได้รับการตอบสนอง เช่นการส่งสินค้าที่ถูกต้อง ตรงเวลาที่ต้องการ หรือคุณภาพความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งการบริหารคุณภาพก็คือ การบริหารที่ยึดถือความพึงพอใจของลูกค้าเป็นเป้าประสงค์ (Feigenbeum, 1961; Deming, 1986; Juran, 1989; Crosby, 1979; Sallis, 1996; Goetsch and Davis, 1997)

ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่าในแบบสมบูรณ์นั้นมองคุณภาพในเชิงกายภาพเท่านั้น แต่หมายดังกล่าวดูแคบเกินไปสำหรับบริบทในปัจจุบัน ที่หัวใจสำคัญของการอยู่รอดขององค์กรคือความสามารถในการเข้าใจและตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Deming, 1986; Juran, 1989; Logothetis, 1992) ดังนั้นคำจำกัดความของคุณภาพในสมัยใหม่จึงครอบคลุมมิติอื่นๆ เห็นได้จากมีคำสำคัญ อาทิ ความคาดหวัง ความต้องการ และความพึงพอใจของลูกค้า ดังที่ Feigenbeum (1961) นิยามคุณภาพว่า “best for certain customer conditons” กล่าวคือ ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของลูกค้า ซึ่งสอดคล้องกับ Deming (1986: 186) ที่ได้กล่าวถึงคุณภาพว่า “Quality can be defined only in terms of the agent.” นั่นคือคำจำกัดความของคุณภาพขึ้นอยู่กับผู้ใช้ คุณภาพอาจสามารถระบุได้อย่างง่ายได้ อาทิ สิ่งนั้นทำงานดีเพียงไร ความสามารถเชื่อถือได้ และระยะเวลาก่อนที่จะเสื่อมสภาพ แต่ความพยายามที่จะปรับปรุงคุณภาพโดยการใช้วัตถุดิบที่มีราคาแพง และมีระบบสนับสนุนรองรับความผิดพลาดนั้นมิใช่การปรับปรุงคุณภาพ (Aguayo, 1991)

นอกจากนี้ ทศณะของ Juran (1989: 15) ก็คำนึงถึงลูกค้าเป็นหัวใจสำคัญของการให้คำจำกัดความเช่นกัน โดยได้ให้ความหมายของคุณภาพว่า “Fitness for use” หรือความเหมาะสมสำหรับการใช้ ซึ่งเมื่อพิจารณาอย่างลึกซึ้งแล้ว พบว่า ความเหมาะสมสำหรับการใช้จำแนกได้เป็น

2 นัย คือ ลักษณะของสินค้าตรงกับความต้องการของลูกค้า (Product features that meet customer needs) และการปราศจากข้อบกพร่อง (Freedom from deficiencies) ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 ความหมายของคุณภาพ

ลักษณะของสินค้าตรงกับ ความต้องการของลูกค้า	การปราศจากข้อบกพร่อง
คุณภาพที่สูงขึ้นจะทำให้บริษัท :	คุณภาพที่สูงขึ้นจะทำให้บริษัท:
เพิ่มความพึงพอใจของผู้บริโภคได้	ลดอัตราความผิดพลาด
ขายสินค้าได้ง่ายขึ้น	ลดการทำซ้ำและของเสีย
สามารถแข่งขันได้	ลดการทำงานผิดพลาดและค่าประกันภัย
เพิ่มส่วนแบ่งตลาดได้มากขึ้น	ลดความไม่พึงพอใจจากลูกค้า
มีรายได้จากยอดขาย	ลดการตรวจสอบและทดสอบ
แน่ใจว่าจะได้ราคาดี	ลดเวลาในการนำสินค้าใหม่ลงตลาด
	เพิ่มผลผลิต และความสามารถ
	ปรับปรุงการปฏิบัติงานด้านการส่งมอบสินค้าบริการ
ผลกระทบส่วนใหญ่จะอยู่ที่การขาย	ผลกระทบส่วนใหญ่อยู่ที่ค่าใช้จ่าย
ค่าใช้จ่ายด้านคุณภาพมักจะสูงขึ้น	ค่าใช้จ่ายด้านคุณภาพมักจะต่ำลง

แหล่งที่มา: Juran, J. M., 1989: 16.

จากมิติของการให้คำจำกัดความคุณภาพแบบสัมพัทธ์ดังกล่าว จึงยากที่จะพิจารณาได้ว่า “คุณภาพ” คืออะไรอย่างเฉพาะเจาะจงได้ ดังที่ Crosby (1979) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความเข้าใจผิดเกี่ยวกับคุณภาพ ดังต่อไปนี้

1. ความเข้าใจผิดว่า คุณภาพหมายถึง สิ่งที่ดี หรือไม่ดี ที่ความสวຍ ที่น้ำหนักนั้นเป็นเพียงการให้ความหมายสัมพันธ์ให้สมกับสิ่งต่างๆ โดยปราศจากการให้คำจำกัดความอย่างชัดเจน และมักเป็นการเข้าใจเอาเองว่าหมายถึงสิ่งเดียวกันโดยไม่มีการให้คำจำกัดความที่เด่นชัด ซึ่งแท้

จริงแล้วคำว่าคุณภาพน่าจะเป็น “Conformance to requirements” นั่นคือ ความสอดคล้องกับความต้องการ และคำว่า “ความต้องการ” จะต้องมีความชัดเจน และมีเครื่องมือในการวัดเพื่อแสดงให้เห็นว่าสอดคล้องกับความต้องการหรือไม่ อาทิ เมื่อพูดถึงเรื่องคุณภาพชีวิต จำเป็นต้องให้คำจำกัดความประกอบ เช่นรายได้ที่พึงประสงค์ สุขภาพ การควบคุมมลภาวะ การเมืองและประเด็นอื่นๆ ที่สามารถจะวัดได้ เมื่อนิยามตัวชี้วัดทั้งหมดแล้ว ก็จะสามารถใช้เครื่องมือในการวัดคุณภาพชีวิตได้

2. ความเข้าใจผิดที่ว่า คุณภาพเป็นเรื่องนามธรรม วัดไม่ได้ อันจะทำให้ผู้บริหารไม่สามารถออกปฏิบัติการที่สมควรและตรงจุดในการบรรลุถึงคุณภาพได้ ทั้งนี้ คุณภาพสามารถวัดได้จากค่าใช้จ่ายสำหรับคุณภาพ (Cost of quality) หรือรายจ่ายของสิ่งที่ไม่สอดคล้อง (The expense of non-conformance) นั่นก็คือ ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการทำผิดพลาด อันนี้ นอกจากควรจะมีการสร้างเครื่องมือเพื่อวัดค่าใช้จ่ายสำหรับคุณภาพโดยรวมแล้ว ยังควรมีเครื่องมือเพื่อชี้ให้เห็นถึงสถานการณ์ปัจจุบันของผลิตภัณฑ์หนึ่งๆ หรือกระบวนการด้วย

3. ความเข้าใจผิดเกี่ยวกับ ด้านการเงินสำหรับคุณภาพ (Economics of quality) อาทิเกรงว่าจะต้องเสียเงินมากในการทำ ทั้งที่ความจริงแล้วการทำให้ถูกต้องตั้งแต่ในครั้งแรกจะช่วยให้ประหยัดมากขึ้น หรือการใช้กระบวนการทำงานที่สิ้นเปลืองน้อยที่สุดในการทำงาน

4. ความเข้าใจผิดว่าปัญหาด้านคุณภาพทั้งหมดเกิดจากคนงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสายการผลิต ซึ่งอันที่จริงแล้วฝ่ายต่างๆ ก็มีความผิดพลาดเช่นกัน และสร้างความเสียหายให้องค์กรมากกว่าได้ เช่นอาชญากรรมทางคอมพิวเตอร์ในบริษัท แต่คนมักคิดว่าผู้ที่อยู่ในสายการผลิตมักทำผิด เนื่องจากความเชื่อที่ว่าพวกเขามีการศึกษาน้อย นอกจากนี้ ในสายการผลิตยังมีจำนวนมากเป็นงานที่เห็นข้อผิดพลาดและจับผิดได้ง่าย ดังนั้นฝ่ายคุณภาพจึงสามารถเพ่งเล็งได้ง่ายกว่าการจะไปหาข้อผิดพลาดจากฝ่ายบัญชี การตลาด หรือคอมพิวเตอร์ สถิติความผิดพลาดของฝ่ายสายการผลิตจึงมีมากเท่านั้น

5. ความเข้าใจผิดที่ว่าคุณภาพเกิดภายในฝ่ายคุณภาพ (Quality Department) เท่านั้น เนื่องจากผู้รับผิดชอบด้านคุณภาพส่วนใหญ่มักคิดว่าตนเองต้องรับผิดชอบเรื่องคุณภาพของบริษัททั้งหมด แต่ความจริงแล้วเมื่อเกิดปัญหาจำเป็นจะต้องระบุโดยชัดเจนว่าด้านอะไร การเงิน การผลิตหรืออื่นๆ ไม่ควรสรุปโดยรวมว่าเป็นปัญหาด้านคุณภาพ ทั้งนี้ สิ่งที่ฝ่ายคุณภาพจะจัดการได้ก็คือ เป็นผู้วัดความสอดคล้องโดยใช้เครื่องมือในการวัดที่หลากหลาย กระทำการรายงานผลอย่างชัดเจนตรงวัตถุประสงค์ เป็นผู้นำและผลักดันให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการปรับปรุงคุณภาพ โดยอาจใช้โปรแกรมทางการศึกษาใดๆ ที่อาจช่วยได้ แต่มิใช่การเข้าไปแทรกแซงทำงานของผู้อื่นแต่อย่างใด

จึงอาจสรุปเป็นคำจำกัดความของคุณภาพตามทัศนะของ Crosby ได้ว่า "เป็นความสอดคล้องกับความต้องการ" ซึ่งคุณภาพนั้นสามารถวัดได้จากค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการทำผิดพลาดหรือการไม่สอดคล้องกับความต้องการ นอกจากนี้ ปัญหาด้านคุณภาพสามารถเกิดได้กับฝ่ายงานทุกส่วนขององค์กร โดยจำเป็นต้องระบุว่าเป็นปัญหาของฝ่ายงานใดมิใช่สรุปทุกปัญหาว่าเป็นปัญหาด้านคุณภาพ ส่วนฝ่ายคุณภาพจึงมิใช่ผู้ที่จัดการกับปัญหาทุกอย่างขององค์กร แต่เป็นผู้วัดความสอดคล้อง ทำรายงานผล อย่างชัดเจนตรงวัตถุประสงค์ เป็นผู้นำและผลักดันให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการปรับปรุงคุณภาพ โดยอาจใช้โปรแกรมทางการศึกษาใดๆ

จากคำจำกัดความที่ผ่านมา "ความตรงกับความต้องการของลูกค้า" (Meeting the customer requirements) เป็นนิยามความหมายของคุณภาพอย่างง่าย นอกจากนี้ คำจำกัดความของคุณภาพยังรวมถึงความเชื่อถือได้ (Reliability) อีกด้วย กล่าวคือ ส่วนหนึ่งของการยอมรับสินค้าหรือบริการใดๆ ขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำหน้าที่ได้อย่างน่าพึงพอใจตลอดช่วงเวลาหนึ่งๆ และมิตินี้เองที่เรียกได้ว่าเป็นความเชื่อถือได้ ด้วยความสามารถที่สินค้าหรือบริการนั้นจะยังคงตรงกับความต้องการของลูกค้าอยู่ นอกจากนี้ ความตรงกับความต้องการของลูกค้ามิได้จำกัดอยู่เพียงคุณลักษณะของการทำงานได้ตามหน้าที่เท่านั้น แต่ยังรวมถึงความพึงพอใจในความเป็นเจ้าของ (Satisfaction in ownership) และการทำให้ลูกค้าพึงพอใจอย่างสม่ำเสมอ (Consistently) ดังปรากฏในองค์กรจำนวนมากที่พยายามใช้ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าตลอดเวลา เพื่อให้ได้รับการยกย่องว่า "เป็นเลิศ" (Oakland, 1993)

นอกจากนี้ "คุณภาพ" ยังมีลักษณะเป็นพลวัตรที่รวมถึงสินค้า บริการ คน กระบวนการ และสิ่งแวดล้อมที่บรรจบหรือเหนือกว่าความคาดหวัง โดยองค์ประกอบในคำจำกัดความข้างต้นที่ว่า "มีลักษณะเป็นพลวัตร" (Dynamic state) หมายถึง สิ่งที่ได้รับการพิจารณาว่ามีคุณภาพสามารถและมักจะเปลี่ยนแปลงเมื่อเวลาผ่านไปและสภาพแวดล้อมแปรเปลี่ยน ส่วนองค์ประกอบสินค้า บริการ คน และกระบวนการนั้นมีความสำคัญมาก เนื่องจากคุณภาพมิใช่จะใช้เฉพาะกับสินค้าหรือบริการเท่านั้น แต่ยังสามารถใช้ได้กับคนและกระบวนการที่จัดทำและสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบๆ ด้วย และการคำนึงถึงคุณภาพขององค์ประกอบเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรมีชัยชนะในระยะยาว เนื่องจากสินค้าที่มีคุณภาพย่อมได้รับการผลิตมาจากองค์กรที่มีคุณภาพ (Goetsch and Davis, 1997)

อย่างไรก็ตาม "คุณภาพ" ในปัจจุบันมิใช่เพียงการให้คำนิยามคุณภาพที่ตัวสินค้าหรือบริการโดยตรง ความจริงแล้วบางครั้งเมื่อเราเอ่ยถึงสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ เราจะเกิดจินตนาการขึ้นโดยทันที ซึ่งจะเป็นคุณภาพในแบบที่มีความหมายสมบูรณ์ใช้กันทั่วไปในชีวิต

ประจำวัน ที่มองคุณภาพว่าเป็นของที่เป็นเลิศ หรือหายาก และมีราคาแพงทำให้ผู้ใช้รู้สึกทรงเกียรติ ภาคภูมิใจ แต่เมื่อหัวใจของธุรกิจในปัจจุบัน คือความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งถือเป็นคุณภาพของสินค้าหรือบริการหนึ่งแล้ว จึงเป็นหน้าที่ที่องค์กรใดๆ จะต้องพยายามหาคำตอบของคำถามที่ความดังกล่าว ซึ่งคุณภาพในความหมายแบบสัมพัทธ์นี้ ก็เป็นปรัชญาของการศึกษาเรื่องการบริหารคุณภาพในปัจจุบัน

2.1.3 คุณภาพของสถานศึกษา

จากความหมายของ “คุณภาพ” ข้างต้น ไม่ว่าจะเป็นในความหมายแบบสมบูรณ์ ที่ตัดสินคุณภาพที่ตัวสินค้า หรือในแบบสัมพัทธ์ที่การตัดสินว่ามีคุณภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับ การวัดเปรียบเทียบกับคุณลักษณะที่กำหนด หรือขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของผู้ใช้ ดังได้กล่าวข้างต้น คำถามที่สำคัญที่ธุรกิจภาคบริการจำเป็นต้องตอบให้ได้เช่นเดียวกันกับภาคธุรกิจอื่นๆ คือ “คุณภาพคืออะไร ในธุรกิจบริการ” ซึ่งรวมถึงสถานศึกษาที่เป็นธุรกิจการให้บริการประเภทหนึ่ง (Deming, 1986; Ross, 1995; Sallis, 1996) แม้ว่า “คุณภาพ” สำหรับธุรกิจบริการนั้นค่อนข้างจะระบุได้ยากกว่าธุรกิจประเภทการผลิต อาทิ สาเหตุของการไม่มีคุณภาพสามารถพิจารณาได้แตกต่างกัน สำหรับการผลิตความผิดพลาดมาจากวัตถุดิบหรือส่วนประกอบ เครื่องจักร การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ผิดพลาด แต่สำหรับธุรกิจบริการนั้น ความผิดพลาดมาจากการทำงานของทั้งในด้านพฤติกรรมและทัศนคติ เช่นความสุภาพในการติดต่อกับ ลูกค้า การเอาใจใส่ดูแลลูกค้า ซึ่งมีลักษณะเป็นนามธรรม (Ross, 1995; Sallis, 1996) ซึ่งเมื่อพิจารณาในมิติของสถานศึกษาก็จะมีคุณลักษณะเช่นนั้น อาทิ ผู้ที่ทำหน้าที่ให้บริการในสถานศึกษาคือครูและบุคลากรสนับสนุน ซึ่งครูมิได้ผลิตสินค้าโดยใช้วัตถุดิบเป็นอริฐ หินมาใช้ผลิตสินค้าหนึ่งๆ แต่ใช้เป็นความรู้ความสามารถ ตลอดจนทัศนคติที่จะถ่ายทอดสู่นักเรียนซึ่งมีลักษณะเป็นนามธรรม และคุณภาพที่เกิดแก่นักเรียนก็ไม่สามารถเห็นเป็นผลิตภัณฑ์ที่ผิดพลาดหรือไม่ได้อย่างชัดเจน

ดังนั้น ธุรกิจบริการจึงจำเป็นต้องเข้าใจถึงคุณลักษณะของคุณภาพธุรกิจบริการ เพื่อทราบถึงตัวแปรที่จะมากำหนดคำถามที่ความของ “คุณภาพ” ซึ่งคุณลักษณะของธุรกิจบริการ มีดังนี้ (Ross, 1995; Sallis, 1996)

ประการแรก การติดต่อสัมพันธ์ในธุรกิจบริการเป็นแบบบุคคลต่อบุคคล จึงมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดระหว่างลูกค้าและผู้ให้บริการ ดังนั้น “คุณภาพของการปฏิสัมพันธ์” จึงเป็นส่วนหนึ่งที่ลูกค้าจะใช้ตัดสินคุณภาพ ประการที่สอง เวลาเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ กล่าวคือ เวลาเป็นสิ่งสำคัญในการให้บริการแก่ลูกค้า ซึ่งนั่นก็คือลูกค้าจะบริโภคบริการ ณ เวลาที่ผู้ให้บริการได้กระทำการบริการนั้นๆ ทั้งนี้ ดังนั้นการควบคุมคุณภาพโดยการตรวจสอบแบบก่อนส่งสินค้าจึงไม่

อาจทำได้ ดังนั้นการปฏิสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดในธุรกิจบริการจึงเป็นช่องทางที่สำคัญในการรับรู้ถึงข้อมูลย้อนกลับ การประเมิน และที่สำคัญคือการที่ตัดสินว่าลูกค้าพึงพอใจในบริการหรือไม่

ประการที่สามคือสินค้าประเภทบริการนั้นไม่สามารถมีบริการซ่อมบำรุงได้ อาหารที่ไม่อร่อยไม่สามารถนำกลับมาซ่อมได้ ดังนั้นมาตรฐานของการบริการจึงจำเป็นต้อง "ถูกต้องตั้งแต่แรกและถูกต้องทุกครั้ง"(right first time every time) แม้ว่าเป็นธรรมดาที่คนเราอาจจะทำงานผิดพลาดได้อยู่เสมอก็ตาม และประการที่สี่ การบริการนั้นเป็นนามธรรม จึงยากที่จะอธิบายอย่างเป็นรูปธรรมจริงๆได้ว่า อะไรคือสินค้าที่ได้เสนอให้ไป และในขณะเดียวกัน ก็ยากที่จะอธิบายได้ว่า ลูกค้าต้องการอะไร กล่าวคือ การบริการนั้นเป็นกระบวนการมากกว่าจะเป็นตัวผลิตภัณฑ์

ประการที่ห้า การบริการที่ให้โดยตรงกับลูกค้า นั้น มักจะมาจากบุคลากรระดับล่าง ผู้บริหารมักจะมิได้ใกล้ชิดลูกค้าโดยตรง ซึ่งเท่ากับว่าคุณภาพของการปฏิสัมพันธ์เริ่มแรกจึงเป็นสิ่งที่ลูกค้าจะใช้ตัดสินคุณภาพของทั้งองค์กร ดังนั้นองค์กรจึงต้องจูงใจให้บุคลากรเหล่านั้นให้บริการแก่ลูกค้าที่ดีที่สุดอยู่เสมอ ด้วยเหตุนี้ การอบรมและพัฒนาบุคลากรจึงมีความสำคัญอย่างมาก เพราะถึงแม้ว่าผู้บริหารระดับสูงจะไม่ได้มาให้บริการเอง แต่จะต้องสามารถนำและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของมาตรฐานการบริการที่กำหนดขึ้นได้ และประการสุดท้ายการวัดผลในธุรกิจบริการทำได้ยาก ดัชนีของผลการปฏิบัติงานที่สำคัญและมีความหมายก็คือ ดัชนีที่เกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้บริโภค อาทิ การดูแลเอาใจใส่ ความสุภาพ ความเป็นมิตร การให้ความช่วยเหลือ ซึ่งเป็นการวัดแบบเชิงนามธรรม (Intangible measures or soft measures) และด้วยความเป็นนามธรรมจึงเป็นการยากที่จะปรับปรุง เนื่องจากเป็นการยากเช่นกันที่จะทำให้ลูกค้าเชื่อว่าการบริการได้รับการปรับปรุงแล้ว เพราะลูกค้าตัดสิน "คุณภาพ" โดยการเปรียบเทียบสิ่งที่ตนรับรู้กับสิ่งที่ตนเองคาดหวังไว้

ทั้งนี้จึงอาจสรุปคุณลักษณะของธุรกิจบริการ โดยการใช้ตัวอย่างในบริบทของสถานศึกษาได้โดยสังเขปดังนี้

ตารางที่ 2.3 ตารางเปรียบเทียบคุณลักษณะของธุรกิจบริการกับคุณลักษณะของสถานศึกษา

คุณลักษณะของธุรกิจบริการ	คุณลักษณะของสถานศึกษา
1. การติดต่อสัมพันธ์ในธุรกิจบริการเป็นแบบบุคคลต่อบุคคล : "คุณภาพของการปฏิสัมพันธ์" จึงเป็นส่วนหนึ่งที่ลูกค้าจะใช้ตัดสินคุณภาพ	1. การติดต่อสัมพันธ์ของครูต่อผู้ปกครอง หรือครูต่อนักเรียน เป็นการติดต่อแบบบุคคลต่อบุคคล ซึ่งพฤติกรรมของครู อาทิ การให้การต้อนรับผู้ปกครอง หรือพฤติกรรมในห้องของครู มีผลต่อทัศนคติของผู้ปกครองและนักเรียนที่จะตัดสินโรงเรียน
2. ลูกค้าจะบริโภคบริการ ณ เวลาที่ผู้ให้บริการได้กระทำการบริการนั้นๆ ทันที	2. เมื่อลูกค้าบริโภคบริการ ณ เวลาที่ผู้ให้บริการกระทำการบริการทันที เท่ากับว่านักเรียนจะได้รับบริการตลอดเวลาที่อยู่ในโรงเรียน และความสัมพันธ์ครูนักเรียนที่เกิดขึ้น จะทำให้ครูผู้ให้บริการสามารถรับรู้ความพึงพอใจของนักเรียนได้ตลอดเวลา
3. สินค้าประเภทบริการนั้นไม่สามารถมีบริการซ่อมบำรุงได้	3. สินค้าของสถานศึกษาก็คือ "บริการการศึกษา" หากเปรียบเทียบเป็นอาหารที่ได้ถูกบริการให้กับลูกค้า อาหารที่ลูกค้ารับประทานเข้าไปแล้วไม่อร่อย ไม่สามารถนำกลับออกมาจากปากลูกค้ากลับไปทำมาใหม่ได้เช่นกัน
4. การบริการนั้นเป็นนามธรรม: การบริการนั้นเป็นกระบวนการมากกว่าจะเป็นตัวผลิตภัณฑ์	4. เนื่องจากตัว "การศึกษา" และ "บริการที่โรงเรียนจัดให้" ไม่ว่าจะเป็นการมีครูที่มีคุณภาพ หรือหลักสูตรที่ดีล้วนแต่เป็นนามธรรม จึงยากที่จะอธิบายให้ลูกค้า เช่นนักเรียน ผู้ปกครอง เข้าใจได้ และในทางกลับกันก็เป็นการยากที่โรงเรียนจะเข้าใจได้ว่าผู้ปกครองต้องการอะไร
5. การบริการที่ให้โดยตรงกับลูกค้า นั้น มักจะมาจากบุคลากรระดับล่าง	5. ครูเป็นผู้ให้บริการสอนหนังสือ และดูแล นักเรียน ปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียนและ

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

คุณลักษณะของธุรกิจบริการ	คุณลักษณะของสถานศึกษา
6. การวัดผลในธุรกิจบริการทำได้ยาก การวัดแบบเชิงนามธรรม (Intangible measures or soft measures)	ผู้ปกครองจึงมีความใกล้ชิดกันมาก ดังนั้นองค์กรจึงต้องสนใจให้ครูดูแลเอาใจใส่นักเรียนอย่างดีที่สุดอยู่เสมอ นอกจากนี้ สำหรับสถานศึกษาแล้ว การอบรมและพัฒนาบุคลากรครูจึงมีความสำคัญอย่างมาก เพราะนอกจากจะต้องสร้างความตระหนักในการให้บริการให้เป็นไปตามมาตรฐานทางการศึกษาที่โรงเรียนได้กำหนด ครูยังต้องตระหนักถึงบทบาทในการเป็นผู้หล่อหลอม ชัดเจนความรู้ความคิด พฤติกรรมของนักเรียนซึ่งเป็นอนาคตของชาติอีกด้วย 6. แม้ว่าผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนจะเป็นการวัดผลอย่างหนึ่ง แต่กระบวนการที่โรงเรียนได้จัดบริการให้กับนักเรียนและผู้ปกครองที่เข้ามาปฏิสัมพันธ์กับโรงเรียนนั้น เป็นการวัดผลเชิงนามธรรมคืออาจเป็นเพียงการวัดความพึงพอใจในการให้บริการเท่านั้น

อย่างไรก็ตาม สิ่งที่สำคัญอย่างมากในธุรกิจบริการคือ พนักงานบริการมักจะไม่ได้ตระหนักว่าสินค้าของเขา คือ "บริการ" นั่นเอง และการให้บริการที่ดีจะทำให้ลูกค้าพึงพอใจ ทำให้บริษัทสามารถประกอบธุรกิจอยู่ได้ และสามารถมีงานให้เขาทำ แต่ในทางตรงข้ามการทำให้ลูกค้าไม่พอใจจะทำให้เกิดความสูญเสียต่อบริษัทและตนเองด้วย (Deming, 1986) ซึ่งความเสียหายจากการทำให้ลูกค้าไม่พึงพอใจนั้นประมาณค่าไม่ได้ และนั่นเป็นความจริงสำหรับทั้งธุรกิจในการผลิตหรือในการบริการซึ่งรวมถึงสถานศึกษา ในการพยายามทำความเข้าใจว่า "อะไรคือคุณภาพ" นั้นจึงมีความสำคัญอย่างมากเพราะปรัชญาของคุณภาพ คือการมุ่งตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ดังนั้น ธุรกิจใดๆ ต่างต้องกำหนด "คุณภาพ" ที่มุ่งเป้าหมายสู่การตอบสนองความต้องการทั้งในปัจจุบันและในอนาคตของลูกค้าได้

2.2 แนวคิดการประกันคุณภาพการศึกษา

การศึกษาเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษาในครั้งนี้ จำเป็นต้องทำความเข้าใจถึงหลักการอันเป็นเหตุผลของการนำระบบการประกันคุณภาพการศึกษามาใช้ ความหมายและกระบวนการ ตลอดจนแนวคิดในการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน

2.2.1 หลักการประกันคุณภาพการศึกษา

การจัดการศึกษาของประเทศในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ระยะที่ 8 มุ่งให้การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาคนและสังคมให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดนโยบายในการปฏิรูปการศึกษาโดยมุ่งหวังให้สถานศึกษาทุกสังกัดยกระดับมาตรฐานคุณภาพการศึกษาสู่โรงเรียนในอนาคต สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน นักเรียนเรียนรู้เต็มศักยภาพของแต่ละบุคคล เป็นคนเก่ง คนดี มีความสุขและมีความรับผิดชอบต่อสังคม ดังนั้น การจัดการศึกษาไม่ว่าจะเป็นกระบวนการบริหารจัดการ หลักสูตร กระบวนการเรียนการสอนจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้เป็นการศึกษาที่มี คุณภาพ โดยปัจจัยที่ส่งผลให้การศึกษาที่มีคุณภาพประกอบด้วย (อ่ำรุ่ง จันทวานิช, 2541; สมศักดิ์ สินธุระเวชญ์, 2542)

1. หลักสูตร จะต้องให้ความสำคัญกับผู้เรียน ให้ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยตนเองและเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อรับความเป็นนานาชาติ และสังคมยุคข้อมูลข่าวสาร หลักสูตรจะต้องมีลักษณะกว้าง ยืดหยุ่น และมีความเป็นสากล เปิดโอกาสให้ชุมชน สังคม มีส่วนร่วมในการกำหนดและพัฒนาหลักสูตรสอดคล้องกับสภาพความเป็นอยู่จริงของชุมชนหรือสังคม
2. กระบวนการเรียนการสอน หรือการจัดการเรียนรู้ เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การสอนมุ่งเน้นการค้นหา ท้าทาย ผู้เรียนเป็นผู้สร้างความรู้ มีส่วนร่วมในการวางแผนการเรียน ร่วมประเมินการเรียนรู้ตนเอง กิจกรรมและสื่อสอดคล้องสัมพันธ์กัน และส่งผลต่อการพัฒนาและความสามารถของผู้เรียนแต่ละคน ใช้แหล่งความรู้และเทคโนโลยีที่เหมาะสม สนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับชุมชน และผู้เรียนสามารถนำความรู้ต่างๆไปบูรณาการใช้ในการดำรงชีวิตได้
3. ครูและบุคลากรทางการศึกษา ต้องมีความสามารถสูง สามารถจัดการเรียนการสอนในลักษณะดังกล่าวได้ ผู้บริหารการศึกษาต้องมีภาวะผู้นำ มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการระบบคุณภาพ มีการควบคุมคุณภาพ มีการทำงานที่เป็นมาตรฐาน มีการทำงานเป็นทีม ทุกคนมีส่วนร่วม สามารถพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

4. กระบวนการบริหารจัดการมีประสิทธิภาพและคุณภาพ เกิดความสมานฉันท์ระหว่างบุคลากรและหน่วยงาน มีการกระจายอำนาจให้ท้องถิ่น สถานศึกษา ตลอดจนบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรพัฒนาเอกชน หน่วยงานรัฐและภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบในการจัดการศึกษา

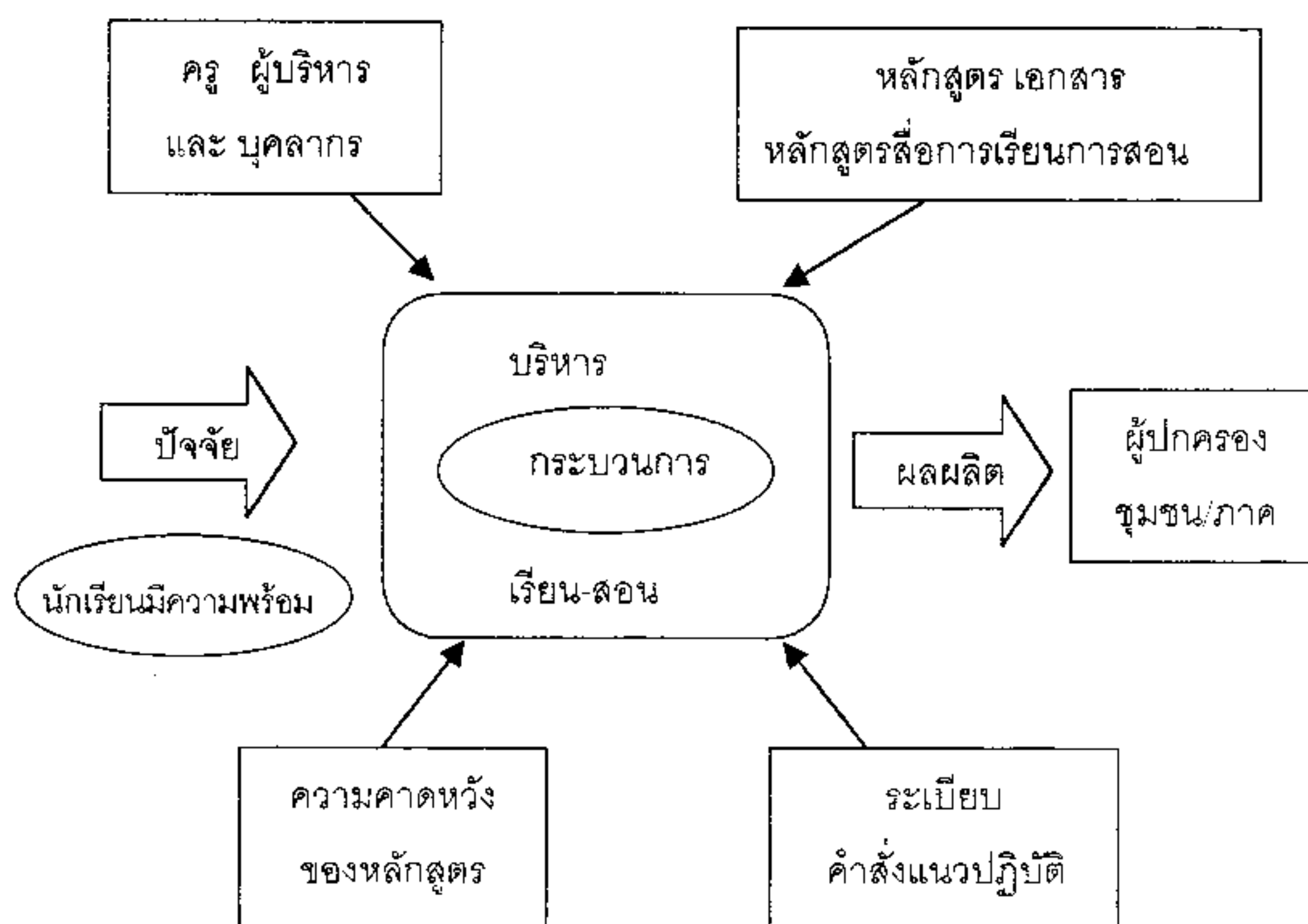
ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่าหัวใจที่สำคัญอย่างหนึ่งของการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพในปัจจุบันมุ่งเน้นการจัดการศึกษาอย่างมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเข้าใจบทบาทของสังคมที่สถานศึกษานั้น ๆ ต้องมีปฏิสัมพันธ์และแนวทางที่สังคมจะช่วยโรงเรียนได้อย่างไร ซึ่งการศึกษาของ บัณฑิต ล่ำซำ (2537) ได้ศึกษาถึงบทบาทของเอกชนในการยกระดับการศึกษา เนื่องจากรัฐบาลมีขีดจำกัดด้านงบประมาณและบุคลากรในการพัฒนาการศึกษา ซึ่งอาจสรุปได้ว่าสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการศึกษา คือความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีที่พัฒนาทำให้การศึกษาปรับตัวตามไม่ทัน สภาพแวดล้อมของครอบครัว เนื่องจากฐานะทางเศรษฐกิจของครอบครัว ทักษะของผู้ปกครองเกี่ยวกับการศึกษา ภูมิหลังทางการศึกษาของผู้ปกครอง และทำเลที่อยู่ รวมถึงสุขภาพอนามัยของเด็ก ก็มีบทบาทเกื้อหนุนและบั่นทอนความสามารถในการศึกษาเช่นกัน ทั้งนี้ภาคเอกชนจึงสามารถให้ความช่วยเหลือในการยกระดับคุณภาพการศึกษาได้ อาทิ การให้ความช่วยเหลือในการพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาครู และโครงการโรงเรียน-โรงงาน ซึ่งเอกชนสามารถให้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์เฉพาะด้านที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษา ให้ความช่วยเหลือโดยการสนับสนุนเงินทุนโครงการ

อนึ่ง การประกันคุณภาพการศึกษาจะเป็นกลไกที่สำคัญในการผลักดันให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยกระบวนการประกันคุณภาพศึกษานั้นมีความสัมพันธ์กับปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและจะนำไปสู่การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างแท้จริง กล่าวคือ หลักการสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษา 3 ประการคือ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2541ก)

1. รัฐกระจายอำนาจในการกำหนดนโยบายการบริหาร งานวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและทรัพยากรให้จังหวัด และสถานศึกษาทุกระดับและทุกประเภท (Decentralization)
2. รัฐสนับสนุนให้ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน องค์กรปกครองท้องถิ่น ได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบในการจัดการศึกษา (Participation)
3. โรงเรียนต้องแสดงภาระหน้าที่ความรับผิดชอบต่อ นักเรียนและผู้ปกครอง มาตรฐานที่กำหนด และผู้รับผิดชอบการจัดการศึกษา (Accountability)

ทั้งนี้สำหรับสถานศึกษา การพัฒนาคุณภาพการศึกษาก็เพื่อสร้างความมั่นใจในคุณภาพของการจัดการศึกษา รวมถึงสถานศึกษาต้องแสดงภาระหน้าที่ความรับผิดชอบต่อผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน กล่าวคือผลผลิตต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้ำและเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด ตลอดจนต้องแสดงภาระหน้าที่ความรับผิดชอบต่อมาตรฐานที่กำหนดนั้นทั้งในด้านผลผลิต ด้านปัจจัย และด้านกระบวนการ โดยมาตรฐานโรงเรียน คือสภาพที่พึงประสงค์ทั้งในเชิงคุณภาพหรือปริมาณซึ่งแสดงได้โดยประสิทธิภาพของโรงเรียนในการพัฒนานักเรียนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งถือได้ว่าเป็นเป้าหมายหลักของระบบการประกันคุณภาพทางการศึกษา โดยมาตรฐานนั้นสามารถแสดงให้เห็นได้ทั้งในเชิงปัจจัย กระบวนการ และผลผลิตที่ผู้บริหารและครูจะต้องถือเป็นเป้าหมายในการดำเนินการเพื่อพัฒนานักเรียนให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดต่อไป (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาแห่งชาติ, 2541ข)

อนึ่ง มาตรฐานการศึกษา หมายถึงข้อกำหนดทางการศึกษาที่เกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของสิ่งนั้น แบ่งเป็น 3 ด้านคือ (รูปที่ 2.1)



รูปที่ 2.1 องค์ประกอบของคุณภาพมาตรฐานการศึกษา

แหล่งที่มา: กรมวิชาการ, 2540: 2.

1. มาตรฐานการศึกษาด้านผลผลิต หมายถึง คุณลักษณะที่ต้องการให้เกิดขึ้นในตัวผู้เรียนตามจุดหมายของหลักสูตร
2. มาตรฐานการศึกษาด้านปัจจัย หมายถึง คน อุปกรณ์ งบประมาณ สถานที่ เทคโนโลยีที่จำเป็นต้องมี ต้องใช้ เพื่อนำไปสู่ผลผลิตที่มีคุณภาพ
3. มาตรฐานการศึกษาด้านกระบวนการ หมายถึง ระบบ วิธีการ เทคโนโลยีเชิงระบบที่มีประสิทธิภาพ

การประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา จำแนกได้ 2 ระดับดังนี้ (สมศักดิ์ สินธุระเวช, 2542)

1. ระดับ Accountability หมายถึง สถานศึกษามีระบบการบริหารคุณภาพ (Quality Management) ที่สร้างความมั่นใจ พอใจต่อผู้ปกครอง ชุมชนซึ่งเป็นลูกค้าว่าผู้จบการศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด โดยผู้ปกครองและชุมชนเข้ามาเกี่ยวข้องในรูปคณะกรรมการสถานศึกษา ดังนั้นสถานศึกษาจึงต้องเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาได้มีส่วนร่วมในการวางแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาหรือธรรมนูญการศึกษา
2. ระดับ Accreditation หมายถึง สถานศึกษามีระบบการบริหารคุณภาพที่สร้างความมั่นใจ พึงพอใจต่อผู้ปกครอง ชุมชน สังคม ลูกค้าว่าผู้จบการศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด โดยมีองค์กรภายนอกเป็นผู้รับรองมาตรฐานการศึกษา

สำหรับการศึกษาในครั้งนี จะมุ่งศึกษาการประกันคุณภาพของสถานศึกษาที่ระดับ Accountability เท่านั้น

2.2.2 ความหมายและกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา

การประกันคุณภาพการศึกษา (Quality Assurance) ถือได้ว่าเป็นหัวใจของการควบคุมคุณภาพ กล่าวคือ การประกันคุณภาพประกอบด้วยการรับประกันว่าลูกค้าจะสามารถซื้อสินค้าและบริการได้อย่างมั่นใจและจะพึงพอใจในการใช้สินค้าและบริการนั้นในช่วงเวลาหนึ่งๆ ดังนั้นการประกันคุณภาพจึงเป็นเสมือนคำมั่นหรือสัญญาที่ให้ต่อผู้บริโภค (Ishikawa, 1990) โดย "การประกันคุณภาพ" นั้นเป็นกระบวนการที่ยกมาตรฐานของสิ่งที่จะประกันให้เข้าสู่มาตรฐานคุณภาพ เมื่อสิ่งนั้นยังไม่เข้ามาตรฐาน หรือยกระดับของมาตรฐานให้สูงขึ้น ดังนั้น "การประกันคุณภาพการศึกษา" จึงเป็นมาตรการเพื่อให้เชื่อมั่นได้ว่าสถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน ผู้จบการศึกษามี คุณสมบัติตามความถนัดของหลักสูตร สถานศึกษามีกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ และสถานศึกษามีกระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ (กรมสามัญศึกษา, 2540) โดยมีแนวดำเนินการสู่การประกันคุณภาพการศึกษา คือ

- กำหนดหลักการ กล่าวคือ พัฒนาแบบค่อยเป็นค่อยไป สร้างแรงจูงใจ ช่วยเหลือสนับสนุน ประดับประดองให้ตระหนักถึงความสำคัญอย่างต่อเนื่อง
- กำหนดวิธีการ กล่าวคือ พัฒนาบุคลากรโดยการสร้างจิตสำนึกให้รักงาน เห็นคุณค่าของงาน มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน ค้นคว้าหาความรู้อยู่เสมอ พัฒนาการทำงานโดยมีการบริหารยึดระบบคุณภาพ ใช้การทำงานเป็นทีม ทำงานเป็นมาตรฐาน มีการประเมินตนเอง มีมาตรการจูงใจ และมีระบบการประเมินโรงเรียน

ความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษาและกระบวนการข้างต้นมีความสอดคล้องกับการประกันคุณภาพการศึกษา ตามแนวทางการรับประกันการศึกษา ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541ก) ซึ่งได้กล่าวถึงความหมายของ "การประกันคุณภาพการศึกษา" ว่าหมายถึง การดำเนินกิจกรรมใดๆ เพื่อสร้างความมั่นใจต่อผู้ปกครอง ชุมชน สังคม ว่าการดำเนินงานของสถานศึกษาตามพันธกิจที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้นั้น จะให้ผลผลิตของการศึกษาที่มีคุณภาพอันพึงประสงค์ตามความคาดหวังของผู้ปกครอง ชุมชนและสังคม ทั้งนี้ กระทรวงศึกษาธิการได้จัดให้มีการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาการศึกษาไทยให้มีมาตรฐานเป็นเลิศ จึงเท่ากับว่า "การประกันคุณภาพ" เป็นกิจกรรมหรือแนวปฏิบัติที่จำเป็นต้องดำเนินงานเพื่อประกันว่าคุณภาพของการศึกษาได้รับการรักษาไว้และส่งเสริมเพิ่มพูน และหากได้ดำเนินการตามระบบและแผนที่ได้วางไว้แล้ว จะทำให้เกิดความมั่นใจว่าจะได้ผลผลิตของการศึกษาที่มีคุณภาพตามลักษณะที่พึงประสงค์ (สำนักมาตรฐานอุดมศึกษา, 2542)

"การประกันคุณภาพการศึกษา" จึงหมายถึง การให้ความมั่นใจแก่ผู้รับบริการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องว่าโรงเรียนจะมีแนวทางจัดและพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ชัดเจนและสอดคล้องกับหลักการ นโยบาย และจุดเน้นของแผนการศึกษาของรัฐ และโรงเรียนได้ปฏิบัติตามแนวทางดังกล่าวอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อคุณภาพการศึกษาที่ดีของผู้เรียนแต่ละคนและทุกคน (สำนักงานคณะกรรมการการการศึกษาเอกชน, 2541ก) ทั้งนี้ สำนักงานคณะกรรมการการการศึกษาเอกชน (2542ก) ได้จัดการประกันคุณภาพการศึกษาไว้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน โดยการประกันคุณภาพการศึกษา (Quality Assurance) เป็นการควบคุมคุณภาพภายในโรงเรียน เพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความมั่นใจว่า การดำเนินการของโรงเรียนสามารถประกันได้ว่ามีคุณภาพ โรงเรียนมีการดำเนินงานและประเมินผลการทำงานที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง

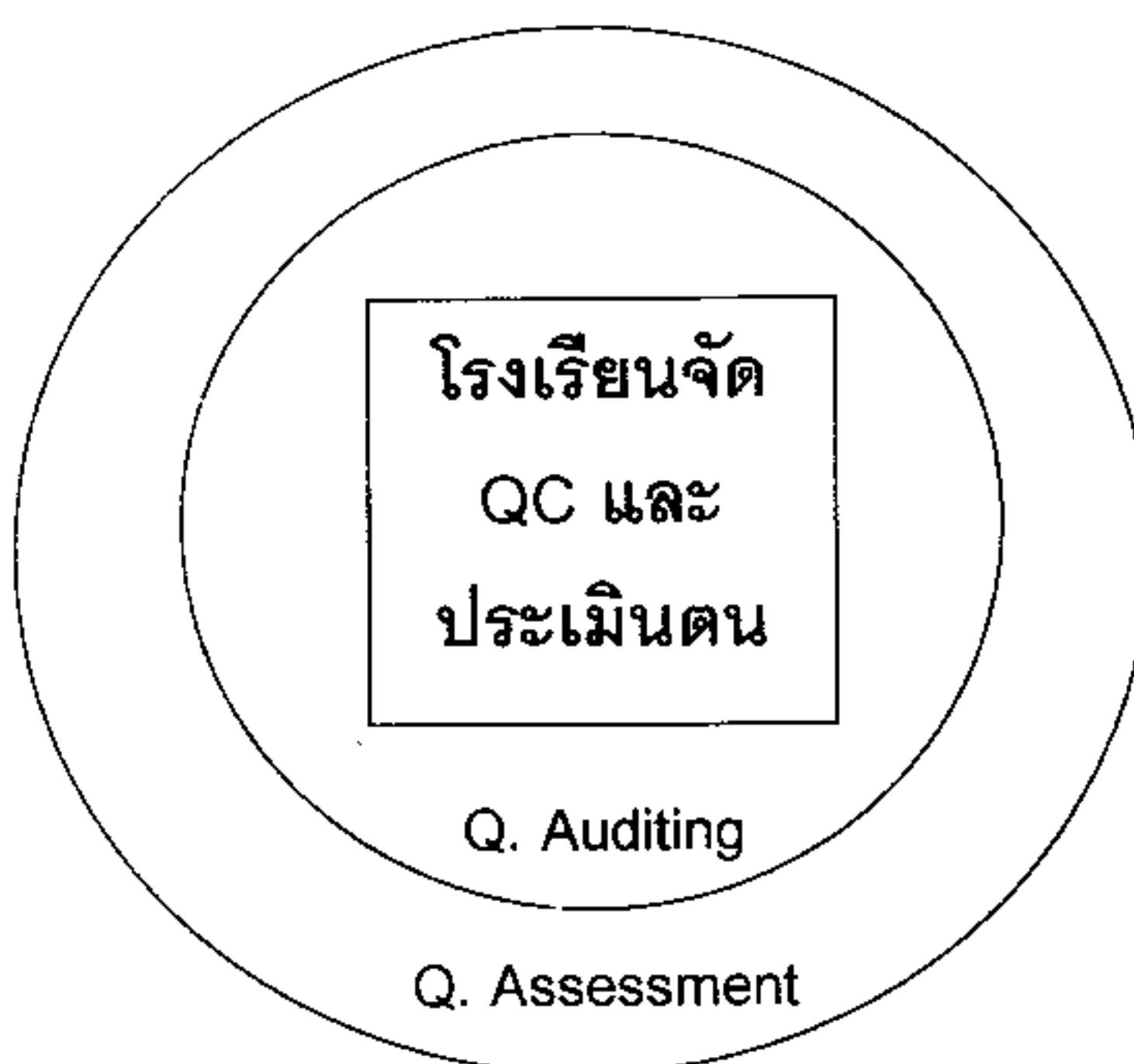
จากความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษาทั้งหมดข้างต้น มีความสอดคล้องและเป็นไปได้ในทางเดียวกันอย่างมาก จึงอาจสรุปได้ว่า "การประกันคุณภาพ" หมายถึง กระบวนการยกมาตรฐานของสิ่งที่จะประกันให้เข้าสู่มาตรฐานคุณภาพ เป็นกิจกรรมหรือแนวปฏิบัติที่ต้องดำเนิน

งานเพื่อประกันว่าคุณภาพของการศึกษาได้รับการรักษาไว้และได้รับการส่งเสริมเพิ่มพูน ส่วน "การประกันคุณภาพการศึกษา" หมายถึง มาตรการ วิธีการหรือกลยุทธิ์ที่กำหนดแนวปฏิบัติใดๆ ที่เมื่อดำเนินการตามแนวทางในการจัดการศึกษาตามระบบและแผนที่ได้วางไว้แล้ว จึงเป็นหลักประกันทำให้เกิดความมั่นใจว่า จะได้ผลผลิตของการศึกษาที่มีคุณภาพ ผู้จบการศึกษามีคุณสมบัติตามความถนัดของหลักสูตร รวมถึงสถานศึกษามีกระบวนการบริหารและกระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ สามารถจัดการศึกษาได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน และเป็นที่ยอมรับของสังคม

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาจากหน่วยงานหรือองค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการประกันคุณภาพการศึกษา ในการศึกษาฉบับนี้คำว่า "การประกันคุณภาพการศึกษา" และ "การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน" จะสามารถใช้แทนกันได้ เนื่องจากเป็นการประกันคุณภาพที่ดำเนินการโดยสถานศึกษา ส่วน "การประกันคุณภาพการศึกษากายนอก" และ "การรับรองคุณภาพมาตรฐานการศึกษา" จะสามารถใช้แทนกันได้เนื่องจากเป็นกระบวนการหลังจากที่สถานศึกษาได้ประกันคุณภาพการศึกษาภายในแล้ว มีองค์กรภายนอกมาประกันคุณภาพรับรองมาตรฐานอีกชั้นหนึ่ง

2.2.3 แนวคิดในการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน

จากคำจำกัดความของการประกันคุณภาพการศึกษาข้างต้น ในหัวข้อต่อไปนี้จะเป็นการศึกษาเพื่อความเข้าใจถึงการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ทั้งนี้ กรมวิชาการ (2539ก) การประเมินในระบบคุณภาพการศึกษา ได้พิจารณาว่าการควบคุมคุณภาพการศึกษา เป็นการตรวจสอบและประเมินผลภายใน เพื่อปรับปรุงงาน และเพื่อเตรียมรับการประเมินผลภายนอก ซึ่งจัดเป็นการประเมินตนเอง (Self Evaluation) ส่วนการตรวจสอบคุณภาพการศึกษา จะเป็นการตรวจสอบจากภายนอก ตรวจสอบอย่างต่อเนื่องในระหว่างดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด และสำหรับการประเมินจากภายนอกเพื่อการรับรองคุณภาพต่อไป สำหรับการตรวจสอบจากหน่วยงานที่กำกับดูแลในเขตพื้นที่และหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งแม้จะเป็นบุคคลภายนอกแต่ก็ยังถือว่าการประเมินผลภายใน เพราะดำเนินการโดยหน่วยงานที่อยู่ในสายการบริหารของสถานศึกษานั้นๆ (รูปที่ 2.2)



รูปที่ 2.2 การประเมินในระบบคุณภาพการศึกษา

แหล่งที่มา : กรมวิชาการ, 2539ก: 42.

กระทรวงศึกษาธิการได้จัดให้มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาที่มีกลไกสำคัญ 3 ขั้นตอน คือ (สำนักคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2542)

1. การควบคุมคุณภาพการศึกษา เป็นกระบวนการที่จะนำการศึกษาที่มุ่งเน้นเรื่อง การกำหนดมาตรฐานด้านผลผลิต กระบวนการและปัจจัย รวมทั้งการทำแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการที่มุ่งการนำโรงเรียนเข้าสู่มาตรฐาน

2. การตรวจสอบคุณภาพการศึกษา เป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงคุณภาพ การศึกษาที่มุ่งเน้น

- การดำเนินงานตามแผนที่วางไว้และติดตามประเมินความก้าวหน้าของโรงเรียน ต่อประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นลักษณะการติดตามและตรวจสอบการดำเนินงาน ของโรงเรียนโดยโรงเรียนเอง

- การนิเทศเพื่อสนับสนุนช่วยเหลือของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

- มาตรการปรับปรุงคุณภาพโรงเรียนที่มีคุณภาพไม่ถึงเกณฑ์มาตรฐานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3. การประเมินคุณภาพการศึกษา เป็นกระบวนการในการตรวจสอบคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดโดยหน่วยงานต้นสังกัดที่มุ่งเน้น อันประกอบด้วย การประเมินผลการพัฒนาคุณภาพในภาพรวม และการเตรียมโรงเรียนเพื่อรองรับการประเมินภายนอก

ดังจะเห็นได้ว่า กระบวนการในการประกันคุณภาพทั้ง 3 ขั้นตอนนั้น เป็นกระบวนการที่มีความสัมพันธ์และส่งผลซึ่งกันและกัน โดยกระบวนการตรวจสอบทางการศึกษาสามารถดำเนินการทั้งในระหว่างกิจกรรมการควบคุมคุณภาพการศึกษาและในกิจกรรมการประเมินคุณภาพการศึกษา การประกันคุณภาพการศึกษาจึงเป็นวิธีการหรือกลยุทธ์ที่กำหนดแนวปฏิบัติหรือแนวทางในการดำเนินงานในการจัดการศึกษาที่เป็นหลักประกันว่านักเรียนจะมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาและเป็นที่ยอมรับของสังคม (อำรุง จันทวานิช, 2541) นอกจากนี้ แนวทางการดำเนินงานดังกล่าวยังมีความสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2542ก) ซึ่งได้จัดการประกันคุณภาพการศึกษาไว้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน ซึ่งมีขอบข่ายการดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

1. การกำหนดมาตรฐานคุณภาพ เป็นการกำหนดลักษณะของโรงเรียนที่มีคุณภาพให้ชัดเจนว่าจะต้องประกอบด้วยปัจจัยอะไรบ้าง แต่ละปัจจัยมีขอบข่ายของความล้มเหลวแค่ไหน และความล้มเหลวแต่ละเรื่องนั้นจะตรวจสอบได้จากอะไร

2. การประกันคุณภาพการศึกษา (Quality Assurance) เป็นการควบคุมคุณภาพภายในโรงเรียนเพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความมั่นใจว่า การดำเนินการของโรงเรียนสามารถประกันได้ว่ามีคุณภาพ โรงเรียนมีการดำเนินงานและประเมินผลการทำงานที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง

3. การรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา (Quality Accreditation) เป็นกลไกการตรวจสอบคุณภาพจากภายนอกเพื่อยืนยันความมั่นใจให้กับทุกฝ่ายว่าโรงเรียนได้จัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพและได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับ

จะเห็นได้ว่าในการประกันคุณภาพการศึกษานั้น มีนัยสำคัญหลักคือการควบคุมคุณภาพการศึกษาภายใน ซึ่งเป็นการประกันว่าโรงเรียนมีคุณภาพ โดยมีกระบวนการตรวจสอบจากการกำหนดลักษณะของโรงเรียนที่มีคุณภาพ และมีการประเมินผลการทำงาน เมื่อพิจารณากระบวนการประกันคุณภาพของสำนักงานมาตรฐานอุดมศึกษาซึ่งมีความสอดคล้องกัน จะสามารถเข้าใจได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น โดยสำนักงานมาตรฐานอุดมศึกษา (2542) มีกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วยขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การควบคุมคุณภาพภายใน (Internal Quality Control) เป็นส่วนที่สถาบันอุดมศึกษาจะต้องจัดให้มีระบบและกลไกการควบคุมคุณภาพภายในขององค์กรประกอบต่างๆ ที่จะมีผลต่อ

คุณภาพของบัณฑิต และต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยใช้หลักการของการควบคุมคุณภาพที่เหมาะสม พร้อมทั้งการมีระบบตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินการภายใน

2. การตรวจสอบคุณภาพ (Quality Auditing) หมายถึง การตรวจสอบผลการดำเนินการของระบบและกลไกควบคุมคุณภาพภายในที่สถาบันอุดมศึกษาได้จัดให้มีขึ้น โดยจะเป็นการตรวจสอบเชิงระบบ มุ่งเน้นการพิจารณาว่า สถาบันได้มีระบบการควบคุมคุณภาพหรือไม่ ได้ใช้ระบบที่พัฒนาขึ้นเพียงใด และมีขั้นตอนการดำเนินการที่จะทำให้เชื่อถือได้หรือไม่ว่าการจัดการศึกษาจะเป็นไปอย่างมีคุณภาพ

3. การประเมินคุณภาพ (Quality Assessment) หมายถึง กระบวนการประเมินผลการดำเนินการของคณะวิชาโดยภาพรวมว่า เมื่อได้มีการใช้ระบบการประกันคุณภาพหรือระบบควบคุมคุณภาพแล้วได้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงคุณภาพมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ การตรวจสอบและการประเมินคุณภาพจะกระทำอย่างเป็นระบบ โดยมีกฎเกณฑ์และแนวทางการดำเนินการที่ชัดเจน

แนวทางการดำเนินงานดังกล่าวมีความสอดคล้องกับแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาแห่งชาติ (2541ก) ซึ่งได้กล่าวถึงกระบวนการที่สำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษา ว่ามี 3 ประการเช่นกันดังนี้

1. การควบคุมคุณภาพการศึกษา (Quality Control) คือ กระบวนการหรือแนวปฏิบัติที่นำการศึกษาเข้าสู่คุณภาพ ประกอบด้วย

1.1 การกำหนดมาตรฐานด้านผลผลิต ปัจจัยและกระบวนการ

1.2 การพัฒนาเข้าสู่มาตรฐาน หมายถึง การพัฒนาปัจจัยทางการศึกษาต่างๆ ได้แก่ การพัฒนาครูผู้สอน ผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษานิเทศก์ และผู้บริหารทางการศึกษาและการสนับสนุนปัจจัยที่ส่งเสริมการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

2. การตรวจสอบและการแทรกแซงคุณภาพการศึกษา (Quality Audit and Invention) คือกระบวนการหรือแนวปฏิบัติในการดำเนินงานเพื่อการปรับปรุงคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย

2.1 การประเมินความก้าวหน้าของโรงเรียนและการจัดทำรายงานของโรงเรียนต่อประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีลักษณะเป็นการติดตามและตรวจสอบของโรงเรียน (Internal Audit)

2.2 การติดตามและตรวจสอบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (External Audit)

2.3 มาตรการปรับปรุงคุณภาพโรงเรียนที่มีคุณภาพไม่ถึงเกณฑ์มาตรฐานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (Quality Intervention)

3. การประเมินคุณภาพการศึกษา (Quality Assessment) คือกระบวนการหรือแนวปฏิบัติในการตรวจสอบคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานที่กำหนด ประกอบด้วย

3.1 การทบทวนคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน (External School Review)

3.2 การประเมินเพื่อรับรองมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน (Total Quality Assessment)

3.3 การประเมินผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในภาพรวมหรือการประเมินคุณภาพการศึกษา

ทั้งนี้ การควบคุมคุณภาพนั้นเป็นการกำกับติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียน งานทุกด้านของสถานศึกษา และการปรับปรุงโครงการหรือแผนงานต่างๆ ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เน้นที่การจัดการเรียนรู้และการให้แรงเสริมทางบวก ในขณะที่การตรวจสอบมีเพื่อให้สถานศึกษาเกิดความชัดเจนที่จะสร้างจุดแข็ง กำจัดข้อบกพร่อง และเลือกจัดลำดับจุดพัฒนา โดยจะตรวจสอบทั้งในส่วนของบริบทและเนื้อหา กล่าวคือ

บริบท (Context) ได้แก่ ภารกิจของสถานศึกษา เป้าหมาย นโยบาย ค่านิยมของสถานศึกษา

เนื้อหา (Content) ได้แก่ กระบวนการเรียนรู้และสัมฤทธิ์ผลของผู้เรียน การนำหลักสูตรไปใช้ การมาเรียนของผู้เรียนและพฤติกรรมต่างๆของผู้เรียน ความรับผิดชอบของคณะผู้สอน ผู้บริหาร การจัดการและการจัดองค์การของสถานศึกษา การประเมินผล ความสัมพันธ์ของผู้เรียน ความสัมพันธ์กับชุมชน ทรัพยากรและเอกสารต่างๆ

นอกจากนี้ยังมีการรายงานเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้อง เช่นผู้ปกครอง ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษา ได้รับความสำเร็จและความล้มเหลว โดยสิ่งที่ต้องรายงาน อาทิ ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ผลสัมฤทธิ์ของคณะทำงาน ความก้าวหน้าของโครงการต่างๆ ความคาดหวังของสถานศึกษา ซึ่งระยะเวลาของการรายงานจะขึ้นอยู่กันโยบายของแต่ละสถานศึกษา

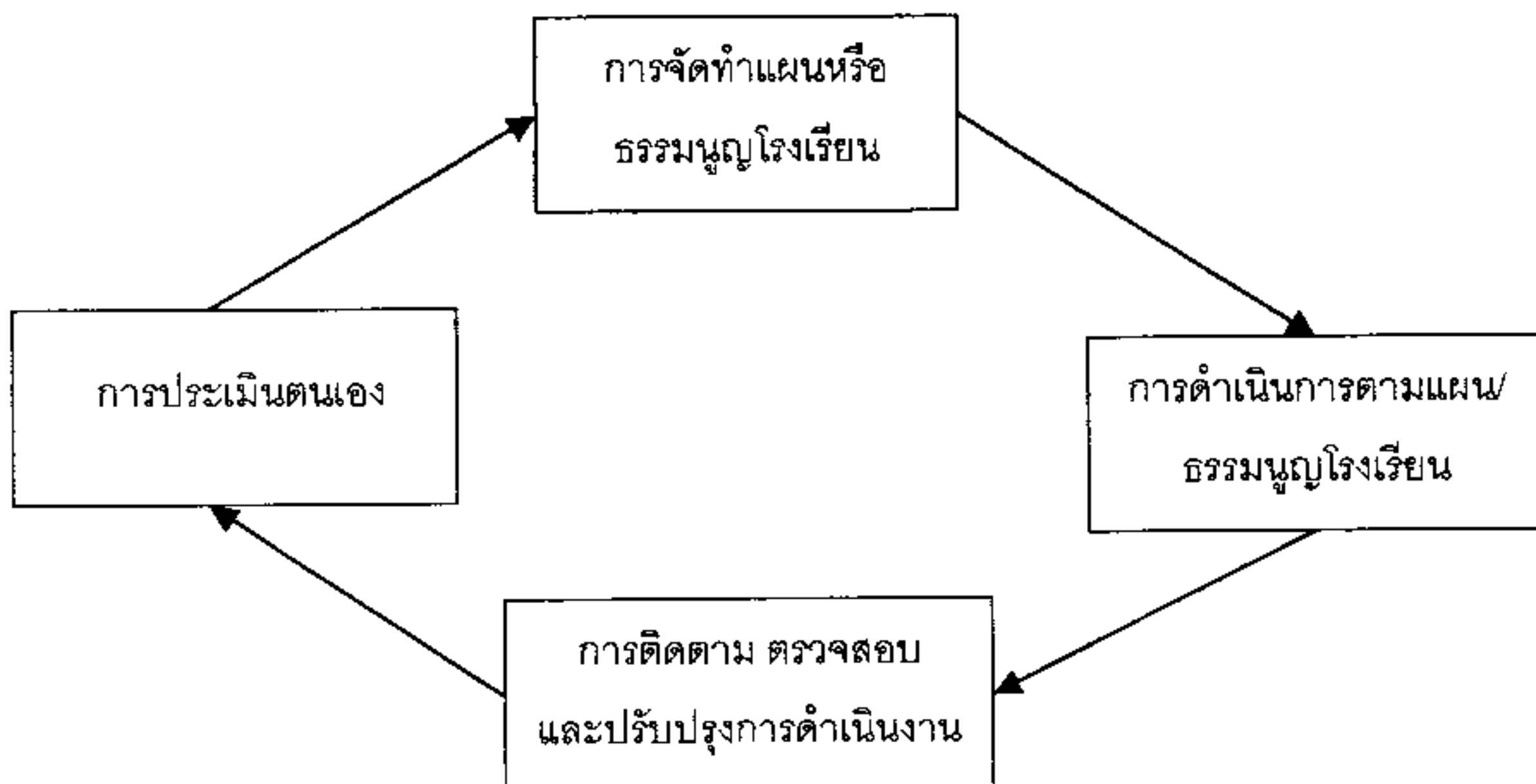
ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า กระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ประการแรกคือ การควบคุมคุณภาพภายในเป็นกระบวนการที่นำการศึกษาเข้าสู่คุณภาพ ประกอบด้วย การกำหนดมาตรฐานคุณภาพเป็นการกำหนดลักษณะของโรงเรียนที่มีคุณภาพให้ชัดเจนว่าจะต้องประกอบด้วยปัจจัยอะไรบ้าง แต่ละปัจจัยมีขอบข่ายของความสำเร็จแค่ไหน และความสำเร็จแต่ละเรื่องนั้นจะตรวจสอบได้จากอะไร และการพัฒนาเข้าสู่มาตรฐาน โดยการพัฒนาปัจจัยทางการศึกษาต่างๆ ประการที่สองคือการตรวจสอบคุณภาพ ซึ่งเป็นการตรวจสอบผลการดำเนินการของระบบและกลไกควบคุมคุณภาพภายใน อันประกอบด้วย การประเมินความก้าวหน้า

ของโรงเรียนและการจัดทำรายงานของโรงเรียนต่อประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีลักษณะเป็นการติดตามและตรวจสอบของโรงเรียน ประการที่สามคือ การประเมินคุณภาพ ซึ่งเป็นกระบวนการประเมินผลการดำเนินการเมื่อได้มีการใช้ระบบการประกันคุณภาพหรือระบบควบคุมคุณภาพแล้วได้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงคุณภาพมากขึ้นเพียงใด

2.3 แนวทางดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษา

ในการดำเนินการประกันคุณภาพ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2541ข, 2542ก) โรงเรียนมีแนวปฏิบัติ 4 ขั้นตอนดังนี้ (รูปที่ 2.3)

1. การจัดทำแผนพัฒนาหรือจัดทำธรรมนูญโรงเรียน
2. การดำเนินงานตามแผนหรือธรรมนูญโรงเรียน
3. การติดตาม ตรวจสอบ ปรับปรุงการดำเนินงาน
4. การประเมินตนเอง ตามปัจจัยและเกณฑ์คุณภาพที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนกำหนด โดยมีการเตรียมการประเมิน ดำเนินการประเมิน และการรายงานการประเมินตนเอง



รูปที่ 2.3 กระบวนการดำเนินงานในขั้นตอนการประกันคุณภาพ

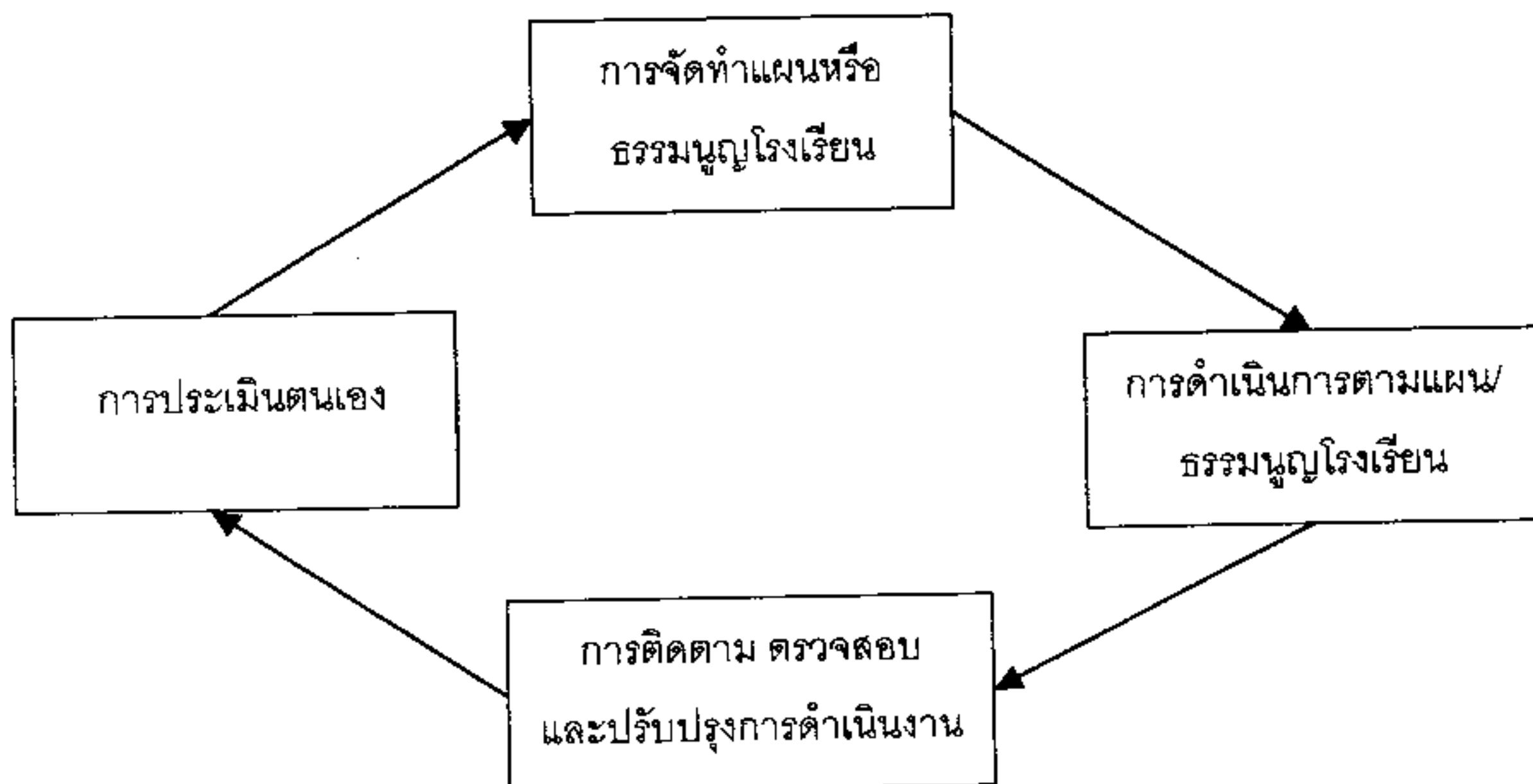
แหล่งที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2542ก: 20.

ของโรงเรียนและการจัดทำรายงานของโรงเรียนต่อประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีลักษณะเป็นการติดตามและตรวจสอบของโรงเรียน ประการที่สามคือ การประเมินคุณภาพ ซึ่งเป็นกระบวนการประเมินผลการดำเนินการเมื่อได้มีการใช้ระบบการประกันคุณภาพหรือระบบควบคุมคุณภาพแล้วได้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงคุณภาพมาน้อยเพียงใด

2.3 แนวทางดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษา

ในการดำเนินการประกันคุณภาพ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2541ข, 2542ก) โรงเรียนมีแนวปฏิบัติ 4 ขั้นตอนดังนี้ (รูปที่ 2.3)

1. การจัดทำแผนพัฒนาหรือจัดทำธรรมนูญโรงเรียน
2. การดำเนินงานตามแผนหรือธรรมนูญโรงเรียน
3. การติดตาม ตรวจสอบ ปรับปรุงการดำเนินงาน
4. การประเมินตนเอง ตามปัจจัยและเกณฑ์คุณภาพที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนกำหนด โดยมีการเตรียมการประเมิน ดำเนินการประเมิน และการรายงานการประเมินตนเอง

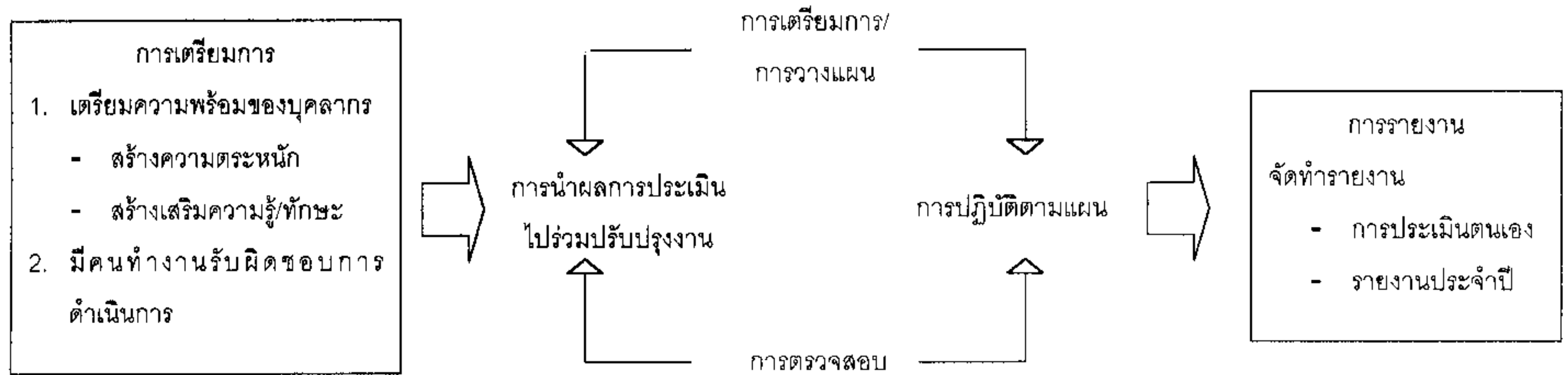


รูปที่ 2.3 กระบวนการดำเนินงานในขั้นตอนการประกันคุณภาพ

แหล่งที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2542ก: 20.

นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2542) การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ดังต่อไปนี้ (รูปที่ 2.4)

1. การเตรียมการก่อนการดำเนินงาน โดยสถานศึกษาควรเตรียมความพร้อม ดังนี้
 - การเตรียมความพร้อมของบุคลากร โดยสร้างความตระหนัก พัฒนาความรู้และทักษะด้านการประกันคุณภาพ
 - การแต่งตั้งคณะทำงาน เพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบเพื่อดำเนินการ
2. การดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน มีขั้นตอนดังนี้
 - การวางแผน โดยมีการเตรียมระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีคุณภาพ การจัดทำธรรมนูญโรงเรียนหรือแผนพัฒนาคุณภาพโรงเรียน ซึ่งมีสาระสำคัญเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย แนวทางการดำเนินงาน ระยะเวลา งบประมาณ และผู้รับผิดชอบ
 - การปฏิบัติตามแผน กล่าวคือมีการดำเนินงานด้านการส่งเสริม สนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวก ติดตามกำกับดูแลและนิเทศงานอย่างต่อเนื่อง
 - การตรวจสอบประเมินผล โดยควรมีรายละเอียดเกี่ยวกับการกำหนดกรอบการประเมินซึ่งอาจมีการจัดทำเครื่องมือการประเมินผล การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การแปลความหมายและการตรวจสอบปรับปรุงคุณภาพการประเมิน
 - การนำผลการประเมินมาปรับปรุงงาน โดยมีการดำเนินการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากร การวางแผนการดำเนินงานในระยะต่อไป รวมถึงการจัดทำข้อมูลสารสนเทศให้เป็นปัจจุบัน
3. การจัดทำรายงานผลการประเมินตนเอง หรือรายงานประจำปี โดยมีการรวบรวมผลการดำเนินงานและผลการประเมิน วิเคราะห์และสังเคราะห์จำแนกตามมาตรฐานการศึกษาและเขียนรายงาน



รูปที่ 2.4 แผนภูมิขั้นตอนการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

แหล่งที่มา: สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2542: 12.

อย่างไรก็ตาม ในการนำระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเข้าสู่โรงเรียน จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างค่อยเป็นค่อยไปซึ่งมีแนวทางการดำเนินงานเพิ่มเติมดังนี้ (กรมวิชาการ, 2539 ข)

1. พัฒนาบุคลากร

1.1 สร้างจิตสำนึกในการทำงานให้แก่บุคลากรของโรงเรียนให้มีความรักงาน เห็นว่างานเป็นส่วนสำคัญของชีวิต มีการชื่นชมผลแห่งความสำเร็จ การมีส่วนร่วมและเห็นคุณค่างาน

1.2 พัฒนาบุคลากรในโรงเรียน ให้วิสัยทัศน์ในการทำงานมีทัศนคติในเชิงสร้างสรรค์ มีเป้าหมายที่ชัดเจน

1.3 พัฒนาด้านความรู้โดยการให้ความช่วยเหลือการเข้าร่วมสัมมนาฝึกอบรม และใช้คู่มือแนวทางการพัฒนาโรงเรียนเข้าสู่มาตรฐานต่างๆในการปฏิบัติงาน

2. พัฒนาการทำงาน

2.1 ให้โรงเรียนมีการบริหารระบบคุณภาพ มีการควบคุมคุณภาพในกระบวนการทำงาน

2.2 ให้มีการทำงานเป็นทีม โดยมีจุดมุ่งหมายในการร่วมกันแก้ปัญหา จริงใจและยอมรับซึ่งกันและกัน มีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2.3 ให้มีการทำงานเป็นมาตรฐาน ทั้งผลผลิตและกระบวนการทำงาน

2.4 ให้มีระบบประเมินตนเอง

3. จัดให้มีระบบการประเมินโรงเรียนและรายงานความก้าวหน้า ด้านการเรียนรู้ การสอน การควบคุมคุณภาพในแต่ละปีการศึกษา โดยโรงเรียนเป็นผู้ประเมิน หรือให้บุคคลภายนอกเป็นผู้ประเมิน เช่นกลุ่มโรงเรียน เขตการศึกษาโดยเชื่อมกับระบบกลุ่มโรงเรียน

4. สร้างมาตรการจูงใจโดยประสานงานกับกรมที่เกี่ยวข้องในการประกาศเกียรติคุณ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การสอบเข้ามหาวิทยาลัยของนักเรียน

ทั้งนี้ ในการประกันคุณภาพการศึกษานั้น สถานศึกษาจึงต้องมีการบริหารงานคุณภาพ (Quality Management) เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด สำหรับการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาต่อไป ซึ่งมีแนวทางดังนี้ (กรมวิชาการ, 2539ข)

5. สถานศึกษาต้องกำหนดโครงสร้างการบริหาร (Quality Management) มีการกำหนดการบรรยายลักษณะงานของผู้ปฏิบัติงาน กำหนดนโยบายคุณภาพ

6. ในการกำหนดมาตรฐานการทำงานต้องมีการจัดทำเอกสาร 3 ระดับคือ คู่มือคุณภาพ คู่มือขั้นตอนการดำเนินงาน เพื่อกำหนดว่าจะต้องทำอะไร อย่างไร ที่ไหน เมื่อไร

7. มีการควบคุมคุณภาพ (Quality Control) ในกระบวนการต่างๆ มีการแก้ไขและผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน

8. มีการควบคุมคุณภาพโดยการติดตามคุณภาพ (Quality Audit) ซึ่งจะแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ การตรวจสอบติดตามผลภายในหรือการประเมินตนเองในทุกขั้นตอนของการทำงาน มีการปรับปรุงและบันทึกผลการปรับปรุง และมีการตรวจติดตามผลภายนอก หมายถึง การตรวจติดตามที่ทำโดยคณะบุคคลที่ไม่ได้ร่วมกิจกรรม

9. มีการฝึกอบรมทั่วถึงทุกระดับของบุคลากรในระบบคุณภาพ

10. ต้องทำให้ทุกคนตระหนักถึงเรื่องการทำงานอย่างมีคุณภาพ โดยมีวิธีการให้ทุกคนรู้ถึงนโยบายคุณภาพและเห็นว่าการทำงานต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

11. ต้องให้บุคลากรได้รู้ถึงความรับผิดชอบของตนเอง

จากการดำเนินงานที่ได้เสนอไว้ข้างต้น กระบวนการในการดำเนินการประกันคุณภาพนั้นมีลักษณะที่สำคัญคือ การเตรียมการด้านการประกันคุณภาพ การดำเนินงานประกันคุณภาพ อันประกอบด้วย การวางแผน การดำเนินงานตามแผน การติดตามและการประเมินตนเอง ตลอดจนการจัดทำรายงานการประเมินตนเอง ซึ่งเมื่อพิจารณาร่วมกับกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา (ข้อ 2.2.3) จึงอาจพิจารณาได้ว่า การควบคุมคุณภาพภายใน (Quality Control) ซึ่งเป็นการนำองค์กรเข้าสู่ระบบคุณภาพนั้นมีแนวปฏิบัติสอดคล้องกับการเตรียมการด้านคุณภาพ การวางแผนและการดำเนินงานประกันคุณภาพ ส่วนการตรวจสอบคุณภาพ (Quality Audit) ที่เป็นการตรวจสอบผลการดำเนินการของระบบนั้นก็สอดคล้องกับขั้นตอนของการติดตามตรวจสอบ และส่วนของการประเมินคุณภาพ (Quality Assessment) ซึ่งเป็นกระบวนการประเมินผลการดำเนินงานนั้นก็สอดคล้องกับขั้นตอนของการประเมินและการจัดทำรายงานการประเมินตนเอง ซึ่งแนวคิดดังกล่าวนี้จึงเป็นกรอบในการศึกษาการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.3.1 การควบคุมคุณภาพ

2.3.1.1 การเตรียมการด้านการประกันคุณภาพ

ปัญหาที่สำคัญในการดำเนินการประกันคุณภาพภายในคือการที่บุคลากรยังไม่เข้าใจว่าการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานตามปกติ และเป็นงานที่ต้องทำอยู่แล้ว จึงทำให้รู้สึกว่าเป็นการเพิ่มภาระงาน รวมถึงการไม่คุ้นกับการเน้นคุณภาพและวิธีการทำงานที่มีการตรวจสอบ จึงจำเป็นต้องมีการเตรียมบุคลากรเพื่อรองรับการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพภายในด้วย โดยจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543ข) สามารถดำเนินการได้ดังนี้

1. การสร้างความตระหนักถึงคุณค่าของการประกันคุณภาพภายในและการทำงานเป็นทีม กล่าวคือ การประกันคุณภาพการศึกษาภายในบุคลากรทุกฝ่ายจำเป็นต้องมีส่วนร่วมกันทำเป็นทีม

1.1 ผู้บริหารจึงต้องปลูกจิตสำนึกและสร้างความตระหนักให้บุคลากรทุกฝ่ายมองเห็นคุณค่า และความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันเกี่ยวกับการประกันคุณภาพ โดยต้องปรับความคิดของบุคลากรฝ่ายต่างๆให้อยู่ในระดับเดียวกันก่อน โดยรูปแบบที่ควรใช้ได้แก่

- สถานศึกษาที่มีบุคคลแกนนำที่มีความรู้ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ ควรจัดประชุมเพื่อสร้างความตระหนักให้บุคลากรเห็นคุณค่าของการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน โดยใช้วิทยากรของสถานศึกษาเอง เพื่อแสดงถึงศักยภาพของครูที่เป็น ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และศักยภาพของสถานศึกษาที่สามารถพึ่งตนเองได้

- หากบุคลากรแกนนำดังกล่าวยังไม่ประสบความสำเร็จ จัดหาวิทยากรมืออาชีพที่มีคุณภาพมาช่วยโน้มน้าวความคิดของผู้ที่เกี่ยวข้องให้พร้อมจะดำเนินการประกันคุณภาพด้วยใจ

- การชี้แจงทำความเข้าใจไม่ว่าจะมาจากบุคลากรภายในหรือวิทยากรภายนอก ควรให้บุคลากรทุกคนได้มีโอกาสเข้าร่วมประชุมรับทราบพร้อมกัน ไม่ควรชี้แจงเฉพาะแกนนำหรือคณะทำงานเฉพาะกลุ่ม เพื่อให้ทุกคนมีโอกาสได้ทราบความจำเป็นของการประกันคุณภาพภายในอย่างทั่วถึง และร่วมมือ ร่วมใจในการดำเนินงานต่อไป

1.2 การพัฒนาความรู้และทักษะเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายใน เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจวิธีการประกันคุณภาพ ซึ่งสามารถใช้รูปแบบดังนี้

- จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยให้ทุกคนได้เข้าร่วมประชุม ซึ่งอาจใช้บุคลากรที่มีความสามารถเป็นแกนนำในการรับผิดชอบ

- ในการประชุมปฏิบัติการนั้นควรแบ่งเป็นช่วงๆ โดยมีกิจกรรมที่จะดำเนินการดังนี้ ช่วงแรก ควรเน้นเนื้อหาเกี่ยวกับภาพรวมของระบบการประกันคุณภาพภายใน กระบวนการบริหารงานคุณภาพ แล้วเริ่มเนื้อหาเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาและแผนปฏิบัติการแต่ละปี ต่อจากนั้นก็ให้ร่วมกันปฏิบัติจริง ช่วงที่สอง เน้นเนื้อหาเกี่ยวกับการกำหนดกรอบและวางแผนการประเมิน การสร้างเครื่องมือการประเมิน ต่อจากนั้นก็ดำเนินการรวบรวมข้อมูลตามกรอบและแผนประเมิน และช่วงที่สาม เน้นเนื้อหาเกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูล การนำเสนอผลการประเมิน และการเขียนรายงานผลการประเมินตนเอง โดยจัดประชุมปฏิบัติการหลังจากที่บุคลากรมีการปฏิบัติงาน และประเมินตนเองตามแผนไปแล้วระยะหนึ่ง

2. การตั้งคณะกรรมการ

การดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายในจำเป็นต้องมีผู้รับผิดชอบในการประสาน กำกับ ดูแลช่วยเหลือ สนับสนุน โดยผู้ที่มีความรับผิดชอบที่สำคัญที่สุดคือผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งดำเนินงานร่วมกับบุคลากรหลัก ในการตั้งคณะกรรมการควรพิจารณาตามแผนภูมิโครงสร้างการบริหาร ฝ่ายที่รับผิดชอบงานใด ก็ควรจะอยู่ในคณะกรรมการที่รับผิดชอบ การพัฒนาและการประเมินคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการประกันคุณภาพภายในอาจไม่จำเป็นต้องตั้งขึ้นใหม่ ถ้าสถานศึกษานั้นมีกรรมการฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาในด้านต่างๆอยู่แล้ว ก็สามารถมอบหมายให้คณะกรรมการดังกล่าวรับผิดชอบได้ แล้วให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายที่ปฏิบัติงานตามปกติเข้ามาร่วม เพราะอย่างที่ได้กล่าวแล้ว การประกันคุณภาพการศึกษาภายในมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงการทำงานปัจจุบันให้ดีขึ้น ผู้ดำเนินการจึงต้องเป็นผู้ที่คุ้นเคยกับงานที่ทำ ไม่ใช่มอบหมายให้คนที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานมาดำเนินการ

ทั้งนี้ การมีคณะกรรมการตามโครงสร้างการบริหาร และให้บุคลากรรับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานในภารกิจของตน จะทำให้ระบบการประกันคุณภาพภายในหลักลมเข้ากับการทำงานตามภารกิจของบุคลากร ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกันในการพัฒนาคุณภาพได้อย่างรอบด้าน

2.3.1.2 การวางแผน

จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2541ข, 2542ก) การวางแผนเป็นขั้นตอนของการจัดทำแผนพัฒนาหรือจัดทำธรรมนูญโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย

1. เตรียมข้อมูลสำหรับจัดทำแผนพัฒนาหรือธรรมนูญโรงเรียน
 - สำรวจ รวบรวม และวิเคราะห์สภาพและความต้องการพัฒนาของโรงเรียน หรือสำรวจและวิเคราะห์ตามปัจจัย เกณฑ์ ตัวชี้คุณภาพ
 - กำหนดความต้องการ จุดเน้นหรือจุดพัฒนา
2. จัดทำแผนพัฒนาหรือธรรมนูญโรงเรียน
 - กำหนดรูปแบบของแผนพัฒนาหรือธรรมนูญโรงเรียน
 - กำหนดนโยบาย/วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์/มาตรการจุดเน้นหรือจุดพัฒนา
 - กำหนดแผนงาน โครงการ งานหรือกิจกรรม
 - กำหนดวิธี/แนวการประเมินผลตามแผน

ทั้งนี้ การวางแผนคืออะไร และจะทำได้อย่างไรนั้น การวางแผนเชิงคุณภาพเป็นกิจกรรมของการพัฒนาสินค้าและบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า โดยกำหนดว่าใครคือลูกค้า กำหนดความต้องการของลูกค้า พัฒนาสินค้าให้ตอบสนองกับความต้องการของลูกค้า พัฒนาระบบการทำงานที่สามารถผลิตสินค้าดังกล่าวได้ และเปลี่ยนจากแผนสู่การปฏิบัติ (Juran, 1989) การวางแผนจึงเป็นการคาดการณ์และการแก้ปัญหาล่วงหน้า โดยการนำความรู้และประสบการณ์ของมนุษย์มาสู่กระบวนการที่ก่อให้เกิดการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล เพื่อตอบคำถาม อาทิ ใครทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร ทำไม อย่างไร (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2542ง)

การวางแผนมี 2 ขั้นตอนคือ การกำหนดวัตถุประสงค์ และการกำหนดวิธีการเพื่อให้สามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายนั้นๆ ได้ (Ishikawa, 1990)

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ←นโยบาย← สารสนเทศ/การสำรวจ

ในการควบคุมคุณภาพจำเป็นต้องกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายให้ชัดเจน โดยจำเป็นต้องตระหนักถึงประเด็นต่างๆ ซึ่งอาจสรุปได้ดังนี้

- วัตถุประสงค์เป็นผลลัพธ์ของนโยบาย กล่าวคือนโยบายจะทำให้ทราบอย่างชัดเจนถึงเกณฑ์ในการกำหนดวัตถุประสงค์และมาตรการต่างๆ นโยบายจากผู้บริหารระดับสูงเป็นนโยบายที่สำคัญที่สุด โดยจะถูกนำมาทำเป็นนโยบายย่อยในระดับฝ่าย แผนก หรือระดับหัวหน้างานต่อไป ซึ่งนโยบายย่อยนี้จำเป็นต้องมีความชัดเจนเช่นกันเพื่อให้บุคลากรในทุกระดับเข้าใจถึงอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบของตน แต่่นโยบายไม่ควรมุ่งเน้นที่ฝ่าย แผนก หรือองค์กรเป็นตัวตั้ง แต่ควรมุ่งเน้นที่วัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย และปัญหามากกว่า (Ishikawa, 1990) ดังนั้นจึงอาจใช้วิธีการตั้งคณะกรรมการเพื่อศึกษาองค์ประกอบต่างๆ ของการกำหนดเป้าหมาย หรือจัดสัมมนา ผู้แทนชุมชน องค์กรรัฐและเอกชน และบุคลากรที่เกี่ยวข้องอีกด้วย (กรมวิชาการ, 2539ก)

- นโยบายแบ่งตามลักษณะของเป้าหมาย แบ่งได้เป็น 2 ชนิดคือ Methodological policy ซึ่งจะเน้นที่วิธีการในการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ เช่น การสนับสนุนการทำมาตรฐาน หรือการกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน กับ Objective policy ซึ่งจะกล่าวถึงคุณลักษณะของวัตถุประสงค์ เช่น การลดต้นทุนในส่วนปีละ 20% ภายในหกเดือน เป็นต้น (Ishikawa, 1990) และการกำหนดนโยบายตามลักษณะการดำเนินงาน มี 2 ลักษณะ คือการกำหนดเป็นแนวกว้าง ซึ่งจะระบุทิศทางหรือแนวทางการดำเนินงานนั้นๆ ใน

ลักษณะที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติเลือกได้มากกว่าหนึ่งทางเลือกแต่ยังคงแสดงจุดเน้นและแนวทางการดำเนินงาน ส่วนนโยบายแบบเจาะจง มีข้อความชี้แนวทางการดำเนินการชัดเจน โดยให้ทำหรือให้เลือกทำอย่างหนึ่งอย่างใดตามที่ระบุไว้ และจะบอกให้ทราบว่าต้องการสิ่งใด เน้นหรือส่งเสริมสิ่งใด หรืออาจเสนอมาตรการที่เหมาะสมไว้ (กรมวิชาการ, 2539ก)

- นโยบายต้องมีหลักการที่เหมาะสม โดยจำเป็นต้องได้มาจากข้อมูลที่เป็นจริงจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร อาทิ ข้อมูลจากการสำรวจตลาด การสำรวจจากลูกค้า และมีการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเป็นพื้นฐานในการกำหนดนโยบาย และวัตถุประสงค์ที่เหมาะสม ทั้งนี้ผู้มีส่วนกำหนดนโยบายในทุกระดับควรจะสามารถสะท้อนข้อมูลที่จำเป็นต้องรวบรวมเพื่อมาใช้ในการกำหนดนโยบายได้

- ในการกำหนดนโยบาย จำเป็นต้องพิจารณาสิ่งที่มีความสำคัญก่อน กล่าวคือ ปัญหาที่สำคัญนั้นมีใช่ปัญหาที่เกิดขึ้นนานๆครั้งหรือเป็นปัญหาเล็กน้อยที่ไม่มีนัยสำคัญ แต่เป็นปัญหาเรื้อรังที่มีผลกระทบต่อบุคลากร ดังนั้นจึงควรจำกัดความให้แคบลง เพียงสองถึงห้าประเด็นที่สำคัญที่สุด

วัตถุประสงค์และเป้าหมายควรมีความชัดเจนและเฉพาะเจาะจง ถ้าเป็นไปได้ควรมีกำหนดการอย่างเป็นรูปธรรม แม้ว่าจะมีการกำหนดเป้าหมายและนโยบายประกาศใช้เป็นรายปีสำหรับปีงบประมาณหนึ่งๆ แต่ วัตถุประสงค์และเป้าหมายเหล่านั้นจะต้องมีพื้นฐานมาจากแผนและนโยบายระยะยาว (Ishikawa, 1990) เพราะนโยบายข้อความหรือสิ่งที่กำหนดไว้เพื่อใช้เป็นแนวทางหรือกรอบการดำเนินงานด้านต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ นโยบายเป็นการสื่อเจตจำนงในการบริหารของฝ่ายบริหาร เป็นทิศทางที่ผู้ที่เกี่ยวข้องระดับปฏิบัติการจะนำไปใช้ในการกำหนดแผนงานหรือโครงการหรือรายละเอียดในการทำงาน (กรมวิชาการ, 2539ก) ทั้งนี้นโยบายที่ดีต้องมีลักษณะ คือ

- แสดงทิศทางการปฏิบัติอย่างชัดเจน
- แสดงจุดเน้นและกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ
- เข้าใจง่ายและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ
- ตอบสนองปัญหาความต้องการและการพัฒนาอย่างแท้จริง
- สอดคล้องกับนโยบายระดับสูงและนโยบายที่เกี่ยวข้อง

2. การกำหนดวิธีการเพื่อให้สามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าประสงค์นั้นๆ ←

การทำให้เป็นมาตรฐาน (Standardization) ← เทคโนโลยีและเทคนิคการบริหาร กล่าวคือเมื่อได้กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์แล้ว องค์กรจำเป็นต้องตั้งหลักปฏิบัติ ซึ่งจะระบุถึงสิ่งที่ต้องทำ

เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์นั้นได้และสิ่งที่พนักงานจำเป็นต้องทำ หรืออาจเรียกว่า เป็นการ "ทำให้เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงาน" (Standardization) ซึ่งถือได้ว่าเป็นการกำหนดวิธีการในการทำให้แผนที่วางไว้นั้นบรรลุความสำเร็จได้ การกำหนดมาตรฐานในการปรับปรุงการปฏิบัติงานดังกล่าวถือได้ว่าเป็นงานที่สำคัญของผู้บริหารทุกระดับ เนื่องจากมาตรฐานการทำงานเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานประจำ

อนึ่ง ในการวางแผนเป้าหมายการพัฒนาโรงเรียน (กรมวิชาการ, 2539ก) เป้าหมาย หมายถึง ระดับความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของหน่วยงานจะกำหนดหลังจากที่ได้ศึกษาแนวโน้มการพัฒนา ศึกษาความต้องการของชุมชน ศึกษาแนวทางการจัดการศึกษาและศึกษาศักยภาพของโรงเรียน ซึ่งจะเป็น ข้อมูลสำหรับการตัดสินใจดำเนินการ หรือหลังการกำหนดวิสัยทัศน์ และภาระหน้าที่ของโรงเรียนแล้ว เป้าหมายที่ดีจะต้องเป็นเป้าหมายที่ท้าทาย เหมาะกับความต้องการและสามารถดำเนินการได้ กล่าวคือการศึกษาแนวโน้มของการพัฒนา เป็นการศึกษาสภาพที่จะเป็นไปหรือที่จะเกิดขึ้นในชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา วัฒนธรรม ทรัพยากร สิ่งแวดล้อม ประชากรและอื่นๆ ว่าจะมีสภาพอย่างไรในอนาคต แสดงโอกาส ข้อจำกัด แล้วสรุปแนวโน้มการพัฒนาของชุมชนนั้น

การศึกษาคือความต้องการของชุมชน เป็นการศึกษาคือความต้องการของประชาชน ผู้ปกครองนักเรียนรวมทั้งบุคลากรในโรงเรียน สามารถดำเนินการได้หลายวิธี ทั้งการสำรวจ สัมภาษณ์ สังเกต และการประเมินความจำเป็น ความต้องการของชุมชนด้านต่างๆ เพื่อเป็นองค์ประกอบในการกำหนดเป้าหมายโรงเรียน

การศึกษาแนวทางการจัดการศึกษาของโรงเรียน เป็นการศึกษาองค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน ทั้งปรัชญาโรงเรียน แผนการศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษา นโยบายของรัฐบาล ของกระทรวงศึกษา ของสังกัด แผนพัฒนาจังหวัดและองค์ประกอบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน โดยการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งผลจากการวิเคราะห์จะเป็นตัวชี้้นำการกำหนดแนวทางการจัดการศึกษาของโรงเรียน

การศึกษาศักยภาพของโรงเรียน เป็นการศึกษาสภาพความพร้อมของโรงเรียน รวมทั้งศึกษาผลการดำเนินงานของโรงเรียนในระยะเวลาที่ผ่านมา ซึ่งจะช่วยให้อาจารย์ทราบโอกาส อุปสรรค จุดอ่อนและจุดแข็งของโรงเรียน

เป้าหมายประกอบด้วย 3 ส่วนคือ กิจกรรม ปริมาณหรือคุณภาพของกิจกรรมที่จะดำเนินการ และเงื่อนไขเวลา กล่าวคือ การกำหนดเป้าหมายระยะยาวขึ้นอยู่กับแนวโน้มการพัฒนา

ความต้องการของชุมชน แนวทางการพัฒนาโรงเรียนและศักยภาพของโรงเรียน ส่วนเงื่อนไขที่จะดำเนินการเสร็จขึ้นอยู่กับศักยภาพของโรงเรียน และก่อนนำเป้าหมายไปจัดทำแผนยุทธศาสตร์ จำเป็นต้องแยกแยะเป้าหมายระยะยาว สั้น หรือเป็นเป้าหมายรายปี เพื่อกำหนดเป้าหมายในแผนปฏิบัติการให้ชัดเจนมากขึ้นต่อไป ซึ่งจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2542ง) แผนมี 3 แบบ ได้แก่ แผนแก้ปัญหา (Problem Solving Plan) แผนปฏิบัติการ (Operational Plan) และแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan)

- แผนแก้ปัญหา เป็นแผนที่มีเวลาดำเนินการในช่วงเวลาสั้นๆ (1-2 เดือน) จัดทำเพื่อปรับปรุง แก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน บุคลากรในโรงเรียนจะมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน และรับผิดชอบการปฏิบัติงานตามแผนนี้ในวงจำกัด

- แผนปฏิบัติการ เป็นแผนดำเนินการในช่วง 1 ปี เพื่อการปรับปรุงงานประจำ ให้บรรลุถึงระดับการปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจ เป็นแผนที่บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมมากกว่าแผนอื่นๆ เป็นแผนที่ทำให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์

- แผนยุทธศาสตร์ เป็นแผนที่จัดทำขึ้นเพื่อปรับปรุงงานให้บรรลุหน้าที่เป้าหมายของ โรงเรียน การจัดทำโดยใช้คณะกรรมการวางแผนร่วมกัน อาจประกอบด้วยบุคคลหลายฝ่าย ซึ่งใช้ในการจัดสรรบุญโรงเรียนหรือแผนพัฒนาโรงเรียน โดยส่วนใหญ่จะเป็นแผน 3-5 ปี

2.3.1.3 การดำเนินงาน

เมื่อได้มีการวางแผน จัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนหรือธรรมนูญโรงเรียนเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือการนำแผนสู่การปฏิบัติซึ่งการดำเนินงานตามแผนนั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2541ข, 2542ก) การดำเนินงานตามแผนหรือธรรมนูญโรงเรียนมีขั้นตอนดังนี้

1 จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

- สรุปสาระสำคัญของแผนงานและจัดลำดับโครงการ/ งาน/ กิจกรรมเป็นรายปี

- กำหนดปฏิทินปฏิบัติงานประจำปี

- ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจกับคณะทำงานตามแผนงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง

2 ลงมือปฏิบัติตามแผนการปฏิบัติงานประจำปี

- ดำเนินงานโครงการ/กิจกรรมตามแผน

- อำนวยความสะดวก/ช่วยเหลือ/แนะนำ และนิเทศให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผน

จากการขั้นตอนดังกล่าว จะเห็นได้ว่าการดำเนินงานดังกล่าวอยู่ในขั้นตอนของการปรับปรุงคุณภาพใน Juran Trilogy (1989) ซึ่งประกอบด้วย

- กำหนดโครงสร้างที่จำเป็นต่อการปรับปรุงคุณภาพประจำปี
- ระบุสิ่งที่จำเป็นต่อการปรับปรุง-โครงการปรับปรุงคุณภาพ
- กำหนดทีมงานรับผิดชอบสำหรับแต่ละโครงการอย่างชัดเจน
- จัดสรรทรัพยากร สิ่งจูงใจ และการฝึกอบรมที่จำเป็นต่อทีมงานเพื่อการ

วิเคราะห์สาเหตุ กระตุ้นให้เกิดแผนการฟื้นฟู กำหนดการควบคุมเพื่อให้ดำเนินการตามแผนได้

ทั้งนี้ ในการนำแผนพัฒนาหรือธรรมนูญโรงเรียนมาปฏิบัติจำเป็นต้องมีการพิจารณาการจัดองค์กรบริหารคุณภาพในโรงเรียน ซึ่งเป็นการจัดโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนให้เอื้อต่อการบริหารคุณภาพและสามารถดำเนินงานสู่เป้าหมายที่กำหนดได้ โดยมีวิธีการดำเนินการ 3 ลักษณะดังนี้ (กรมวิชาการ, 2539ก)

1. จัดองค์กรหรือโครงสร้างการบริหารใหม่ทั้งหมด โดยยึดภาระงานใหม่เป็นหลัก (Restructured)
2. เพิ่มหน่วยงานย่อยในโครงสร้าง โดยไม่กระทบกระเทือนโครงสร้างเดิม ซึ่งหน่วยงานย่อยที่เพิ่มขึ้นจะรับผิดชอบปฏิบัติงานเฉพาะที่เพิ่มขึ้นจากภาระงานเดิม
3. การเพิ่มภาระงานในหน่วยงานย่อยตามโครงสร้างเดิม เป็นการเพิ่มงานใหม่ในโครงสร้างเดิม วิธีการสามารถทำได้ง่ายแต่ภาระงานใหม่ต้องชัดเจน

การดำเนินการจัดองค์กรบริหารคุณภาพ มีขั้นตอน ดังนี้ (กรมวิชาการ, 2539ก)

1. ศึกษาวิเคราะห์ กำหนดภาระงานของหน่วยงานให้ชัดเจนซึ่งอาจดำเนินการต่อเนื่องจากการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน โดยการกำหนดองค์กรบริหารคุณภาพควรให้บุคลากรทุกฝ่ายของโรงเรียนมีส่วนร่วม เพื่อให้ได้ข้อยุติเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม
2. กำหนดโครงสร้างการบริหาร โดยกำหนดฝ่าย หมวด งานตามภารกิจ หรือกำหนดหน่วยงานเสริมตามวิธีที่ 2 หรือเพิ่มภาระงานตามวิธีที่ 3
3. วิเคราะห์งานทั้งด้านปริมาณ ความยุ่งยากซับซ้อนของงานกำหนดเวลาในการปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จ โครงสร้างองค์กรขนาดใหญ่ควรมีคณะกรรมการที่ปรึกษาของโรงเรียน และควรกำหนดกลุ่มงาน หรือกระจายงานมากกว่าโรงเรียนระดับกลาง

4. กำหนดโครงสร้างอัตรากำลังในแต่ละงาน หมวดหรือฝ่ายตามโครงสร้าง และต้องคำนึงถึงความพร้อมของทรัพยากรทั้งที่เป็นวัตถุหรือบุคคล รวมถึงจุดเด่นและข้อจำกัดของโรงเรียนตามสภาพที่เป็นจริง

5. สรรหาและแต่งตั้งบุคลากรที่มีความเหมาะสม เพื่อปฏิบัติงานตามโครงสร้าง โดยควรสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมาทำหน้าที่หัวหน้างาน หรือหัวหน้างานเลือกทีมงานด้วยตนเองจะช่วยให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพมากขึ้น

6. กำหนดกลไกการบริหารตามโครงสร้างให้เชื่อต่อการพัฒนาคุณภาพ

นอกจากนี้ ในการนำเป้าหมายและนโยบายไปปฏิบัติ โดยมีการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน แผนปฏิบัติการประจำปี และโครงการพัฒนา ซึ่งมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน โดยแผนพัฒนาเป็นแผนระยะกลาง 3 –5 ปี เหมาะสำหรับการวางแผนกลยุทธ์หรือแผนปรับปรุงโรงเรียน เพื่อเป็นกรอบการดำเนินงาน และมีแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน ดังนี้ (กรมวิชาการ, 2539ก)

1 วางแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์ โดยตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนของโรงเรียน ประกอบด้วยผู้แทนท้องถิ่น ชุมชน และบุคลากรทุกฝ่ายของโรงเรียน ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผน ตั้งแต่การประเมินสภาพปัจจุบันและปัญหา การกำหนดขอบข่ายและรวบรวมข้อมูล การหามติเอกฉันท์ในการกำหนดแผนและการร่วมกันเผยแพร่แผน

2 นำนโยบายและเป้าหมายการพัฒนาโรงเรียนมากำหนดเป็นนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ งานหรือโครงการ และดัชนีชี้วัดความสำเร็จของแผน โดยต้องมีความสัมพันธ์กันอย่างชัดเจน และจัดทำในลักษณะเป็นการพัฒนาตามเป้าหมายเบ็ดเสร็จระดับหนึ่ง ระยะเวลาการดำเนินการตามแผนจึงอยู่ระหว่าง 3-5 ปี เป้าหมายของแผนควรกำหนดเป็นเป้าหมายระยะสั้น ประจำปีเพื่อสะดวกในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

3 การกำหนดวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และกิจกรรมที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายรวมทั้งดัชนีชี้วัดความสำเร็จ โดยวิเคราะห์กำหนดในตารางกำหนดกรอบการจัดทำแผน และการกำหนดกลุ่มกิจกรรมเป็นโครงการ กำหนดกลุ่มโครงการเป็นแผนงานแล้วกำหนดกรอบแนวคิดของแต่ละโครงการต่อไป

อย่างไรก็ตาม สิ่งที่สำคัญสำหรับการนำแผนไปปฏิบัติ คือผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ต้องรับทราบและถือปฏิบัติร่วมกัน โดยแนวการนำธรรมนูญโรงเรียนไปปฏิบัติ มีขั้นตอนดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2541ก)

1. สร้างความเข้าใจให้แก่บุคลากรในโรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความร่วมมือและสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพ โดย ประชุมชี้แจง/ประชาสัมพันธ์โดยสื่อต่าง ๆ ต่อผู้ที่เกี่ยวข้องภายใน ได้แก่ คณะครู นักเรียน และบุคลากรอื่นๆ รวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้องภายนอก ได้แก่ คณะกรรมการโรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2. จัดทำแผนปฏิบัติงาน และปฏิทินปฏิบัติงานประจำปี โดยศึกษาระจาก ธรรมนูญโรงเรียน กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายและสภาพความสำเร็จ จัดทำรายละเอียดของงาน/โครงการ/กิจกรรมแต่ละปีให้ครอบคลุมตลอดระยะเวลาของธรรมนูญโรงเรียน จากนั้นพิจารณาความเป็นไปได้ของแผนทั้งด้านการเงิน/ทรัพยากรของโรงเรียนแหล่งความช่วยเหลือ/สนับสนุนและผู้รับผิดชอบดำเนินการ แล้วจึงจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานประจำปีของแต่ละงาน/โครงการ/กิจกรรมที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการ โดยแผนปฏิบัติงาน คือ แผนย่อยเพื่อพัฒนาโรงเรียนที่ระบุสาระสำคัญเกี่ยวกับงาน/โครงการ/กิจกรรมที่จะดำเนินการ ซึ่งได้แก่ เป้าหมายพร้อมยุทธศาสตร์หรือวิธีการดำเนินงาน ระยะเวลาที่จะทำ ผู้รับผิดชอบ และงบประมาณที่จะใช้ให้ชัดเจนเพียงพอต่อการนำไปปฏิบัติ และปฏิทินปฏิบัติงาน คือ กำหนดการหรือตารางปฏิบัติงานของแต่ละงาน/โครงการ/กิจกรรม/เป้าหมายที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการ ตารางปฏิบัติงานที่ทำได้ง่าย คือ ทำในลักษณะตารางกำหนดการทำงาน

3. ลงมือปฏิบัติตามแผน โดยมอบหมายผู้รับผิดชอบงาน/โครงการ/กิจกรรม และชี้แจงแผนปฏิบัติงานแก่ผู้เกี่ยวข้อง ดำเนินการตามแผนที่กำหนด ประเมินและรายงานผลการดำเนินงานตามขั้นตอนต่างๆ ที่กำหนด ผู้บริหารและคณะกรรมการโรงเรียนให้การสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย

4. กำกับ ติดตามและประเมินผล โดยผู้บริหารหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายดำเนินการกำกับ ติดตามเพื่อตรวจสอบการดำเนินงานหรือการจัดการ ร่วมกันประเมินและสรุปผลการดำเนินงานตามเป้าหมายและจุดเน้น เพื่อหาแนวทางบริหารจัดการการดำเนินงานแต่ละงาน/โครงการ/กิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้และเพื่อเป็นสารสนเทศสำหรับการวางแผนปรับปรุงต่อไป

5. จัดเก็บข้อมูลหลักฐานโดยให้แฟ้มสะสมผลงาน (Portfolio) ที่สะท้อนให้เห็นกระบวนการทำงานและผลงานที่เกิดขึ้นจริงของแต่ละงาน/โครงการ/กิจกรรมซึ่งควรมีทั้งแฟ้มสะสมผลงานของโรงเรียน ครู และนักเรียน เพื่อเป็นระบบการประเมินและรายงานผลที่สะท้อนให้เห็นร่องรอยการทำงานและยืนยันผลที่เกิดขึ้นจริงทั้งในส่วนของโรงเรียน ครู และนักเรียน อีกทั้งเป็นข้อมูล

และสารสนเทศสำหรับการปรับปรุงงาน/โครงการ/กิจกรรม และเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ภาพรวมของผลการดำเนินงานของโรงเรียน

6. รายงานผลการดำเนินงาน โดยวิเคราะห์ข้อมูลจากการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล แล้วสรุปผลการวิเคราะห์ พร้อมเสนอแนะแนวทางปรับปรุง จากนั้นจึงนำเสนอ/ประชาสัมพันธ์รายงานผลในรูปแบบต่างๆ ต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง

7. ปรับปรุงและพัฒนางาน/โครงการ/กิจกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยผู้รับผิดชอบงาน/โครงการ/กิจกรรมนำผลการติดตามและตรวจสอบ/ประเมินผลไปใช้ในการปรับแผนยุทธศาสตร์หรือแนวทางการทำงาน เพื่อให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.3.2 การตรวจสอบคุณภาพ

การตรวจสอบ ติดตาม นั้นเป็นการประเมินกิจกรรม การปฏิบัติงาน บัณฑิตหรือสถิติต่างๆ ตลอดจนนโยบายขององค์กร และแสดงให้เห็นว่าองค์กรนั้นสามารถดำเนินงานได้บรรลุหรือเกินมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ (Summers, 1997) จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2541ข, 2542ก) การติดตาม ตรวจสอบ ปรับปรุงการดำเนินงาน สามารถปฏิบัติได้ดังนี้

- 1 สร้างเครื่องมือ กำหนดบุคลากร และแผนสำหรับการติดตามและตรวจสอบ
- 2 ควบคุม กำกับ ดูแล และตรวจสอบตามแผนการดำเนินงานของโรงเรียน
- 3 นำผลที่ได้จากการติดตาม ตรวจสอบมาประเมินและสรุปผลการดำเนินงาน เพื่อรายงานภายใน

- 4 นำผลการประเมินมาแก้ไขปัญหา ปรับปรุงและพัฒนางานต่อไป

การนิเทศและติดตามผลในโรงเรียนนั้นถือเป็นส่วนหนึ่งของการกำกับงาน (Monitoring) และเป็นส่วนหนึ่งของการตรวจสอบงาน (Check) ของระบบคุณภาพ การกำกับงานเป็นการรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานตามแผนหรือโครงการเพื่อปรับแก้ไขวิธีการปฏิบัติเพื่อให้ผลงานเป็นไปตามแผนมากที่สุด โดยมีระบบการกำกับงาน 3 ระบบดังนี้ (กรมวิชาการ, 2539ก)

- การเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วยการตรวจสอบ การควบคุม และการตรวจสอบการบริหารภายใน

- การสอนแนะประกอบด้วยการนิเทศและการสอนแนะ

- การรายงานประกอบด้วย การรายงานการเงิน การรายงานการตรวจสอบภายใน และการรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผน

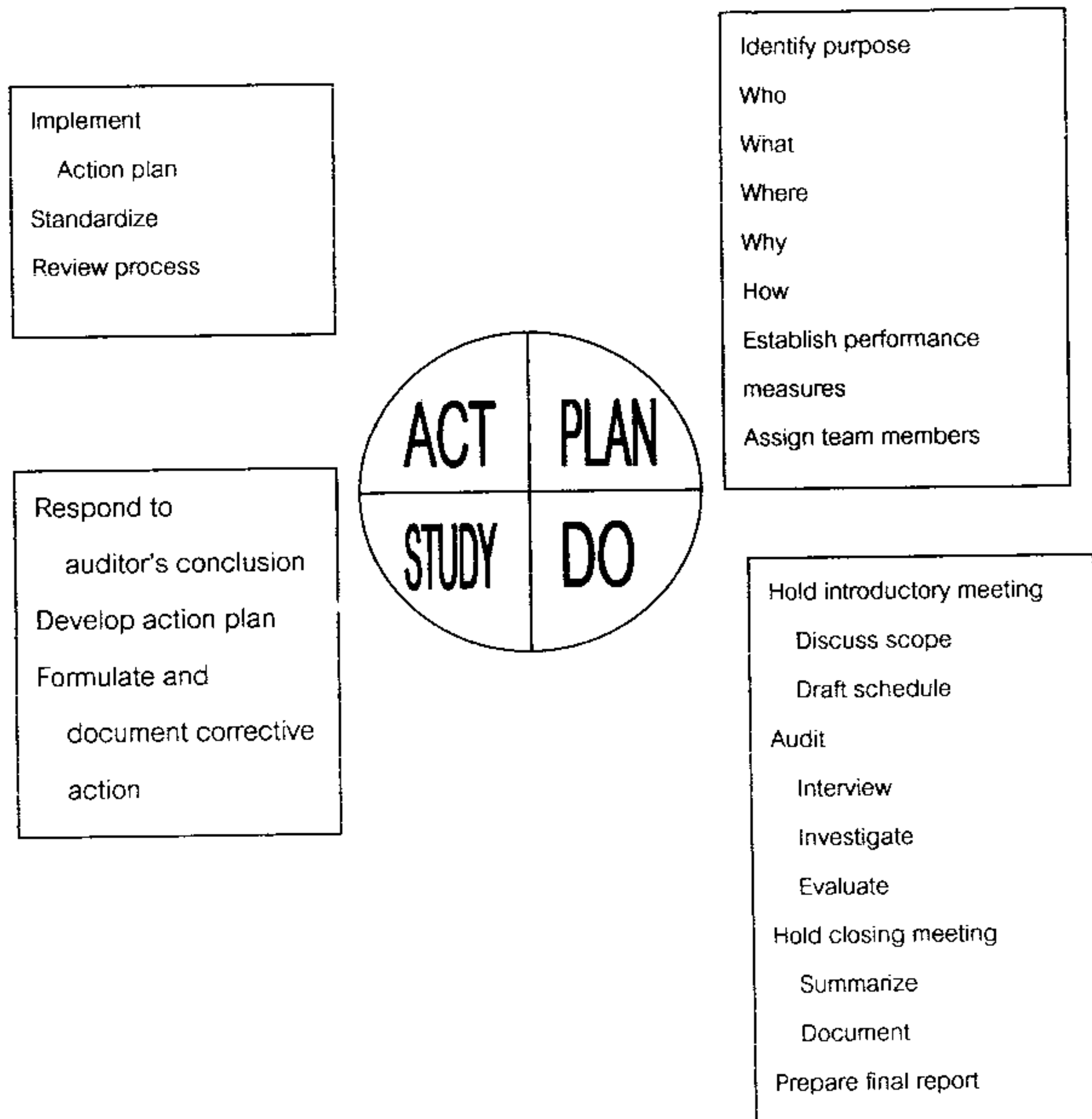
ทั้งนี้ Summers (1997) ได้ประยุกต์วงจร plan-do-study-act cycle มาใช้ในการดำเนินการตรวจสอบติดตาม ดังนี้ (รูปที่ 2.5)

1. **วางแผน** คือการระบุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการตรวจสอบติดตาม ดังนั้น ผู้ตรวจสอบจึงต้องระบุว่าใครจะถูกตรวจสอบ ใครจะเป็นผู้ตรวจสอบ เป้าหมายของการตรวจสอบนี้มีมาตรฐานใดใช้ในการตรวจสอบหรือไม่ ถ้าใช่ ได้ใช้มาตรฐานอะไร จะมาตรวจสอบเมื่อไรและที่ไหน ซึ่งเหล่านี้เป็นข้อมูลที่จำเป็นต้องให้ผู้รับการตรวจทราบเช่นกัน นอกจากนี้ สิ่งที่สำคัญก็คือการระบุว่าผลที่ได้จากการตรวจจะถูกนำไปใช้อย่างไร และใครจะสามารถเข้าถึงหรือรับทราบข้อมูลดังกล่าวได้บ้าง

2. **การดำเนินการ** คือการนำแผนไปปฏิบัติ ส่วนใหญ่จะมีการประชุมผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในเบื้องต้นเพื่ออธิบายขอบเขต วัตถุประสงค์ กำหนดการ และระเบียบการเอกสารต่างๆ หลังจากเปิดการประชุม ผู้ศึกษาจะเริ่มทบทวนกระบวนการ ผลิตภัณฑ์ หรือระบบ ผู้ตรวจสอบอาจต้องการดูข้อมูลเกี่ยวกับระบบคุณภาพ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน หรืออาจใช้การสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องในการผลิตสินค้าหรือบริการ หรือข้อมูลใดๆ ที่เกี่ยวข้อง ในระหว่างการทบทวน ผู้ตรวจจะจัดทำเอกสารข้อค้นพบ ซึ่งจะใช้เสนอในการสรุปเมื่อจบการประชุมแล้ว

3. **การศึกษา** ผู้ตรวจจะแจ้งผู้ที่เข้าร่วมถึงจุดอ่อน จุดแข็ง และข้อปรับปรุง ซึ่งเมื่อมีการตอบรับข้อสรุปดังกล่าว จะมีการกำหนดแผนปฏิบัติการเพื่อแก้ไขตามข้อเสนอแนะจากผู้ตรวจ

4. **ปรับปรุง** เมื่อได้มีการตอบรับ และกำหนดแผนปฏิบัติการดังกล่าวจะเป็นเป้าหมายในกิจกรรมการปรับปรุงแก้ไขในขอบเขตที่ผู้ตรวจระบุถึง ดังนั้นผู้ตรวจตลอดจนผู้บริหารจึงต้องมีการติดตามในโดยไม่แจ้งล่วงหน้าเพื่อประเมินสถานการณ์ภาพของแผนปฏิบัติการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง



รูปที่ 2.5 The Auditing Process

แหล่งที่มา: Summers, 1997: 488.

2.3.3 การประเมินคุณภาพ

การประเมินผลงานเป็นการตรวจสอบความก้าวหน้าของงานหรือโครงการตลอดจนพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานว่าเป็นไปตามแผนมากน้อยเพียงใด การประเมินผลงาน

เป็นขั้นตอนสำคัญของวงจรการบริหารการพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีขอบข่ายการประเมินกว้าง ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ ผลจากการประเมินจะนำไปใช้ในการปรับปรุงการบริหารงาน รวมถึงการยกเลิกหรือปรับเปลี่ยนโครงการและรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้รับผิดชอบ ซึ่งการประเมินผลแบ่งได้หลายประเภทตามเกณฑ์ที่ใช้ ดังนี้ (กรมวิชาการ, 2539ก)

1. แบ่งโดยเกณฑ์ของลำดับเวลาดำเนินการ มี 3 ประเภท

- การประเมินก่อนดำเนินการ เป็นการศึกษาลักษณะความเป็นไปได้ของการดำเนินงานตามแผน ทั้งเพื่อการตัดสินใจดำเนินงานและประเมินความพร้อมในด้านปัจจัยก่อนดำเนินงาน
- การประเมินระหว่างการทำงาน เป็นการประเมินความก้าวหน้าของการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงงาน
- การประเมินหลังการดำเนินงาน เป็นการประเมินเพื่อสรุปงานว่าสำเร็จตามวัตถุประสงค์ หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดมากน้อยเพียงใด

2. แบ่งโดยเกณฑ์ลักษณะการตัดสินใจ มี 2 ประเภท

- การประเมินความก้าวหน้าของโครงการ เป็นการประเมินติดตามการดำเนินงานและประเมินระหว่างการทำงาน
- การประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการ เป็นการประเมินเพื่อสรุปเช่นเดียวกับ 1.3 โดยผลจากการประเมินจะเป็นข้อมูลในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานต่อไป

3. แบ่งโดยเกณฑ์สิ่งที่ถูกประเมิน ในระบบคุณภาพการศึกษาแบ่งได้ 4 ประเภท

- การประเมินบริบทหรือสภาวะแวดล้อม (Context) ของการดำเนินงาน
- การประเมินปัจจัยและตัวป้อน (Input) มีลักษณะเช่นเดียวกับการประเมินก่อนการดำเนินงาน
- การประเมินกระบวนการ (Process)
- การประเมินผลผลิตหรือผลงาน (Product)

ทั้งนี้ ขั้นตอนของการประเมินตนเองตามปัจจัยและเกณฑ์คุณภาพที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนกำหนดมีดังนี้ (2541ข; 2542ก)

1 เตรียมการประเมิน

- ชี้แจงเหตุผล ความจำเป็นเรื่องการประเมินตนเองให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทราบ
- กำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมิน
- กำหนดวัตถุประสงค์และหัวข้อของการประเมิน

2 ดำเนินการประเมิน

- เก็บข้อมูลตามวิธีการ และเครื่องมือที่กำหนด
- วิเคราะห์/ประมวลผลข้อมูล
- สรุปผลการประเมิน

3 รายงานการประเมินตนเอง

- รายงานผู้ที่เกี่ยวข้องทราบเป็นระยะ อย่างน้อยปีละครั้ง เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับแผนพัฒนาโรงเรียน/ธรรมนูญโรงเรียน

- ร่างรายงานตามรูปแบบรายงานการประเมินตนเองที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนกำหนด เพื่อนำไปใช้ในกิจกรรมการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา

สอดคล้องกับองค์ประกอบของการทำงานในระบบการประเมินผลภายใน จากการศึกษาของสุวิมล ว่องวานิชและคณะ (2543) เรียกว่า ระบบ TEAM-D ประกอบด้วยระบบย่อยได้แก่

(1) ระบบการวางแผนและปฏิบัติการ (Design of Operation Plan and Evaluation Frame)

(2) ระบบข้อมูลและประเมินผล (Database and Information Processing)

(3) ระบบการตรวจสอบการประเมิน (Detection of Evaluation Standards)

(4) ระบบการรายงานผลการประเมิน (Dissemination of Evaluation Results)

(5) ระบบการใช้ผลการประเมิน (Development for the Achievement of Education Standards)

นอกจากนี้ องค์ประกอบที่สำคัญของการประเมินผลภายใน ได้แก่ การเตรียมและพัฒนาบุคลากร การกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา การกำหนดมาตรฐานที่ต้องการประเมิน การวางแผนการประเมิน การออกแบบข้อมูลและการประมวลผล การตรวจสอบความ น่าเชื่อถือของผลการประเมินและคุณภาพของวิธีการประเมิน การออกแบบรูปแบบการประเมินผลการประเมิน การจัดทำรายงานผลการประเมินตนเอง และการออกแบบและวางแผนการใช้ผลการประเมินเพื่อพัฒนาปรับปรุงการทำงานของสถานศึกษา

อย่างไรก็ตาม จากการรายงานการวิจัยและพัฒนาระบบการประเมินผลภายในของสถานศึกษาที่สุวิมล ว่องวานิชและคณะ (2543) ได้ศึกษาสภาพความพร้อมของสถานศึกษาในการทำการประเมินผลภายใน พบว่าสถานศึกษาส่วนใหญ่จะทำการประเมินตนเองโดยไม่เป็นระบบ บุคลากรภายในไม่ได้มีส่วนร่วมในการประเมินผล และไม่ได้นำผลไปใช้ในการวางแผนบริหาร อย่างไรก็ตาม ครูอาจารย์ส่วนใหญ่ยินดีและเต็มใจที่จะมีส่วนร่วมในการประเมินผลภายใน และ

พร้อมที่จะเรียนรู้วิธีการประเมินผลภายใน โดยเนื้อหาสาระที่ครูต้องการพัฒนามากที่สุดคือ การแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูล การสร้างเครื่องมือ และการวิเคราะห์ข้อมูล

ดังนั้น ขั้นตอนการประเมินผลการดำเนินงานพัฒนามาตรฐานคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนจึงควรดำเนินการต่อไปนี้ (สุวิมล ว่องวานิชและคณะ, 2543)

1. สร้างความตระหนักในการประเมิน เพื่อให้เกิดการยอมรับตระหนักถึงความสำคัญ และให้ความร่วมมือในการประเมิน ต้องชี้แจงเหตุผลความจำเป็นให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทราบ
2. เลือกสิ่งที่จะประเมิน ปกติจะประเมินองค์ประกอบของคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด แต่การประเมินแต่ละครั้งอาจเลือกสิ่งที่จะประเมินเฉพาะบางเรื่องในลักษณะแยกประเมินก็ได้
3. กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน ระบุผลที่จะได้ของการประเมิน รวมถึงประโยชน์ของการประเมิน วัตถุประสงค์ของการประเมินจะเป็นตัวกำหนดองค์ประกอบของการประเมิน
4. กำหนดวิธีการและเครื่องมือ เลือกวิธีการประเมินให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประเมิน และเลือกเครื่องมือประเมินให้สอดคล้องกับวิธีการและสิ่งที่จะทำการประเมิน
5. ประเมินผลและสรุปผลการประเมิน ประมวลผลข้อมูลที่ได้จากการประเมิน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าสถิติและแบบการวิเคราะห์ที่กำหนด อภิปรายและสรุปผลการประเมิน
6. รายงานผลการประเมิน ในการประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน นอกจากจะรายงานผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อการปรับปรุงงานแล้ว ยังจำเป็นต้องรายงานให้ชุมชนและประชาชนทราบ โดยเครื่องมือในการประเมินขึ้นอยู่กับสิ่งที่จะประเมินและวัตถุประสงค์ของการประเมินแต่ละตัว ซึ่งในการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน เช่น แบบตรวจสอบรายการ (Checklist) แบบจัดลำดับคุณภาพ แบบสัมภาษณ์ แบบสังเกตการปฏิบัติงาน แบบทดสอบ

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพ

ความเกี่ยวพันระหว่างการประกันคุณภาพกับการบริหารคุณภาพนั้น สามารถพิจารณาได้ว่าการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเป็นการดำเนินงานที่มีลักษณะผสมผสานระหว่างกระบวนการบริหารกับการจัดการเรียนการสอนตามปกติของสถานศึกษา ซึ่ง “การบริหารคุณภาพของสถานศึกษา” คือการปรับปรุงคุณภาพของผู้เรียนด้วยการให้บุคลากรทุกระดับและทุกคนในสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการปรับปรุง สถานศึกษาต้องถือความพอใจสูงสุดของผู้ปกครอง ชุมชน สังคม และลูกค้าเป็นหลัก มีการกำหนดทิศทางและนโยบายที่ ชัดเจน ตลอดจนปรับปรุงและยกระดับมาตรฐาน กำหนดขั้นตอนการทำงานและมีคู่มือการปฏิบัติงานที่ทันสมัย มีการประเมินงาน

ทั่วทั้งองค์กร มีการจัดหาและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ ยอมรับและแสวงหาวิธีการจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพสูงสุด รวมถึงมีความภาคภูมิใจในองค์กร (สมศักดิ์ สินธุระเวชญ์, 2542)

โดยสิ่งสำคัญที่สุดในการดำเนินกิจกรรม "การบริหารคุณภาพ" ก็คือผู้บริหารทุกคนและพนักงานทุกระดับในองค์กรมีมนุษยสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นโดยผ่านจิตสำนึกในความสำคัญของคุณภาพ กล่าวคือ คุณภาพเป็นความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน ทุกคนในองค์กร ไม่ใช่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเท่านั้น ซึ่งการมุ่งสู่ "จิตสำนึกในความสำคัญของคุณภาพ" ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องมีเจตนารมณ์อย่างเด่นชัด โดยการกำหนดจุดยืนและความคิดในเรื่องคุณภาพทุกๆด้านให้ชัดเจน กระทำกิจกรรมเป็นตัวอย่างให้แก่พนักงานระดับล่าง และรวมพลังทั้งองค์กรสู่แนวทางที่กำหนด โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของพนักงาน (สุรศักดิ์ นานานุกูล และชำนาญ รัตนกร, 2529)

แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของภา ศรีพรธนกูล (2533) เกี่ยวกับปัจจัยเกี่ยวกับหน่วยงานที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ โดยอันดับหนึ่งคือความสามัคคีกลมเกลียวของบุคคลในหน่วยงาน อันดับสองคือ การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา อันดับสามคือลักษณะงาน และอันดับสุดท้ายคือประเภทของหน่วยงาน ส่วนระยะเวลาในการทำงานของแต่ละบุคคลมีความสำคัญน้อยที่สุด โดยปัจจัยเกี่ยวกับนโยบายการบริหารงานทั่วไปของหน่วยงานที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จของกิจกรรมในกลุ่มคุณภาพคือ การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การปรึกษาร่วมกัน และการแบ่งงานกันทำอย่างเหมาะสม รองลงมาคือ การบริหารงานโดยคำนึงถึงขวัญและกำลังใจของคนในหน่วยงาน อันดับสามคือ การบริหารงานให้ผู้ร่วมงานเกิดความผูกพันกับหน่วยงาน และการบริหารงานโดยวิธีการกระจายอำนาจให้หน่วยงานย่อยมีอำนาจในการตัดสินใจ การสนับสนุนคนที่มีความรับผิดชอบและตรงต่อเวลา ส่วนอันดับสุดท้ายคือ การพัฒนาคนในหน่วยงานเพื่อให้มีตำแหน่งหน้าที่การงานที่ดีขึ้น

ทั้งนี้ การจัดให้มีการเสนอผลงานและให้รางวัลการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพและเสริมสร้างพัฒนาวิทยาการ เทคนิค เครื่องมือ วารสาร เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ มีความสำคัญเป็นอันดับสองของปัจจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของกลุ่มคุณภาพที่ภา ศรีพรธนกูล (2533) ได้ศึกษา โดยการสนับสนุนการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพโดยการจัดอภิปรายสัมมนา หรือผู้เชี่ยวชาญมาแนะนำแนวทางในการแก้ปัญหาที่มีความสำคัญมากที่สุด และสุดท้ายคือการจัดสรรอุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆในการนำผลการทำกิจกรรมมาพิจารณาเลื่อนขั้นและการให้ทุนการศึกษาดูงาน

อีกทั้ง ในการปฏิรูประบบโรงเรียนสู่การทำงานอย่างมีคุณภาพนั้น ต้องคำนึงถึงการยอมรับของบุคลากรในองค์กรด้วย ซึ่งพัฒนาภิ จโกญจนาท (2540) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับการรื้อระบบองค์กร พบว่า ลักษณะบุคคลที่ไม่ยอมเปลี่ยนแปลง ความทันสมัย พฤติกรรมและระยะเวลาในการติดต่อสื่อสาร ความเชื่อถือ และความพยายามของฝ่ายบริหาร ด้านผู้ร่วมงานเพื่อนและสภาพแวดล้อม และความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ มีความสัมพันธ์กับการประเมินคุณลักษณะนวัตกรรมและการยอมรับการรื้อระบบอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้น การนำเสนอรูปแบบนวัตกรรมใหม่ๆ ทางการบริหารเข้ามาปรับใช้ในหน่วยงานราชการจะต้องมีขั้นตอนดังต่อไปนี้ คือ ขั้นตอนเตรียมการเพื่อปรับสภาพแวดล้อม ขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ขั้นตอนการระบุรายละเอียด ขั้นตอนการดำเนินการ ขั้นตอนการดำเนินการด้านการจัดการและบุคลากร และขั้นตอนติดตามผลและดำเนินการแก้ไขต่อไป

นอกจากนี้ แนวคิดที่ได้เสนอไว้ดังกล่าว มีความสอดคล้องกับสุรศักดิ์ นานานุกูล (2539) และสมศักดิ์ ลินธุระเวชญ์ (2542) ในการสร้างองค์กรแห่งคุณภาพ ผู้บริหารจะต้องเริ่มต้นด้วยการสร้างคนในสถานศึกษาให้มีนิสัยคุณภาพ ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญตามแนวทางต่อไปนี้

1. ยึดคุณภาพหรือความพอใจของลูกค้าเป็นเป้าหมายหลัก
2. มีการวางแผนกลยุทธ์เพื่อกำหนดเป้าหมายและนโยบายรวมของกิจการ และบริหารนโยบายให้เกิดการดำเนินงานตามนโยบายนั้น ซึ่งนอกจากจะอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงแล้ว ยังต้องมีผู้บริหารระดับกลางที่สามารถแปลงนโยบายให้มีประสิทธิภาพ และนำไปปฏิบัติได้ในทุกระดับ
3. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกิจกรรมต่างๆ โดยการเสนอแนะเพื่อปรับปรุงงานและจุดเริ่มต้นขององค์กรคุณภาพ โดยมีพนักงานเข้าร่วมในกระบวนการสร้างคุณภาพทุกแผนก ทุกระดับ โดยมีการส่งเสริมสนับสนุนให้มีการตั้งกลุ่มสร้างคุณภาพอย่างกว้างขวาง
4. มีการทำงานเป็นทีม โดยต้องปลูกฝังให้บุคลากรในสถานศึกษา มีจิตสำนึกในการทำงานร่วมกันเป็นทีม
5. มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยทีมงานต้องมีการปรับปรุงการทำงาน หรือปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง มีกลไกการบริหารงานประจำวันที่มีคุณภาพ 3 ประการคือ กลไกตรวจสอบการทำงานผิดพลาดประจำวัน และแก้ไขให้ถูกต้อง มีกลไกการแก้ไขสาเหตุของความผิดพลาด และป้องกันมิให้เกิดซ้ำ มีกลไกการป้องกันมิให้เกิดการผิดพลาดในการออกแบบใหม่
6. ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน และเป้าหมายในงานของตน ตามระบบการบริหารโดยรวมกำหนดเป้าหมาย หรือการบริหารโดยรวมทบทวนผลงาน

7. มีการพัฒนาบุคลากรให้ได้รับการศึกษาและการฝึกอบรม ให้ทุกคนทำงานอย่างมีคุณภาพ อันจะเป็นการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้

ดังนั้น การประกันคุณภาพกับการบริหารคุณภาพจึงมีความผสมผสานกัน มิใช่การเลือกปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง องค์การหนึ่งๆหรือสถานศึกษาหนึ่งๆเมื่อต้องการทำการประกันคุณภาพภายใน จำเป็นต้องสร้างระบบขึ้นมารองรับซึ่งระบบนั้นก็คือ การมีการบริหารเชิงคุณภาพ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543ข) ได้ใช้แนวคิดวงจรการบริหารคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งประกอบด้วย การร่วมกันวางแผน (Plan) การร่วมกันปฏิบัติ (Do) การร่วมกันประเมิน (Check) การร่วมกันปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง (Action) มาเป็นหลักการสำคัญในการประเมินคุณภาพภายใน โดยมีปรัชญาที่สำคัญคือ

1. จุดมุ่งหมายของการประกันคุณภาพภายในคือ การที่สถานศึกษาร่วมกันพัฒนาปรับปรุงคุณภาพให้เป็นตามมาตรฐานการศึกษา โดยมีเป้าหมายที่สำคัญอยู่ที่การพัฒนาคุณภาพให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน

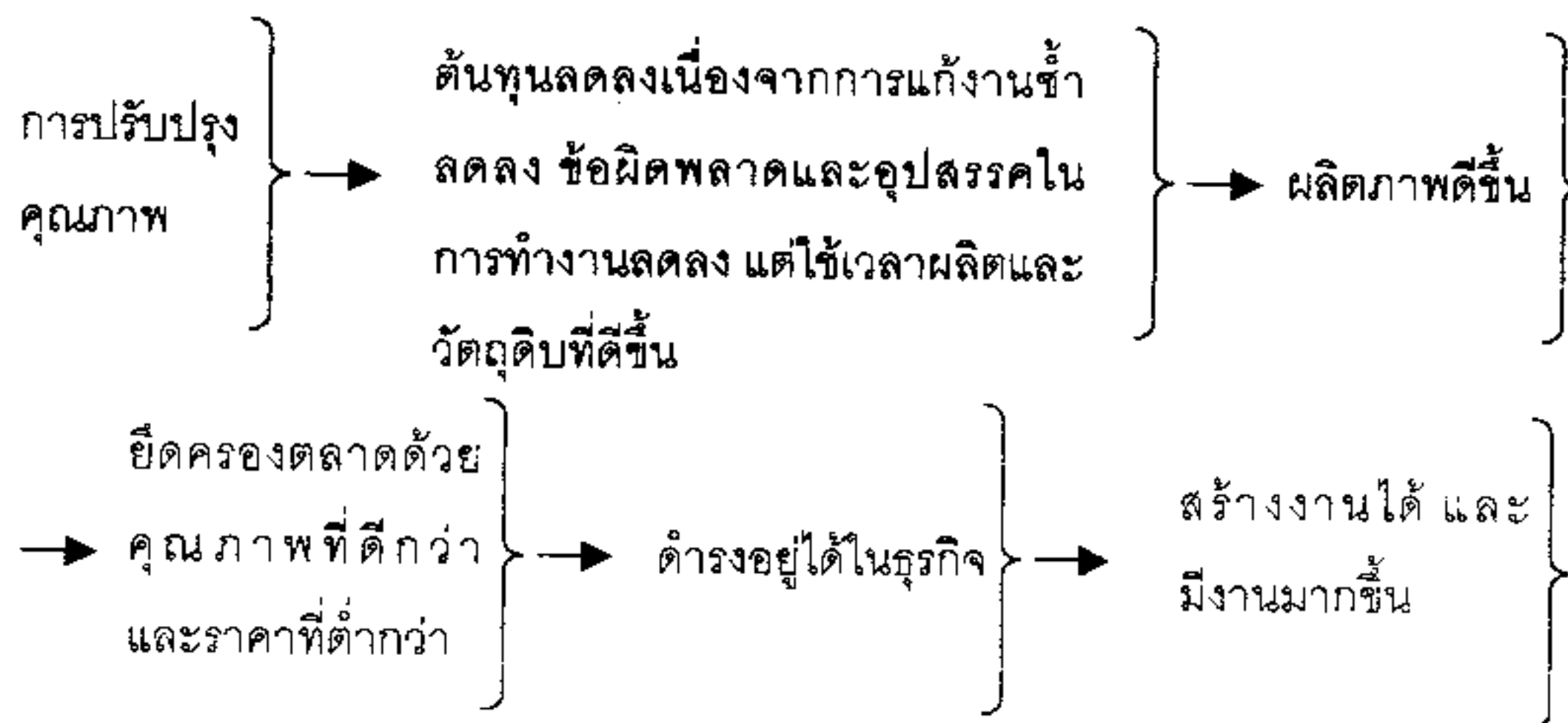
2. การดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการและการทำงานของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา โดยจะต้องมีการวางแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการที่มีเป้าหมายชัดเจน ทำตามแผน ตรวจสอบประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ โปร่งใส และมีจิตสำนึกในการพัฒนาคุณภาพการทำงาน

ทั้งนี้ การประกันคุณภาพเป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา โดยในการดำเนินงานจะต้องให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้เรียน ชุมชน เขตพื้นที่ หรือหน่วยงานที่กำกับดูแลเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วางแผน ติดตามประเมินผล พัฒนาปรับปรุง ให้สถานศึกษามีคุณภาพ

ไม่เพียงสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติที่ได้ยึดแนวคิดดังกล่าวนี้เท่านั้น เมื่อพิจารณาแนวทางการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาที่ได้เสนอไปในหัวข้อก่อนหน้านี้ ไม่ว่าจะเป็นของ สำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กรมวิชาการ เหล่านี้มีแก่นแนวคิดที่นำหลักการบริหารคุณภาพอย่างต่อเนื่องมาใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษาทั้งสิ้น โดยแนวคิดการบริหารคุณภาพดังกล่าวนี้มีพื้นฐานจากหลักการบริหารคุณภาพของ Edward W. Deming ดังนั้นจึงควรเข้าใจถึงแนวคิดปรัชญาการบริหารคุณภาพของ Deming ซึ่งจะอธิบายโดยสังเขป ดังนี้

แนวคิดการบริหารคุณภาพของ Deming

Edward W. Deming (1986) มีทัศนะว่าการปรับปรุงคุณภาพเป็นการเปลี่ยนความเสียเปล่าของเวลาในการทำงานของคน และของเครื่องจักรสู่การผลิตสินค้าและบริการที่ดี ทำให้เกิดปฏิกิริยาลูกโซ่ (Chain reaction) ของต้นทุนต่ำ การได้เปรียบในการแข่งขันและคนมีความสุขมากขึ้นในการทำงาน ซึ่งแนวคิดนี้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการปรับปรุงคุณภาพที่มีต่อการบริหารได้เป็นอย่างดี (รูปที่ 2.6)



รูปที่ 2.6 แผนผังปฏิกิริยาลูกโซ่ของ Deming

แหล่งที่มา: Deming, 1986: 3.

นอกจากนี้ แนวคิดที่สำคัญในการบริหารคุณภาพของ Deming คือ 14 จุดเพื่อการบริหาร (The 14 Points for Management) โดยเชื่อว่าจะเป็นหลักการพื้นฐานในการปฏิรูปอุตสาหกรรมอเมริกา ซึ่งแนวคิดนี้เป็นหลักการสำคัญในบทเรียนสำหรับผู้บริหารระดับสูงของญี่ปุ่นในปีค.ศ. 1950 ทั้งนี้ แนวคิด 14 จุดเพื่อการบริหารนี้ไม่ใช่มีเพื่อแก้ปัญหา แต่การยอมรับแนวคิดดังกล่าวมาปฏิบัติเท่ากับเป็นสัญญาณว่าผู้บริหารมีความตั้งใจที่จะดำเนินธุรกิจและมีเป้าหมายที่จะป้องกันผู้ลงทุนและอาชีพของตนด้วย โดยอาจสรุปแนวคิดดังกล่าวได้ดังนี้

1. "Create constancy of purpose toward improvement of the product and service, with the aim to become competitive and to stay in business, and to provide jobs." เสริมสร้างความมุ่งมั่นต่อเจตนารมณ์ที่จะปรับปรุงสินค้าและบริการด้วยเป้าหมายที่จะเป็นองค์กรที่มีความสามารถในการแข่งขันและเพื่อดำรงอยู่ในวงการธุรกิจ รวมถึงเพื่อช่วยให้คนมีงาน

ทำต่อไป กล่าวคือ ทุกคนที่เกี่ยวข้องมีชีวิตที่ดีขึ้นโดยนอกจากลูกค้าจะได้รับสินค้าและบริการที่ดีแล้ว ตัวแทนจำหน่าย (Suppliers) ก็จะมีตลาด และผู้บริหารควรให้ความเชื่อมั่นต่อบุคลากรว่า การปรับปรุงประสิทธิภาพจะไม่มีผลให้พวกเขาต้องออกจากงาน

2. "Adopt the new philosophy." กล่าวคือ การรับปรัชญาการบริหารใหม่ และตระหนักถึงความท้าทายที่เกิดขึ้น เรียนรู้สิ่งที่ต้องรับผิดชอบ และเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง

3. "Cease dependence on inspection to achieve quality. Eliminate the need for inspection on a mass basis by building quality into the product in the first place." ยุติการพึ่งพาระบบการตรวจสอบแบบ Inspection (การตรวจสอบภายหลังการผลิตแล้ว) เพื่อให้บรรลุถึงคุณภาพ ยกเลิกความจำเป็นในการตรวจสอบสินค้าจำนวนมากเมื่อผลิตเสร็จแล้ว โดยการสร้างระบบคุณภาพในตัวสินค้าตั้งแต่เริ่มแรก กล่าวคือ การใช้ระบบตรวจสอบแบบเต็มร้อยมิได้ช่วยให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพ แต่กลับเป็นเสมือนการวางแผนสำหรับข้อผิดพลาดมากกว่า ควรจะยอมรับความจริงว่ากระบวนการทำงานต่างหากที่ไม่สามารถทำให้การผลิตเป็นไปตามที่ต้องการได้ ดังนั้นคุณภาพจึงมิใช่มาจากการตรวจสอบ แต่มาจากการปรับปรุงกระบวนการผลิต อย่างไรก็ตาม การตรวจสอบแบบ Inspection สำคัญจะต้องใช้อย่างถูกต้อง อาทิ ใช้การตรวจสอบแบบ inspection สำหรับตัวอย่างสินค้าจำนวนน้อยเพื่อวางแผนการควบคุมให้เป็นไปตามเป้าหมายหรือเพื่อคงรักษาระบบการควบคุม เป็นต้น

4. "End the practice of awarding business on the basis of price tag. Instead, minimize total cost. Move toward a single supplier for any one item, on a long-term relationship of the loyalty and trust." กล่าวคือ ยุติการตัดสินการทำธุรกิจด้วยกลยุทธ์ด้านราคาเพียงอย่างเดียว แต่ต้องพยายามหาทางลด "ต้นทุนโดยรวม" โดยพยายามใช้ตัวแทนจำหน่ายเพียงแหล่งเดียวในการสั่งซื้อสินค้าชนิดหนึ่งๆ เพื่อสร้างสัมพันธภาพในระยะยาว และความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพราะการวางระบบที่มีคุณภาพไม่เพียงพอ หากวัตถุดิบที่ป้อนในระบบกลับไม่มีคุณภาพ และราคาวัตถุดิบที่ต่ำก็ไม่ได้รับประกันว่าวัตถุดิบนั้นมีคุณภาพ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องวัดตัวแทนจำหน่ายที่มีคุณภาพ ที่สามารถเชื่อถือได้ว่าขายวัตถุดิบที่มีคุณภาพให้กับเรา และนั่นต้องใช้เวลาในการพิสูจน์ อีกทั้งสัมพันธภาพอันยาวนานนอกจากจะไม่ทำให้เราต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการติดต่อสร้างสัมพันธภาพใหม่ๆ เสมอ ที่สำคัญจะทำให้ "ลดต้นทุนโดยรวม" หมายถึงต้นทุนระยะยาวที่ธุรกิจเราจะไม่ต้องประสบปัญหาจากการใช้วัตถุดิบที่ถูก เชื่อถือไม่ได้ และคุณภาพต่ำซึ่งไม่อาจประมาณค่าได้

5. "Improve constantly and forever the system of production and service." ปรับปรุงระบบการผลิตและการบริการอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ สิ่งสำคัญที่เน้นเสมอคือคุณภาพ ต้องเริ่มตั้งแต่กระบวนการวางแผน โดยใช้การทำงานเป็นทีม การเข้าใจความต้องการของผู้บริโภค ให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารในการแปลงความตั้งใจความมุ่งมั่นมาเป็นแผน มีการกำหนดคุณลักษณะในการทำงาน การทดสอบ และการส่งผ่านเจตนารมณ์คุณภาพนี้สู่ผู้บริโภค ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการเฝ้าติดตามและคอยดูแลปรับปรุงระบบนั้นอย่างต่อเนื่อง เพราะการปรับปรุงบำรุงรักษาระบบอย่างต่อเนื่อง โดยการลดความแปรผันใดๆที่จะมีผลกระทบต่อเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ย่อมเป็นวิธีการที่ดีที่สุดที่จะบรรลุผลสำเร็จและคงไว้ซึ่งคุณภาพที่สูงสุดในต้นทุนที่ต่ำที่สุด

6. "Institute training." ปรับปรุงระบบการฝึกอบรมใหม่ จัดให้มีการฝึกอบรมผู้บริหารและพนักงานใหม่ โดยจำเป็นจะต้องได้รับการศึกษาอบรมเพื่อเรียนรู้ตั้งแต่ในส่วนของปัจจัยนำเข้า จนถึงลูกค้า เพื่อให้ทราบถึงโจทย์ที่สำคัญคือจำเป็นต้องการตระหนักถึงความแปรผันที่จะมีผลกระทบต่อระบบงานขององค์กร

7. "Institute leadership. The aim of supervision should be to help people and machines and gadgets to do a better job. Supervision of management is need of overhaul, as well as supervision of production workers." เสริมสร้างภาวะผู้นำ กล่าวคือ ในองค์กรหนึ่งๆ จุดมุ่งหมายของการควบคุมดูแลคน เครื่องจักร เครื่องมือก็เพื่อการทำงานที่ดีขึ้น ดังนั้น การควบคุมดูแลของผู้บริหารจึงจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงใหม่ เช่นเดียวกันกับการควบคุมดูแลของพนักงานฝ่ายผลิต

8. "Drive out fear, so that everyone may work effectively for the company." ขจัดความกลัว เพื่อที่ว่าทุกคนจะทำงานให้บริษัทได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ ไม่กลัวที่จะแสดงความคิดเห็น หรือความกลัวโดยการต่อต้านความรู้ใหม่ หรือความกลัวต่อการเปลี่ยนแปลง

9. "Breakdown barriers between departments. People in research, design, sales, and production must work as a team, to foresee problems of production and in use that may be encountered with the product or service." ทำลายเครื่องกีดกันระหว่างฝ่ายงานต่างๆ โดยบุคลากรในฝ่ายการวิจัย การออกแบบ การขาย และการผลิตต้องทำงานกันเป็นทีม เพื่อคาดการณ์ปัญหาในการผลิต รวมถึงที่อาจต้องพบในสินค้าหรือบริการ

10. "Eliminate slogans. Exhortations and targets for the work force." กำจัดคำขวัญ การเชิญชวน โส่หรือป้ายโฆษณาสำหรับคนงานเพื่อผลักดันให้เขาเพิ่มผลิตภาพ เนื่องจากคำ

ขวัญหรือคำเชิญชวนที่มาจากผู้บริหาร เช่น “จงเป็นพนักงานที่มีคุณภาพ” “ภูมิใจในงาน” หรือ “จงทำงานให้ถูกต้องตั้งแต่แรก” นั้น อาจทำให้พนักงานไม่พอใจได้ กล่าวคือ มันไม่มีประโยชน์เลย เมื่อพนักงานมีความพร้อมอยู่แล้ว แต่เครื่องจักรกลับไม่ดี วัตถุดิบไม่ดี เป็นต้น คำขวัญต่างๆ จึงเป็นการสะท้อนความไม่เข้าใจปัญหาที่แท้จริงของระดับบริหารที่ไม่ทราบว่าคุณภาพแล้วความผิดพลาดส่วนใหญ่มาจากระบบที่ผิดพลาด

11. “a. Eliminate work standard (Quotas) on the factory floor. Substitute with leadership.” เลิกการใช้มาตรฐานหรือโควตาทำงาน แต่ควรแทนที่ด้วยภาวะผู้นำ กล่าวคือ การมีโควตาทำงานจะทำให้พนักงานมุ่งทำงานตามจำนวนที่ถูกกำหนดไว้เท่านั้น ซึ่งเท่ากับว่าโควตาทำงานเป็นเสมือนเครื่องปิดกั้นระหว่างความเป็นคนงานและความภาคภูมิใจในงาน จึงเป็นความขัดแย้งในทัศนะการทำงานที่ว่าเป็นการทำงานตามจำนวนที่กำหนดไว้หรือเป็นการทำงานเพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจกันแน่

“b. Eliminate management by objective. Eliminate management by numbers, numeric goals. Substitute with leadership.” ยกเลิกการบริหารโดยวัตถุประสงค์ โดยตัวเลข และโดยเป้าหมายที่เป็นลักษณะตัวเลข โดยการแทนที่ด้วยภาวะผู้นำ การบริหารโดยมุ่งที่เป้าหมายเชิงตัวเลขนั้นเป็นการบริหารโดยปราศจากความรู้ กล่าวคือ ถ้าบริษัทมีระบบที่มีเสถียรภาพทำงานอย่างสม่ำเสมอ ก็จะสามารถทราบศักยภาพในการผลิตอยู่แล้วว่าจะได้เท่าไร ส่วนบริษัทที่มีระบบไม่มั่นคงก็คาดการณ์ไม่ได้ว่าจะผลิตได้มากน้อยเพียงไร ดังนั้นการมุ่งที่ผลผลิตตามจำนวนจึงมิใช่วิธีการบริหารที่มีประสิทธิภาพต่อการปรับปรุงกระบวนการทำงานแต่การบริหารคือการนำซึ่งต้องอาศัยความเข้าใจคนและหน้าที่ความรับผิดชอบของคน

12. “a. Remove barriers that rob the hourly worker of his right to pride of workmanship. The responsibility of supervisors must be changed from sheer numbers to quality.” กำจัดเครื่องกีดกันที่ทำให้คนงานรายชั่วโมงสูญเสียความภาคภูมิใจในการทำงาน โดยความรับผิดชอบของผู้ควบคุมดูแลต้องเปลี่ยนจากตัวเลขสู่คุณภาพ

“b. Remove barriers that rob people in management and in engineering of their right to pride of workmanship. This means, *inter alia*, abolishment of the annual or merit rating and of management by objective.” กำจัดเครื่องกีดกันที่ทำให้ผู้บริหารผู้จัดการสูญเสียความภาคภูมิใจในงาน ซึ่งหมายถึงการยกเลิกการประเมินลักษณะตัวเลขรายปีหรือการบริหารโดยยี่ดวัตถุประสงค์

ทั้งนี้ 14 จุดเพื่อการบริหารนี้เป็นก้าวแรกที่จะเรียนรู้ว่าจะเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงองค์กรได้อย่างไร โดยมีโซ่ให้นำปฏิบัติเรียงตามขั้นตอน และที่สำคัญจะเห็นได้ว่าปรัชญาของ Deming จำเป็นต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลงในระดับวัฒนธรรมองค์กร การริเริ่มเรื่องคุณภาพต้องมาจากผู้บริหารระดับสูง ความคิดแบบเดิมต้องได้รับการแก้ไขอย่างมาก ดังนั้นความมุ่งมั่นของผู้บริหารที่มีต่อการปฏิรูปจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งยวดต่อความอยู่รอดขององค์กร

เนื่องจากในการศึกษาแนวทางการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน
ในครั้งนี้ ได้จำกัดขอบเขตการศึกษาที่การประกันคุณภาพการศึกษาภายในของสถานศึกษาระดับ
ประถม ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จึงจำเป็นต้องเข้าใจถึงระเบียบวิธีการ
ประกัน คุณภาพการศึกษาและการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชนตามที่
สำนักงานดังกล่าว อันประกอบด้วยเกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้คุณภาพ ขั้นตอนและวิธีการในการ
ประกันคุณภาพและการรับรองมาตรฐานการศึกษา แนวการจัดทำธรรมนูญโรงเรียน ส่วน
ประกอบของธรรมนูญโรงเรียน การจัดทำรายงานการประเมินตนเอง แนวปฏิบัติของโรงเรียนใน
การประกันคุณภาพการศึกษา และการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาโดยสังเขป เพื่อความ
เข้าใจรอบอันเป็นหลักในการปฏิบัติของสถานศึกษาในสังกัดของสำนักงานดังกล่าว

จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2542ค) องค์ประกอบสำคัญในการประกันคุณภาพการศึกษาภายในที่สถานศึกษาต้องครอบคลุมถึง มีดังนี้

13. "Institute a vigorous program of education and self-improvement." ส ราง
โปรแกรมการศึกษาและการพัฒนาตนเองที่น่าสนใจ ทั้งนี้ ความแตกต่างระหว่างจุดที่ 6 และ 13 ก็
คือ จุดที่ 6 จะเน้นความสำคัญของการฝึกอบรมที่ผู้บริหารและพนักงานใหม่ ส่วนจุดที่ 13 จะหมาย
ถึงการศึกษาอย่างต่อเนื่องและการปรับปรุงการปฏิบัติงานของทุกคน ในลักษณะการพัฒนาตนเอง

14. "Put everybody in the company to work to accomplish the transformation.
The transformation is everybody's job." ให้ทุกคนในองค์กรร่วมกันทำให้การแปรรูปสำเร็จ โดย
ถือว่าเป็นงานของทุกคน

ทั้งนี้ 14 จุดเพื่อการบริหารนี้เป็นก้าวแรกที่จะเรียนรู้ว่าจะเปลี่ยนแปลงหรือปฏิรูปองค์กรได้
อย่างไร โดยมีให้ นำปฏิบัติเรียงตามขั้นตอน และที่สำคัญจะเห็นได้ว่าปรัชญาของ Deming จำ
เป็นต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลงในระดับวัฒนธรรมองค์กร การริเริ่มเรื่องคุณภาพต้องมาจาก
ผู้บริหารระดับสูง ความคิดแบบเดิมต้องได้รับการแก้ไขอย่างมาก ดังนั้นความมุ่งมั่นของผู้บริหารที่
มีต่อการปฏิรูปจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งยวดต่อความอยู่รอดขององค์กร

2.5 การประกันคุณภาพและมาตรฐานคุณภาพโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน

เนื่องจากในการศึกษาแนวทางการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน
ในครั้งนี้ ได้จำกัดขอบเขตการศึกษาที่การประกันคุณภาพการศึกษาภายในของสถานศึกษาระดับ
ประถม ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จึงจำเป็นต้องเข้าใจถึงระเบียบวิธีการ
ประกัน คุณภาพการศึกษาและการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชนตามที่
สำนักงานดังกล่าว อันประกอบด้วยเกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้คุณภาพ ขั้นตอนและวิธีการในการ
ประกันคุณภาพการและรับรองมาตรฐานการศึกษา แนวการจัดทำธรรมนูญโรงเรียน ส่วน
ประกอบของธรรมนูญโรงเรียน การจัดทำรายงานการประเมินตนเอง แนวปฏิบัติของโรงเรียนใน
การประกันคุณภาพการศึกษา และการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาโดยสังเขป เพื่อความ
เข้าใจรอบอันเป็นหลักในการปฏิบัติของสถานศึกษาในสังกัดของสำนักงานดังกล่าว

2.5.1 เกณฑ์และตัวชี้คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชน

จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2542ค) องค์ประกอบสำคัญในการ
ประกันคุณภาพการศึกษาภายในที่สถานศึกษาต้องครอบคลุมถึง มีดังนี้

- ประสิทธิภาพของการจัดการและการบริหาร ประกอบด้วย ปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียน บุคลากร ทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน การจัดการ การบริหาร

- คุณภาพของบริการที่จัดให้แก่ นักเรียนในโรงเรียน ประกอบด้วย หลักสูตรและกระบวนการ การเรียนการสอนระดับประถมศึกษา และกิจการนักเรียน

- คุณภาพของผู้เรียนที่เกิดขึ้น คือ สัมฤทธิ์ผลของผู้เรียนระดับประถมศึกษา

โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนได้กำหนดปัจจัยหลักเกณฑ์และตัวชี้วัดคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชน เป็นกรอบในการพัฒนาและประเมินตนเอง ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2541ก; 2542ข; 2542ค)

1) ปัจจัยที่ 1 ปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียน

- ปรัชญาของโรงเรียน หมายถึง แนวคิด อุดมการณ์หรืออุดมมุ่งหมายสูงสุดในการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่ใช้เป็นแนวทางกำหนดภารกิจของโรงเรียน

- เป้าหมายของโรงเรียน หมายถึง สิ่งที่จะทำให้สำเร็จตามภารกิจการศึกษาของโรงเรียนที่อยู่ในกรอบของปรัชญาของโรงเรียน

เกณฑ์ 1

ปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียนเหมาะสมและใช้เป็นเครื่องมือชี้นำการดำเนินงานของโรงเรียน

ตัวชี้คุณภาพ

1. ปรัชญามีสาระสำคัญที่สอดคล้องกับปรัชญาและอุดมมุ่งหมายของการจัดการศึกษาของชาติ สนองความต้องการของชุมชนและสังคมอย่างต่อเนื่อง และมุ่งเน้นการสร้างค่านิยมที่ถูกต้องให้เกิดแก่ผู้เรียน

2. เป้าหมายมุ่งเน้นผลถาวรที่แท้จริงที่จะเกิดแก่ผู้เรียนอย่างรอบด้าน สมดุล รวมทั้งเน้นประสิทธิภาพและความคุ้มค่าของการจัดการศึกษาแต่ละระดับ/หลักสูตร/ประเภทวิชาและสาขาวิชา

3. มีแนวดำเนินการหรือแผนที่รับรองรับปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียน

4. บุคลากรในโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้เข้าใจปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียนตรงกัน

2) ปัจจัยที่ 2 หลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน

- หลักสูตร หมายถึง มวลประสบการณ์ที่โรงเรียนจัดให้ผู้เรียนทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนเพื่อให้บรรลุตามอุดมมุ่งหมายของการศึกษา

- กระบวนการเรียนการสอน หมายถึง กระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

เกณฑ์ 1

ศึกษาและพัฒนาหลักสูตรให้มีความยืดหยุ่น/ทันสมัยและสอดคล้องกับความต้องการของสังคม ท้องถิ่นและผู้เรียน

ตัวชี้คุณภาพ

1. มีการวิเคราะห์หลักสูตรและวางแผนการสอนให้สอดคล้องกับสภาพของชุมชน โรงเรียนและผู้เรียน

2. มีการเตรียมการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับหลักสูตร

3. มีการประเมินผลการใช้หลักสูตรที่สร้างหรือปรับปรุงและนำผลการประเมินไปใช้

เกณฑ์ 2

จัดกิจกรรมการเรียนการสอนเป็นไปตามหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวชี้คุณภาพ

1. มีการวิเคราะห์สภาพผู้เรียนเป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม

2. มีการใช้เทคนิคการสอนอย่างหลากหลายโดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง

3. มีการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ สื่อและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม เพียงพอ และ

ปลอดภัย

4. มีการนิเทศการสอนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

เกณฑ์ 3

ดำเนินการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนถูกต้องตามระเบียบและหรือหลัก

การวัดและประเมินผล

ตัวชี้คุณภาพ

1. มีเอกสาร หลักฐานการวัดและประเมินผลที่ ถูกต้อง ครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน

2. มีการประเมินผลในสภาพจริงของผู้เรียนเพื่อให้เห็นความก้าวหน้า/พัฒนาการ

ของผู้เรียน

3. มีการวัดผลประเมินผลเป็นระยะๆ และนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการ

พัฒนา/ปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง

3) ปัจจัยที่ 3 บุคลากร

- บุคลากร หมายถึง ผู้บริหาร ครูผู้สอน และบุคลากรสนับสนุนหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ใน โรงเรียน

เกณฑ์ 1

ผู้บริหารเป็นผู้นำระดับมืออาชีพ

ตัวชี้คุณภาพ

1. มีความรู้ ความสามารถ มีวิสัยทัศน์และมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จในการทำงาน
2. ปฏิบัติตนและปฏิบัติงานเป็นแบบอย่างที่ดี

เกณฑ์ 2

ครูผู้สอนทุกคนมีความรู้ความสามารถและคุณธรรมเหมาะสมกับอาชีพครู

ตัวชี้คุณภาพ

1. มีวุฒิ/ความรู้ ความสามารถสอดคล้องและเพียงพอกับสาขาวิชาที่สอน
2. ปฏิบัติตนสอดคล้องกับจรรยาบรรณวิชาชีพครู
3. มีความมุ่งมั่นต่อการพัฒนาตนเองสู่เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู

เกณฑ์ 3

บุคลากรสนับสนุนทุกคนมีความรู้ความสามารถและปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ

ตัวชี้คุณภาพ

1. มีความรู้ ความสามารถสอดคล้องกับงานที่ได้รับมอบหมาย
2. มีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จในการทำงานเพื่อองค์กร (โรงเรียน)

4) ปัจจัยที่ 4 ทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน

- ทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน หมายถึง มวลทรัพยากรที่นำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ อาคารสถานที่ สภาพแวดล้อม สื่อ นวัตกรรม วัสดุ อุปกรณ์ และการเงินของโรงเรียน รวมทั้งระบบข้อมูลและเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างโรงเรียนกับองค์กรภายนอก

เกณฑ์ 1

จัดอาคารเรียน อาคารประกอบห้องเรียน ห้องประกอบ/สถานที่ฝึกปฏิบัติ และสภาพแวดล้อมเหมาะสมกับสภาพการใช้งาน

ตัวชี้คุณภาพ

1. มีความมั่นคง แข็งแรง ปลอดภัย และมีการดูแล บำรุงรักษาอย่างเหมาะสม

2. มีห้องสมุด/มุมหนังสือ/ศูนย์วิชาการ พร้อมเอกสารและตำราเหมาะสม และเอื้อต่อ
การเรียนรู้

3. มีอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก เพียงพอ เหมาะสม

4. จัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนการสอนและให้เป็นแหล่งการ

เรียนรู้

เกณฑ์ 2

จัดสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ และนวัตกรรมที่มีคุณภาพและเพียงพอต่อการเรียนการสอน

ตัวชี้คุณภาพ

1. มีระบบการจัดหาและบำรุงรักษาที่มีประสิทธิภาพ

2. มีการบริการและส่งเสริมการใช้อย่างทั่วถึงและเป็นระบบ

เกณฑ์ 3

จัดระบบการเงินที่ก่อประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน

ตัวชี้คุณภาพ

1. มีแผนการใช้เงินที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน

2. มีการใช้เงินตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ

3. มีการตรวจสอบและรายงานด้านการเงินอย่างเป็นระบบ

เกณฑ์ 4

จัดระบบข้อมูล/เครือข่ายการเรียนรู้ของโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนการสอน

ตัวชี้คุณภาพ

1. มีการจัดทำและพัฒนาฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผนและพัฒนาการเรียนรู้

2. มีการให้บริการข้อมูลและสารสนเทศอย่างทั่วถึงและทันต่อความต้องการ

3. มีการสร้างความสัมพันธ์และได้รับความร่วมมือจากองค์กรภายนอก เช่น บ้าน

สมาคม ชุมชน สถานประกอบการ หน่วยงานของรัฐ เป็นต้น

5) ปัจจัยที่ 5 การจัดการ การบริหาร

- การจัดการ การบริหาร หมายถึง การปฏิบัติตามหน้าที่การบริหารโรงเรียนเพื่อให้
บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ (คำนึงถึงการใช้ทรัพยากรให้เกิดการประหยัดหรือสิ้น
เปลืองน้อยที่สุดและหรือได้ผลมากที่สุด) และมีประสิทธิผล (คำนึงถึงความสามารถบรรลุเป้า
หมายที่กำหนดไว้) สามารถตรวจสอบได้ และพัฒนาระดับมาตรฐานการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

เกณฑ์ 1

มีระบบการบริหารจัดการที่ทันสมัย

ตัวชี้คุณภาพ

1. มีโครงสร้างการบริหารชัดเจนเหมาะสมกับขนาด และระดับการศึกษาของโรงเรียน
2. มีคู่มือปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรครบถ้วนทุกฝ่าย
3. มีธรรมนูญโรงเรียน/แผนปรับปรุงโรงเรียนอย่างเหมาะสม
4. มีนวัตกรรม/เทคโนโลยี และระบบข้อมูล/สารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการที่เหมาะสมมีการพัฒนาบุคลากรอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง

เกณฑ์ 2

สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นประชาธิปไตย

ตัวชี้คุณภาพ

1. มีการทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นและปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ
2. เปิดโอกาสให้ผู้มีความสามารถเป็นผู้นำ โดยสามารถผลักดันเปลี่ยนการเป็นผู้นำผู้ตามที่ดีได้

เกณฑ์ 3

มีระบบการกำกับ ตรวจสอบ และรายงานคุณภาพภายในที่เหมาะสม

ตัวชี้คุณภาพ

1. มีการกำหนดขอบข่ายสาระการกำกับตรวจสอบและรายงานที่ครอบคลุมเป้าหมายและจุดเน้นการพัฒนาของโรงเรียนชัดเจน เน้นการประเมินประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความคุ้มค่า (ความ คัดค้าน หมายถึง กลุ่มเป้าหมายได้รับประโยชน์เต็มและตรงกลุ่มเป้าหมายทุกระดับ)
 2. บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้าใจและดำเนินการตามระบบได้
 3. มีการเสนอรายงานการตรวจสอบคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่อง
- 6) ปัจจัยที่ 6 กิจกรรมนักเรียน/นักศึกษา
- กิจกรรมนักเรียน/นักศึกษา หมายถึง การดำเนินงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริการสวัสดิการ การปกครอง และกิจกรรมนักเรียน/นักศึกษาเพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะ คุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์

เกณฑ์ 1

จัดบริการและสวัสดิการต่างๆ แก่ผู้เรียนเพื่อส่งเสริมพัฒนาการทั้งร่างกาย และจิตใจ ให้เหมาะสมกับวัย

ตัวชี้คุณภาพ

1. มีการจัดโภชนาการ/สุขภาพที่ถูกต้องลักษณะ และเพียงพอ
2. มีการจัดสันทนาการ และบริการตรวจสอบสุขภาพอย่างทั่วถึง
3. มีการจัดระบบรักษาความปลอดภัย เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียนและชุมชน
4. มีการจัดสวัสดิการ/ความช่วยเหลือที่เอื้ออำนวยให้นักเรียนที่มีความจำเป็นได้มีโอกาสได้เรียนอย่างเต็มที่

โอกาสได้เรียนอย่างเต็มที่

5. มีการจัดบริการแนะแนวทุกด้านอย่างทั่วถึงและเป็นระบบ

เกณฑ์ 2

ดำเนินงานปกครองนักเรียนเป็นระบบ

ตัวชี้คุณภาพ

1. มีการกำหนดกฎ ระเบียบ แนวปฏิบัติสำหรับ นักเรียนอย่างชัดเจนและมี ผู้รับผิดชอบโดยตรง

2. มีการดูแล/ติดตามความประพฤตินักเรียนอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง
3. มีการใช้ข้อมูลด้านความประพฤติของนักเรียนมาพัฒนางานปกครอง

เกณฑ์ 3

จัดกิจกรรมนักเรียนที่มุ่งเน้นส่งเสริมด้านทักษะ คุณธรรม จริยธรรมและ คุณลักษณะ ที่พึงประสงค์อย่างหลากหลายสอดคล้องกับความสนใจและเหมาะสมกับวัย

ตัวชี้คุณภาพ

1. มีการเปิดโอกาสให้นักเรียนทุกคนเข้าร่วมกิจกรรมตามสมัครใจ
 2. มีการติดตามและประเมินผลการจัดกิจกรรม นักเรียนอย่างต่อเนื่อง
- 7) ปัจจัยที่ 7 สัมฤทธิ์ผลของผู้เรียน
- สัมฤทธิ์ผลของผู้เรียน หมายถึง ผลของการเรียนรู้หรือพัฒนาการโดยรวมที่เกิดขึ้น

จริงของผู้เรียนตามที่กำหนดไว้ในจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

เกณฑ์ 1

ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนบนในขั้นสุดท้ายของผู้เรียนที่จบหลักสูตรอยู่ในระดับสูง

ตัวชี้คุณภาพ

1. ร้อยละ 70 ของผู้จบหลักสูตรมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในทุกกลุ่มประสบการณ์สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานระดับกลุ่มโรงเรียน ระดับเขตหรือระดับประเทศ
2. ร้อยละ 70 ของผู้จบหลักสูตรผ่านจุดประสงค์การเรียนรู้ร้อยละ 80 และมีระดับผลการเรียนไม่ต่ำกว่า 2 ทุกกลุ่มประสบการณ์

เกณฑ์ 2

ความก้าวหน้าทางการเรียนรู้ของผู้เรียนเต็มตามศักยภาพของตน

ตัวชี้คุณภาพ

1. ผู้เรียนแต่ละคนมีความสามารถทางการเรียนที่แสดงออกโดยเฉลี่ยสูงขึ้นเป็นไปตามเกณฑ์ที่โรงเรียนกำหนด
2. มีผลงานที่แสดงความก้าวหน้าของผู้เรียนแต่ละคน/กลุ่ม

เกณฑ์ 3

ผู้เรียนมีเจตคติที่ดีต่อการเรียน และมีคุณลักษณะพึงประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตร

ตัวชี้คุณภาพ

1. ผู้เรียนมีความสนใจ มุ่งมั่น อุตสาหะ และกระตือรือร้นต่อการเรียนและพัฒนาผลการเรียนของตน สามารถแสวงหาและพัฒนาความรู้ได้ด้วยตนเอง
2. ผู้เรียนมีทักษะพื้นฐานในการทำงาน/มีทักษะและจรรยาบรรณในสาขาวิชาชีพที่เรียน
3. ผู้เรียนมีความประพฤติดี มีวินัย สุภาพ อ่อนน้อม เห็นความสำคัญของการรักษาสภาพแวดล้อม
4. ผู้เรียนมีสัมพันธภาพที่ดีต่อเพื่อนๆ ครู และบุคลากรอื่นในโรงเรียน
5. ผู้เรียนมีความรับผิดชอบ และปฏิบัติหน้าที่ได้เหมาะสมกับวัย

2.5.2 ขั้นตอนและวิธีการในการประกันคุณภาพและการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2541ก)

ขั้นตอนจะประกอบด้วยหน่วยงานที่รับผิดชอบดังนี้ (รูป 2.7)

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน รับผิดชอบ

1. จัดทำเอกสารคู่มือ/แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการประกันคุณภาพและการรับรองมาตรฐานการศึกษาเพื่อเผยแพร่ต่อโรงเรียน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2. ประสานงานกับโรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อแจ้งแนวการดำเนินงานประกันคุณภาพและการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชน

3. ให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมพัฒนาโรงเรียนในรูปแบบต่างๆ ตามความเหมาะสมและความต้องการของโรงเรียน เช่น การนิเทศ การติดตาม และการเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการโรงเรียน

4. รับรายงานความก้าวหน้าประจำปีของโรงเรียน

5. รวบรวมรายชื่อโรงเรียนที่มีการประกันคุณภาพตนเองแล้ว

6. ดำเนินการเรื่องการตรวจสอบคุณภาพและการให้การรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา

7. เผยแพร่รายชื่อโรงเรียนที่ได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา

- อําเภอ/จังหวัด/สำนักพัฒนาการศึกษาในแต่ละเขตการศึกษาที่รับผิดชอบ

1. ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการดำเนินงานประกันคุณภาพและการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชน

3. ให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมพัฒนาโรงเรียนในรูปแบบต่างๆ ตามความเหมาะสมและความต้องการของโรงเรียน เช่นการนิเทศ การติดตาม และการเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการโรงเรียน

4. รับรายงานความก้าวหน้าประจำปีของโรงเรียน

5. จังหวัดรวบรวมรายชื่อโรงเรียนที่มีการประกันคุณภาพตนเองแล้ว เพื่อเสนอเขตการศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน

6. สำนักพัฒนาการศึกษาในแต่ละเขตการศึกษาดำเนินการเรื่อง การตรวจสอบคุณภาพของโรงเรียนในส่วนภูมิภาค

- โรงเรียน รับผิดชอบ

1. แต่งตั้งคณะกรรมการโรงเรียน

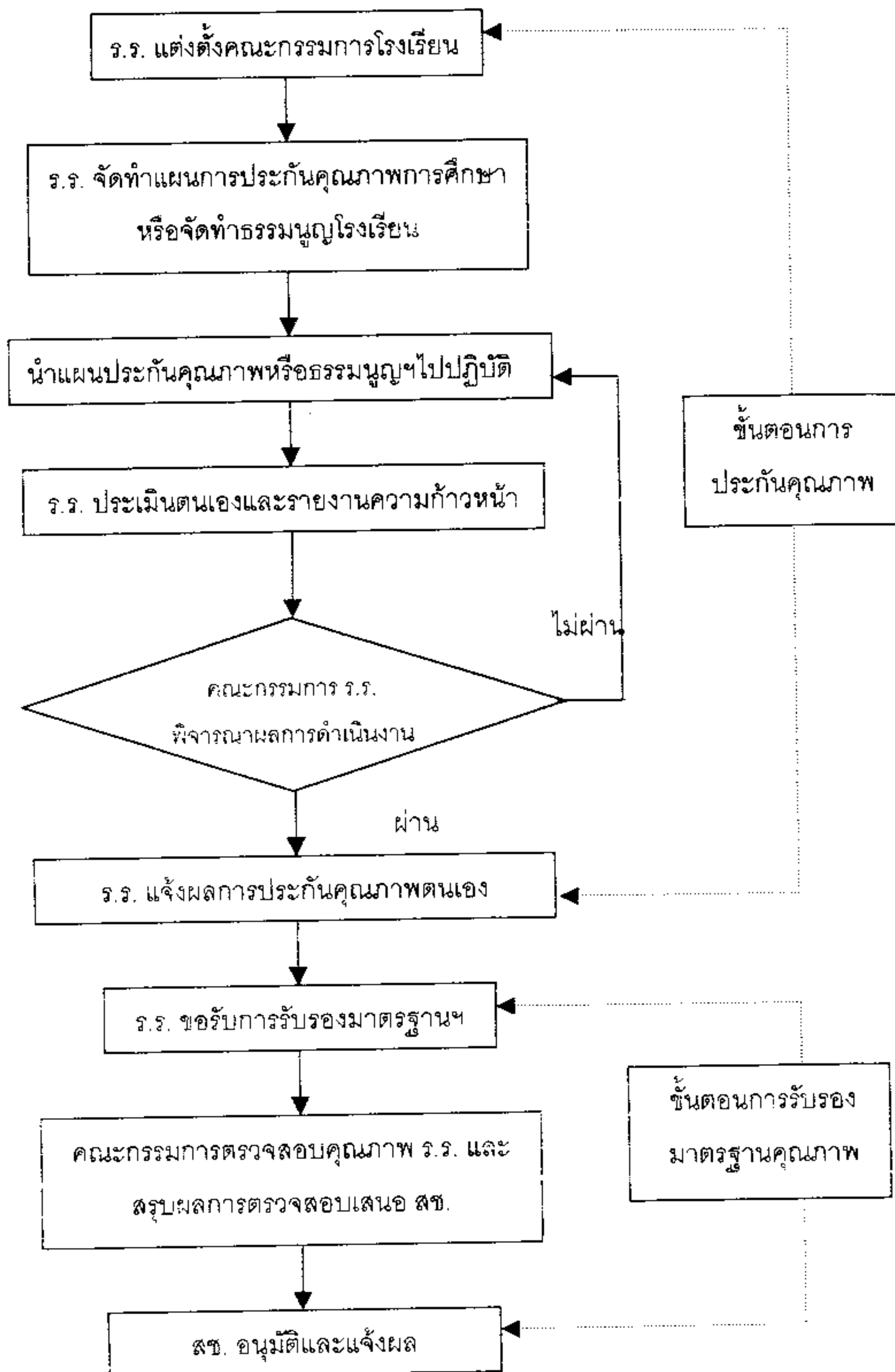
2. จัดทำแผนการประกันคุณภาพการศึกษาหรือจัดทำธรรมนูญโรงเรียน

3. นำแผนการประกันคุณภาพหรือธรรมนูญโรงเรียนไปปฏิบัติ

4. ประเมินตนเองและส่งรายงานความก้าวหน้าประจำปีต่อผู้ปกครอง คณะกรรมการโรงเรียน คณะกรรมการอำนวยการโรงเรียน สาธารณชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

5. แจ้งผลการประกันคุณภาพตนเองเมื่อมีความมั่นใจในผลการดำเนินงานโดยคณะกรรมการโรงเรียนให้ความเห็นชอบ

6. ขอรับการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา เมื่อได้ประกันคุณภาพของตนเองแล้ว
7. พัฒนาและปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง
8. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการตรวจสอบคุณภาพสำหรับคณะกรรมการ ที่ไม่สามารถเบิกได้ตามระเบียบราชการ



รูปที่ 2.7 ขั้นตอนและวิธีการในการประกันคุณภาพและการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา

แหล่งที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2541ก: 4.

2.5.2.1 แนวการจัดทำธรรมนูญโรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา เอกชน, 2541ก)

ธรรมนูญโรงเรียน (School Charter) คือ เอกสารแสดงข้อตกลงร่วมกันของโรงเรียนและคณะกรรมการโรงเรียนที่ใช้เป็นแผนหรือแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนสู่จุดหมายของการประกันคุณภาพและการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาตามระยะเวลาที่ได้กำหนดประโยชน์และคุณค่าของธรรมนูญโรงเรียน มีดังต่อไปนี้

1. ทำให้โรงเรียนมีเป้าหมายในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพของตนอย่างชัดเจน
2. ทำให้บุคลากรในโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องมีทิศทาง จุดมุ่งหมายและเป้าหมายการทำงานในทางเดียวกัน ที่จะนำสู่การพัฒนา คุณภาพให้เกิดแก่ผู้เรียนอย่างเต็มศักยภาพ
3. ส่งเสริมให้ผู้ปกครองและชุมชน รวมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิในท้องถิ่นมีบทบาทและส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนได้มากขึ้น ซึ่งจะยังผลต่อความร่วมมือ การยอมรับและการสนับสนุนจากภายนอกมากขึ้น
4. ส่งเสริมให้บุคคลภายนอกสามารถสามารถตรวจสอบการดำเนินงานของโรงเรียน ซึ่งจะก่อให้เกิดความไว้วางใจ เชื่อมั่นและศรัทธามากยิ่งขึ้น
5. ทำให้โรงเรียนมีกลไกการควบคุมคุณภาพภายในเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบ

2.5.2.2 ส่วนประกอบของธรรมนูญโรงเรียน ควรประกอบด้วยหัวข้อต่างๆ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2541ก)

1. ภาพรวมของโรงเรียน (School Profile) เป็นการนำเสนอข้อมูลสังเขป เพื่อแสดงความเป็นมา สภาพปัจจุบันและแนวทางในอนาคตของโรงเรียน ดังนั้นในการเขียนจึงควรระบุเกี่ยวกับหัวข้อต่อไปนี้
 - ประวัติความเป็นมาของการจัดตั้ง ลักษณะ ประเภท ขนาด สถานที่ตั้ง ระดับการศึกษา/หลักสูตรที่เปิดสอน จุดเด่นหรือเกียรติคุณที่เคยมี
 - สภาพปัจจุบันในด้านลักษณะ ประเภท สถานที่ตั้ง(หากมีการเปลี่ยนแปลง) อาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก จำนวนนักเรียน ผู้บริหาร ครูและบุคลากรอื่นๆ หลักสูตร การใช้หลักสูตร สัมฤทธิ์ผลของผู้เรียน ภาพลักษณ์ของโรงเรียน
 - แนวทางในอนาคต เช่น โครงการที่คาดว่าจะทำหรือกำลังดำเนินการและจะต่อเนื่องไปในอนาคตเพื่อพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน หรือโรงเรียนมีความคาดหวัง/วิสัยทัศน์อย่างไร

2. ปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียน (School Philosophy and Goals) เป็นการนำเสนอเจตนารมณ์ที่ชัดเจนของโรงเรียนในการจัดและพัฒนาการศึกษาให้บรรลุผลที่ต้องการในช่วงระยะเวลาหนึ่งๆ ที่กำหนด ดังนั้น ในการเขียนปรัชญาของโรงเรียน ควรระบุข้อความที่แสดงถึงแนวคิด อุดมการณ์/ความมุ่งหวังสูงสุดในการจัดการศึกษาแต่ละประเภท/ระดับ/หลักสูตร อนึ่ง โรงเรียนอาจใช้ปรัชญาเดียวสำหรับการศึกษาทุกระดับ/หลักสูตรที่เปิดสอนก็ย่อมกระทำได้ หากเป็นปรัชญาที่ครอบคลุมเหมาะสมกับทุกระดับ/หลักสูตรเหล่านั้น การเขียนเป้าหมายของโรงเรียน ควรระบุสิ่งที่โรงเรียนประสงค์จะให้บรรลุผลสำเร็จ เป้าหมายของโรงเรียนควรครอบคลุมด้านการบริหารและการจัดการ ด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนและด้านการกำกับ ตรวจสอบ และรายงาน ทั้งนี้ เป้าหมายควรมาจากผลการวิเคราะห์สภาพภาระงานของโรงเรียน จนมองเห็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนา คุณภาพและสุดท้ายจึงจะกำหนดเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ที่เห็นชัดเจน รวมทั้งนำปรัชญาและวิสัยทัศน์มาเป็นฐานในการกำหนดเป้าหมายด้วย

3. จุดเน้นในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน (School Priorities) เป็นการนำเสนอภารกิจหลักที่โรงเรียนจะมุ่งเน้นดำเนินการพัฒนาสู่เป้าหมายของโรงเรียนที่กำหนดไว้ให้สอดคล้องกับศักยภาพของโรงเรียน และความต้องการของผู้รับบริการ ดังนั้น ในการเขียนระบุนโยบายละเอียดของจุดเน้นในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนแต่ละด้านให้ชัดเจน โดยอาจใช้หัวข้อดังนี้

- ชื่อจุดเน้น พร้อมทั้งเขียนสาระของจุดเน้นเป็นข้อความเชิงนโยบายให้เห็นทิศทางชัดเจนว่าจะทำอะไรหรือต้องการอะไร
- ผลที่คาดว่าจะได้รับ ให้เขียนผลที่คาดว่าจะได้รับโดยระบุคุณภาพที่คาดว่าจะได้รับโดยระบุคุณภาพที่คาดว่าจะประสบผลสำเร็จ เมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินงานตามจุดเน้นนั้นๆ
- ยุทธศาสตร์ ให้เขียนโดยการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานในรูปแบบของกิจกรรม อาจเขียนในรูปตาราง โดยกำหนดวิธีปฏิบัติอย่างชัดเจน แต่ละปีตลอดระยะเวลาที่กำหนดในธรรมนูญโรงเรียน ซึ่งการกำหนดจุดเน้นในการพัฒนาโรงเรียนเป็นการนำเป้าหมายของผลที่คาดว่าจะได้รับมาจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนา คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนให้สอดคล้องกับศักยภาพของโรงเรียนและความต้องการของชุมชน และในการกำหนดรายละเอียดของจุดเน้นให้พิจารณาเกณฑ์และตัวชี้คุณภาพที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนได้กำหนดไว้ด้วย

4. การตรวจสอบและรายงาน (School Accountability) เป็นการนำเสนอระบบหรือแนวทางที่แสดงถึงความรับผิดชอบของโรงเรียนที่มีต่อผู้ปกครอง นักเรียนและสังคมโดยรวม

โดยการตรวจสอบและรายงาน เพื่อการปรับปรุงคุณภาพการศึกษา ดังนั้นในการเขียนจึงควรระบุโดยสังเขปเกี่ยวกับระบบ/วิธีการที่โรงเรียนจะใช้เพื่อการกำกับ ตรวจสอบ/ประเมินและรายงาน

5. ข้อกำหนดของบุคลากร (Code of Practice) เป็นการนำเสนอบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร ครู อาจารย์ และบุคลากรอื่น ๆ ทุกตำแหน่งหน้าที่ ทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องโดยสรุปให้ชัดเจนว่ามีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาอย่างไร รวมทั้งนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับสวัสดิ-การ ผลประโยชน์ จรรยาบรรณวิชาชีพครูที่โรงเรียนกำหนดไว้สำหรับบุคลากรทุกตำแหน่งหน้าที่ ดังนั้น ในการเขียนจึงควรระบุโดยสังเขปถึง ภารกิจ บทบาทหน้าที่ สวัสดิการ ผลประโยชน์ จรรยาบรรณวิชาชีพครู บุคลากรในโรงเรียนทุกตำแหน่งหน้าที่ และพรณงาน เป็นไปตามโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน รวมทั้งบุคลากรที่เกี่ยวข้องภายนอกโรงเรียน เช่น คณะกรรมการโรงเรียน คณะกรรมการอำนวยการโรงเรียน ว่ามีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนอย่างไร และในการนำเสนอให้เน้นเพิ่มเติมว่าบุคลากร ครู และผู้เกี่ยวข้องเหล่านั้นมีบทบาทเป็นผู้นำ ผู้ปฏิบัติ หรือผู้สนับสนุน และมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนอย่างไร

6. ข้อกำหนดและหลักปฏิบัติของนักเรียน (Student Code of Conduct) เป็นการนำเสนอข้อกำหนดของโรงเรียนเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของนักเรียนและระเบียบต่างๆ ให้นักเรียนปฏิบัติเพื่อพัฒนาศักยภาพตนเอง และเสริมสร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ให้บรรลุตามจุดหมายของหลักสูตรและความต้องการของสังคม ดังนั้นในการเขียนจึงควรระบุข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของนักเรียน เช่นหลักปฏิบัติของนักเรียน กฎ ระเบียบ บริการและสวัสดิการ การร่วมกิจกรรม คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน การประเมินผลและรายงานเกี่ยวกับนักเรียน ควรเน้นว่านักเรียนมีส่วนร่วมหรือปฏิบัติอย่างไรจึงจะได้ชื่อว่าเป็นผู้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่กำหนดไว้

7. แผนการเงินของโรงเรียน (Financial Plan) เป็นการนำเสนอแผนรายรับ-รายจ่ายโดยรวมของโรงเรียนในช่วงระยะเวลาที่กำหนดของธรรมนูญโรงเรียน เพื่อบ่งบอกสถานภาพทางการเงินสำหรับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ดังนั้น ในการเขียนจึงควรระบุข้อมูลประมาณการรายรับ-รายจ่ายโดยสังเขปของโรงเรียนแต่ละปี ในช่วงระยะเวลาที่กำหนดสำหรับธรรมนูญโรงเรียน ซึ่งอาจจำแนกหมวดหมู่ค่าใช้จ่ายหลักๆ แหล่งที่มาของรายรับ

2.5.2.3 การจัดทำรายงานการประเมินตนเอง

1) การจัดทำรายงานการประเมินตนเอง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2541ก) การประเมินตนเอง คือ กระบวนการที่โรงเรียนตรวจสอบหรือประเมินการทำงานของตนเองทุกขั้นตอนการทำงาน และครอบคลุมทุกเป้าหมายจุดเน้นของธรรมนูญโรงเรียน และ

งานทั้งหมดของโรงเรียน แล้วมีการนำผลการประเมินไปพัฒนา/ปรับปรุงการทำงานต่อไปอย่างต่อเนื่อง จึงถือเป็นการตรวจสอบคุณภาพภายในของโรงเรียน โดยเป็นการตรวจสอบในแง่ประสิทธิผล ประสิทธิภาพและความคุ้มค่าของการบริหารจัดการ การเรียนการสอน และการใช้เงิน กล่าวคือ เป็นการเขียนรายงานผลการประเมินตนเองเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายรับทราบสภาพและผลการจัดการศึกษาของโรงเรียนและใช้เป็นเอกสารประกอบคำขอรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2541ข)

การรายงานความก้าวหน้า คือ การที่โรงเรียนสรุปผลการประเมินและเขียนเป็นรายงานผลการพัฒนาตามธรรมนูญโรงเรียน/ปัจจัยหลักที่พัฒนาเป็นรายปี เพื่อเผยแพร่/ประชาสัมพันธ์ต่อบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้ การรายงานความก้าวหน้ากับการประเมินตนเองในที่นี้สามารถให้แทนกันได้ เมื่อพิจารณาจากการที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2542ข) ได้ให้ความหมายของการรายงานการประเมินตนเองว่าหมายถึง การนำเสนอข้อมูลจากการประเมินตนเองที่แสดงถึงสภาพและผลการดำเนินงานของโรงเรียน การรายงานจึงใช้เป็นปัจจัยป้อนสำหรับการ ทบทวน /จัดทำแผนพัฒนาต่อไป และเป็นเครื่องมือในการติดตามการทำงานของโรงเรียนวิธีหนึ่ง

การรายงานการประเมินตนเองมี 2 ประเภท คือ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2542ข)

1. การรายงานการประเมินแบบสรุปรวม (Summative reports) เป็นรายงานที่มุ่งให้ข้อมูลสำคัญต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับอนาคตของแผนงาน งาน/โครงการ รายงานข้อสังเกตที่ได้เก็บรวบรวมและแสดงรูปแบบการประเมินที่ใช้ขึ้นเหมาะสม เครื่องมือเก็บข้อมูลมีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ มีลักษณะคล้ายรายงานการวิจัยทางวิชาการ ควรมีลักษณะสั้น ตรงประเด็นและชัดเจน

2. การรายงานการประเมินแบบหารูปแบบ (Formative reports) เป็นรายงานที่เหมาะสมสำหรับการนำไปใช้หรือการเปลี่ยนแปลงแผนงาน งาน/โครงการ เพื่อสรุปให้ผู้บริหารได้ทราบถึงภูมิหลังของโครงการ ลักษณะของการประเมิน ผลการประเมิน วิจักษ์ สรุป และเสนอแนะผลการประเมิน

2) ข้อมูลที่ใช้ในการรายงานการประเมินตนเอง ประกอบด้วย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2542ข)

1. ข้อมูลที่เป็นการบรรยายสภาพการณ์ ลักษณะ ความรู้สึก ความรู้ ความสามารถของตน สิ่งของ ปรัชญาการณ์

2. ข้อมูลที่จัดกระทำในรูปตัวเลข เช่นความสามารถที่จัดกระทำในรูปคะแนนทดสอบ ความรู้ที่จัดกระทำในรูปคำ

ทั้งนี้กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล มีองค์ประกอบ 3 ประการคือ แหล่งข้อมูล วิธีการใช้/การเข้าถึงแหล่งข้อมูล และผู้เก็บข้อมูล

- แหล่งข้อมูล คือบุคคล เอกสาร บันทึกต่างๆ ร่องรอย หลักฐาน สภาพจริง โดยทั่วไปเราจะใช้จากหลายแห่ง เพื่อขจัด/ลดความลำเอียง และความไม่ถูกต้อง

- วิธีการใช้/การเข้าถึงแหล่งข้อมูล เช่นการใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การสังเกต การใช้กลุ่มตัวอย่าง

- ผู้เก็บข้อมูล คือ ผู้ทำหน้าที่เก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นผลการดำเนินงานจากการประเมินตนเองตามแนวทางกำหนด

3) ขั้นตอนการเขียนรายงานการประเมินตนเอง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2542ข)

การเขียนรายงานการประเมินตนเองของโรงเรียนเป็นวิธีการรายงานการประเมินแบบสรุปรวม เพื่อเสนอผลการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนในช่วงแผนพัฒนาหนึ่งๆ ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ และให้เอกสารประกอบการขอรับการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา ซึ่งการเขียนรายงานการประเมินตนเอง มีขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดรูปแบบ/เค้าโครงของรายงาน โดยใช้รูปแบบตามที่กำหนดในคู่มือปฏิบัติงานของโรงเรียน เรื่องการประกันคุณภาพและรับรองมาตรฐานการศึกษา

2. รวบรวมข้อมูลผลการประเมินและข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็น จากรายงานการติดตาม ตรวจสอบและประเมินตนเองของโรงเรียนที่จัดทำได้ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาโรงเรียน

3. จัดกลุ่ม/สรุป เรียบเรียงเป็นเรื่องราว หัวข้อ/ประเด็นที่ต้องการรายงาน แยกแต่ละปัจจัยครอบคลุมเกณฑ์และตัวชี้คุณภาพต่างๆ ตามที่กำหนดในเอกสารแนวดำเนินการ เพื่อการประกันคุณภาพและรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชน

4. พิจารณาร่างรายงาน โดยคณะทำงานจัดทำร่างรายงานนำเสนอที่ประชุมผู้บริหารโรงเรียนพิจารณาโครงสร้าง

5. ทบทวนแก้ไขครั้งสุดท้ายเป็นการปรับแก้ร่างรายงานตามที่ประชุมให้ข้อคิดเห็น จัดทำเป็นต้นฉบับรายงาน

6. จัดพิมพ์และเผยแพร่เป็นเอกสารส่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เพื่อขอรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา หรือประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของโรงเรียนสู่สาธารณชน

2.5.3 แนวปฏิบัติของโรงเรียนในการประกันคุณภาพการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2541ก)

1. การตั้งคณะกรรมการโรงเรียน โดยโรงเรียนพิจารณาบุคคลคณะหนึ่งจำนวนตามความเหมาะสมกับขนาดของโรงเรียน และประเภท/ระดับการศึกษาที่โรงเรียนเปิดสอน เพื่อแต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการโรงเรียน

- องค์ประกอบของคณะกรรมการโรงเรียน มีดังนี้

- 1) ผู้แทนฝ่ายโรงเรียน : ผู้บริหารและครู
- 2) ผู้แทนฝ่ายผู้ปกครอง : ผู้ปกครอง (ควรเป็นบุคคลภายนอกโรงเรียน)
ผู้นำท้องถิ่น
- 3) ผู้ทรงคุณวุฒิ : ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความสำเร็จ ในด้านต่างๆ ที่โรงเรียนมั่นใจว่าจะช่วยเหลือ และสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนได้ ซึ่งโรงเรียนอาจพิจารณาบุคคลจากภาคเอกชน ภาคราชการ ภูมิปัญญาท้องถิ่น และมีผู้แทน ศธ. 1 คน

- หน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียน มีดังนี้

- 1) ร่วมวางแผน จัดทำ และให้ความเห็นชอบแนวการประกันคุณภาพการศึกษา หรืออาจเลือกใช้ธรรมนูญโรงเรียนเป็นกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน
- 2) ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษา
- 3) ร่วมประเมินและตรวจสอบความก้าวหน้าเพื่อหาแนวทางปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน
- 4) พิจารณาการดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน
- 5) เผยแพร่/ประชาสัมพันธ์ผลการพัฒนาโรงเรียนตามวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนให้เป็นที่รู้จักและศรัทธาของประชาชน ผู้ปกครอง และหน่วยงานต่าง ๆ

2. โรงเรียนประชุมชี้แจงคณะกรรมการโรงเรียนเพื่อทำความเข้าใจ วางแผน กำหนด ปฏิทินการปฏิบัติงานพัฒนาโรงเรียน รวมทั้งวางระบบการประสานงาน ปฏิบัติงานระหว่าง โรงเรียนและคณะกรรมการโรงเรียน

2.5.4 การรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา

การรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา (Quality Accreditation) หมายถึง การยืนยันผล โดยหน่วยงานภายนอกจากรายงานผลการตรวจสอบคุณภาพว่าโรงเรียนสามารถจัดการศึกษาที่มี คุณภาพได้มาตรฐานตามที่กำหนด โดยมีขั้นตอนโดยสังเขปดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการ ศึกษาเอกชน, 2541ก)

1. เมื่อโรงเรียนได้ทำการประกันคุณภาพการศึกษา และผ่านการประเมินตนเองภายใน โรงเรียนจนมั่นใจว่าเป็นที่ยอมรับจากครูและคณะกรรมการโรงเรียนแล้วจึงจะจัดให้มีการประเมิน จากภายนอกโรงเรียน เพื่อให้การรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนแต่ละแห่งจาก สำนักงานหรือองค์กรที่เกี่ยวข้อง

2. ในการรับรองมาตรฐานการศึกษาจะให้เวลาโรงเรียนในการเตรียมการอย่างพอเพียง ตามสภาพความพร้อมและความต้องการของโรงเรียน เมื่อโรงเรียนพร้อมแล้ว สำหรับโรงเรียนที่จัด ตั้งมาก่อน สามารถเสนอตนเองต่ออำนวยการ (ส่วนภูมิภาค) หรือสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา เอกชน (กรุงเทพมหานคร) ส่วนโรงเรียนที่เปิดใหม่ภายหลังใช้ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา เป็นเวลา 2-3 ปี ก็สามารถยื่นขอรับรองการรับรองมาตรฐานการศึกษาได้

3. คณะกรรมการตรวจสอบคุณภาพเพื่อการรับรองมาตรฐานคุณภาพจะเป็นองค์กร อิสระในการทำงาน โดยจะทำหน้าที่กำหนดวิธีการตรวจสอบ และประเมินผลเพื่อการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิในเรื่องการศึกษาตามสาขาวิชา หรือประเภทการศึกษาของโรงเรียน

4. โรงเรียนหรือสาขาวิชาที่ผ่านการประเมินและตรวจสอบแล้วจะได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพจากสำนักงานหรือจากองค์กรภายนอกที่ตรวจสอบและประเมิน ส่วนโรงเรียนหรือ สถานศึกษาที่ไม่ผ่านการประเมินจะได้รับการพิจารณาและแสวงหาแนวทางที่เหมาะสมเพื่อการ ปรับปรุงและพัฒนาาร่วมกัน

ทั้งนี้ จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องข้างต้น กระบวนการในการดำเนินการประกัน คุณภาพนั้นมีลักษณะที่สำคัญคือ

1. การเตรียมการรับการประกันคุณภาพ เป็นการเตรียมความพร้อมบุคลากร เพื่อ พัฒนาสถานศึกษาเข้าสู่ระบบการประกันคุณภาพ ทั้งในด้านของการให้ความรู้ความเข้าใจและ

ทักษะ และการสร้างทัศนคติที่ดี ตลอดจนการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบหรือคณะกรรมการที่เข้ามารับผิดชอบด้านการประกันคุณภาพ

2. การควบคุมคุณภาพ เป็นกระบวนการนำสถานศึกษาเข้าสู่ระบบคุณภาพ โดยมีการกำหนดมาตรฐานคุณภาพ ลักษณะของโรงเรียนที่มีคุณภาพ ขอบข่ายของความสำเร็จ ตลอดจนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การวางแผน การดำเนินงาน การติดตามและปรับปรุง

3. การตรวจสอบคุณภาพ เป็นการติดตาม ตรวจสอบการดำเนินการของระบบและกลไกควบคุมคุณภาพภายในที่ได้กำหนดไว้ เพื่อการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

4. การประเมินคุณภาพ เป็นกระบวนการประเมินผลการดำเนินการ เมื่อได้มีการใช้ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในโรงเรียนแล้ว ตลอดจนประเมินความก้าวหน้าของโรงเรียน และจัดทำรายงานการประเมินตนเอง

ทั้งนี้ แนวคิดดังกล่าวจึงเป็นกรอบในการศึกษาการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาในครั้งนี้

บทที่ 3

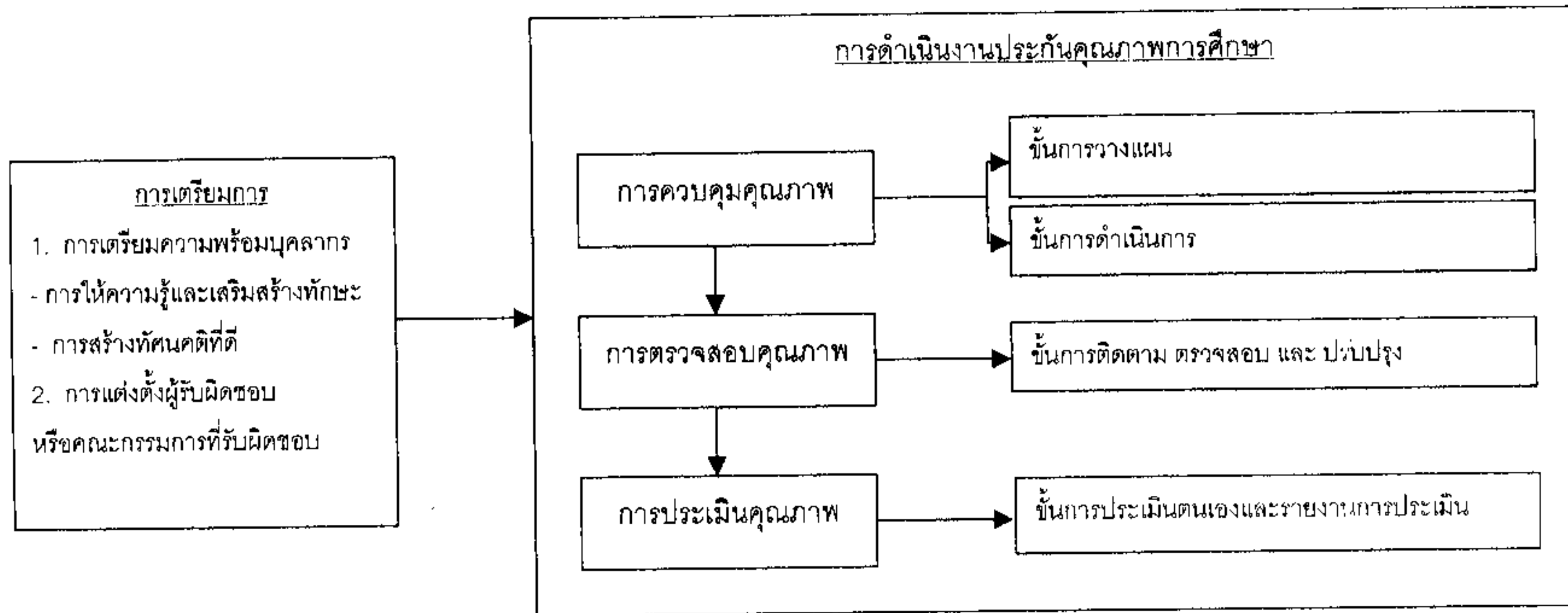
ระเบียบวิธีดำเนินงานวิจัย

วิธีการดำเนินการวิจัยเรื่อง “แนวทางการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับประถมศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน” โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) กล่าวคือมีจุดเน้นในการศึกษาด้านกระบวนการที่มีใช่เพียงศึกษาว่าใคร ทำอะไร แต่จะศึกษาว่าทำอย่างไร

3.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

การศึกษากการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับประถมศึกษาในครั้งนี้ มีกรอบในการศึกษา ดังนี้ (รูปที่ 3.1)

1. ศึกษาการเตรียมการด้านการประกันคุณภาพภายใน ครอบคลุมถึงการเตรียมความพร้อมบุคลากร ประกอบด้วย การให้ความรู้ การเสริมสร้างทักษะ การสร้างทัศนคติที่ดี และการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบหรือคณะกรรมการที่เข้ามารับผิดชอบด้านการประกันคุณภาพ
2. จากนั้นศึกษาการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ซึ่งครอบคลุมถึงการควบคุมคุณภาพ ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกในการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย ขั้นตอนการวางแผน ซึ่งเป็นขั้นตอนของการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนหรือธรรมนูญโรงเรียนและการดำเนินงานตามแผน จากนั้นศึกษาการตรวจสอบคุณภาพ ซึ่งเป็นการศึกษาถึงกระบวนการตรวจสอบ ติดตามและปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษา และขั้นตอนสุดท้ายศึกษาการประเมินคุณภาพซึ่งเป็นการประเมินตนเองของสถานศึกษา ตลอดจนถึงการจัดทำรายงานประเมินตนเองตามลำดับ



รูปที่ 3.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

3.2 ระเบียบวิธีการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยมุ่งศึกษากระบวนการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับประถมศึกษา ของสถานศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครที่ได้รับการรับรองมาตรฐานการศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน โดยมีวิธีการวิจัยดังต่อไปนี้

3.2.1 การเลือกตัวอย่าง

ในการศึกษาครั้งนี้ มีการเลือกตัวอย่าง 3 ระดับดังนี้ (เบญจา ยอดคำเนิน-นัฏติกัจจอรพินทร์ พัทธกัสมหาเกตุ และอุไรวรรณ คณิงสุขเกษม, 2541)

ระดับแรก กลุ่มประชากรในเชิงทฤษฎี (Theoretical Population)

ผู้วิจัยพิจารณาเลือกกลุ่มประชากรที่จะศึกษาในขอบข่ายของการศึกษาในครั้งนี้ คือสถานศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครที่มีการจัดการศึกษาในระดับประถมศึกษา ภายในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาแล้ว ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 34 โรงเรียน

ระดับที่สอง กลุ่มประชากรเชิงประจักษ์ (Empirical Population) หรือกลุ่มประชากรที่ผู้วิจัยได้เลือกเพื่อการศึกษาจริง

ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Sampling) เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างกระจายและเป็นตัวแทนของประชากรที่มีลักษณะแตกต่างกัน โดยจัดกลุ่มสถานศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนที่เปิดสอนระดับประถมศึกษา และได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาแล้วออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

- กลุ่มที่เปิดสอนระดับก่อนประถมศึกษาและประถมศึกษา
- กลุ่มที่เปิดสอนเฉพาะระดับประถมศึกษา
- กลุ่มที่เปิดสอนทั้งระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษาและมัธยมศึกษา

เนื่องจากปัจจัยที่ 2 หลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน ปัจจัยที่ 4 ทรัพยากรการเรียนการสอน และปัจจัยที่ 7 สัมฤทธิผลของผู้เรียน ซึ่งใช้ในการประกันคุณภาพและมาตรฐานโรงเรียน ในแต่ละระดับการศึกษาจะมีเกณฑ์มาตรฐานที่แตกต่างกันแม้ว่าจะเป็นสถานศึกษาแห่งเดียวกันก็ตาม อาทิ สถานศึกษาที่เปิดสอนทั้งระดับก่อนประถมศึกษาและประถมศึกษา หากสถานศึกษาดังกล่าวได้มาตรฐานระดับประถมศึกษาแล้วก็ได้หมายความว่าระดับก่อนประถมศึกษาจะได้รับมาตรฐานด้วย

จากนั้นในแต่ละกลุ่มจะใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) กลุ่มละหนึ่งโรงเรียน ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้วิจัยสามารถกำหนดกลุ่มตัวอย่างได้อย่างเหมาะสม จึงได้มีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาเลือกตัวอย่าง ดังนี้ (เบญจฯ ยอดดำเนิน-แอ็ดติกจ์และคณะ, 2541)

- 1.) พื้นที่ที่ศึกษาสอดคล้องกับประเด็นปัญหา และวัตถุประสงค์ในการศึกษา
- 2.) ขนาดของกลุ่มตัวอย่างไม่ใหญ่เกินไป เพื่อให้ผู้วิจัยซึ่งดำเนินการศึกษาเพียงผู้เดียวสามารถสังเกตและสัมภาษณ์ได้อย่างสะดวกและทั่วถึง
- 3.) การคมนาคมเข้าถึงสะดวก เพื่อความคล่องตัวของผู้วิจัย
- 4.) ความปลอดภัยในการเข้าไปศึกษา

ผลจากการเลือกกลุ่มตัวอย่าง จึงได้โรงเรียนแย้มสอาด โรงเรียนถนนอมบุตร และโรงเรียนสตรีวรนาถบางเขน ซึ่งสำหรับโรงเรียนสตรีวรนาถบางเขนนั้นผู้วิจัยมีความจำเป็นต้องยุติการศึกษาดังได้กล่าวในข้อ 3.7 ข้อจำกัดในการศึกษาต่อไป

ระดับที่สาม การเลือกกลุ่มบุคคลหรือตัวอย่างที่ใช้ศึกษา

ผู้วิจัยจะใช้การเลือกตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเพื่อเป็นตัวอย่างในการศึกษาจากโรงเรียนแต่ละแห่ง โดยใช้วิธีการผสมผสานหลักเกณฑ์ การเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง โดยแต่ละโรงเรียนจะมีจำนวนไม่น้อยกว่าร้อยละ 20 ของจำนวนประชากรทั้งหมด

โดยประชากรที่ศึกษามาจากการที่ผู้วิจัยจะศึกษาโครงสร้างอย่างเป็นทางการที่ปรากฏในโรงเรียนที่มีส่วนรับผิดชอบในการทำประกันคุณภาพการศึกษา แล้วจัดแบ่งเป็นกลุ่มเพื่อเลือกศึกษาตามสายการบังคับบัญชาในโรงเรียนนั้นๆ กล่าวคือ

- 1.) ผู้บริหารระดับสูง
- 2.) คณะกรรมการโรงเรียน :ผู้แทนฝ่ายโรงเรียน ผู้แทนฝ่ายผู้ปกครอง ผู้ทรงคุณวุฒิ
- 3.) กลุ่มตัวอย่างจากฝ่ายงานต่างๆ ในโรงเรียน ซึ่งจะสัมภาษณ์ระดับหัวหน้าฝ่าย
- 4.) กลุ่มตัวอย่างจากตัวแทนนักเรียน ซึ่งได้จากสภานักเรียน

3.2.2 การศึกษาการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน

การวิจัยในครั้งนี้ ศึกษาการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับประถมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

- การเตรียมการด้านการประกันคุณภาพภายใน ได้แก่ การเตรียมความพร้อมบุคลากร ในด้านการให้ความรู้ การเสริมสร้างทักษะ และการสร้างทัศนคติที่ดี และการตั้งผู้รับผิดชอบหรือคณะกรรมการ

- การดำเนินการด้านการประกันคุณภาพภายใน ประกอบด้วย การควบคุมคุณภาพ การศึกษา ได้แก่ ขั้นตอนของการวางแผนและการดำเนินการ ขั้นตอนของการตรวจสอบคุณภาพ คือการตรวจสอบ ติดตามและปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษาและขั้นตอนของการประเมินคุณภาพ เป็นการศึกษากระบวนการประเมินตนเองในสถานศึกษาตลอดจนการจัดทำรายงานการประเมินตนเองตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนกำหนด

ทั้งนี้ ในการศึกษาขั้นตอนของการดำเนินงานด้านการประกันนี้จะครอบคลุมในแต่ละปัจจัยที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนได้กำหนด ดังนี้

ปัจจัยที่ 1 ปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียน

ปัจจัยที่ 2 หลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน

ปัจจัยที่ 3 บุคลากร

ปัจจัยที่ 4 ทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน

ปัจจัยที่ 5 การจัดการ การบริหาร

ปัจจัยที่ 6 กิจกรรมนักเรียน/นักศึกษา

ปัจจัยที่ 7 สัมฤทธิผลของผู้เรียน

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มีระยะเวลาในการศึกษา เริ่มตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2543 ถึง ตุลาคม 2544 โดยก่อนเข้าศึกษาภาคสนาม จะเริ่มจากการเก็บข้อมูลเชิงเอกสารตามห้องสมุดต่างๆ ก่อน เพื่อทำความเข้าใจในเรื่องที่จะศึกษา กำหนดกรอบ วางแผนการศึกษาวิจัยเพื่อขอ อนุมัติโครงร่างวิทยานิพนธ์ จากห้องสมุดของสถาบันต่างๆ และติดต่อขอเอกสารเพิ่มเติมจาก เจ้าหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน

เมื่อผู้วิจัยมีความชัดเจนเกี่ยวกับประเด็นปัญหาในการศึกษา และต้องการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้เข้าไปขอเอกสารจากเจ้าหน้าที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน แต่พบ ปัญหาในการเลือกสนามดังจะกล่าวในสถานที่ที่ศึกษา (3.4) จากนั้นเมื่อผู้วิจัยได้วิธีการเลือกกลุ่ม ตัวอย่างแล้ว จึงได้ขอความอนุเคราะห์จากกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการดำเนินการศึกษา และขอ เอกสารบางอย่างเช่น เอกสารโครงสร้างการบริหาร รายชื่อบุคลากร เพื่อวางแผนการสุ่มตัวอย่าง ระดับบุคคลและวางแผนสัมภาษณ์ต่อไป

ทั้งนี้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล พิจารณาตามลักษณะของข้อมูล แบ่งออกเป็น 2 ประเภทด้วยกันคือ ข้อมูลระดับปฐมภูมิ (Primary sources) และข้อมูลระดับทุติยภูมิ (Secondary sources) ดังนี้ (Friedman and Steinberg, 1989; Baker, 1994; Miles and Huberman, 1994)

1. การศึกษาข้อมูลในระดับปฐมภูมิ

1.1 เอกสารทางราชการ (Government-collected data) เช่น เอกสารประเภทสถิติ เอกสารรายชื่อโรงเรียนที่ได้รับมาตรฐานคุณภาพการศึกษา และเอกสารเกี่ยวกับระเบียบวิธีการปฏิบัติ คู่มือประกอบเกี่ยวกับแนวทางการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับประถมศึกษาตามรูปแบบของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ประกอบด้วย

- หลักการ ขั้นตอน กระบวนการดำเนินงานและระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับประถมศึกษา
- เกณฑ์และตัวชี้วัดคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชน
- ขั้นตอนและวิธีการในการประกันคุณภาพและการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา
- แนวปฏิบัติของโรงเรียนในการประกันคุณภาพ
- การรับรองคุณภาพการศึกษา
- แนวการจัดทำธรรมนูญโรงเรียนและรายงานการประเมินตนเอง

1.2 เอกสารที่มีใช้ของทางราชการ (Nongovernment-collected data) ซึ่งเป็นเอกสาร หลักฐานของสถานศึกษากลุ่มตัวอย่างประกอบการศึกษาการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ดังนี้

1) การศึกษาสภาพของโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ แผนพัฒนาโรงเรียนหรือธรรมนูญโรงเรียน รายงานการประเมินตนเอง ซึ่งเป็นข้อมูลทั่วไปทางการบริหารในภาพรวม ได้แก่ ประวัติ โครงสร้างการบริหารงานในโรงเรียน ขนาดโรงเรียน สภาพทางกายภาพ อาคารสถานที่ สภาพบริเวณโรงเรียน นักเรียน บุคลากร และบริการทางการศึกษา

2) ศึกษาเอกสารการเตรียมการด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ประการแรก ขั้นตอนเตรียมบุคลากร เป็นเอกสารหลักฐานที่ปรากฏซึ่งเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมพัฒนาบุคลากรด้านการประกันคุณภาพการศึกษา อาทิ บันทึกการจัดหลักสูตรฝึกอบรมด้านการประกันคุณภาพภายในให้แก่บุคลากรทั้งภายใน และภายนอกโรงเรียน และข้อมูลการสำรวจทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อการประกันคุณภาพภายในของบุคลากร การประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายในโรงเรียน ประการที่สอง ขั้นตอนการจัดตั้งผู้รับผิดชอบหรือคณะกรรมการ

รับผิดชอบด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน อาทิ เอกสารการจัดตั้งคณะกรรมการ
รับผิดชอบด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน

3) เอกสารในกระบวนการประกันคุณภาพภายใน คือขั้นการควบคุมคุณภาพ
ขั้นการติดตาม ตรวจสอบและปรับปรุงคุณภาพ และขั้นการประเมินคุณภาพประกอบด้วย
การวางแผน การดำเนินการ การติดตามตรวจสอบและปรับปรุง และการประเมินตนเอง ดังนั้น
ในการวิจัยจะศึกษาในแต่ละขั้นครอบคลุมปัจจัยทั้ง 7 ที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน
กำหนด โดยจะดำเนินการศึกษา ได้แก่ เอกสารแผนพัฒนาหรือธรรมนูญโรงเรียน ซึ่งเป็นแผนแม่
บทสำหรับการปฏิบัติงานของโรงเรียน แผนพัฒนาโรงเรียน/ธรรมนูญโรงเรียน แผนปฏิบัติงาน/
ปฏิทินปฏิบัติงาน ข้อมูล/เอกสารที่แสดงการมีส่วนร่วมของบุคลากร นักเรียน/ผู้ปกครอง และบุคคล
ภายนอก อาทิ แบบสอบถาม รายงานประเมินตนเองตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน
กำหนด ตลอดจนขอเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษา
ภายในจากแต่ละทีมงานที่รับผิดชอบ เพื่อศึกษาเครื่องมือที่ทีมงานได้ใช้ประกอบการดำเนินงาน
สำหรับแต่ละปัจจัย

1.3 การศึกษาข้อมูลจากการสัมภาษณ์ เครื่องมือที่ใช้คือ ตัวผู้วิจัยและอุปกรณ์บันทึก
เทปในการสัมภาษณ์ ลักษณะการสัมภาษณ์เป็นแบบเผชิญหน้า (face-to-face interview) จัดขึ้น
อย่างเป็นทางการ และแนวการสัมภาษณ์เป็นแบบกึ่งโครงสร้าง กล่าวคือ มีการกำหนดประเด็น
คำถามในการสัมภาษณ์ โดยยึดกรอบแนวคิดการศึกษาซึ่งประกอบด้วย การควบคุมคุณภาพ การ
ตรวจสอบคุณภาพ และการประเมินคุณภาพ ซึ่งโดยแนวคำถามจะมีลักษณะใคร ทำอะไร เมื่อไร
ทำไม อย่างไร ครอบคลุมขั้นตอนในการวางแผน การดำเนินงาน การตรวจสอบ ติดตาม และการ
ประเมินตนเอง ตามกระบวนการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาของสำนักงานคณะ
กรรมการการศึกษาเอกชน

ทั้งนี้ จะเลือกใช้กลุ่มอิทธิพล (influentials) ในการสัมภาษณ์ คือกลุ่มที่มีตำแหน่ง มี
อำนาจหน้าที่รับผิดชอบ เป็นบุคคลระดับผู้นำที่มีอำนาจในการกำหนดนโยบาย ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้อง
โดยตรงในการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง คณะ
กรรมการโรงเรียน บุคลากรผู้รับผิดชอบการดำเนินการประกัน และสภานักเรียน โดยมีแนวคำถาม
ดังนี้

1) แนวคำถามสำหรับผู้บริหารโรงเรียน มีดังนี้

- เหตุผลของการรับการประกันคุณภาพการศึกษาเข้าสู่โรงเรียน
- ประสพการณ์ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา

- การเตรียมรับการประกันคุณภาพการศึกษา
- ทักษะ ทักษะ ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันคุณภาพของโรงเรียน
- การมีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารและบุคลากร
- คุณสมบัติของผู้รับผิดชอบและคณะกรรมการในการดำเนินงานประกัน
- กระบวนการควบคุมคุณภาพ มีการวางแผน การจัดทำธรรมนูญโรงเรียน หรือแผนพัฒนาโรงเรียนอย่างไร
- กระบวนการตรวจสอบคุณภาพ
- กระบวนการในการประเมินคุณภาพ
- ปัญหา อุปสรรคในการประกันคุณภาพ

2) แนวคำถามสำหรับคณะกรรมการโรงเรียน มีดังนี้

- คุณสมบัติของผู้รับผิดชอบและคณะกรรมการในการดำเนินงานประกัน
- บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียนในการประกันคุณภาพการศึกษา
- ทักษะ ทักษะ ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันคุณภาพของโรงเรียน
- การมีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพการศึกษา
- การรับรู้การดำเนินงานด้านประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน
- ความคิดเห็นที่มีต่อการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน

3) แนวคำถามสำหรับคณะกรรมการนักเรียน มีดังนี้

- คุณสมบัติของคณะกรรมการนักเรียน
- บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการนักเรียนในการประกันคุณภาพการศึกษา
- ทักษะ ทักษะ ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันคุณภาพของโรงเรียน
- การมีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพการศึกษา
- การรับรู้การดำเนินงานด้านประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน
- ความคิดเห็นที่มีต่อการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน

4) แนวคำถามสำหรับบุคลากรผู้รับผิดชอบการดำเนินการประกัน มีดังนี้

- การรับรู้เรื่องการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน
- ประสิทธิภาพการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา
- การเตรียมรับการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน

- ทักษะ ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันคุณภาพของโรงเรียน
- การมีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารและบุคลากร
- กระบวนการวางแผน/การจัดทำธรรมนูญโรงเรียน
- กระบวนการดำเนินงานในแต่ละปัจจัย (สอบถามผู้รับผิดชอบในปัจจุบันนั้นๆ)
- กระบวนการตรวจสอบคุณภาพ
- กระบวนการในการประเมินคุณภาพ
- ปัญหา อุปสรรคในการประกันคุณภาพ

2. การศึกษาข้อมูลระดับทุติยภูมิ ได้จากการศึกษาค้นคว้า รวบรวมข้อมูลด้านแนวคิด ทฤษฎีจากหนังสือตำราวิชาการ บทความจากวารสารทางวิชาการ วิทยานิพนธ์ ภาคนิพนธ์ งานวิจัย และเอกสารทางวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ได้แก่

- แนวคิดทฤษฎีการบริหารคุณภาพ การประกันคุณภาพ
- ความเคลื่อนไหวของการศึกษาไทยและระบบการประกันคุณภาพการศึกษา
- แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ
- รัฐธรรมนูญการแห่งราชอาณาจักรไทย
- ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิรูปการศึกษา
- ปัญหาหรืออุปสรรคของการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพ
- แนวทางการพัฒนาการศึกษา

3.4 การเข้าศึกษาภาคสนาม

การเข้าศึกษาภาคสนามกับกลุ่มตัวอย่างที่ได้เลือกแล้ว มีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอนดังต่อไปนี้ (สุภางค์ จันทวานิช, 2543; ประสิทธิ์ ลิระพันธ์และอุดม ศรีทิพย์, 2541)

1. สถานที่ที่ศึกษา

จากการศึกษาเอกสาร ผลงานการวิจัยต่างๆ เพื่อความเข้าใจสภาพการณ์ สภาพปัญหา และความสำคัญของปัญหาในการศึกษาการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษายในระดับประถม ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนแล้ว ผู้วิจัยได้เดินทางไปติดต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เพื่อขอข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานดังกล่าวที่ได้รับการรับรองมาตรฐานการศึกษาเรียบร้อยแล้วเพื่อนำมาใช้ในการสุ่ม

ตัวอย่างการศึกษา พร้อมกับเพื่อขอเอกสารที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานวิจัยในครั้งนี้ แต่ผู้ที่รับผิดชอบในเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษาค่อนข้างมีความสับสน เนื่องจากการปรับเปลี่ยนงานภายใน เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานไม่มีเวลาในการให้ข้อมูล และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการประกันเจ้าหน้าที่ในตอนแรกไม่อนุญาตให้ผู้วิจัยนำไปถ่ายเอกสาร เนื่องจากเกรงการสูญหาย

นอกจากนี้ ในขั้นต้น ผู้วิจัยมีความประสงค์จะขอคำปรึกษาจากเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งผู้วิจัยประสงค์จะใช้วิธีแบบเจาะจงโดยใช้เกณฑ์คะแนนที่ผ่าน และหรือการเลือกตัวอย่างโดยผู้เชี่ยวชาญ แต่เจ้าหน้าที่ท่านหนึ่งซึ่งดูแลเรื่องนี้กล่าวปฏิเสธที่จะให้คำปรึกษาดังกล่าว ด้วยเหตุผลที่ว่า

ประการแรก ข้อมูลคะแนนของทางโรงเรียนที่สำนักงานได้เข้าไปตรวจสอบจะไม่ได้รับการเปิดเผย แม้แต่สถานศึกษาที่ได้รับการตรวจสอบแล้วก็จะไม่ทราบว่าตนเองได้คะแนนเป็นอย่างไร เพียงแต่จะทราบผลว่าผ่านเกณฑ์มาตรฐานหรือไม่ และต้องมีการปรับปรุงอย่างไรต่อไปเท่านั้น

ประการที่สอง โรงเรียนทุกโรงเรียนที่ผ่านการรับรองมาตรฐานจากสำนักงานจะถือได้ว่ามีมาตรฐานแล้ว และสำนักงานก็ได้มีการแบ่งกลุ่มหรือระดับว่าโรงเรียนใดมีมาตรฐานมากน้อยกว่ากันอย่างไร

ประการที่สาม เจ้าหน้าที่จะไม่สามารถให้คำปรึกษาหรือชี้แนะได้ว่าผู้วิจัยน่าจะเข้าไปศึกษาที่สถานศึกษาใด เนื่องจากเจ้าหน้าที่เกรงจะได้รับข้อร้องเรียนว่า สถานศึกษาที่เจ้าหน้าที่แนะนำมีข้อดี ข้อเสียจากสถานศึกษาที่ได้รับมาตรฐานแห่งอื่นอย่างไร ซึ่งหากเจ้าหน้าที่ให้คำแนะนำอย่างหนึ่งอย่างใดจึงเกรงจะได้รับผลกระทบ ทั้งจากโรงเรียนที่แนะนำและโรงเรียนที่ไม่ได้รับการแนะนำ

ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการในการเลือกกลุ่มตัวอย่างใหม่ โดยใช้วิธีในข้อที่ 3.2.1 ซึ่งเป็นการใช้เอกสารรายชื่อโรงเรียนที่เจ้าหน้าที่อนุญาตและพิจารณาจากข้อจำกัดดังกล่าวเท่านั้น เมื่อผู้วิจัยได้ชื่อสถานศึกษาที่ต้องการแล้ว คือโรงเรียนถนนอมบุตร โรงเรียนอัมสเตอร์ดัม และโรงเรียนสตรีวรนาถบางเขน

จากนั้นในช่วงปลายเดือนธันวาคม ผู้วิจัยใช้วิธีการโทรศัพท์ติดต่อขอความอนุเคราะห์จากกลุ่มตัวอย่างดังกล่าว และเพื่อรับทราบวิธีการที่ทางโรงเรียนจะใช้พิจารณาอนุมัติว่าทางสถานศึกษามีระเบียบการอย่างไร ซึ่งผู้วิจัยได้เข้าไปชี้แจงอย่างไม่เป็นทางการถึงวิธีการศึกษาก่อนว่ามีกรอบในการจะดำเนินการศึกษาอย่างไร ทางสถานศึกษาสะดวกที่จะให้เข้าไปทำการสัมภาษณ์ และศึกษาเอกสารหรือไม่ ผู้วิจัยได้เตรียมขอหนังสือราชการจากโครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และหนังสือได้รับการอนุมัติ (ภาคผนวก ก) และในเดือนกุมภาพันธ์ทางโรงเรียน

จึงพิจารณาให้ผู้วิจัยส่งหนังสือราชการเพื่อขอความอนุเคราะห์ ทั้งนี้ในช่วงเวลาดังกล่าว ติดปัญหาตรงที่ช่วงนั้นเป็นช่วงที่คาบเกี่ยวระหว่างการตรวจสอบปลายภาคเรียนของโรงเรียน และช่วงโรงเรียนปิดภาคเรียนบางครั้งผู้วิจัยจึงติดไม่อาจติดต่อผู้ที่มีอำนาจในการพิจารณาได้ ขณะเดียวกันทางโรงเรียนก็ยังไม่สะดวกในการพิจารณาเช่นกัน

2. การแนะนำตัว

เมื่อได้มีการติดต่อเบื้องต้นแล้วผู้วิจัยได้ถือหนังสือราชการขอความอนุเคราะห์ไปยังสถานศึกษา ในการกำหนดบทบาทและสถานภาพของผู้วิจัย เมื่อเข้าไปในสถานศึกษาซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยได้ชี้แจงว่าเป็นนักศึกษาปริญญาโท โครงการบัณฑิตศึกษากาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะทำวิทยานิพนธ์ในเรื่องการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ซึ่งจะใช้วิธีในการเก็บข้อมูลแบบสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องในการทำประกัน จึงขอความอนุเคราะห์ทางโรงเรียนและเพื่อให้ผู้ที่มีอำนาจในการรับผิดชอบได้ช่วยประสานงานกับกลุ่มตัวอย่างระดับบุคคลต่อไป

สำหรับโรงเรียนถนนอมบุตร ผู้วิจัยได้เข้าแนะนำตัว โดยมีท่านอาจารย์วรรณ ซึ่งเป็นอาจารย์หัวหน้าฝ่ายวิชาการเป็นผู้ต้อนรับและให้คำแนะนำเกี่ยวกับความเป็นไปได้และความเหมาะสมในการศึกษา และทางโรงเรียนได้มีการติดประกาศที่บอร์ดภายในว่าผู้วิจัยจะเข้ามาศึกษาวิจัยให้บุคลากรของโรงเรียนให้ความสะดวกแก่ผู้วิจัยด้วย

สำหรับโรงเรียนแย้มสอาด ผู้วิจัยได้รับการต้อนรับจากท่านอาจารย์ใหญ่คืออาจารย์ศุภลักษณ์ ชูเดช และผู้วิจัยก็ได้แนะนำตนเอง ตลอดจนขอความอนุเคราะห์ให้อาจารย์ช่วยพิจารณาความเป็นไปได้และความเหมาะสมในการศึกษาเช่นกัน โดยอาจารย์ได้เรียนเชิญอาจารย์หัวหน้าฝ่ายที่อยู่ในวันนั้น เพื่อแนะนำผู้วิจัยให้รู้จักและให้ความสะดวกแก่ผู้วิจัยต่อไป

สำหรับโรงเรียนสตรีวรนาถบางเขน ผู้วิจัยได้แนะนำตัวกับอาจารย์ใหญ่คือท่านอาจารย์สุพิทยา และขอความอนุเคราะห์ให้อาจารย์ช่วยพิจารณาโครงร่างวิทยานิพนธ์เพื่อขอข้อเสนอแนะถึงความเป็นไปได้และความเหมาะสมในการศึกษา ซึ่งท่านอาจารย์ก็เห็นชอบด้วยกับการศึกษานี้

ทั้งนี้ ในการสุ่มตัวอย่างระดับบุคคล ผู้วิจัยได้เดินทางไปติดต่อโรงเรียนทั้งสาม เพื่อให้อาจารย์ได้แนะนำและนัดแนะเวลาแก่นื่องด้วยผู้วิจัยดำเนินการศึกษาเพียงผู้เดียว จึงพิจารณาจากระยะทางและความสะดวกในการเรียงลำดับการเข้าไปสัมภาษณ์ และโรงเรียนถนนอมบุตรอยู่ใกล้กับผู้วิจัยมากที่สุด จึงเป็นโรงเรียนแรกที่ผู้วิจัยเข้าสัมภาษณ์และเก็บเอกสาร โรงเรียนที่สองคือโรงเรียนสตรีวรนาถบางเขน และโรงเรียนสุดท้ายคือโรงเรียนแย้มสอาด

3. การสร้างความสัมพันธ์

ในการจะเข้าสถานศึกษาทุกครั้ง ผู้วิจัยจะแต่งตัวอย่างสุภาพ ไม่ไปสัมภาษณ์ในเวลา โดยผู้วิจัยจะหลีกเลี่ยงการเข้าสถานศึกษาตอนเช้าที่โรงเรียนเช้า เนื่องจากสถานศึกษาจะไม่สะดวก อาทิ การคุมนักเรียนเข้า การดูจรรยา การจัดนักเรียน และจรรยาภายในและภายนอกสถานศึกษา จะหนาแน่นมาก ซึ่งก็เป็นข้อจำกัดประการหนึ่งของผู้วิจัยเช่นกัน ทั้งนี้ เมื่อผู้วิจัยจะสัมภาษณ์ อาจารย์ท่านใดๆ ผู้วิจัยจะติดต่อนัดหมายกับอาจารย์ท่านนั้นๆ ล่วงหน้าก่อนเพื่อความสะดวกของผู้ถูกสัมภาษณ์ ก่อนเริ่มการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะแนะนำตนเอง พูดคุยอธิบายกรอบการสัมภาษณ์ เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ผ่อนคลาย ขออนุญาตบันทึกเทปการสัมภาษณ์ และขอความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูล โดยจะชี้แจงว่าคำถามหรือข้อมูลใดที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่สะดวกในการให้คำตอบ ในการบันทึกเทป รวมถึงเอกสารที่ไม่อาจเปิดเผยได้ ผู้วิจัยจะปฏิบัติตาม นอกจากนี้สำหรับเอกสารประกอบผู้วิจัยจะขออนุญาตในการถ่ายเอกสารก่อนทุกครั้ง ซึ่งจะทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ไว้วางใจในตัวผู้วิจัย และเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน

4. การวิจัยในภาคสนาม

ผู้วิจัยเข้าติดต่อสถานศึกษาทั้งสามโดยชี้แจงถึงช่วงที่จะเข้ามาสัมภาษณ์ และตรวจสอบตารางการสอน เวลาว่างกับผู้ให้สัมภาษณ์ โดยเพื่อป้องกันเวลาสัมภาษณ์ซ้ำซ้อนกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงแบ่งเป็นช่วงเวลา โดยจะใช้เวลาสัมภาษณ์สถานศึกษาหนึ่งไม่เกินสามสัปดาห์ ซึ่งปรากฏว่าเป็นการดีอย่างมากเนื่องจากผู้วิจัยพบว่า อาจารย์จะมีช่วงเวลาจำกัดและจะว่างตามเวลาที่กำหนดเท่านั้น เช่นหากในสัปดาห์หนึ่งว่างเฉพาะวันพุธเช้าเวลา 9.10 น.ถึงเที่ยงก็จะว่างให้สัมภาษณ์เฉพาะช่วงนั้นจริงๆ และเมื่อมีเหตุฉุกเฉินเช่นต้องเข้าสอนแทน ผู้วิจัยก็จำเป็นต้องคอยสัมภาษณ์อาจารย์ท่านนี้อีกครั้งในวันพุธหน้าเวลาเดิมเป็นต้น

สำหรับโรงเรียนถนอมบุตรซึ่งเป็นโรงเรียนแรก จากการที่ผู้วิจัยได้มีโอกาสพบกับอาจารย์ระดับหัวหน้าฝ่ายวิชาการและท่านอาจารย์ใหญ่ก่อนที่จะเข้าไปสัมภาษณ์ และเมื่อได้มีการพูดคุยตกลงกันเรื่องช่วงเวลาที่เหมาะสมในการจะเข้าสัมภาษณ์ ท่านอาจารย์ใหญ่ได้กรุณาติดต่อประกาศแนะนำตัวผู้วิจัย และประสานงานให้เป็นอย่างดี เมื่อผู้วิจัยเดินทางไปถึงโรงเรียน จะเข้าไปที่ห้องธุรการซึ่งเป็นห้องสำหรับติดต่อประชาสัมพันธ์ภายใน อาจารย์ฝ่ายธุรการที่อยู่หน้าที่ต้อนรับ จะสอบถามกำหนดการว่า วันนั้นๆ มีสัมภาษณ์ท่านอาจารย์อะไร และจะติดต่อเชิญท่านอาจารย์มาสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นการอำนวยความสะดวกให้กับผู้วิจัยอย่างมาก

เมื่อการสัมภาษณ์ที่โรงเรียนถนนอมบุตรใกล้เสร็จสิ้น ผู้วิจัยจึงโทรศัพท์ติดต่อโรงเรียนสตรีวรนาถซึ่งเป็นโรงเรียนสอง แต่ทางโรงเรียนมีเหตุจำเป็นและขอจำกัดที่ผู้วิจัยจำเป็นต้องยุติการศึกษา

จากนั้นผู้วิจัยจึงติดต่อโรงเรียนแย้มสอาดเข้าสัมภาษณ์ โดยได้เข้าพบท่านอาจารย์ใหญ่ในกลางเดือนสิงหาคมหลังช่วงวันหยุดราชการเฉลิมพระชนพรรษา 12 สิงหาคม แต่ช่วงสัปดาห์ต่อมาโรงเรียนไม่สามารถให้ผู้วิจัยเข้าสัมภาษณ์ได้ เนื่องจากมีคนมาเยี่ยมโรงเรียนจึงขอเลื่อนสัมภาษณ์ และเมื่อครบกำหนดผู้วิจัยจึงติดต่ออีกครั้ง ปรากฏว่าเป็นช่วงที่มีคณะกรรมการมาตรวจสอบโรงเรียนเพื่อทำประกันคุณภาพภายนอกของสำนักงานมาตรฐานการศึกษาซึ่งผู้วิจัยไม่ทราบล่วงหน้า จึงจำเป็นต้องเลื่อนการสัมภาษณ์อีกครั้ง ผู้วิจัยจึงได้ปรึกษาท่านอาจารย์ใหญ่ถึงข้อจำกัดของเวลา ท่านอาจารย์ก็ได้ช่วยอำนวยความสะดวกเป็นอย่างดีให้ผู้วิจัยได้มีโอกาสพบผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคนเพื่อนัดหมายกัน จนในที่สุดผู้วิจัยสามารถดำเนินการสัมภาษณ์เสร็จสิ้นภายในสองสัปดาห์

3.5 การตรวจสอบข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) (Denzin, 1970 อ้างในสุภางค์ จันทวานิช, 2543)

- การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data triangulation) เป็นการตรวจสอบแหล่งที่มาของข้อมูลโดยพิจารณาจาก แหล่งเวลา สถานที่ และบุคคล กล่าวคือ ถ้าข้อมูลต่างเวลากัน ข้อมูลที่ได้จะเหมือนเดิมหรือไม่ ถ้าข้อมูลต่างสถานที่กันข้อมูลจะเหมือนเดิมหรือไม่ และถ้าบุคคลผู้ให้ข้อมูลเปลี่ยนไป ข้อมูลจะเหมือนเดิมหรือไม่

ในการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยจะสอบถามคำถามแบบเดียวกันกับผู้ถูกสัมภาษณ์หลายคน เพื่อตรวจสอบว่าข้อมูลที่ได้รับตรงกันหรือไม่ และเมื่อผู้วิจัยสัมภาษณ์บุคคลหนึ่งๆ ระยะเวลาหนึ่งแล้ว ผู้วิจัยจะย้อนกลับไปถามคำถามในประเด็นเดิมเพื่อตรวจสอบดูว่าข้อมูลมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ หรือเมื่อได้มีโอกาสสัมภาษณ์บุคคลเดิมอีกครั้งในโอกาสอื่นก็จะตรวจสอบประเด็นเดิมว่าข้อมูลการสัมภาษณ์ในครั้งแรกรับตรงกันหรือไม่ รวมถึงเมื่อสัมภาษณ์บุคคลอื่น ผู้วิจัยก็จะลองสอบถามประเด็นข้อมูลที่เคยได้รับมาว่าตรงกันหรือไม่เป็นต้น อาทิ เมื่อผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนในเรื่องของการเตรียมการประกันคุณภาพการศึกษา ผู้บริหารได้ตอบว่าใช้การฝึกอบรมเป็นวิธีการสำคัญในการสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับผู้บริหารก่อน เมื่อผู้วิจัยได้สัมภาษณ์บุคลากรคนอื่นเกี่ยวกับการเตรียมการ ผู้วิจัยจะพิจารณาจากคำตอบว่า มีการฝึกอบรมเพื่อเตรียมบุคลากรก่อนรับ

การประกันจริงหรือไม่ หรือเมื่อผู้บริหารกล่าวว่าบุคลากรทุกคนไม่มีปัญหา เห็นด้วย ให้ความร่วมมือในการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาดี เมื่อผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้บริหารในประเด็นอื่นๆแล้ว จะย้อนถามถึงปัญหาในการดำเนินงานประกันคุณภาพในส่วนของคุณลักษณะอีกครั้งว่าไม่มีปัญหาจริงหรือ และในการสัมภาษณ์บุคลากรคนอื่นจะสอบถามถึงประเด็นดังกล่าวอีกครั้ง

- การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theory triangulation) การตรวจสอบว่าถ้าผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีที่ต่างจากเดิมจะทำให้ตีความข้อมูลแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด

อาทิ ในการจัดทำแผนพัฒนาหรือธรรมนูญโรงเรียน ผู้วิจัยจะพิจารณาจากวิธีการดำเนินการอย่างเป็นทางการจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนกำหนด และแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผน เพื่อการประมวลข้อมูลในหัวข้อเดียวกันที่ผู้วิจัยได้รับจากการสัมภาษณ์หลายบุคคล หรือ จากการสัมภาษณ์ที่ผู้บริหารกล่าวว่าการสร้างระบบแรงจูงใจมีผลทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนสำเร็จ บุคลากรมีความทุ่มเทการทำงานให้กับโรงเรียน ผู้วิจัยจะตรวจสอบความสัมพันธ์ดังกล่าวทั้งจากแนวคิดของ Deming และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

- การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล (Methodological triangulation) คือ ผู้วิจัยจะใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลหลายๆ วิธีในการเก็บข้อมูลในเรื่องเดียวกัน โดยใช้ทั้งวิธีการสังเกต สัมภาษณ์และศึกษาเอกสารประกอบด้วย

กล่าวคือเมื่อผู้วิจัยสัมภาษณ์แล้วจะตรวจสอบดูจากเอกสารที่ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวอ้างถึงว่าเป็นเช่นนั้นหรือไม่ เช่น จากการสัมภาษณ์ บุคลากรกล่าวว่าโรงเรียนมีการวิเคราะห์และจัดทำหลักสูตรการศึกษาของโรงเรียนเอง และได้มีการนำหลักสูตรนั้นมาใช้จริง อันเป็นการตอบสนองต่อปัจจัยที่ 2 ของการประกันคุณภาพ ผู้วิจัยจะขอครูหลักสูตรนั้นว่ามีจริงหรือไม่ และได้สัมภาษณ์ต่อว่าโรงเรียนจะทราบได้อย่างไรว่าครูได้นำหลักสูตรดังกล่าวไปใช้จริง ก็จะมีการแสดงเอกสารการตรวจงาน แผนการสอนระยะสั้นรายสัปดาห์ บันทึกการสอนประจำวันของครูและระบบการนิเทศการสอนของโรงเรียน ที่จะเป็นการแสดงว่าหลักสูตรดังกล่าวได้นำมาใช้จริง หรือสังเกตเพื่อตรวจสอบว่าเอกสารที่อ้างว่ามีสิ่งนั้น สิ่งนี้อยู่เป็นไปตามนั้นหรือไม่ อาทิ ที่ทางโรงเรียนได้กล่าวว่ามีระบบการรักษาความปลอดภัยในโรงเรียน เช่นบนอาคารจะมีดังดับเพลิง มีครูประจำบริเวณจุดต่างๆ ในโรงเรียน ผู้วิจัยจะสังเกตว่ามีปรากฏจริงตามนั้นหรือไม่ และหากมิได้เป็นไปตามนั้น ก็จะสอบถามเนื่องจากเอกสารหรือหลักฐานที่อ้างถึงบางอย่างอาจมีการเปลี่ยนแปลงด้วยเหตุผลบางอย่าง เป็นต้น เช่นที่โรงเรียนแถมสอาดที่แต่ก่อนอาจมีสวนหย่อมด้านหลังแต่ปัจจุบันได้มีการสร้างสระว่ายน้ำขึ้นมาใหม่ เป็นต้น

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูล ตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับแล้ว ผู้วิจัยจะดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์เนื้อหา และการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุป (Baker, 1994; Miles and Huberman, 1994; สุกางค์ จันทวานิช, 2543)

3.6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุป

1. การวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytical Induction) ผู้วิจัยจะตีความสร้างข้อสรุปจากรูปธรรมหรือปรากฏการณ์ที่มองเห็น หรือข้อมูลที่ได้จากการดำเนินการวิจัยภาคสนามเพื่อสร้างข้อสรุปเป็นสมมติฐานชั่วคราว (Working Hypothesis) อาทิ เมื่อผู้วิจัยเข้าไปในโรงเรียนถนนอมบุตร ผู้วิจัยเห็นป้ายแสดงปรัชญา คำขวัญ เห็นต้นไม้มีย้ายที่บอกทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานชั่วคราวว่าเป็นการดำเนินงานตามปัจจัยที่ 1 ซึ่งให้โรงเรียนประชาสัมพันธ์ ปรัชญาของโรงเรียนให้นักเรียน ผู้ปกครอง บุคลากรได้ทราบทั่วกัน เป็นต้น

2. การวิเคราะห์โดยการจำแนกข้อมูล (Typological Analysis) ผู้วิจัยจะจำแนกข้อมูลออกเป็นแบบที่ใช้แนวคิดทฤษฎี และไม่ใช้ทฤษฎี ดังนี้

- แบบใช้ทฤษฎี คือผู้วิจัยจะจำแนกข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ออกเป็นภาระทำ กิจกรรม ความหมาย ความสัมพันธ์ การมีส่วนร่วมในกิจกรรม โดยใช้กรอบแนวคิดของกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา อาทิ จากการสัมภาษณ์ที่ผู้ให้สัมภาษณ์อธิบายถึงการมีส่วนร่วมของตนกับกิจกรรมการประกันคุณภาพการศึกษา ผู้วิจัยจะวิเคราะห์ความหมายในทัศนคติ ความผูกพัน การมีส่วนร่วมของผู้ให้สัมภาษณ์ ว่าเป็นอย่างไร

- แบบไม่ใช้ทฤษฎี โดยจะจำแนกข้อมูลตามความเหมาะสม โดยใช้สามัญสำนึกของผู้วิจัย เนื่องจากเป็นการสัมภาษณ์และสังเกตที่ผู้วิจัยได้เข้าไปในสนามด้วยตนเอง บางครั้งผู้วิจัยจึงพบประเด็นที่น่าสนใจ หรือปรากฏการณ์ที่มาสืบสนับสนุนข้อสมมติฐานเบื้องต้น

3. การวิเคราะห์โดยการเปรียบเทียบข้อมูล (Constant Comparison) เป็นการนำข้อมูลมาเทียบเป็นปรากฏการณ์ โดยเป็นการนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างหลายๆ คนมาจำแนกโดยวิธีต่างๆ ดังกล่าวไปแล้ว มาเปรียบเทียบกันเพื่อหาความสัมพันธ์ ความสอดคล้อง หรือความขัดแย้งของข้อมูลเพื่อนำไปสู่ข้อสรุป โดยในการวิเคราะห์เปรียบเทียบนี้มี 4 ขั้นตอน คือ (1) การเปรียบเทียบเหตุการณ์ประเภทต่างๆ (2) ประมวลประเภทของข้อมูลและคุณลักษณะ (3) ขยายวงของการเปรียบเทียบแล้วเลือกเฟ้นเหตุการณ์ที่เป็นกุญแจสำคัญและ (4) สร้างข้อสรุป กล่าวคือ ผู้วิจัยจะจำแนกข้อมูลออกเป็นประเภท อาทิ การกำหนดหัวข้อเตรียม

การด้านการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง แล้วพิจารณาข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ว่ามีเหตุการณ์ กิจกรรม หรือบุคคลใดที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อดังกล่าวบ้าง จากนั้นผู้วิจัยสร้างข้อสรุปย่อในประเด็นดังกล่าวด้วยการเปรียบเทียบเหตุการณ์และเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อให้เห็นความสัมพันธ์ ต่อมาผู้วิจัยจะเลือกเหตุการณ์และลำดับเหตุการณ์หลักๆ จากกรอบแนวคิดที่ได้ โดยพิจารณาตามวิธีการลดทอนข้อมูลซึ่งจะกล่าวต่อไป และผู้วิจัยจะหาข้อสรุปโดยรวมจากประเด็นดังกล่าว

3.6.2 วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

เมื่อผู้วิจัยได้ข้อมูลจากภาคสนาม ตลอดจนเอกสารในระดับปฐมภูมิและทุติยภูมิแล้ว ในการลดทอนข้อมูลนี้ เป็นกระบวนการของการคัดเลือก การผนวกรวมประเด็นที่เหมือน หรือจำแนกประเด็นที่ต่างกันของข้อมูล การตัดทอนหรือสรุปความ ตลอดจนการถอดความ โดยผู้วิจัยจะทำการลดทอนข้อมูล เพื่อสะดวกในการนำมาใช้ในการศึกษาและการนำเสนอข้อมูลต่อไป โดยมีหลักพิจารณาในการจัดกระทำข้อมูลดังนี้

1. พิจารณาประเภทของข้อมูล ว่าเป็นแนวคิดทฤษฎี ผลงานการศึกษาวิจัยจากนักวิชาการคนอื่น เอกสารหรือแหล่งข้อมูลต้นฉบับหรือเอกสารคัดลอก และเอกสารทางราชการ
2. กำหนดเกณฑ์เพื่อใช้ในการคัดเลือกข้อมูลโดยอิงเนื้อหาที่ศึกษา จัดแบ่งเป็นหัวข้อคือ
 - แนวทางการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาโดยทั่วไป
 - แนวทางการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน
 - แนวทางการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา
 - การเตรียมการด้านการประกันคุณภาพ
 - การควบคุมคุณภาพ
 - การติดตาม ตรวจสอบคุณภาพ
 - การประเมินคุณภาพ

3. พิจารณาความหมายเชิงประจักษ์ (manifest) และความหมายแฝง (Latent meaning) กล่าวคือพิจารณาถึงอิทธิพลที่ได้จากข้อมูล ค่านิยม ผลกระทบ หรือคุณลักษณะที่เชื่อมโยงกับเรื่องที่กำลังศึกษา อาทิ เนื้อหาที่ปรากฏอยู่ในคู่มือการประกันคุณภาพภายในของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ย่อมส่งผลถึงแนวทางการปฏิบัติในการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัด เป็นต้น

3.7 ข้อจำกัดในการวิจัย

1. ความจำเป็นของโรงเรียนที่ไม่สะดวกในการเข้าไปศึกษา กล่าวคือ โรงเรียนสตรีวรนาถบางเขนซึ่งผู้วิจัยได้มีเอกสารติดต่อขอเข้าไปศึกษากรณี (ภาคผนวก ก) และได้ศึกษาเอกสารระยะหนึ่งแล้ว แต่ในภายหลังมีความจำเป็นต้องดำเนินงานเพื่อรองรับมาตรฐานอื่น คณะครูซึ่งต้องปฏิบัติงานสอนและเข้าประชุมตลอดจึงไม่มีเวลาให้แก่ผู้วิจัย ประกอบกับตัวแทนคณะกรรมการอำนวยการโรงเรียนในการทำประกันคุณภาพการศึกษาได้เปลี่ยนคณะกรรมการและไม่สามารถติดต่อมาเป็นกลุ่มตัวอย่างระดับบุคคลให้แก่ผู้วิจัยสัมภาษณ์ได้ จึงทำให้การศึกษาไม่สมบูรณ์ตามขั้นตอนที่ได้วางไว้ ผู้วิจัยจึงจำเป็นต้องยุติการศึกษา ณ โรงเรียนดังกล่าว

2. ภารกิจประจำของกลุ่มตัวอย่างค่อนข้างมากจึงมีเวลาให้กับผู้ศึกษาจำกัด เนื่องจากโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จำเป็นต้องปฏิบัติภารกิจการสอน ซึ่งบางครั้งมีการสอนแทนหรือจำเป็นต้องไปเข้าร่วมประชุม หรือฝึกอบรมและภารกิจอื่นๆ อย่างกะทันหัน จำเป็นต้องงดการสัมภาษณ์

3. เนื่องจากโรงเรียนแถมสอาดเป็นโรงเรียนที่มีชื่อเสียงจึงมีสถานศึกษาอื่นมาเข้าชมโรงเรียน และด้วยทางโรงเรียนกำลังทำการประกันคุณภาพการศึกษาภายนอกกับสำนักงานมาตรฐานการศึกษาด้วย ในช่วงเดือนสิงหาคมทางโรงเรียนจึงไม่สะดวกให้เข้าศึกษา

4. เนื่องจากโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างได้รับการรับรองมาตรฐานในปีพ.ศ. 2542 ดังนั้นบางเหตุการณ์ในอดีตจึงอาจจำไม่ได้บ้างและบางครั้งก็สับสนกับการเข้าร่วมโครงการของสถาบันอื่นด้วย

5. ข้อจำกัดด้านเอกสารของกลุ่มตัวอย่างบางประการไม่สามารถนำมาเปิดเผยได้ และเนื่องจากโรงเรียนได้มีการพัฒนา ปรับปรุงเอกสารตลอดเวลา เอกสารประกอบการดำเนินงานประกันคุณภาพที่เคยใช้ในการทำประกันบางฉบับจึงมิได้เก็บไว้แล้ว และโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างได้เสนอโรงเรียนรับการตรวจสอบกับสถาบันต่างๆ เอกสารเก่าบางฉบับจึงค่อนข้างยากที่จะกลับไปตรวจค้น

บทที่ 4

แนวทางการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน โรงเรียนแย้มสอาด

ในบทนี้เป็นการนำเสนอผลการศึกษาดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ตามวัตถุประสงค์ในการศึกษาวิจัยคือ

เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปทางการศึกษาและขั้นตอนของระบบการดำเนินงานเพื่อประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครที่ได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ตลอดจนศึกษา รวมถึงรูปแบบและวิธีการจัดทำรายงานประเมินตนเองของโรงเรียน ดังนั้น จะยึดแนวทางในการเปรียบเทียบตามกรอบแนวคิดในการศึกษาโดยจะประกอบด้วยหัวข้อ ต่อไปนี้

4.1 สภาพทั่วไปของโรงเรียน

4.1.1. สภาพทางกายภาพของโรงเรียน

4.1.2. สภาพการจัดการบริหารและการศึกษา

4.2 การเตรียมรับการประกันคุณภาพ

4.2.1. การเตรียมบุคลากร

4.2.2. การตั้งผู้รับผิดชอบหรือคณะกรรมการ

4.3 การควบคุมคุณภาพ

4.3.1. การวางแผน

4.3.2. การดำเนินงาน

4.4 การตรวจสอบคุณภาพ

4.5 การประเมินคุณภาพ

4.1 สภาพทั่วไปของโรงเรียน

4.1.1 สภาพทางกายภาพของโรงเรียน

โรงเรียนแยมสอาด ตั้งอยู่ ณ ซอยทรงสอาด ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร พัฒนาขึ้นมาจากโรงเรียนอนุบาลแยมสอาด ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ ประเภทสามัญศึกษา ซึ่งก่อตั้งเมื่อเดือนพฤษภาคม 2527 บนเนื้อที่ 411 ตารางวา โดยนางประไพและนายธำรง แยมสอาด และมีนาง ดวงใจ ตระกูลช่าง เป็นผู้รับใบอนุญาต ต่อมาพบว่านักเรียนที่จบชั้นอนุบาลปีที่ 3 แล้วประสบปัญหาในการหาที่เรียนต่อในระดับประถม จึงได้จัดตั้งโรงเรียนแยมสอาดซึ่งเปิดสอนในระดับประถมศึกษาปีที่ 1 ถึง ประถมศึกษาปีที่ 6 ขึ้นมารองรับอีกแห่งหนึ่งในบริเวณใกล้เคียงกัน บนเนื้อที่ 1,031 ตารางวา และเปิดทำการสอนเมื่อเดือนพฤษภาคม 2531

ลักษณะพื้นที่บริเวณโรงเรียนนั้นเป็นเขตชุมชนเมือง สภาพโดยรอบโรงเรียนจึงเป็นที่อยู่อาศัยทั้งแบบอาคารพาณิชย์ ห้องแถวและแบบบ้านเดี่ยว ภายในหมู่บ้านอยู่เจริญ สามารถเข้าถึงโรงเรียนได้จากหลายช่องทางคือจากถนนลาดพร้าว เข้าสู่ซอยลาดพร้าว 18 ซึ่งจุดใหญ่ที่สังเกตได้คือจะมีศูนย์แสดงรถยนต์บริษัทโตโยต้าอยู่ตรงข้ามปากทางเข้าซอย และจากถนนวิภาวดีรังสิต เข้าสู่ซอยวิภาวดี 20 จุดใหญ่ที่สังเกตได้คือจะเป็นซอยแรกเมื่อผ่านอาคารสำนักงานการบินไทย และปั๊มน้ำมันบริษัท Q8 แต่ถนนภายในซอยทั้งสองจะค่อนข้างแคบแม้ว่าจะเป็นช่องทางจราจรคู่แบบรถยนต์สามารถขับสวนทางกันได้ก็ตาม เนื่องจากโรงเรียนอยู่ค่อนข้างลึกจากปากทางเข้า ในซอยจึงมีทางโค้งและตรอกซอยภายในหลายแยก จำเป็นต้องสังเกตป้ายบอกทางไปโรงเรียน ซึ่งจะมีให้เห็นเป็นป้ายสีเขียวขนาดเล็กติดอยู่บริเวณทางแยกหรือทางโค้งต่างๆ ทั้งจากทางเข้าด้านถนนลาดพร้าวและจากทางเข้าด้านถนนวิภาวดีรังสิต และจากสภาพที่ตั้งดังกล่าวจึงไม่มีรถประจำทางเข้ามาให้บริการถึงภายในซอย ดังนั้นหากไม่มีรถยนต์ส่วนบุคคลจะมีรถจักรยานยนต์รับจ้างประจำซอยให้บริการ หรือเดินออกมาหน้าซอย ซึ่งจะมีระยะทางประมาณ 1.5 กิโลเมตร จากโรงเรียนถึงปากทางด้านถนนลาดพร้าว และประมาณ 2 กิโลเมตรจากโรงเรียนถึงปากทางถนนวิภาวดีรังสิต

เมื่อมาถึงโรงเรียนจะเห็นรั้วล้อมรอบด้วยสีครีมอ่อน มีประตูสีเขียว ซึ่งโดยรวมจะมีประตูทั้งหมดสามด้านคือด้านหน้า (ด้านอาคารอำนวยการ) สองประตูเป็นประตูเข้าออก บังคับด้วยเครื่องบังคับการเปิดปิดระยะไกล (Remote Control) และด้านหลังสนามอย่างอีกหนึ่งประตู สภาพโรงเรียนเป็นอาคารคอนกรีตขนาดใหญ่ อยู่ในสภาพใหม่ สะอาดตา คือสีที่ทายังคงมีลักษณะสดใส ไม่มีการถลอก ไม่มีร่องรอยสกปรกจากการจับตัวของฝุ่นละอองหรือปรากฏสีหมองคล้ำ นอกจากนี้

ส่วนประกอบอาคารที่เป็นกระจกหรือเหล็กก็ไม่มีร่องรอยทรุดโทรมจากการขีดขีด ร้าว หรือเป็นสนิมแต่อย่างใด ภายในมีการปลูกต้นไม้เรียบไปตามแนวรั้ว และอาคารเท่าที่จะสามารถเอื้ออำนวยได้ ด้วยข้อจำกัดทางด้านสถานที่เพื่อสร้างบรรยากาศของความร่มรื่นให้กับโรงเรียน

ลักษณะการจัดอาคารโรงเรียนคล้ายตัวอักษรยู (U) ในภาษาอังกฤษ คือมีด้านฐานเป็นอาคารอำนวยการ ส่วนทางด้านซ้ายคืออาคารประไพติดกับอาคารประไพด้านรั้วประตูทางด้านหลังนี้ยังมีศาลพระภูมิขนาดใหญ่ และมีเสาธง ส่วนด้านขวาคือโรงอาหารในร่ม และที่ล้างจานซึ่งเคยใช้เป็นที่พักประกอบอาหารด้วย พื้นที่ภายในตัวยูจะเป็นสนามหญ้าพาราดีสงขนาด 20×20 ตารางเมตร ใช้เล่นกีฬาในร่ม เช่นฟุตบอล หรือทำกิจกรรมต่างๆ และ ด้านหน้าร้านอาหารของโรงเรียนคือแยมยิ้มมาร์ท 2 ที่จำหน่ายอาหาร จะมีม้าหินพร้อมกับร่มบังแดดให้นั่งเล่นอีกด้วย นอกจากนี้ในปัจจุบันได้มีการปรับปรุงโรงรถติดรั้วด้านประตูทางออก โดยสร้างสระว่ายน้ำขึ้นอยู่ด้านหลังอีกด้วย

อาคารประกอบการในโรงเรียน มีอาคารขนาดใหญ่สองหลังคือ อาคารอำนวยการเป็นอาคารคอนกรีตเสริมเหล็กขนาด 4 ชั้นตั้งอยู่ทางด้านหน้า ประกอบด้วยห้องเรียน 9 ห้องและมีห้องประกอบการอีก 8 ห้อง โดยด้านล่างของอาคารประกอบด้วยโรงอาหารร้านค้า ห้องแผนงาน ซึ่งจะแบ่งย่อยเป็นห้องธุรการ ห้องครูใหญ่ และห้องแผน ห้องพยาบาล ห้องประชุมวิชาการภาษาอังกฤษ ชั้นสองมีห้องปฏิบัติการศิลปะ ห้องซาวนด์แลป (Sound Lab) ห้องศูนย์ภาษา Fun Language จำนวน 2 ห้อง ห้องดนตรี และห้องสื่ออุปกรณ์การเรียนรู้ ชั้นสามมีห้องเรียนของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 จำนวน 3 ห้อง ห้องประกอบการมีห้องนาฏศิลป์ ห้องแนะแนว และห้องปฏิบัติการงานพื้นฐานอาชีพ ชั้นสี่เป็นห้องเรียนของชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 และ 5 อย่างละ 3 ห้อง

อาคารประไพ เป็นอาคารคอนกรีตเสริมเหล็ก 5 ชั้นตั้งอยู่ทางด้านซ้ายของอาคารอำนวยการ ประกอบด้วยห้องเรียน 11 ห้อง และห้องปฏิบัติการอีก 5 ห้อง โดยชั้นหนึ่งคือห้องศูนย์อัจฉริยภาพ ห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ ชั้นสองเป็นห้องเรียนของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 จำนวน 4 ห้อง ชั้นสามเป็นห้องประกอบการวิทยาศาสตร์ และห้องเรียนของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 3 ห้อง ชั้นสี่เป็นห้องเรียนของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 2 จำนวน 4 ห้อง และชั้นห้าเป็นโรงพลหรือโรงยิมเนเซียม ขนาด 11 × 24 ตารางเมตร นอกจากนี้ บนทุกชั้นของอาคารเรียนของทั้งสองหลังยกเว้นชั้นโรงพลของอาคารประไพยังมีห้องสุขาชาย-หญิงไว้บริการอีกด้วย

4.1.2 สภาพการจัดการบริหารและการศึกษาของโรงเรียน

โรงเรียนจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรของกรมวิชาการปีพุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533) จัดการศึกษาระดับประถมศึกษาปีที่ 1 ถึง 6 และมุ่งส่งเสริมความเป็นเลิศใน

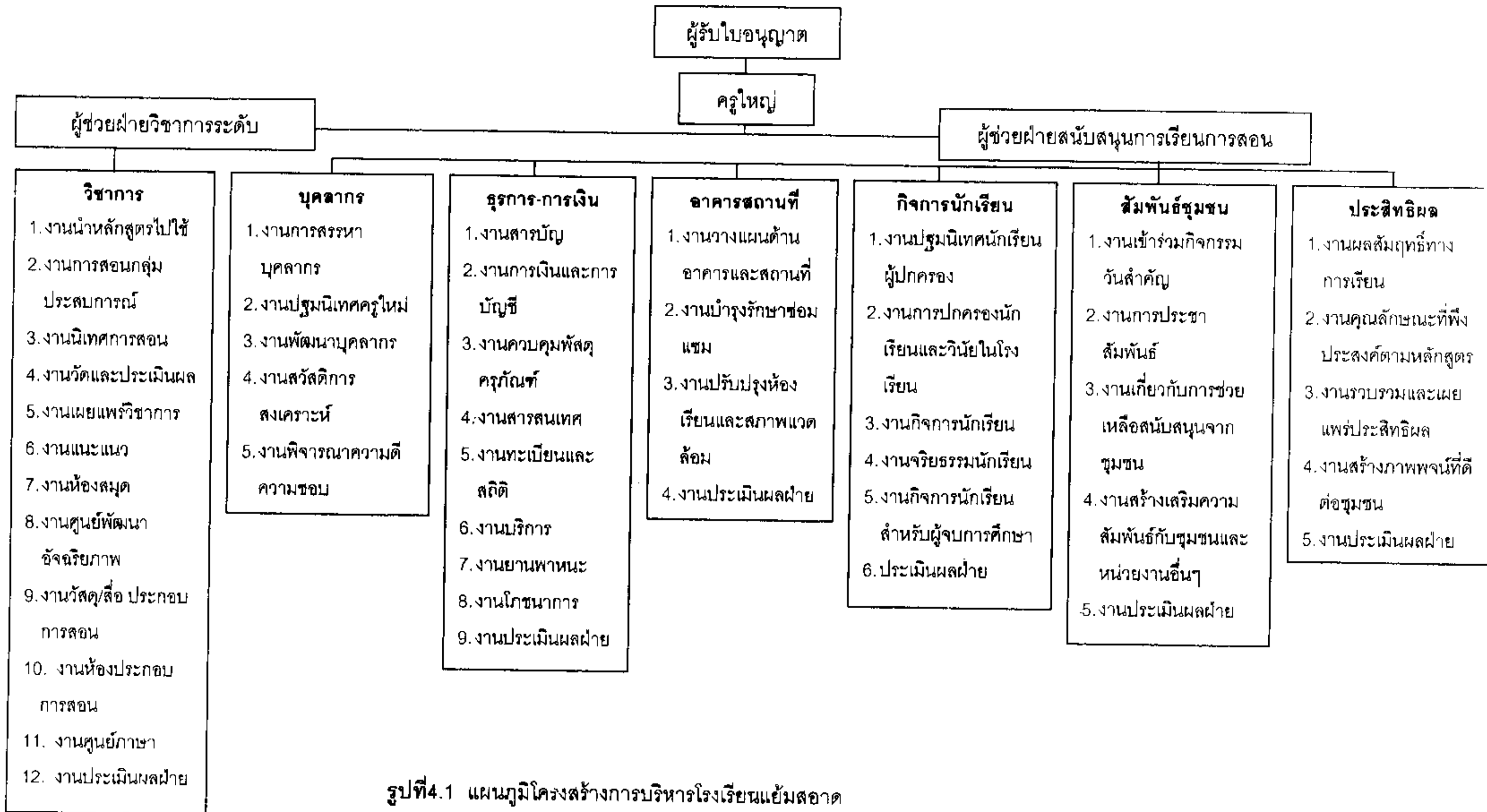
วิชาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ และวิชาคอมพิวเตอร์ เห็นได้จากการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรเหล่านี้ อาทิ มีการจัดสอนเสริมวิชาคณิตศาสตร์ มีการจัดการศึกษาเสริมร่วมกับสถาบันภายนอกหลายแห่งคือ วิชาภาษาอังกฤษก็มีจากสถาบัน Fun Language มาสอนที่โรงเรียน นอกจากนี้ยังมีการจัดกิจกรรมเสริมความสามารถนักเรียน เช่น มีการสอนพิเศษดนตรีไทย ดนตรีสากล มีสโมสรว่ายน้ำอีกด้วย โรงเรียนยังเป็นโรงเรียนในโครงการนำร่องของสำนักงานการศึกษาแห่งชาติ โรงเรียนที่ได้รับมาตรฐานการศึกษาจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน และเป็นโรงเรียนพระราชทานปีพ.ศ. 2543 ของกรมวิชาการ

โรงเรียนแย้มสอาดจัดเป็นโรงเรียนขนาดกลางตามเกณฑ์มาตรฐานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา¹ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ(สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, ม.ป.ป.) โดยมีจำนวนนักเรียนรวม 665 คน และมีบุคลากรรวม 30 คน โดยมีวุฒิการศึกษาปริญญาโท 2 คน ปริญญาตรี 21 คน อนุปริญญา 5 คน และไม่มีบุคลากรที่ไม่มีวุฒิทางครูเลย มีอัตราส่วนระหว่างครูต่อนักเรียนคือ 1:22 คน ทั้งนี้จากภาพจะเห็นได้ว่าจำนวนนักเรียนของโรงเรียนมีการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

โครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน (รูปที่ 4.1) เป็นแบบสายบังคับบัญชา ซึ่งมีชั้นการบังคับบัญชา โดยมีผู้รับใบอนุญาต ครูใหญ่ ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ ผู้ช่วยฝ่ายสนับสนุนการเรียนการสอนเป็นผู้บริหาร และแบ่งงานออกเป็น 7 ฝ่ายงาน คือหัวหน้าฝ่ายวิชาการขึ้นตรงต่อผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ ฝ่ายบุคลากร ฝ่ายธุรการ-การเงิน ฝ่ายกิจการนักเรียน ฝ่ายอาคารสถานที่ ฝ่ายสัมพันธ์ชุมชน และฝ่ายประสิทธิผล โดยแต่ละฝ่ายงานจะมีหัวหน้าฝ่ายเป็นผู้รับผิดชอบ และขึ้นตรงต่อผู้ช่วยฝ่ายสนับสนุนงานการเรียนการสอน

¹ เกณฑ์มาตรฐานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, ม.ป.ป.) ได้กำหนดเกณฑ์ขนาดของโรงเรียน แบ่งออกเป็น 5 ขนาด ดังนี้

ขนาดเล็กมาก	มีนักเรียนตั้งแต่	20-120 คน	จำนวนครู	2-6 คน
ขนาดเล็ก	"	121-359 คน	จำนวนครู	7-18 คน
ขนาดกลาง	"	360-719 คน	จำนวนครู	21-38 คน
ขนาดใหญ่	"	720-1079 คน	จำนวนครู	41-58 คน
ขนาดใหญ่มาก	"	1080 คนขึ้นไป	จำนวนครู	61-100 คน



รูปที่ 4.1 แผนภูมิโครงสร้างการบริหารโรงเรียนแย้มสอาด

4.2 การเตรียมรับการประกันคุณภาพ

4.2.1 การเตรียมบุคลากร

ในการควบคุมคุณภาพซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาโรงเรียนเข้าสู่ระบบมาตรฐานนั้น ผู้บริหารของโรงเรียนอัมสเตอร์ดัมสอาดเริ่มรับทราบการทำโรงเรียนมาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนตั้งแต่ปีพ.ศ. 2534 ซึ่งแม้ว่าในช่วงนั้นทางสำนักงานยังไม่ได้มีระเบียบข้อบังคับให้โรงเรียนในสังกัดต้องจัดส่งแบบรายงานประเมินตนเองเพื่อขอรับการตรวจมาตรฐานอย่างไรในปัจจุบัน แต่ทางโรงเรียนได้รับความรู้เกี่ยวกับการทำโรงเรียนมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง ดังที่อาจารย์ใหญ่ของโรงเรียน ได้กล่าวว่า

เรื่องการทำมาตรฐานของสช. [สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน] ก็ได้เรื่องมาตั้งแต่ปี 2534 โดยทางสช. ได้วางไว้ให้โรงเรียนต่างๆทำมาตรฐาน ซึ่งตอนนั้นมีโรงเรียนนาร่อง 18 โรง เราไม่ได้ร่วมในโครงการนั้นแต่เราก็ได้รับความรู้ในการอบรมจาก สช. ต่อเนื่องมา แล้วเขาก็มีการเปลี่ยนแปลงเกณฑ์ต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพการณ์ ซึ่งทางดร.กรรณิการ์ ผู้เชี่ยวชาญของสช. เป็นผู้ติดตามเรื่องนี้ ทำเรื่องนี้โดยการนำของดร.จรัส นองมาก พอมาช่วงหลังปี 42 43 เขาก็จะให้โรงเรียนต่างๆส่ง แบบประเมินตนเองอย่างเป็นเรื่องเป็นราว เป็นอีกแบบหนึ่งที่เขาได้ปรับปรุงมาใหม่ ทางโรงเรียนก็ได้เกณฑ์มา เนื่องจากการไปอบรม ก็ได้นำมาใช้ในโรงเรียน ... (ศุภลักษณ์ ชูเดช, อาจารย์ใหญ่โรงเรียนอัมสเตอร์ดัม, 2544)

จากคำกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ถึงแม้โรงเรียนจะมีได้เข้าร่วมกับโครงการนาร่อง แต่ผู้บริหารโรงเรียนก็ให้ความสำคัญในการศึกษาเอกสารและติดตามรับความรู้จากการจัดฝึกอบรมจากสำนักงานดังกล่าว จึงทำให้ทราบว่าโรงเรียนมาตรฐานนั้นต้องมีอะไร และได้นำความรู้นั้นมาปรับปรุงการบริหารงานของโรงเรียนอีกด้วย ดังพิจารณาได้จากคำกล่าวของอาจารย์สำเร็จ นุตวงศ์ ซึ่งเป็นอาจารย์หัวหน้าฝ่ายวิชาการ

... ก่อนการประกัน โรงเรียนยังไม่มีแบ่งฝ่าย ตอนนั้นเป็นการบริหารที่ยังจับจุดอะไรไม่ได้เลย... ตอนแรกก็จะเป็นครูประจำชั้นประจำวิชาอะไรกันอยู่ พอเริ่มจะมีการตรวจสอบ เริ่มจะเข้าตามเกณฑ์นี้ก็เริ่มจะมีการแบ่งแล้ว...

คือผู้บริหารจะได้เอกสารของสช.มา จากนั้นก็มาแบ่งฝ่าย คือได้ผ่านการอบรมอะไรมาแล้วด้วยนะคะ ... (ลำเรียง นุตวงศ์, ประธานฝ่ายวิชาการ, 2544)

การจัดโครงสร้างองค์กร

เมื่อผู้บริหารโรงเรียนรับทราบ และมีความรู้จากการเข้ารับการอบรมต่างๆ แล้ว จึงต้องการที่จะทำให้การบริหารงานของโรงเรียนมีมาตรฐานตามทิศทางของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนแม้จะยังไม่เป็นทางการ โดยเริ่มจากการจัดระบบบริหารงานภายในโรงเรียนให้เป็นระเบียบก่อน เนื่องจากตามหลักการจัดการโรงเรียนมาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนนั้น เป็นการนำหลักการบริหารคุณภาพเข้าสู่การบริหารงานภายในโรงเรียน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการสร้างระบบบริหารงานอย่างมีคุณภาพขึ้นมาเป็นกลไกในการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานภายในของโรงเรียน ซึ่งสิ่งแรกที่ผู้บริหารปฏิบัติคือ การสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรทุกคนได้ทราบถึงความสำคัญและความจำเป็นของการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อขอความร่วมมือจากทุกฝ่าย เนื่องจากผู้บริหารตระหนักดีว่าการจัดโครงสร้างองค์กรจะส่งผลกระทบต่อบุคลากรทุกคนได้ ดังพิจารณาได้จากที่อาจารย์ใหญ่และประธานฝ่ายวิชาการ กล่าวว่า

ขั้นแรกต้องให้ผู้บริหารมีความรู้ก่อนตั้งแต่ผู้รับใบอนุญาต ครูใหญ่ ผู้ช่วยต้องได้รับการอบรมแล้วก็ส่งครูเข้ารับการอบรม หลังจากนั้นก็ต้องมาประชุมกันว่าจะทำอะไรต่อไป สิ่งที่ต้องเน้นเป็นพิเศษก็คือการตระหนักในความสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษา เนื่องจากเป็นสิ่งใหม่ เป็นสิ่งที่ทุกคนไม่เคยทำ ก็ไม่อยากจะทำกัน แต่ว่าถ้าหากเรามีแรงจูงใจ หรือชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการทำ ก็สามารถที่จะร่วมแรงร่วมใจในการทำได้... (ศุภลักษณ์ ชูเดช, อาจารย์ใหญ่ โรงเรียนแย้มสอาด, 2544)

...ให้ครูทุกคนมาร่วมกันประชุมว่าจะทำแล้วนะ เค้าก็จะชี้แจงกันว่าจะต้องมีการแบ่งเป็นฝ่าย ๆ ฝ่ายนั้นฝ่ายนี้ ผู้บริหาร (ครูใหญ่ ผู้จัดการ) จะเป็นผู้กำหนดหัวข้อมาให้เลย ว่ามีฝ่ายประสิทธิผลนะ ใครจะอยู่ตรงนี้จะอะไรอย่างนี้ แล้วก็เลือกความ

เหมาะสม เลือกเอกที่จบมาโดยตรงด้วย... (สำเริง นุตวงศ์, ประธานฝ่ายวิชาการ, 2544)

เมื่อผู้บริหารได้ชี้แจงสร้างความเข้าใจให้บุคลากรทราบว่า จะมีการจัดองค์กรแล้ว ผู้บริหาร จึงได้จัดแบ่งการบริหารงานในโรงเรียนออกเป็น 7 ฝ่ายงาน ซึ่งประกอบด้วย ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายสัมพันธ์ชุมชน ฝ่ายธุรการ-การเงิน ฝ่ายกิจการนักเรียน ฝ่ายอาคารสถานที่ ฝ่ายบุคลากร และฝ่ายประสิทธิผล จากนั้นก็คัดเลือกประธานฝ่ายแต่ละฝ่ายมาเป็นผู้รับผิดชอบตามสายงาน ชี้แจงให้ทราบถึงบทบาทหน้าที่ของตน ในระยะเริ่มแรกนี้ผู้บริหารจะเป็นผู้พิจารณาแต่งตั้งประธานฝ่ายเอง โดยในการเลือกประธานฝ่ายจะคำนึงถึงคุณสมบัติดังนี้ ประการแรกคือความรู้ความสามารถตามงานในฝ่าย ประการที่สองคือต้องเป็นผู้มีประสบการณ์ประมาณสามปี เนื่องจากหากไม่มีประสบการณ์จะทำให้ไม่ทราบภาระงานประจำของตน และงานในระดับหัวหน้าด้วย ประการที่สามเป็นผู้มีความรับผิดชอบ โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา นอกจากนี้ ยังต้องมีคุณสมบัติคือเป็นที่ศรัทธาในกลุ่มสมาชิกอีกด้วย

ในช่วงแรกที่ได้มีการแต่งตั้งประธานฝ่ายนี้ แต่ละฝ่ายจะยังไม่มีสมาชิกในฝ่าย โดยผู้บริหารจะส่งประธานฝ่ายเหล่านี้เข้ารับการอบรมเพื่อให้หัวหน้าฝ่ายที่ได้รับเลือกมีความรู้ความเข้าใจในงานที่จะต้องทำก่อน เนื่องจากประธานฝ่ายจะเป็นผู้รับผิดชอบในการแบ่งงานพัฒนางานในฝ่ายของตนต่อไป

...ตอนแรกผู้บริหารเลือกหัวหน้าแต่ละฝ่ายก่อน แล้วก็ส่งหัวหน้าทั้งหมดเข้ารับการอบรม สองครั้งสามครั้งไม่ว่าจะในกรุงเทพหรือต่างจังหวัด แล้วจากความรู้ที่ได้รับอบรม ก็จะเน้นवादครูประจำชั้นมาก่อนเลย มาอยู่ฝ่ายเรา ช่วงแรกที่เลือกหัวหน้าขึ้นมาไม่มีลูกทีม ส่วนใหญ่จะส่งระดับหัวหน้าไปเข้ารับการฝึกอบรม แล้วค่อยกลับมาเลือกลูกทีมอีกครั้งหนึ่ง... (สำเริง นุตวงศ์, ประธานฝ่ายวิชาการ, 2544)

...ตรงนี้เป็นสิ่งสำคัญที่เราจะต้องให้ผู้บริหารระดับกลางที่เป็นประธานแต่ละฝ่ายรู้ถึงบทบาทหน้าที่ของตนเองในโรงเรียน จึงพัฒนาเป็นรูปแบบของแผนปฏิบัติการของแต่ละฝ่าย ซึ่งในนั้นจะระบุทั้งโครงการ งานประจำ เมื่อบุคลากรที่เป็นหัวหน้า

งานระดับกลางเขารู้เรื่อง รู้ขอบข่ายของงานแล้ว เขาก็สามารถที่จะไปกระจายงานได้ต่อไป... (ศุภลักษณ์ ชูเดช, อาจารย์ใหญ่โรงเรียนแย้มสอาด, 2544)

จากนั้นผู้บริหารและประธานฝ่ายประชุมกันเลือกสมาชิกในฝ่ายตามความเหมาะสมซึ่งในช่วงปีพ.ศ. 2534 นี้ครูทุกคนจะมีฝ่ายประจำ โดยนอกจากจะพิจารณาจากลักษณะของงาน อย่างฝ่ายวิชาการที่จำเป็นต้องประกอบด้วยครูประจำชั้น เพื่อเชื่อมต่อการดำเนินงานด้านการเรียนการสอนแล้ว สำหรับฝ่ายอื่นๆ ก็พิจารณาจากวุฒิการศึกษา วิชาเอก และพฤติกรรมส่วนตัว โดยก่อนที่ประธานฝ่ายจะคัดเลือกสมาชิกมาเป็นทีมงานของตน ก็จะมีการชี้แจงทำความเข้าใจถึงเหตุผลที่บุคลากรคนนั้นจะต้องมาอยู่ในฝ่ายนั้นๆ

ในปัจจุบันการแบ่งกลุ่มแบ่งฝ่ายนี้จะเป็นลักษณะของความสมัครใจและความถนัดของบุคลากร สามารถเสนอขอโอนุมัติจากอาจารย์ใหญ่ได้ สำหรับบุคลากรใหม่ก็จะให้ทดลองงานในฝ่ายหนึ่งๆ แล้วพิจารณาผลการปฏิบัติงานว่าเป็นอย่างไร ซึ่งในการย้ายฝ่ายงานของบุคลากรจะมีการปรับเปลี่ยนได้ เมื่อพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน โดยไม่จำเป็นต้องรอถึงสิ้นปีการศึกษาแต่อย่างใดเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น

อย่างไรก็ตาม ในการจัดองค์กรนี้เป็นเรื่องใหม่จึงมีปัญหาในการดำเนินงานอยู่บ้าง กล่าวคือ บุคลากรยังไม่เข้าใจในเรื่องของบทบาทหน้าที่ของตนเอง ประธานฝ่ายก็ยังใช้อำนาจหน้าที่ตนเองได้ไม่เต็มที่เนื่องจากยังคำนึงถึงระบบอาวุโสภายในองค์กร ปัญหางานอื่นๆแทรกแทรก และปัญหาจากความสามารถในการเข้าใจของบุคลากรแตกต่างกัน ตามที่อาจารย์ใหญ่กล่าวดังนี้

แรกๆก็อาจจะมีปัญหาเกี่ยวกับความเข้าใจ ในบทบาทหน้าที่อยู่บ้างเหมือนกันแต่ต้องค่อยๆ พัฒนาไป ... ค่อยๆให้เขาตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ บางที เขาได้รับมอบหมาย แต่บางทีเขาก็ไม่รู้ว่า เขามีอำนาจหน้าที่เพียงใด ก็ต้องให้กำลังใจเขา เราก็ต้องนิเทศให้เขาทำงานตามที่เขาได้รับมอบหมายนั้น

ผู้บริหารบางคนอาจมีอายุน้อย อาจเกรงใจสมาชิกในฝ่ายที่มีอายุมากกว่า แต่เมื่อเราต้องทำงาน เรามีหน้าที่ตรงนี้ เราก็ต้องทำตามบทบาทนั้น เมื่อสมมติให้หัวหน้าฝ่ายก็ต้องดำเนินการทุกอย่างให้เป็นไปตามขั้นตอน และบรรลุจุดมุ่งหมายของการทำงานในฝ่ายของตนเอง

บางทีวางงานไว้แล้วจะมีงานอื่นเข้ามาแทรก ทำให้ไม่เป็นไปตามขั้นตอนตรงนั้น ... ความเข้าใจของบุคลากรตอนนี้เรามีบุคลากรจำนวนหนึ่งที่เป็นหัวหน้า

งาน แต่ว่าความสามารถในการเข้าใจต่างกัน ถ้าเราอธิบายไปเรื่องหนึ่งบางคนต้องใช้เวลาอธิบายอีก บางคนหนึ่งครั้งก็รู้เรื่องก็จะเป็นปัญหาเกี่ยวกับความเข้าใจ...

(ศุภลักษณ์ ชูเดช, อาจารย์ใหญ่โรงเรียนแย้มสอาด, 2544)

ทั้งนี้ ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยพยายามสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนของบุคลากรโดยการประชุม การติดตามงานอย่างใกล้ชิด โดยจะใช้การติดตามงานตามชั้นของสายบังคับบัญชา ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าบุคลิกลักษณะความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่มีส่วนช่วยผลักดันระบบดังกล่าวเป็นอย่างมาก และการดำเนินงานจัดโครงสร้างองค์กรภายในโรงเรียนตั้งแต่ปีพ.ศ. 2534 นั้นนับได้ว่าเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาโรงเรียน เข้าสู่ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนในปัจจุบัน ต่อไปจะเป็นการรายงานกระบวนการดำเนินงานควบคุมคุณภาพการศึกษา

การสร้างทัศนคติที่ดีของบุคลากร

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ.2541-2543) ได้กำหนดให้สถานศึกษาทุกแห่งต้องดำเนินการประเมินตนเองเพื่อรับการประเมินคุณภาพการศึกษาและรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา ภายในปีพ.ศ. 2545 นั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนจึงได้เปิดโอกาสให้สถานศึกษาในสังกัดได้ทำการประกันตนเอง เพื่อยื่นขอรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา และเป็นการเตรียมรับการประกันคุณภาพจากภายนอกคือสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ซึ่งเป็นการยืนยันความมั่นใจให้แก่ทุกฝ่ายว่าโรงเรียนจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ โดยในเดือนเมษายนปีพ.ศ. 2542 โรงเรียนแย้มสอาดได้จัดเป็นโครงการประกันคุณภาพการศึกษาและรับรองมาตรฐานการศึกษาตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนไว้ในแผนงานบริหารและสนับสนุน ภายใต้ความรับผิดชอบของผู้บริหาร คืออ.ศุภลักษณ์ ชูเดช อาจารย์ใหญ่ อ.สำเริง นุตวงศ์ ประธานฝ่ายวิชาการ และอ. วุฒิวรรณ คงคามาศ ประธานฝ่ายบุคลากร

ในช่วงเวลานี้ (ปีพ.ศ. 2541 ถึง 2542) เป็นช่วงของการตื่นตัวเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนก็ได้ตระหนักถึงความสำคัญของเรื่องดังกล่าวจึงนอกจากจะเข้าร่วมการรับประกันคุณภาพของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนแล้ว ก็ได้เข้าร่วมโครงการนำร่องของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ และเสนอเข้ารับโรงเรียนพระราชทานของกรมวิชาการพร้อมๆกันอีกด้วย ดังคำกล่าวของอาจารย์ใหญ่

... ความตระหนักของโรงเรียนเอกชน ก็คือ โรงเรียนจะต้องได้รับการอุดหนุนจากรัฐบาล ถ้าเกิดโรงเรียนไหนไม่ได้รับการประกันก็จะไม่ได้รับการอุดหนุนจากรัฐบาล อันนี้ก็ต้องเป็นสิ่งทุกคนจะต้องรู้ เนื่องจากโรงเรียนเอกชนเนี่ย จะต้องยืนอยู่ได้ด้วยจำนวนนักเรียนที่มากพอ แล้วการทำประกันคุณภาพจะเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้ปกครองมั่นใจว่าโรงเรียนนี้มีคุณภาพ ตามเกณฑ์ ไม่ว่าจะเป็นเกณฑ์ของหน่วยไหนก็ตาม ไม่ว่าจะเป็นเกณฑ์ของสช. สมศ. [สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา] หรือว่าเป็นเกณฑ์ของกรมวิชาการ หรือที่ทำโรงเรียนพระราชทาน แล้วก็สร้างความมั่นใจกับโรงเรียนด้วยว่า เราดำเนินการไปตามทางที่ถูกต้องของการจัดการศึกษา ... (ศุภลักษณ์ ชูเดช, อาจารย์ใหญ่ โรงเรียนแยมลอาต, 2544)

เมื่อผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการประกันคุณภาพมาตรฐานของโรงเรียนแล้ว ขั้นตอนแรกของการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพของโรงเรียนจึงเริ่มจากการเตรียมความพร้อมบุคลากรในด้านการสร้างทัศนคติที่ดีก่อนเพื่อให้บุคลากรได้ทราบโดยทั่วกันว่าโรงเรียนจะต้องเข้าสู่ระบบการประกันอย่างเป็นทางการและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ตลอดจนพร้อมใจกันให้ความร่วมมือกับโรงเรียนอย่างเต็มที่ โดยโรงเรียนสร้างความเข้าใจร่วมกันว่าการประกันคุณภาพการศึกษานั้นเป็นระเบียบข้อบังคับจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนตามพระราชบัญญัติการศึกษาฉบับใหม่ นอกจากนี้ยังเป็นการพัฒนาตนเองสร้างชื่อเสียง เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับสถานศึกษาแห่งอื่น โดยสร้างความตระหนักว่า “คุณภาพ” เป็นหัวใจสำคัญที่ถูกคาดหวังจากผู้ปกครองจะพิจารณาใช้บริการคือส่งบุตรหลานมาเรียน ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาให้การสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน ดังนั้น การดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาจึงเป็นทางรอดในการทำธุรกิจสำหรับสถานศึกษาในปัจจุบัน ซึ่งผลจากการสร้างทัศนคติต่อระบบการประกันคุณภาพของผู้บริหาร สามารถสะท้อนให้เห็นจากความคิดเห็นของอาจารย์จากฝ่ายต่างๆ ดังนี้

โรงเรียนเราชอบนำร่องนะ อย่างภายนอกนี่ก็ทำก่อนเพื่อน เพิ่งมาดูกัน 28-30 ที่เพิ่งผ่านไป [สิงหาคม 2544] แล้วอีก 45 วันรู้ คือเราผ่านภายในแล้วก็ทำภายนอก โรงเรียนอื่นบางที่ภายในเขายังไม่ผ่านเลย...สมัยก่อนเรียกรับรองวิทยฐานะ ถ้าโรงเรียนไหนไม่มีการรับรองวิทยฐานะ ก็เงินอะไรต่างๆ การช่วยเหลือจากภาครัฐก็

น้อยลง เหมือนกับโรงเรียนเราไม่พัฒนา ... (บังอร พูนสวัสดิ์, ประธานฝ่ายประ
สิทธิผล, 2544)

...ให้ครูเข้าประชุมอธิบายให้เข้าใจถึงเหตุผลว่าทำไมโรงเรียนเราต้องทำประกัน
ตรงนี้ เพราะอะไร มีผลยังไง ต้องอธิบายให้ครูเขาเข้าใจ ให้เขารับทราบว่าทำตรง
นี้แล้วโรงเรียนจะมีอะไรขึ้นมา ขอความร่วมมือกับครูเขาจะได้ร่วมมือกันทำ เพื่อ
เด็ก เพื่อโรงเรียน คืออยากให้บุคคลภายนอกเขามองโรงเรียนว่า 'เออ...ที่เรียนที่นี่
มีเกณฑ์นะ' เขาจะได้ไว้วางใจ ตรงงานหนักนี้ไม่สำคัญเลย คือถ้าเราเต็มใจทำ ยัง
ใจแป็บเดียวก็ไม่หนักก็หายเหนื่อย อย่าท้อ ถ้าเราประเมินค่าว่ามันหนักก็จะ
เหนื่อย ถ้าเราคิดว่าเราทำเพื่อส่วนรวมทำเพื่อตัวเราเองด้วย โรงเรียนดี เราก็ดี
โรงเรียนดังเราก็ดังอย่างนี้ (ปิยะนุช แก้วฤทธิ, ประธานฝ่ายธุรการ-การเงิน, 2544)

การส่งเสริมด้านความรู้และทักษะที่จำเป็นในการประกันคุณภาพแก่บุคลากร

เมื่อผู้บริหารได้สร้างทัศนคติที่ดีให้กับบุคลากรในเรื่องของการประกันคุณภาพการศึกษา
แล้ว จึงเป็นขั้นตอนของการให้ความรู้กับบุคลากร ทั้งการนำบุคลากรไปดูงานจากสถานศึกษา
ต่างๆ การจัดการอบรมภายใน การเข้ารับการอบรมจากภายนอกอย่างต่อเนื่อง อาทิ เข้าร่วม
การอบรมเทคนิคการบริการและการสร้างความพอใจให้ผู้ปกครอง การอบรมจริยธรรมครู การ
อบรมศิลปะการเป็นผู้บริหารที่ดี การอบรม ISO 9002 การอบรมการประกันคุณภาพและรับรอง
มาตรฐานคุณภาพการศึกษา การอบรมเรื่องแนวโน้มการศึกษาไทยปี 2000 โดยดร.รุ่งแก้วแดง
การสัมมนาผู้บริหารโดยสมาคมการประถมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย การอบรมการจัดการ
ศึกษาแนวใหม่ของโรงเรียนเอกชน การอบรมการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน "จากมาตรฐานหลัก
สูตรสู่โรงเรียน" การอบรมเทคนิควิธีประเมินผลภายในตามมาตรฐานการศึกษา การอบรมเรื่อง
การวิเคราะห์ระบบงานบริหารการเรียนการสอน และการอบรมเรื่องกลยุทธ์การให้ชุมชนร่วมจัด
การศึกษา เป็นต้น

... ก็ส่งครูแต่ละฝ่ายเข้ารับการอบรมเพราะช่วงนั้นเขามีการอบรมกันมาก ก็เอา
ความรู้ตรงนั้นมาเข้าที่ประชุมในร.ร.อีกทีหนึ่ง... ก็มาแจกงานจากที่ได้รับการอบรม

เพราะจะไปพร้อมกันนะคะ ทั้งครูใหญ่ อ.ดวงใจ [ผู้รับใบอนุญาต] ด้วย ก็จะมาชี้แจงให้สมาชิกในฝ่ายทราบ... (ลำเจิง นุตวงศ์, ประธานฝ่ายวิชาการ, 2544)

... ก็จะได้รับการอบรมมามากพอสมควร ในฐานะที่เราเป็นผู้บริหารด้วยครูใหญ่ก็จะให้เราไปอบรม ก็ไปเป็นอาทิตย์ๆเหมือนกัน แต่เราจะได้กำไรเหมือนกัน คือ ก่อนที่เราจะทำมาตรฐานเราได้เป็นโรงเรียนนำร่องของ สกศ. [สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ] ในการประเมินภายนอก ทีนี้ เราก็ได้ไปอบรมกับ สกศ. หนึ่งอาทิตย์ ทีนี้ทางข้อมูลทุกอย่างเรามี ... (วุฒิวรรณ คงคามาศ, ประธานฝ่ายบุคลากร, 2544)

ทั้งนี้ เนื่องจากการทำการประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนนั้น เป็นช่วงเดียวกันกับที่ทางโรงเรียนเข้าร่วมโครงการนำร่องของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ โดยจากการสัมภาษณ์บุคลากรก็มีความเห็นสอดคล้องกันว่าความรู้ในเรื่องการทำระบบคุณภาพในโรงเรียนของทั้งสองสำนักงานไม่แตกต่างกันเท่าไรนัก และบุคลากรยังสามารถประยุกต์ความรู้ที่ศึกษานิตได้จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติได้มาให้คำแนะนำมาใช้ในการทำประกันคุณภาพตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนได้อีกด้วย จนกระทั่งอาจารย์ใหญ่รู้สึกว่าการทำประกันตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนนั้นใช้เพียงการศึกษาเอกสารและการเข้าอบรมเรื่องการประกันก็เพียงพอแล้ว

... เราเป็นประเภท ครูหักหลักจำ ก็ไปขอคำแนะนำ สข.เขา เออ แล้วเราจะมีช่วง สข. มานิตศ ก็มาซัก ครั้งสองครั้ง เราก็สอบถามเขา แล้วเราก็มาปรับ คือจะเป็นอย่างนี้ จะไม่ได้มาเป็นแบบพี่เลี้ยงทำ ไม่มี ... เราใช้เอกสารสข. [สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน] และอบรมภายนอกเรื่องมาตรฐานจะอบรมภายนอกเท่านั้น... (ศุภลักษณ์ ชูเดช, อาจารย์ใหญ่โรงเรียนแย้มสอาด, 2544)

... ตอนแรก สกศ. [สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ] มาอบรมเรา เพราะตอนนั้นเราเป็นนำร่องของ สกศ. ด้วย แล้วอาจารย์จาก สกศ.ก็มาช่วยอบรม แล้วเราก็ไป present [นำเสนอ] กับโรงเรียนต่างๆที่เป็นนำร่องเหมือนกัน

เราไปประชุมกันว่าผลงานแต่ละโรงเรียนเป็นยังไงบ้างหลังจากที่สกศ.มาช่วย เรา ก็ไปดูจุดเด่นจุดด้อยของเขาแล้วเราก็เอามา เขามาดูเรา เราไปดูเขา

สช. [สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน] ตอนแรกก็ส่งเจ้าหน้าที่ มาครั้งหนึ่งแต่พอเขาเห็นว่าเราทำสกศ.แล้วเขาก็คงเห็นว่าปล่อยมือได้ เพราะของสช. หรือ สกศ. ก็คล้ายๆกันนะ ... (บังอร พูนสวัสดิ์, ประธานฝ่ายประสิทธิผล, 2544)

... คือก่อนเริ่มทำเรามีการทดลองทำมาตรฐานของสกศ. ก่อน ที่มีด้านผู้เรียน ด้าน ปัจจัย ด้านผู้เรียน เราเริ่มทำแล้ว จึงพอมีความรู้ว่ามันต้องมีอะไร มีอะไรเป็น เกณฑ์ แล้วก็ได้รับการอบรมจากศน. [ศึกษานิเทศ] ของสกศ.ด้วย คือถ้าทำพวกนี้ ส่วนมากเราจะส่งประธานฝ่ายไปอบรมก็พอได้ความรู้มา แจกต่อคณะกรรมการ ในฝ่าย ก็มาอธิบายต่อในฝ่าย ... (รัชณี กางแก้ว, ประธานฝ่ายสัมพันธ์ชุมชน, 2544)

จากคำกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่า การที่โรงเรียนมีประสบการณ์จากการเข้าร่วมโครงการ จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติมีส่วนช่วยอย่างมากในการทำประกันคุณภาพตาม แนวทางของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน อย่างไรก็ตาม การที่ทางโรงเรียนต้องทำ ประกันคุณภาพจากหลายสำนักงานดังกล่าวแม้จะส่งผลดีต่อโรงเรียนในการประยุกต์ความรู้ที่ คล้ายคลึงกันมาจัดระบบของโรงเรียน แต่ก็มีปัญหาจากความสับสนในการดำเนินงานในแง่มุมที่ แตกต่างกันไปเช่นกัน

อย่างที่ได้อธิบายไว้ว่าจากการที่ผู้บริหารได้พยายามจัดโครงสร้างองค์กรให้เป็นระบบที่มั่นคงก่อนนั้นมีส่วนช่วยอย่างมากในการทำประกัน เนื่องจากทำให้บุคลากรทราบบทบาทหน้าที่ ขอบข่ายงานของตนเองตั้งแต่ต้น ดังนั้นจึงสามารถพิจารณาถึงมิติของงานของตนเองในเกณฑ์หรือ ปัจจัยที่สำนักงานต่างๆต้องการได้

คือเริ่มแรกเราจะมีภาระประเมินมาตรฐานก่อน แต่ทุกอย่างของโรงเรียนเราจะ พร้อมอยู่แล้วนะ ไม่ต้องเตรียมอะไรมาก เราจะมีทุกอย่างที่เขาอยากดู คือเราจะมี หลักฐานอยู่ตรงนี้ ไม่ว่าทุกงานทุกอะไร เราก็จะมีทุกอย่างหมดเลย อันนี้ถ้าเขามา ตรวจมาตรฐาน เราอาจมีการทำอะไรเพิ่มขึ้นคือ ให้เป็นตัวเลข

อย่างเช่นเรามีแฟ้มอบรมครูหรือศึกษาต่อ หรือสัมมนา เราก็มีการเขียน ทุกครั้งว่าครูเราไปที่ไหนมาบ้าง ชื่ออะไร ใบลาทุกอย่างเรามีหมด แต่ว่าพอเขาจะ มาตรวจ เราจะต้องมีการทำเป็นสถิติว่า ในปีการศึกษา สามปีในแผนพัฒนาเรา เนี่ย มีครูอบรมทั้งหมดกี่เรื่อง สมมติ ร้อยเรื่องคิดแล้วเฉลี่ยครูได้อบรมต่อปีคนละ เท่าไร ออกมาเป็นกราฟ ให้เขาดู แล้วก็เขาก็จะถามว่าจำนวนครูเฉลี่ย เรามีครู 41 คน นักเรียน 647 คน เรามีครูเฉลี่ย 1:13 เราก็ต้องทำออกมาให้เขาดู (วุฒิวรรณ คงคามาศ, ประธานฝ่ายบุคลากร, 2544)

... เราจะยึดโครงเดิม คือทำของอะไร ก็จะมีของเขามาลง เพียงแต่ เขาจะถามสิ่ง ที่ไม่เหมือนกัน แต่ต้องการรู้สิ่งที่คล้ายกันนะ อย่างเช่น สัมฤทธิ์ผลของสช. เขา ต้องการ ร้อยละ 80 ได้เกรด 2 ส่วนของพระราชทาน เขาต้องการนร.ส่วนใหญ่ได้ เกรด 3 4 ขึ้นไป ส่วนของ สกศ ไม่แน่ใจว่าอะไร แต่มันก็คล้ายกัน เพราะฉะนั้น เรา จึงมีเป้าหมายของทั้งสอง สามแบบไว้ คือ เราจะตั้งเป้าหมายของสช ไว้อันหนึ่ง ของ พระราชทาน ไว้อันหนึ่ง ในเอกสารก็เยอะแยะมาก เพราะว่าเกณฑ์เขาไม่ เหมือนกัน ... (ศุภลักษณ์ ชูเดช, อาจารย์ใหญ่โรงเรียนแย้มสอาด, 2544)

จากคำกล่าวข้างต้นนี้ สะท้อนให้เห็นว่า โรงเรียนสามารถวิเคราะห์เปรียบเทียบเกณฑ์จาก สำนักงานต่างๆแล้ว พบว่าสิ่งที่ปรากฏหรือปัจจัยที่สำนักงานต้องการนั้นมีความแตกต่างกันเท่านั้น โดยแต่ละสำนักงานต่างก็ต้องการให้โรงเรียนมีหลักการในการบริหารงานเชิงคุณภาพ ซึ่งใน หลักการนั้นเหมือนกัน และเป็นหลักการที่ทางโรงเรียนได้ศึกษาและนำมาปรับปรุงการบริหารโรง เรียนอย่างต่อเนื่องอยู่แล้ว เมื่อโรงเรียนเข้าใจในหลักการ จึงใช้โครงสร้างการบริหารงานเดิมของ โรงเรียน เพียงแต่นำความต้องการของแต่ละสำนักงานมาปรับปรุงคุณภาพงาน พัฒนางานและ สร้างเอกสารหรือหลักฐานตามที่สำนักงานต้องการ มิใช่การมุ่งเปลี่ยนโครงสร้างระบบภายในของ โรงเรียนไปตามสำนักงานต่างๆ ซึ่งแสดงให้เห็นสิ่งที่สำคัญว่า บุคลากรได้มีการเรียนรู้การทำงาน ในระบบบริหารงานเชิงคุณภาพ และโรงเรียนสามารถสร้างระบบคุณภาพขึ้นและผนวกระบบดัง กล่าวกับการทำงานปกติได้

การสร้างระบบแรงจูงใจ

เนื่องจากการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษานั้นเป็นเรื่องที่ต้องการความร่วมมือ ความร่วมแรงร่วมใจจากบุคลากรทุกคนในโรงเรียน ตั้งแต่มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร การที่บุคลากรตระหนักว่าต้องมีภาระงานมากยิ่งขึ้น กระบวนการทำงานต่างๆก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลง ตลอดเวลา เช่น การต้องมีการวิเคราะห์หลักสูตรการเรียนการสอนเอง จากแต่เดิมที่โรงเรียนสามารถใช้หลักสูตรสำเร็จรูปจากทางกระทรวงได้ หรือการที่เมื่อต้องทำงานอะไรก็ตามต้องมีการจัดทำเอกสารหลักฐานให้เป็นรูปธรรมตลอดเวลา ซึ่งจากเดิมที่ยังมิได้ให้ความสำคัญกับงานเอกสารมากนัก จึงทำให้บุคลากรรู้สึกไม่พึงพอใจ

... ก็มีบ่น อย่างไม่อยากอยู่แล้วทำไมงานยิ่งทำยิ่งเยอะ ก็จะต้องค่อยๆพูดกับเขา มีอยู่บ่อยครั้งที่ทะเลาะกันเองก็เรื่องงาน เพราะมันเยอะมาก เขาจะบ่นกันว่า ไหนจะงานสอน ไหนจะงานตรงนี้ คืออบรมนี่จะส่วนใหญ่ทำช่วงปิดเทอมนะ ก็ยุ่งยาก ใจเหมือนกัน ... (สำเริง นุตวงศ์, ประธานฝ่ายวิชาการ, 2544)

ดังนั้น สิ่งที่ทำให้บุคลากรให้ความร่วมมือในการทำประกัน นอกจากจะมาจากการเห็นคุณค่าของการทำประกันคุณภาพการศึกษาแล้ว สิ่งที่ผู้บริหารและอาจารย์ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นพ้องต้องกันคือ การให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

...เรื่องท้อแท้กับการทำ แต่ไม่มาก สัก 40 30% เพราะงานเยอะทั้งงานสอน งานประกัน เราก็ต้องให้กำลังใจเขา พอเริ่มหนักมากๆ เราคนเดียวก็ไม่ไหว ต้องให้ครูใหญ่ กับครูดวงใจช่วย มาพูดกระตุ้นเสริมแรงให้ แล้วก็มีมาให้รางวัล พอโรงเรียนได้ก็จะมีการให้กำลังใจของคนละอัน อย่างนี้ ก็จะค่อยมีกำลังใจขึ้น พอจะทำครั้งต่อไป เขาก็มีกำลังใจที่จะต่อสู้ แล้วก็พาไปเที่ยวพักผ่อนอะไรบ้าง คลายเครียด... (สำเริง นุตวงศ์, ประธานฝ่ายวิชาการ, 2544)

ทั้งนี้ ระบบแรงจูงใจในการทำงานของโรงเรียนคือ การมีสวัสดิการที่ดีเป็นขวัญกำลังใจในการทำงาน โดยเป็นสวัสดิการทั้งในรูปของตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงิน กล่าวคือ สวัสดิการในรูปของตัวเงิน อาทิ การอนุญาตให้สอนพิเศษในโรงเรียน ซึ่งถือเป็นรายได้เสริมของครู คือทางโรงเรียนได้จัดให้มีการสอนพิเศษนักเรียนในตอนเย็น โดยอนุญาตให้ครูใช้เวลาในการทำงาน มารับสอนพิเศษ

ได้ เนื่องจากหากครูจะรับสอนหลังจากเลิกงาน (18 นาฬิกา) ก็เป็นเวลาที่ยืนเกินไปสำหรับเด็กนักเรียน ไม่สะดวกที่จะเปิดสอนได้ ทางโรงเรียนจึงสลับเวลาให้ครูใช้เวลาทำงานหลังเลิกเรียนสอนพิเศษก่อน หนึ่งชั่วโมงหลังจากนั้นจึงชดเชยเวลาทำงานนั้นให้กับโรงเรียน

สำหรับครูที่มีความสามารถพิเศษ เช่น ครูดนตรีไทย นาฏศิลป์ พลละ จะได้สอนพิเศษนอกเหนือจากการสอนพิเศษการบ้านในช่วงเวลาดังกล่าวแล้ว โดยครูหนึ่งคนสอนเด็กสามคน ซึ่งในส่วนนี้โรงเรียนจะไม่หักค่าใช้จ่ายเลย นอกจากนี้ สำหรับบุคลากรที่มีอายุงานนาน 5 ปี 10 ปีก็จะมีรางวัลให้ เช่น การให้ทอง รวมถึงการใช้กลไกการเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือมีค่าตอบแทนเป็นเงินโบนัส มาช่วยเสริมแรงในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน

สวัสดิการที่ไม่ใช่ตัวเงิน อาทิ มีอาหารกลางวันให้บุคลากรได้รับประทานโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย มีเครื่องแบบชุดทำงานให้ บุตรของบุคลากรจะได้สิทธิเรียนโดยไม่เสียเงินค่าธรรมเนียมค่าเล่าเรียน การจัดทัศนศึกษาพักผ่อนประจำปี ผู้บริหารยังเห็นถึงความสำคัญในการสร้างความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยให้กับบุคลากร โดยการประกันสุขภาพและประกันอุบัติเหตุให้ ทั้งๆที่ครูที่ได้รับการบรรจุแล้วตามกฎหมายสามารถเบิกค่าใช้จ่ายจากกระทรวงได้ แต่เนื่องจากการดำเนินงานต้องใช้เวลา และจากปัญหาที่ครูจะไม่มีเงินสำรองจ่ายก่อนบ้าง การทำประกันกับบริษัทเอกชนจึงทำให้ครูสามารถเข้ารับการรักษาในโรงพยาบาลเอกชนได้โดยไม่ต้องใช้เงินสดก่อน นอกจากนี้ ผู้บริหารยังสร้างความรู้สึกภาคภูมิใจในงานที่ทำให้กับบุคลากรโดยการเชิญบุคคลสำคัญมามอบเกียรติบัตรให้ครูที่ทำคุณประโยชน์กับโรงเรียนอีกด้วย

จะเห็นได้ว่าการดำเนินการในการเตรียมบุคลากรของโรงเรียน ผู้บริหารเริ่มจากการจัดโครงสร้างองค์กรซึ่งเป็นการให้ความสำคัญกับการสร้างระบบการบริหารที่มีความมั่นคงก่อนเพื่อให้บุคลากรมีความชัดเจนในบทบาทหน้าที่การทำงานของตนเอง ซึ่งทำให้บุคลากรมองภาพรวมของการทำงานประกันคุณภาพการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตนเอง เชื่อให้เกิดการปรับตัวและสามารถเรียนรู้กระบวนการทำงานในระบบคุณภาพได้ง่ายมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญอย่างมากในการปรับกระบวนการทัศนคติในการทำงานของบุคลากรทั้งในด้านของทัศนคติ การให้ความรู้และเสริมทักษะการทำงานอย่างพอเพียง โดยใช้ทั้งการอบรมภายใน และภายนอก ตลอดจนสร้างระบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่เป็นเครื่องมือในการส่งเสริมขวัญและกำลังใจที่บุคลากรพึงพอใจ ดังคำสัมภาษณ์นี้

... ในบางครั้งปัญหาอุปสรรคก็คือ ครูอาจจะทำงานเยอะในบางช่วงก็จะมีปนบ้าง
ในเรื่องจะเอาเดี๋ยวนี้ ทำงานแล้วคืออยากได้งานที่เร็ว ค่อนข้างรีบเร่ง แต่ครูเขาก็มี

งานประจำของเขาอยู่แล้ว ครูเราต้องทำงานทั้งงานประจำชั้น งานฝ่าย แล้วก็งานที่มาเรื่อยๆ อย่างนี้ บางครั้งเขาก็จะเครียดบ้าง แต่ก็不会有ปัญหา เพราะว่าผู้บริหารมีขวัญและกำลังใจดี คือตัวที่มา support [สนับสนุน] พวก สวัสดิการต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเงินโบนัส เงินสอนพิเศษ หรืออะไร อย่างนี้จะได้เยอะ ครูเราจะไม่มีการเข้าๆ ออกๆ คืออยู่เป็น 5 ปี 10 ปีเลย เหนื่อยก็อยู่ได้ เรียกว่า ผู้บริหารมีจิตวิทยา... (วุฒิวรรณ คงคามาศ, ประธานฝ่ายบุคลากร, 2544)

4.2.2 การตั้งผู้รับผิดชอบหรือคณะกรรมการ

เมื่อผู้บริหารได้เตรียมบุคลากรและพร้อมที่จะนำโรงเรียนเข้าระบบประกันคุณภาพการศึกษาแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือ การแต่งตั้งผู้รับผิดชอบเพื่อดำเนินงานต่อไป ทั้งนี้ ทางโรงเรียนมิได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเฉพาะมาดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษา แต่เป็นการที่ผู้บริหารแต่งตั้งให้ผู้ปฏิบัติงานประจำตามฝ่ายงานเดิมมารับผิดชอบในการดำเนินงาน โดยผ่านการเห็นชอบของคณะกรรมการโรงเรียนที่มีอยู่เดิมแล้วเช่นกัน

อนึ่ง กระบวนการมอบหมายงานด้านการประกันให้กับบุคลากร ผู้บริหารเริ่มจากการจัดประชุมประธานฝ่ายทุกคนเพื่อให้บุคลากรระดับผู้นำขององค์กรได้เข้าใจถึงกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนก่อน โดยการให้ประธานฝ่ายได้ร่วมกันศึกษาเอกสารอย่างลึกซึ้ง และเพื่อแบ่งงานว่าใครจะรับผิดชอบในปัจจัยใดรับปัจจัยใดไปดำเนินงานต่อไปเนื่องจากแม้ว่าปัจจัยที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนกำหนดนั้นจะมีส่วนคล้ายกับฝ่ายงานบริหารของโรงเรียนแต่ในบางเกณฑ์บางตัวที่วัดในปัจจุบันก็มีความเกี่ยวข้องกัน ดังคำสัมภาษณ์นี้

... ผู้จัดการเล่าให้ฟังก่อนว่าต่อไปนี้เราจะต้องทำประกันคุณภาพ ช่วงนั้นก็จะทราบจากที่เขาไปประชุมจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนแล้ว อาจารย์จะมาเล่าให้ฟังว่าเราจะต้องวางแผนการทำงานอย่างนี้ๆ แล้วก็เอาข้อกำหนดในการทำมาตรฐานแจกหัวหน้าฝ่าย อาจารย์ใหญ่จะแจกเกณฑ์มาให้ว่าอาคาร [ฝ่ายอาคารสถานที่] จะต้องทำอะไรบ้างแล้วเราก็ พวกหัวหน้าจะต้องมาคิดเอง ว่าเราจะคิดทำยังไงที่จะไปเอื้อกับที่เขาให้เกณฑ์มาให้ จะเอาอะไรโดยตรงนั้น ... (อรรวรรณ สังเกต, ประธานฝ่ายอาคารสถานที่, 2544)

อนึ่ง อุปสรรคในการดำเนินการมอบหมายงานดังกล่าวคือ ความสามารถในการสื่อสารนโยบายจากผู้บริหารสู่บุคลากรในทีมงานต่อไปทำได้ไม่ครบถ้วนนัก ซึ่งผู้บริหารจึงต้องใช้คำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษรเป็นอีกช่องทางหนึ่งในการสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา

... ก็ประชุม ก็พูด ก็ชี้แจงงาน แก้งานเยอะมากเลย จริงนะที่คนคิดต้องมาก่อน ต่อมาด้วยความรู้ความเข้าใจ และทักษะ แต่ของเราจะใช้ ความรู้ความเข้าใจก่อน เน้นด้านเกี่ยวกับงาน โดยจะให้แก้หัวหน้า แล้วก็ไปกระจายต่อ ที่นี้มีปัญหาก็คือ พออธิบายหัวหน้าไปแล้ว ไม่ต่อเนื่องไป คือ ปัญหาด้านการสื่อสาร ก็เป็นส่วนหนึ่ง สมมติเราสื่อสารไป 90% ช่องทางเขาได้รับได้เพียง 70% แล้วไปถ่ายทอดให้ 70% ที่เหลือเนี่ยไปถ่ายทอดให้ลูกน้อง มันเหลือเท่าไรไม่รู้ล่ะ บางทีผลกลับมางานกลับมาก็คงต้องมีการแก้กันเยอะมาก... (คุณลักษณะ ชูเดช, อาจารย์ใหญ่โรงเรียนแย้มสอาด, 2544)

จากการประชุมศึกษาเอกสารการประกันคุณภาพตามแนวทางสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนเพื่อแบ่งงานดังกล่าว จึงมีการแบ่งผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานดังนี้

ปัจจัย 1 ปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียนและปัจจัย 7 สัมฤทธิ์ผลของผู้เรียน มีฝ่ายสัมฤทธิ์ผลเป็นผู้รับผิดชอบ

ปัจจัย 2 หลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน มีฝ่ายวิชาการเป็นผู้รับผิดชอบ

ปัจจัย 3 บุคลากร มีฝ่ายบุคลากรเป็นผู้รับผิดชอบ

ปัจจัย 4 ทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน จะมีทั้งเกี่ยวเนื่องกับฝ่ายอาคารสถานที่ และฝ่ายธุรการที่เป็นผู้รับผิดชอบ

ปัจจัย 5 การจัดการ การบริหาร มีครูใหญ่และผู้ช่วยเป็นผู้รับผิดชอบ

ปัจจัย 6 กิจกรรมนักเรียน มีทั้งฝ่ายกิจการ ฝ่ายสัมพันธ์ชุมชนและฝ่ายธุรการเป็นผู้รับผิดชอบ

เมื่อพิจารณาจะเห็นได้ว่าโรงเรียนมิได้ใช้วิธีการปรับปรุงองค์กรใหม่เพื่อรับการประกันคุณภาพในครั้งนี้ แต่ใช้การวิเคราะห์ ศึกษาว่าสิ่งที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนต้องการให้ปรากฏในโรงเรียนมาตรฐานตามแนวทางของสำนักงานคืออะไร แล้วพิจารณาว่าสิ่งเหล่านั้นตามเงื่อนไขปกติแล้ว ฝ่ายงานใดจะเป็นผู้รับผิดชอบในการเก็บรวบรวมข้อมูล และ

ดำเนินงาน ดังนั้นอย่างที่ได้อธิบายแล้วว่าการที่ประธานฝ่ายมีความชัดเจนในภาระงานของตนเองมีความจำเป็นอย่างมาก

นอกจากนี้ ตามปรัชญาการดำเนินงานของการประกันคุณภาพการศึกษาที่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายไม่ว่าจะเป็นลูกค้า เจ้าหน้าที่ราชการ ตลอดจนชุมชน ต้องมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาสำหรับที่โรงเรียน ซึ่งกลไกอย่างเป็นทางการที่โรงเรียนมีคณะกรรมการโรงเรียน เป็นตัวแทนจากฝ่ายต่างในการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของโรงเรียน ซึ่งก็ได้เป็นการจัดตั้งเฉพาะมีขึ้นเพื่อการทำประกันคุณภาพครั้งนี้ แต่เป็นคณะกรรมการเดิมที่โรงเรียนได้มีการจัดตั้งขึ้นตามระเบียบการดำเนินงานโรงเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนอยู่แล้ว โดยทางโรงเรียนเริ่มจัดตั้งในปีพ.ศ. 2541 จะต้องประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาต ครูใหญ่ ตัวแทนครู ตัวแทนผู้ปกครอง และตัวแทนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนซึ่งโรงเรียนจะไม่มีสิทธิ์เลือกได้ สำหรับตัวแทนครูผู้บริหารเลือกมาจากฝ่ายวิชาการและฝ่ายบุคลากร โดยคุณสมบัติที่เลือกคือจะต้องเป็นบุคลากรที่ทราบเรื่องต่างๆของโรงเรียนเป็นอย่างดี

ในส่วนตัวแทนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนที่มาจากการแต่งตั้งจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนจึงมีข้อพิจารณาจากความสัมพันธ์ และประกอบกับจำนวนเจ้าหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนมีจำนวนน้อยเมื่อเทียบกับจำนวนโรงเรียนดังนั้นจึงมีส่วนร่วมในการดำเนินงานไม่เต็มที่นัก ดังที่วุฒิสรรณ คงคามาศ (2544) ประธานกล่าวว่า "... แต่ว่าที่ปรึกษาของสช. [สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน] เวลาประชุมบางครั้งก็อาจไม่ได้มาเนื่องจากไม่ว่าง เราก็จะประชุมกันเองผู้ปกครอง ครู ..."

ในส่วนของตัวแทนจากผู้ปกครองทางโรงเรียนได้แสดงความจำเป็นที่ต้องมีการจัดตั้งคณะกรรมการโรงเรียนให้กับผู้ปกครองที่โรงเรียนเห็นว่าเหมาะสมได้ทราบเพื่อเชิญให้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของโรงเรียน โดยจะพิจารณาเลือก ผู้ปกครองที่มีคุณสมบัติคือ เป็นผู้ที่อยู่กับทางโรงเรียนมานานพอสมควร ประมาณ 3-4 ปี ทราบความเป็นไปของโรงเรียนเนื่องจากหากเป็นผู้ปกครองที่ไม่ทราบความเป็นไปของโรงเรียนเท่าที่ควร จะไม่ทราบถึงประวัติหรือข้อจำกัดการทำงาน of โรงเรียน รวมถึงคุณวุฒิต้องไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี เป็นผู้รอบรู้เช่นเป็นครู เป็นเจ้าของกิจการ และต้องมีทัศนคติที่ดีต่อโรงเรียนในเชิงสร้างสรรค์ ดังจะเห็นถึงความสอดคล้องของคุณสมบัติที่โรงเรียนต้องการจากผู้ปกครองในบทสัมภาษณ์นี้

... ทางผู้บริหารที่นี้ค่อนข้างเป็นกันเองกับผู้ปกครองก็จะเข้ามาคุย เข้ามาถามกัน

ว่ามีปัญหาอะไรยังไง ก็อาจมีความคุ้นเคยกันในส่วนนี้ ส่วนนี้ก็เป็นเพราะเรา

ใส่ใจดูแลลูก ก็จุดมุ่งหมายตรงกันคือไม่ได้ให้เด็กเรียนหนังสืออย่างเดียว โรงเรียนนี้สนับสนุนให้เด็กทำกิจกรรมด้วย เช่นว่ายนํ้า ดนตรีอะไร แล้วลูกก็ชอบทั้งสองอย่างก็เลยคุยกัน ก็บังเอิญที่จบมาทางด้านวิชาการศึกษาศาสตรศาตร์มา ก็ทางโรงเรียนก็เลยว่าน่าจะมีแง่คิดทางวิชาการที่มาช่วยกันคิดให้มันดีขึ้น... (สิริมา ศุภประกร, ตัวแทนจากผู้ปกครองคณะกรรมการโรงเรียน, 2544)

อนึ่ง สำหรับบทบาทของคณะกรรมการโรงเรียนที่มีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนนั้น ในส่วนของผู้ทรงคุณวุฒิจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนและตัวแทนผู้ปกครองจะเป็นลักษณะของการแสดงความคิดเห็นเสนอความเห็นชอบกับแผนพัฒนาหรือแผนงานที่ทางโรงเรียนได้เสนอมาดังบทสัมภาษณ์นี้แสดงความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของผู้แทนผู้ปกครองในคณะกรรมการนักเรียนที่สอดคล้องกับบทบาทที่โรงเรียนได้กำหนดไว้

... โรงเรียนเขาจะทำอะไร เขาก็จะมีการประชุม แล้วเขาก็จะคล้ายๆชี้แจงเราว่ามีแผนที่จะทำนี้ๆ นะก็ส่วนนี้สระว่ายนํ้าก็มาจากผู้ปกครองช่วยกัน ขอรับรองโรงเรียนอธิบายเหตุผล จะมีสิ่งที่เกิดขึ้นเปลี่ยนแปลงขึ้น ในคณะฯเราก็เอาความเห็นของผู้ปกครองท่านอื่นๆ มาเสนอแนะโรงเรียน แล้วทางผู้บริหารเขาก็จะเอาไว้พิจารณา เพราะบางอย่างนี้การเปลี่ยนแปลงมันขึ้นอยู่กับการลงทุนระยะยาวนะ ต้องหาเงินตรงนั้นเนี่ยเราก็ได้แต่เสนอเขา เขาต้องไปคิดเอาเองว่าเขาอยากจะทำมัย ว่าสมควรทำมัย เป็นประโยชน์กับเด็กๆแค่ไหน อย่างเริ่มที่ภาษาอังกฤษก็ไปที่วิชาอื่นพวก กพอ. สปช. เราก็ให้ข้อคิดข้อเสนอแนะ... (สิริมา ศุภประกร, ตัวแทนจากผู้ปกครองคณะกรรมการโรงเรียน, 2544)

ในส่วนผู้แทนครูและตัวแทนฝ่ายโรงเรียนจะเป็นผู้ชี้แจงให้ความเข้าใจ ตอบข้อซักถาม และรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินงานใดๆ ของโรงเรียนว่าในแต่ละปีการศึกษาทางโรงเรียนได้ทำอะไรไปบ้าง ตลอดจนในปีการศึกษาต่อไปทางโรงเรียนจะทำอะไรต่อไป โดยโรงเรียนจะจัดให้มีการประชุมคณะกรรมการโรงเรียนภาคเรียนละหนึ่งครั้งก่อนเปิดภาคเรียน นอกจากนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนและตัวแทนผู้ปกครองยังมีบทบาทในการนิเทศการทำงานของโรงเรียน โดยการพิจารณาจากรายงานของทางโรงเรียนในที่ประชุมดังกล่าวเท่านั้น

4.3 การควบคุมคุณภาพ

4.3.1 การวางแผน

เมื่อโรงเรียนดำเนินงานจนได้บุคลากรที่จะมารับผิดชอบในการทำประกันคุณภาพภายในแล้ว ขั้นตอนต่อมาในเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2542 นี้จึงเป็นกระบวนการวางแผนซึ่งเป็นการกำหนดมาตรฐานคุณภาพลักษณะของโรงเรียนให้ชัดเจนว่าจะเป็นไปในทิศทางใด แต่ละปัจจุบันมีขอบข่ายของความสำเร็จแค่ไหน และความสำเร็จแต่ละเรื่องนั้นจะตรวจสอบได้จากอะไร ขั้นตอนสำคัญคือการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนขึ้น เป็นแผนแม่บทระยะยาวสำหรับการปฏิบัติงานของโรงเรียน

ทั้งนี้ การจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน เริ่มตั้งแต่การเตรียมข้อมูลสำหรับการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน วิเคราะห์สภาพและความต้องการพัฒนาของโรงเรียน กำหนดจุดพัฒนา จุดเน้นจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน โดยมีการกำหนดรูปแบบแผนพัฒนาโรงเรียน กำหนดนโยบายและอื่นๆ กำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรม และกำหนดแนวประเมินผลตามแผน โดยผู้บริหารและประธานฝ่ายทั้ง 7 ฝ่าย จึงมาร่วมกันศึกษาเอกสารประกอบการทำการประกันคุณภาพภายในของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนอย่างจริงจัง เพื่อสำรวจ รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์สภาพและความต้องการในพัฒนาของโรงเรียน เปรียบเทียบกับปัจจัย เกณฑ์ ตัวชี้คุณภาพตามที่สำนักงานได้กำหนด โดยนอกจากจะให้ประธานฝ่ายพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาในฝ่ายของตนว่าจำเป็นต้องมีการพัฒนา ปรับปรุงอะไรบ้างแล้ว จะต้องมีการพิจารณาหลักฐานหรือร่องรอยที่โรงเรียนต้องมีปรากฏตามแนวโรงเรียนมาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เพื่อนำมาดำเนินการให้ปรากฏอยู่ในโรงเรียนให้ได้

...ให้ประธานฝ่ายดูว่างานของตนเองไม่ได้ทำตรงไหนบ้าง กับงานเก่าที่มีอยู่เดิมก็บริหารจัดการ จะสร้างงานจะปรับปรุงงาน ก็แล้วแต่ ต่อจากนั้น ประธานฝ่ายจะประชุมลูกฝ่ายในงานที่ได้แบ่งไป ให้เรียบร้อย อิมที่โรงเรียนทำแบบ ปุบ! หนึ่งเดือนเสร็จเพราะมันมีร่องรอยของเก่าอยู่แล้วว่าเราทำโครงการอะไรมาต่อเนือง หลังจากนั้นพอแบ่งทำก็รวบรวมเอกสารหลักฐานว่าครบตามร่องรอยหรือไม่ ตีกละเลย ได้ตามแต่ละมาตรฐาน ... (ศุภลักษณ์ ชูเดช, อาจารย์ใหญ่โรงเรียนแย้มสอาด, 2544)

เมื่อประธานแต่ละฝ่ายได้รับมอบหมายปัจจัยจากที่ได้กล่าวไว้ใน การแต่งตั้งผู้รับผิดชอบ แล้ว (4.2.1.2) ก็จะแยกกลับไปประชุมในที่ทำงานของตนเองว่าในฝ่ายงานของตนเองเป็นอย่างไร เพื่อการประเมินสภาพโรงเรียน วิเคราะห์เก็บข้อมูลในแต่ละฝ่าย เปรียบเทียบกับปัจจัยดังกล่าว แล้วจึงนำกลับมาประชุมรวมกันอีกครั้งว่าจะกำหนดนโยบาย เป้าหมาย สภาพความสำเร็จของโรงเรียนในอนาคตต่อไป ซึ่งแต่ละฝ่ายจะมีเอกสารวิเคราะห์ปัจจัยซึ่งจะมีการจำแนกเอกสารหรือหลักฐานที่จำเป็นต้องใช้ประกอบเกณฑ์ปัจจัยที่กำหนด ในการทำการประเมินโรงเรียนเปรียบเทียบกับสิ่งที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนต้องการและหลักฐานร่องรอยที่ต้องปรากฏ โดยการประยุกต์เครื่องมือที่เคยใช้ในการทำมาตรฐานในโครงนำร่องของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติได้

... เราก็เรียกประชุม บอกเขาว่าเราจะส่งโรงเรียนประเมินนะ ตอนนี้เราต้องทำทุกอย่างให้เป็นหลักฐาน มีหลักฐาน เราก็อธิบายตัวบ่งชี้ทุกอย่าง เราทำกรอบการประเมิน อย่างมาตรฐานที่ 1 มีตัวบ่งชี้อะไรบ้าง ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีคำอธิบาย แล้วก็บอกเขาว่าแหล่งข้อมูลมีตรงนี้ เราก็บอกอธิบายให้เขาฟัง ไปในทุกมาตรฐานทุกตัวบ่งชี้ อย่างสมมติว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำ ก็จะมีว่าตัวบ่งชี้ แหล่งข้อมูลแบบสอบถามครู... (วุฒิวรรณ คงคามาศ, ประธานฝ่ายบุคลากร, 2544)

อนึ่ง ในการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนดำเนินงานในเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2542 มีกำหนดแล้วเสร็จเพียงหนึ่งเดือนเท่านั้น จึงสังเกตได้ว่า การดำเนินงานดังกล่าวมีขึ้นในช่วงปิดภาคเรียน จึงเป็นช่วงเวลาที่สะดวกสำหรับบุคลากรในการศึกษาเอกสารหรือตรวจสอบงานต่างๆ ที่มีอยู่กับเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนแล้ว ยังเหมาะสมสำหรับโรงเรียนในการวางแผนเพื่อให้ทันต่อการปฏิบัติงานในภาคเรียนต่อไป

ปัญหาที่พบในช่วงแรกของการวางแผนเพื่อจัดทำธรรมนูญโรงเรียนก็คือ ในการศึกษาเอกสารบุคลากรบางคนยังไม่ค่อยเข้าใจว่าจากปัจจัย ตัวบ่งชี้คุณภาพ หรือร่องรอยที่ทางสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนต้องการให้ปรากฏนั้นหมายความว่าอย่างไร รวมถึงมีกำหนดเวลาเพียงระยะสั้น จึงทำให้บุคลากรรู้สึกท้อแท้ สับสนบ้าง แต่เนื่องจากเคยมีประสบการณ์ได้รับคำแนะนำจากเจ้าหน้าที่ของโครงการนำร่องสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติจึงสามารถเปรียบเทียบความเหมือนของข้อมูลที่เคยใช้สำหรับเกณฑ์มาตรฐาน เช่น แบบสำรวจความคิดเห็น

ครู นักเรียน หรือผู้ปกครองในเรื่องความพึงพอใจหรือความต้องการต่อโรงเรียนในด้านต่างๆ ซึ่งจะถูกนำมาใช้อีกครั้งในการกำหนดเป้าหมาย นโยบาย เป็นต้น

... ตอนนั้น ว่าไปแล้วก็ยังมีดๆ ยังไม่ค่อย get [เข้าใจ] พอตอนหลังเราได้ดูเอกสาร ดูตัวบ่ง ครูใหญ่เขาถ่ายเอกสารแจกเลย สมมติพี่ได้สองปัจจัยพี่ก็ไปศึกษา ใช่ว่าเราก็จะศึกษากันให้เข้มเลย อ่านให้ทะลุตัวบ่งเลย มีกำหนดเวลาแต่ไม่นานนะ คือ เหมือนว่าเราทำไปส่งไป พอส่งไปเสร็จ แต่มันมี deadline [วันกำหนดส่ง] ว่าต้องเสร็จ พร้อมทั้งอะไรต่ออะไร ... (บังอร พูนสวัสดิ์, ประธานฝ่ายประสิทธิผล, 2544)

... ยังไม่ค่อยเข้าใจ ต้องเอาเอกสารมาศึกษากัน ได้ปัจจัยที่หก ก็จะเอาไปศึกษาดูว่ามันเป็นยังไงบ้าง แล้วดูว่าตัวบ่งชี้จะมีหลักฐานรองรับอะไรบ้าง เราก็ทำกันเป็นเดือนเหมือนกันนะ ครูใหญ่ก็จะดูว่าควรจะมีตรงนี้ตัดตรงนี้ เราก็จะช่วยกันปรับนะ ก็อาจารย์สกล. [สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ] เขาก็มาดูตามเรื่องของสกล. แต่เราก็เอาความคิดมาประยุกต์กัน เราเอามาประยุกต์ได้ เอามาปรับได้ ... (สมควร คັນชอทอง, ประธานฝ่ายกิจการนักเรียน, 2544)

การจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน

เมื่อทางโรงเรียนได้เตรียมข้อมูลสำหรับการจัดทำแผนพัฒนา โดยการสำรวจ กำหนดความต้องการ ในการพัฒนาของโรงเรียนจากการมาระดมสมองกันจากฝ่ายต่างๆ แล้ว ผู้บริหารและประธานฝ่ายจึงมาร่วมกันกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ มาตรการ จุดเน้นหรือจุดพัฒนา กำหนดแผนงาน โครงการ งานหรือกิจกรรม กำหนดวิธีแนวการประเมินผลตามแผน ตลอดจนกำหนดรูปแบบของแผนพัฒนาโรงเรียน โดยฝ่ายที่ทำหน้าที่ในการรวบรวมข้อมูลจากทุกฝ่ายมาเพื่อจัดทำแผนพัฒนาหรือธรรมนูญโรงเรียนคือฝ่ายประสิทธิผล

ทั้งนี้ แผนพัฒนาของโรงเรียนจัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแผนแม่บทในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ตามแนวดำเนินการเพื่อรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เพื่อให้ทุกฝ่ายใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และปรัชญาโรงเรียน ดังขั้นตอนนี้

ปรัชญาของโรงเรียน → วิสัยทัศน์ของโรงเรียน → พันธกิจ → เป้าหมาย/ยุทธวิธี/สภาพ
ความสำเร็จ → แผนงานของฝ่ายต่างๆ

...เมื่อก่อนเราก็มีปรัชญาไว้ คือเขาให้มีฉันก็มีแล้วเราก็ทำงานวิชาการของเราไป
ยังไม่ค่อยสอดคล้องกัน พอตอนหลัง พอมาจับเกณฑ์ให้เป็นเรื่องเป็นราว จึงรู้ว่า
ปรัชญามันสำคัญนะ จะต้องต่อเนื่องไปถึงการเรียนการสอน เราก็มาคิดว่าสิ่งที่
เราทำทั้งหมดเลยมันสอดคล้องกับปรัชญาหรือไม่ ... (ศุภลักษณ์ ชูเดช, อาจารย์
ใหญ่โรงเรียนแย้มสอาด, 2544)

จากคำสัมภาษณ์ดังกล่าว จึงชัดเจนว่าโรงเรียนก็เข้าใจดีว่าในการจัดทำแผนงานของฝ่าย
ต่างๆ ของโรงเรียนในการปฏิบัติงานจะต้องสอดคล้องกับปรัชญาการศึกษาของโรงเรียน ซึ่งจะ
เห็นได้ว่าครอบคลุมถึงกระบวนการบริหารงานภายในโรงเรียนตามแนวทางของสำนักงานคณะ
กรรมการการศึกษาเอกชน ตั้งแต่ประสิทธิภาพของการจัดการและการบริหาร คุณภาพของบริการ
ที่จัดให้แก่ผู้เรียนในโรงเรียน และคุณภาพของผู้เรียนที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งแบ่งออกเป็น 7 ปัจจัยดังกล่าว
ทั้งนี้ แม้ว่าการอธิบายการดำเนินงานของปัจจัยไปตามแต่ละเกณฑ์ของสำนักงานคณะ
กรรมการการศึกษาเอกชนแต่มีได้หมายความว่าแต่ละเกณฑ์ไม่มีความเกี่ยวข้องกันอย่างแยกส่วน
หรือจำเป็นต้องปฏิบัติทีละขั้นตามตัวเลขแต่อย่างใด แต่เกณฑ์แต่ละข้อในปัจจัยจะแสดงประเด็นที่
โรงเรียนน่าจะดำเนินงานครอบคลุมถึงจึงมีลักษณะเกี่ยวข้องกัน การเขียนแบ่งเป็นตัวเลขเพียงเพื่อ
ความเข้าใจง่ายในการรายงานผลเท่านั้น และการศึกษาในครั้งนี้จึงจะแสดงผลการศึกษาตามแต่
ละปัจจัย

4.3.2 การดำเนินงาน

4.3.2.1 ปัจจัยที่ 1 ปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียน

การทำแผนพัฒนาจะต้องครอบคลุมแผนงานเป้าหมายของทุกฝ่าย แต่ฝ่ายประ
สิทธิภาพจะเป็นฝ่ายหลักที่รับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูลจากฝ่ายต่างๆ ตรวจหลักฐานที่ปรากฏใน
โรงเรียน แล้วนำมาเขียนเป็นความเรียงสะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนตามแนวทางของสำนักงานคณะ
กรรมการการศึกษาเอกชน

... อย่างปรัชญา เราก็ดูที่ตัวบ่งชี้ แล้วเราก็เขียนเป็นความเรียงออกมา พอเขียนเป็นความเรียงแล้วก็ดูหลักฐาน ที่เป็นไปได้ อ้างอิงได้คืออะไร...

คือพอได้เกณฑ์ จากครูใหญ่เรียกประชุมเฉพาะหัวหน้าฝ่าย แยกเกณฑ์อย่างที่ได้สองปัจจัย ก็จะแจกงานให้กับกรรมการในฝ่ายว่าคุณเขียนจุดนี้โดยตัวบ่ง เราก็ดูว่าความเป็นไปได้ที่โรงเรียนเราทำก็เขียนลงไปให้ได้มากที่สุด ที่เราทำนะ เขียนออกมาให้ได้มากที่สุด ... (บังอร พูนสวัสดิ์, ประธานฝ่ายประสิทธิผล, 2544)

การดำเนินงานในขั้นตอนของการกำหนดปรัชญาและเป้าหมายนี้ จะเห็นได้ว่าเป็นการดำเนินงานในส่วนของการกำหนดนโยบายและแผน ซึ่งปรัชญาจากเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนที่ว่า “ปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียนเหมาะสมและใช้เป็นเครื่องมือที่นำการดำเนินงานของโรงเรียนได้” พบว่าปัญหาก็คือทางโรงเรียนมีความเห็นว่ามีลักษณะเป็นนามธรรม และไม่ทราบว่าอธิบายความได้อย่างไร ทั้งๆ ที่โรงเรียนได้มีการตั้งปรัชญาคือ “เติบโต สมวัย ใฝ่หาความรู้ ควบคู่คุณธรรม” มาตั้งแต่ปีพ.ศ. 2534 แล้ว กล่าวคือในช่วงแรกนั้นหลังจากทราบว่าโรงเรียนจะต้องมีปรัชญาก็นำมาตั้งไว้โดยไม่ได้คำนึงว่าจะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และทิศทางการปฏิบัติงานของโรงเรียนให้สอดคล้องกันหรือไม่อย่างไร

“... ปรัชญาเป้าหมาย แรกๆว่ายากนะเพราะว่ามันเป็นนามธรรม ตอนแรกเราก็ว่าจะทำอย่างไร อืม ยากตรงการเขียนบรรยาย อย่างจะรู้ได้อย่างไรว่า ‘เหมาะสมและชี้นำการดำเนินงานของโรงเรียนได้’ พอดี ผู้รับใบอนุญาต อ. ดวงใจเขาเป็นผู้ตรวจสอบคุณภาพ จึงได้รู้ เราก็มาเช็คว่าสิ่งที่เราทำทั้งหมดเลยมันสอดคล้องกับปรัชญา เออ... สอดคล้องก็เป็นสิ่งที่โชคดีไป ปรัชญาก็คือ เติบโตสมวัย ก็มีกิจกรรมนักเรียน ใฝ่หาความรู้ ก็งานวิชาการที่เราทำทุกอย่างสอดคล้องหมดเลย ควบคู่คุณธรรม ก็มี ซึ่งปรัชญาเราตั้งมาตั้งแต่ปี 34 ... (ศุภลักษณ์ ชูเดช, อาจารย์ใหญ่โรงเรียนแย้มสอาด, 2544)

ในปัจจุบันทางโรงเรียนเข้าใจแล้วว่าทุกอย่างจำเป็นต้องมีความสอดคล้องกัน ซึ่งเท่ากับการกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาโรงเรียนและการประเมินผลภายใน การกำหนดวัตถุประสงค์

ประสงค์ของการประเมิน กำหนดตัวบ่งชี้ในสิ่งที่จะประเมิน รวมถึงต้องมีการตีความหมายจากเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน มาดำเนินการและเขียนเป็นความเรียง เพื่อแสดงให้เห็นถึงหลักฐานร่องรอยที่สามารถอ้างอิงได้ อีกด้วย ทั้งนี้ ปรัชญาและความหมายของโรงเรียน คือ

“เติบโตสมวัย ใฝ่หาความรู้ ควบคู่คุณธรรม

- เติบโตสมวัย หมายถึง โรงเรียนได้มุ่งเน้นให้นักเรียนมีสุขภาพพลานามัยที่สมบูรณ์ แข็งแรง เหมาะสมกับวัย มีจิตใจและสติปัญญาที่ดีงาม สามารถอยู่ร่วมในสังคมได้อย่างมีความสุข
- ใฝ่หาความรู้ หมายถึง ฝึกฝนให้นักเรียนรู้จักคิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น มีการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ หาเหตุผลเชิงวิทยาศาสตร์ เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีทักษะและพื้นฐานในการเรียนขั้นสูงต่อไป
- ควบคู่คุณธรรม หมายถึง นักเรียนมีจิตสำนึก ที่จะประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในสังคมร่วมกับ ผู้อื่นได้เป็นอย่างดีและมีความสุข

โรงเรียนได้กำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้สอดคล้องกับปรัชญาดังกล่าว คือ

มุ่งให้นักเรียนเรียนรู้อย่างมีความสุข ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน สามารถในการใช้ภาษาเพื่อการติดต่อสื่อสาร มีทักษะกระบวนการคิดทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ได้รับการพัฒนาสุนทรียภาพเต็มตามศักยภาพ มีคุณธรรม สุขภาพกาย สุขภาพจิตที่ดี สามารถดำเนินชีวิตอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมอย่างมีความสุข

เมื่อโรงเรียนจะพิจารณาปรัชญาและวิสัยทัศน์นั้น กับกิจกรรมที่โรงเรียนได้ปฏิบัติอยู่แล้ว ก่อนว่ามีกิจกรรมใดในโรงเรียนที่สอดคล้องกับปรัชญาเป้าหมายนั้นหรือไม่ ต้องมีการเพิ่มกิจกรรมใดให้รองรับ หรือต้องมีการปรับกิจกรรมใดที่ไม่สอดคล้อง เพื่อพิจารณาว่าโรงเรียนจะมีแนวทางการดำเนินงานตามปรัชญาการศึกษาของโรงเรียนได้อย่างไรต่อไป รวมถึงในการดำเนินงานจะพิจารณาบริบทของตัวบ่งชี้ที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนได้กำหนดไว้อีกด้วย

... เติบโตสมวัย ใฝ่หาความรู้ ควบคุมคุณธรรม เราก็แตกออกมาเลย ว่าเติบโตสมวัยเราทำอะไร มีนมให้ดื่ม มีการเล่นกีฬาดี ไซ้ ใฝ่หาความรู้เราก็แตกออกมา ควบคุมคุณธรรมเราก็แตก อย่างครูสมควรก็พาเด็กไปวัด เราจะเอาของที่เรามีอยู่ใส่ทั้งนั้นเลย ถ้าไม่มีจริงๆ เราก็ปรับขึ้นมา ให้มันสอดคล้อง คือเขาทำอยู่แล้วพี่ก็เพียงแต่เอามารวบรวมว่าฝ่ายไหนเขาทำอะไรสอดคล้องกับตรงนี้ ... (บังอร พูนสวัสดิ์, ประธานฝ่ายประสิทธิผล, 2544)

ในการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนปัจจัยนี้ โรงเรียนใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ประกอบ พร้อมทั้งมีการจัดประชุมผู้ปกครอง เชิญผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วม และมีแบบสอบถามในการแสดงความต้องการ แสดงความคิดเห็นต่อแผนการศึกษาและแนวนโยบายซึ่งเป็นแนวทางการจัดการศึกษาของโรงเรียน เพื่อให้สาระสำคัญของปรัชญาโรงเรียนสอดคล้องการจัดการศึกษาของชาติและสนองความต้องการของชุมชนและสังคมได้

... เราเอาพรบ. [พระราชบัญญัติ] การศึกษามาพูด ว่าเราได้ทำตามพรบ. การศึกษามาตราที่เท่านี้แบบนี้ เราก็เชิญผู้ปกครองมามีส่วนร่วม เราก็รู้ว่าผู้ปกครองต้องการอะไร โดยเชิญผู้ปกครองมาประชุม มีแบบสอบถามด้วย คือแต่ละปีเราเชิญผู้ปกครองมาประชุม ป.1-ป.6 วันละระดับ เราก็มาคุยกันเรื่องแผนการศึกษาและนโยบายของโรงเรียน ว่าเป็นอย่างนี้ๆ แล้วผู้ปกครองจะมีส่วนร่วมกับตรงนี้อย่างไร ... คือส่วนมากเราจะเอาพรบ. การศึกษาเป็นหลักในการเขียน เพราะว่ามันต้องอ้างอิงได้ กล่าวถึงกันได้... (บังอร พูนสวัสดิ์, ประธานฝ่ายประสิทธิผล, 2544)

คำกล่าวดังกล่าวสะท้อนอย่างชัดเจนในการกำหนดจุดเน้นในการพัฒนา ที่โรงเรียนได้ระบุเป็นหลักการพิจารณาคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 8 โดยแบ่งเป็น 6 ด้านคือ

1. ด้านการเรียนการสอน พัฒนาการเรียนการสอนโดยเน้นเด็กเป็นศูนย์กลาง(Child-centered) พัฒนาการเรียนการสอนทั้งวิชาสามัญและวิชาพื้นฐาน โดยเน้นพัฒนานักเรียนสู่ความเป็นเลิศด้านคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ จริยธรรม จิตระบบการวัดและประเมินผลที่หลากหลาย

โดยเน้นการประเมินผลตามสภาพจริง นำผลไปใช้ในการปรับปรุงการเรียนการสอน สร้างระบบการประกันคุณภาพของโรงเรียน ให้เป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง ชุมชนและรัฐว่าได้มาตรฐานตามที่กำหนด

2. ด้านบุคลากร ครูมีความเป็นเลิศทางวิชาการ มีคุณธรรม จริยธรรม เหมาะสมกับอาชีพครู มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลทันสมัย ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีขวัญและกำลังใจดี มีศักยภาพเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง ชุมชน และสังคม

3. ด้านอาคาร สถานที่ วัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี โรงเรียนมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนการสอน เป็นที่พึงพอใจของนักเรียนและผู้ปกครอง มีห้องประกอบการ สื่อวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพเพียงพอเหมาะสมและทันสมัย

4. ด้านการบริหารและการจัดการ พัฒนาระบบการบริหารและการจัดการด้านสื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีการจัดระบบสารสนเทศและการจัดเก็บข้อมูล มีการวางแผนและใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหาร จัดระบบนิเทศติดตามรายงานและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน

5. ด้านกิจการนักเรียน นักเรียนได้รับการปลูกฝังให้เป็นผู้มีระเบียบวินัย มีความรับผิดชอบ มีความเป็นประชาธิปไตย มีสุนทรีย์และมารยาทที่ดีงาม ใช้ชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข ปราศจากสารเสพติดและอบายมุข ตลอดจนปลอดจากโรคที่ป้องกันได้

6. ด้านสัมฤทธิ์ผลของผู้เรียน นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาการ เน้นความเป็นเลิศในด้านคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ คอมพิวเตอร์ ด้วยคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตร มีภาพลักษณ์ที่ดีเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง ชุมชนและสังคม

ทั้งนี้ นอกจากโรงเรียนจะต้องพิจารณากำหนดให้สาระสำคัญและการดำเนินงานในปรัชญา วิสัยทัศน์ เป้าหมายมีความครอบคลุมถึงแต่ละฝ่ายงาน พร้อมทั้งให้มุ่งเน้นถึงการสร้างค่านิยมที่ถูกต้องให้เกิดแก่ผู้เรียน มีเป้าหมายที่มุ่งเน้นผลถาวรที่แท้จริงที่จะเกิดแก่ผู้เรียนอย่างรอบด้าน สมดุล รวมทั้งเน้นประสิทธิภาพและความคุ้มค่าของการจัดการศึกษาแล้ว สิ่งที่สำคัญคือบุคลากรในโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายจะเข้าใจปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียนตรงกัน ซึ่งนั่นหมายถึงมิใช่เพียงบุคลากรภายในของโรงเรียนจะต้องเข้าใจ แต่หมายถึงผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชนรอบข้างด้วย ในช่วงแรกทางโรงเรียนจึงยังไม่เข้าใจอยู่บ้างว่าจะทำอย่างไรดี เนื่องจากโรงเรียนมีผู้บริหารที่มีประสบการณ์ด้านการตรวจสอบคุณภาพและยังทำงานกับเจ้าหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติด้วย จึงแก้ไขโดยใช้การประชุมสัมพันธในช่องทางต่างๆ โดยสำหรับบุคลากรภายในทางโรงเรียนจะใช้วิธีการประชุมกันทั้งในระดับกลุ่มใหญ่ที่ต้อง

เข้าประชุมกันทุกคนและประชุมกลุ่มย่อยภายในฝ่ายงานของตน ซึ่งบทบาทในการอธิบายจะอยู่ที่ประธานฝ่าย รวมถึงการเรียนรู้จากการทำงานก็จะช่วยให้บุคลากรค่อยๆ เข้าใจได้และการทำงานเป็นทีมจะช่วยให้บุคลากรเข้าใจงานของฝ่ายอื่นๆ ได้อย่างอัตโนมัติอีกด้วย

... เราประชุมกันตลอด ชี้แจงชี้แนะตลอด แล้วครูก็รู้ คือไม่ว่าฝ่ายไหนทำกิจกรรม ฝ่ายไหนทำโครงการ ครูทุกคนมีส่วนร่วม ไม่ใช่แต่ฝ่ายเดียวหรือไม่ใช่แต่กรรมการ ฝ่าย ครูทุกคนในแต่ละฝ่ายจะรู้เรื่องของเพื่อนทำทุกอย่าง ... ก็เราทำงานเป็นทีม อย่างที่รู้ เพราะว่าพี่ต้องไปขอเรื่องจากพวกเขามา พี่ก็ต้องรู้ว่าขณะนี้กิจการกำลังทำอะไรบ้าง สัมพันธ์ทำอะไรบ้างเราต้องรู้ ของทุกฝ่าย ว่าเขาทำอะไรบ้าง เพราะทุกฝ่ายเราต้องเชื่อมต่อกันหมดเลย ของครูสมควรก็ต้องมาขอพี่บางอย่าง หรือพี่ต้องขอวิชาการอย่างสัมฤทธิ์ผลเนี่ย พี่ต้องขอวิชาการ คือว่าเราต้องทำงานเป็นทีม... (บังอร พูนสวัสดิ์, ประธานฝ่ายประสิทธิผล, 2544)

สำหรับบุคลากรภายนอก จะใช้การประชาสัมพันธ์ไม่ว่าจะเป็นการใช้ป้ายขนาดใหญ่ และบอร์ดแสดงข้อความปรัชญาและความหมาย วิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ ภายในโรงเรียนอย่างชัดเจน เพื่อให้บุคคลภายนอกที่เข้ามาพบเห็นและจดจำได้อย่างง่ายดาย การมีปรัชญาติดตามห้องเรียนทุกห้อง และมีเอกสารเผยแพร่ทั้งในคู่มือนักเรียนและจดหมายถึงผู้ปกครองอีกด้วย ยังรวมถึงการสอบถามอย่างไม่เป็นทางการจากทั้งเด็กนักเรียนและผู้ปกครองซึ่งนอกจากจะทำให้ทราบว่านักเรียนและผู้ปกครองทราบถึงปรัชญา เป้าหมายมากน้อยเพียงไรแล้วยังเป็นการแสดงว่าโรงเรียนใส่ใจและต้องการให้ทุกฝ่ายตระหนักถึงปรัชญาการศึกษาของโรงเรียนอย่างต่อเนื่องอีกด้วย ดังคำสัมภาษณ์จากหลายๆฝ่ายข้างล่างนี้

...ช่วงที่เริ่ม ก็สืบสนที่ปรัชญา 1 เราจะเขียนยังไง ว่าเราทำอะไรแล้วได้ผลยังไง แต่สิ่งที่เราก็คือ เรามีเอกสารเผยแพร่ปรัชญา คู่มือนักเรียน เราก็ให้เด็กท่อง เด็กต้องท่องได้ปรัชญาโรงเรียน คืออะไร กดปุ่มแล้วต้องทราบเป้า แล้วก็แจ้งผู้ปกครอง ตอนแรกเราก็ว่า จะทำอย่างไร ... (ศุภลักษณ์ ชูเดช, อาจารย์ใหญ่โรงเรียนแย้มสอาด, 2544)

... คือปรัชญาที่เด็กเขาต้องท่องได้ทุกคน คือเรามีปรัชญาติดทุกห้องนะ ยี่สิบห้อง เราติดปรัชญาหมดในรูปแบบเดียวกัน เด็กก็ท่องได้ แล้วผู้ปกครองเราก็มีหนังสือของสมควร มีคู่มือนักเรียน ในนั้นมีปรัชญามีทุกอย่างเลย เวลาผู้ปกครองมาสมัคร หรือมาประชุมพิเศษ เราก็จะแจกหนังสือเล่มนี้ไป แล้วเราก็จะมีจดหมายขอความร่วมมือว่าโรงเรียนเราจะเข้าสู่ระบบมาตรฐานอย่างนี้ ผู้ปกครองอ่านแล้วเขาก็จะช่วยเรา บางทีผู้ปกครองเขาก็จะโดนสัมภาษณ์ด้วย เวลามีคนจะมาตรวจเรา เราก็จะแจ้งในจดหมายขอความร่วมมือกับผู้ปกครองด้วย... (บังอร พูนสวัสดิ์, ประธานฝ่ายประสิทธิผล, 2544)

... ก็จะมีลักษณะจดหมายทุกคนเลย แล้วก็สิ่งที่จะให้ช่วยก็คือ เอ่อ เราจะขอความช่วยเหลือ ลักษณะอย่างฟิเนี่ย เราจะให้ช่วยเป็นวิทยากรก็ไปช่วยอะไรบ้าง ลักษณะอย่างนี้ค่ะ แล้วก็ ...ให้อธิบายแจ้งว่าจุดมุ่งหมายเขาทำไปทำไมคุณภาพ? แล้วจุดมุ่งหมายของโรงเรียนคืออะไรก็จะแจ้งให้ทราบ ไม่ว่าจะเป็นจดหมายหรืออย่างเวลาประชุมเนี่ยเขาก็จะพูดบ้างคือส่วนใหญ่ก็เวลาประชุมผู้ปกครองเขาก็ไม่อยากจะฟังเรื่องอื่นกันแล้วละค่ะ ส่วนใหญ่ก็จะฟังแต่เรื่องลูกเขาใช้มั้ยคะ ก็เป็นธรรมดาเพราะแต่ละท่านก็ใช้ว่ามีเวลาเยอะมาก แล้วเสร็จแล้วพอได้ก็จะมีการแจ้งให้ทราบว่าเราผ่านแล้วโดยทางหนังสือ... (สิริมา ศุภประกร, ผู้แทนผู้ปกครอง, 2544)

ในส่วนของการมีส่วนร่วมของนักเรียนนั้น เนื่องจากเป็นนักเรียนอายุน้อย จึงไม่ได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน แต่จากการสัมภาษณ์คณะกรรมการนักเรียนจะเข้าใจข้อมูลของโรงเรียนและสามารถเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองได้

... ทราบว่าทำ แต่ไม่ทราบว่ามีการยังงัย [พีป.6 เขาอธิบายเรื่องมาตรฐานหรือไม่] เปล่าค่ะ ก็เข้าใจว่าเป็นกฎระเบียบที่ให้โรงเรียนปฏิบัติตาม คณะกรรมการจะมีการต้อนรับ พาไปดูจุดต่างๆ อธิบายให้ฟังว่าเป็นห้องอะไรค่ะ... (คณะกรรมการนักเรียน, 2544)

สิ่งที่โรงเรียนต้องดำเนินงานต่อไปเมื่อมีปรัชญา วิสัยทัศน์ก็คือการมีแนวดำเนินการหรือแผนที่รับรองปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียน ซึ่งก็คือการกำหนดพันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์และสภาพความสำเร็จ ดังต่อไปนี้

พันธกิจ

เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของโรงเรียน มีกำหนดพันธกิจในปีการศึกษา 2541-2543 ดังนี้

พันธกิจที่ 1: พัฒนาระบบการบริหารและการจัดการ

เป้าหมายที่ 1: มีการใช้ระบบการวางแผนการบริหารและการจัดการ

ยุทธวิธี:

1. จัดทำแผนพัฒนาพัฒนาโรงเรียน
2. จัดทำแผนปฏิบัติการและปฏิทินงาน
3. จัดทำระบบการติดตามประเมินผล

สภาพความสำเร็จ: โรงเรียนมีแผนพัฒนาโรงเรียน แผนปฏิบัติการ ปฏิทินปฏิบัติและระบบการติดตามการงาน เป็นแผนแม่บทในการปฏิบัติงาน

เป้าหมายที่ 2: ใช้สื่อและเทคโนโลยีทันสมัย ช่วยในการบริหารและการจัดการ

ยุทธวิธี:

1. พัฒนาศักยภาพของบุคลากร
2. พัฒนาสื่อ เทคโนโลยีให้ทันสมัย
3. พัฒนาระบบสารสนเทศและการจัดเก็บข้อมูล

สภาพความสำเร็จ: โรงเรียนมีระบบการบริหารและการจัดการที่ใช้ระบบในการวางแผนด้วยสื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัย

พันธกิจที่ 2: พัฒนาอาคารสถานที่บรรยากาศและจัดอุปกรณ์ให้เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน

เป้าหมายที่ 1: มีอาคารคอนกรีตเสริมเหล็ก 5 ชั้น 16 ห้อง

ยุทธวิธี:

1. จัดหางบประมาณจากกองทุนหมุนเวียนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน
2. จัดสร้าง
3. จัดสรรการใช้พื้นที่ให้เป็นประโยชน์อย่างเหมาะสม

สภาพความสำเร็จ: มีอาคารเรียนห้องประกอบการเพียงพอ เหมาะสมกับจำนวนนักเรียน และจัดการเรียนการสอน และผู้ปกครองและนักเรียนมีความพึงพอใจในบรรยากาศ และสิ่งแวดล้อม

เป้าหมายที่ 2: มีห้องประกอบการเรียนการสอนทุกกลุ่มประสบการณ์

ยุทธวิธี:

1. จัดตั้งศูนย์พัฒนาอัจฉริยภาพ ศูนย์สุขภาพ
2. พัฒนาห้องสมุด
3. พัฒนาห้องปฏิบัติการ วิทยาศาสตร์ ภาษา คอมพิวเตอร์

สภาพความสำเร็จ : โรงเรียนมีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องศูนย์วิชาต่างๆ สำหรับจัดการเรียนการสอนอย่างสมบูรณ์

เป้าหมายที่ 3: มีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมสวยงาม ปลอดภัย เชื้อต่อการเรียนการสอน

ยุทธวิธี:

1. ปรับปรุงสนามเด็กเล่น
2. ปรับปรุงสวนหย่อม
3. ปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวก
4. จัดทำมุมประสบการณ์ และสภาพแวดล้อมในห้องเรียนให้เชื้อต่อการเรียนการสอน

สภาพความสำเร็จ: โรงเรียนมีบรรยากาศทางกายภาพ ที่ร่มรื่น สวยงาม สะดวก ปลอดภัย เชื้ออำนวยต่อการจัดการเรียนการสอน

เป้าหมายที่ 4: มีศูนย์สื่อที่มีประสิทธิภาพ

ยุทธวิธี:

1. พัฒนาระบบการจัดเก็บและใช้สื่อ
2. ผลิตสื่อและพัฒนาสื่อให้ทันสมัย
3. จัดกิจกรรมเผยแพร่และประชาสัมพันธ์

สภาพความสำเร็จ: ครูมีสื่อใช้ประกอบการเรียนการสอนอย่างเพียงพอและเหมาะสม

พันธกิจที่ 3: พัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง

เป้าหมายที่ 1: ครูมีความรู้ความสามารถตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู

ยุทธวิธี:

1. จัดพัฒนาอบรม ประชุมสัมมนา
2. ศึกษาดูงาน
3. ส่งเสริมการศึกษาต่อ
4. นิเทศภายใน
5. พัฒนาทีมงาน

สภาพความสำเร็จ: ครูมีความรู้ความสามารถในการสอน การอบรมนักเรียน และเป็นผู้
ไฝหา ความรู้ พัฒนาตนเอง

เป้าหมายที่ 2: ครูมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ยุทธวิธี:

1. จัดสวัสดิการให้ครู
2. มีประกันสุขภาพและอุบัติเหตุ
3. จัดกิจกรรมเสริมสร้างความสามัคคีและขวัญกำลังใจ
4. จัดทัศนศึกษา

สภาพความสำเร็จ: ครูมีขวัญกำลังใจดี ทำให้มีความตั้งใจปฏิบัติงานอย่างดี

พันธกิจที่ 4: พัฒนาคุณภาพกระบวนการเรียนการสอนวิชาการ สุนทรีย์ภาพและลักษณะ
นิสัย ศิลปะ ดนตรี กีฬา

เป้าหมายที่ 1: จัดการเรียนการสอนเน้นเด็กเป็นศูนย์กลาง

ยุทธวิธี:

1. จัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลาย
2. จัดกิจกรรมส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ
3. นำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาร่วมในการให้ความรู้
4. จัดกิจกรรมศึกษานอกสถานที่ร่วมกับภาครัฐและเอกชน
5. วัดและประเมินผลตามสภาพจริง
6. จัดทำแฟ้มสะสมงาน

สภาพความสำเร็จ: นักเรียนมีความสนใจใฝ่รู้ใฝ่เรียน เป็นพื้นฐานในการเรียนต่อไป

เป้าหมายที่ 2: นักเรียนสามารถใช้สื่อภาษาอังกฤษในการสื่อสารได้ศักยภาพและวัย

ยุทธวิธี:

1. เสริมหลักสูตรภาษาอังกฤษจากสถาบันภาษา

2. จัดหาครูเจ้าของภาษามาสอน
3. ใช้สื่อและเทคโนโลยีประกอบการเรียนการสอน
4. จัดกิจกรรมส่งเสริมสนับสนุนการใช้ภาษาอังกฤษในชีวิตประจำวัน

สภาพความสำเร็จ: นักเรียนใช้ภาษาอังกฤษสื่อสารในชีวิตประจำวันได้เหมาะสมกับวัย และศักยภาพ

เป้าหมายที่ 3: นักเรียนมีความรู้ทักษะทางคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ในการเรียนระดับสูง ยุทธวิธี:

1. ใช้สื่อการเรียนการสอนที่ทันสมัย
2. จินตคณิต
3. จัดทำโครงงานวิทยาศาสตร์
4. เชิญวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ
5. จัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรด้านคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์

สภาพความสำเร็จ: นักเรียนเป็นผู้มีความสามารถคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ สรุปผล นำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้ และนักเรียนมีทักษะในการคิดเลขเร็วถูกต้องแม่นยำ

เป้าหมายที่ 4: นักเรียนมีความรู้ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ได้ ยุทธวิธี:

1. จัดหลักสูตรการเรียนการสอนคอมพิวเตอร์ โดยสถาบันคอมพิวเตอร์
2. จัดสอนโดยใช้สื่อ โปรแกรมช่วยสอน
3. จัดสอนเสริมอินเทอร์เน็ต ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 5-6
4. จัดกิจกรรมชมรม

สภาพความสำเร็จ: นักเรียนมีทักษะในการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์

เป้าหมายที่ 5: นักเรียนมีสุนทรียภาพด้านศิลปะ ดนตรี กีฬา

ยุทธวิธี:

1. จัดกิจกรรมส่งเสริม พัฒนาสุนทรียภาพทางดนตรี ศิลปะ กีฬา
2. จัดการเรียนการสอนตามความสามารถและความถนัดของนักเรียน
3. จัดตั้งชมรม สโมสร สนับสนุนการแข่งขันความสามารถกับหน่วยงานต่างๆ

สภาพความสำเร็จ: นักเรียนมีศักยภาพและทักษะในด้านการศิลปะ ดนตรี กีฬา

พันธกิจที่ 5: สร้างเสริมให้ครู นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม

เป้าหมายที่ 1: ครูมีจรรยาบรรณในวิชาชีพครู

ยุทธวิธี:

1. จัดอบรมจรรยาบรรณครู
2. จัดกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และความเป็นประชาธิปไตย

สภาพความสำเร็จ: ครูปฏิบัติหน้าที่ได้ตามจรรยาบรรณวิชาชีพครู

เป้าหมายที่ 2: นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ปกครองและสังคม

ยุทธวิธี:

1. จัดการเรียนการสอนแทรกในเวลาเรียน
2. จัดกิจกรรมที่เสริมคุณธรรมจริยธรรม
3. เข้าร่วมกิจกรรมโรงเรียนสีขาว
4. ส่งเสริมและให้กำลังใจต่อผู้ประพฤติปฏิบัติดี

สภาพความสำเร็จ: นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรมเป็นพื้นฐานในการอยู่ร่วมในสังคมได้อย่างมีความสุข ตามความต้องการของผู้ปกครองและสังคม

เป้าหมายที่ 3: นักเรียนมีความเป็นประชาธิปไตย

ยุทธวิธี:

1. จัดการเรียนการสอนที่สอดแทรกเกี่ยวกับประชาธิปไตย
2. จัดกิจกรรมเสริมสร้างประชาธิปไตยในโรงเรียน

สภาพความสำเร็จ: นักเรียนประพฤติปฏิบัติตามระบอบประชาธิปไตยที่มีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

จะเห็นได้ว่าการพันธกิจของโรงเรียนจะมีความสอดคล้องกับปรัชญาและเป้าหมาย รวมถึงมีลักษณะของเป้าหมายการทำงานของแต่ละฝ่ายงานอย่างชัดเจน โดยจะเห็นได้ว่าพันธกิจที่ 1 จะตอบสนองกับปัจจัยที่ 1 และปัจจัยที่ 5 การบริหารจัดการ พันธกิจที่ 2 สอดคล้องกับปัจจัยที่ 4 ทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน พันธกิจที่ 3 สอดคล้องกับปัจจัยที่ 3 บุคลากร พันธกิจที่ 4 สอดคล้องกับปัจจัยที่ 2 การเรียนการสอน และพันธกิจที่ 5 สอดคล้องปัจจัยที่ 6 กิจกรรมนักเรียน อนึ่งนอกจากนี้ พันธกิจทุกข้อยังมีแผนงานเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษารองรับเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติของแต่ละฝ่ายงานไว้อย่างชัดเจน โดยโรงเรียนได้กำหนดแผนงานเป็นแนวทางในการพัฒนา 5 แผนและแต่ละแผนก็จะมีโครงการรองรับเพื่อนำไปดำเนินงาน พร้อมกันนี้เมื่อแต่ละฝ่ายจะมีการจัดทำปฏิทินงาน เพื่อความไม่ซ้ำซ้อนจะรายงานในการแสดงการดำเนินงานของแต่ละปัจจัยต่อไป

4.3.2.2 ปัจจัยที่ 2 หลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน

การดำเนินการในปัจจัยที่ 2 นี้มีฝ่ายวิชาการเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง ซึ่งเริ่มจากการวิเคราะห์เอกสารของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในที่มงานของฝ่ายเพื่อมาช่วยกันระดมสมอง โดยให้การเปรียบเทียบเกณฑ์ที่ต้องการ และพิจารณาว่าจะต้องมีการสร้างเครื่องมือใดขึ้นมาประกอบการดำเนินงานหรือไม่ ซึ่งจากแผนพัฒนาโรงเรียน สำหรับฝ่ายวิชาการได้มีการจัดทำเป็นแผนงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาขึ้นเพื่อรองรับ ซึ่งประกอบด้วยโครงการสนับสนุนดังนี้

โครงการพัฒนาการเรียนการสอนเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ

โครงการสนับสนุนกิจกรรมทางวิชาการและคุณลักษณะของนักเรียน

โครงการนิเทศภายใน

โครงการพัฒนาศูนย์อัจฉริยภาพ

โครงการพัฒนาห้องสมุด

ทั้งนี้ แผนงานดังกล่าวครอบคลุมมิติที่โรงเรียนจำเป็นต้องพัฒนาขึ้นเพื่อความสอดคล้องกับการประกันคุณภาพการศึกษา กล่าวคือ ตามเกณฑ์คุณภาพที่ 1 โรงเรียนมีการศึกษาและพัฒนาหลักสูตรให้มีความยืดหยุ่น ทันสมัยและสอดคล้องกับความต้องการของสังคม ท้องถิ่นและผู้เรียน ทางฝ่ายมีการวิเคราะห์ หลักสูตรและวางแผนการสอนให้สอดคล้องกับสภาพของชุมชน โรงเรียนและผู้เรียน กล่าวคือ ทางโรงเรียนยึดหลักสูตรการจัดการเรียนการสอนประถมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2533 มาใช้ประกอบการวิเคราะห์หลักสูตร อนึ่ง แม้ว่าจะก่อนหน้านี้ทางโรงเรียนจะมีการทำการวิเคราะห์หลักสูตรและจัดทำแผนการสอนซึ่งเป็นการเตรียมการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับหลักสูตรที่ได้วางไว้นั้นอยู่แล้ว แต่จะยังไม่สมบูรณ์ทั้งในเรื่องของรูปแบบของการเขียนที่ยังไม่มีการระบุสื่อการสอน ไม่มีการอธิบายให้เห็นกระบวนการคิด ไม่มีจุดประสงค์ปลายปิดปลายเปิด ซึ่งมีความจำเป็นต่อการวิเคราะห์สภาพผู้เรียนเป็นรายบุคคล และการที่โรงเรียนจะใช้กระบวนการเรียนการสอนแบบเด็กเป็นศูนย์กลาง (Child-centered) ที่ต้องการการใช้เทคนิคการสอนอย่างหลากหลาย และก่อนที่จะทำมาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนทางโรงเรียนจะยังไม่มีการจัดทำแผนการสอนหลักระยะยาว จะเป็นเพียงแผนการสอนระยะสั้นของครูผู้สอนในวิชานั้นๆ และไม่มีระบบติดตามที่ครูผู้สอนจะต้องส่งแผนการสอนมาให้ตรวจระดับหนึ่งก่อน จึงทำให้การสอนช่วงนั้นยังไม่เป็นไปตามแผนการสอนที่วางไว้เท่าที่ควร จึงจำเป็นต้องมีการปรับโดยการไปทัศนศึกษาดูงานจากโรงเรียนที่ได้รับมาตรฐานแล้ว และจากการไปเข้าร่วมการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง

ในการที่โรงเรียนดำเนินการวิเคราะห์หลักสูตรและจัดทำแผนการสอนนี้ นอกจากจะพิจารณาที่หลักสูตรประถมศึกษาแม่บทแล้ว ต้องศึกษาปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นในการใช้แผนการสอนที่ผ่านมา และความต้องการของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง อาทิ โรงเรียนตระหนักว่าโรงเรียนอยู่ในเขตชุมชนเมืองจึงพิจารณาว่าจากสภาพแวดล้อมของโรงเรียนมิได้ต้องการให้เตรียมนักเรียนเพื่อการหางานทำอย่างในชนบทที่นักเรียนเมื่อจบประถมศึกษาปีที่ 6 แล้วต้องช่วยพ่อแม่ หรือต้องเลี้ยงชีพ จึงปรับเปลี่ยนโดยในงานเลือกวิชาชีพทางโรงเรียนจะนำวิชาคอมพิวเตอร์ การเน้นวิชาภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์เสริม วิทยาศาสตร์เสริม วิชาดนตรีไทยดนตรีสากล ว่ายนํ้าตามความต้องการของผู้ปกครอง ดังคำสัมภาษณ์นี้

... การวิเคราะห์หลักสูตรก็ให้เหมาะกับสภาพของโรงเรียนของท้องถิ่น โดยจะเน้นที่ตัวเด็กว่าเด็กควรจะได้อะไรไปบ้าง ในแต่ละเนื้อหาสาระในแต่ละวิชา แล้วเราควรจะมีเพิ่มเติมอะไรไปบ้างอย่างภาษาไทยอย่างนี้ ไม่ใช่สอนแต่ในหนังสือ แต่ต้องมีการนำข่าว วิทยุ บทความ อย่างนี้

เราก็ต้องมาดูว่า หลักสูตรของเราโรงเรียนเราอยู่ในเมืองนะ ควรจะมีการปรับเปลี่ยน อย่างเช่น งานเลือกวิชาชีพเราเอาคอม [คอมพิวเตอร์] เข้ามาช่วยเลย ก็ดูเหมาะกับสภาพแวดล้อมที่โรงเรียนเราตั้งอยู่ เพราะว่าเราศึกษาหลักสูตรคิดว่าเขาเน้นนักเรียนต่างจังหวัดนะ ว่านักเรียนจบป.6 มาจะต้องมีอาชีพ แต่ของเราอยู่ในเมืองเราก็ต้องปรับ... (ลำเรียง นุตวงษ์, ประธานฝ่ายวิชาการ, 2544)

จากการสัมภาษณ์ข้างล่างนี้ แสดงความคิดเห็นของผู้แทนผู้ปกครองของคุณสิริมา ศุภ- ประภรที่ได้มีส่วนร่วมในการเป็นวิทยากรวิชาภาษาอังกฤษ ในประเด็นของการจัดหลักสูตรตามความต้องการของบุคลากร สะท้อนให้เห็นอย่างดีว่าการที่โรงเรียนได้เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนจะทำให้เป็นการเปิดโลกทัศน์ของโรงเรียนในการจัดการศึกษามาขึ้น ตรงตามความพึงพอใจของผู้ปกครองซึ่งถือได้ว่าเป็นลูกค้าและยังทำให้ผู้ปกครองและครูได้มีโอกาสเรียนรู้ร่วมกัน ในการแก้ปัญหาซึ่งจะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับนักเรียนอีกด้วย

... คือเรียกว่าเราคือลูกค้า อันไหนที่เรามีความรู้สึกว่าอันไหนไม่ค่อยถูกใจเราก็มาคุยกัน แล้วดูว่าเขาเห็นด้วยมั้ย แก้ไขได้มั้ย ถ้าโรงเรียนเห็นด้วยก็โอเค เปิดไฟเขียว แก้ไขได้เราก็มาปรึกษากัน ลำเรียงไปแล้วคือเปลี่ยนหนังสือที่คิดว่ามันไม่ค่อย

เหมาะสม หนังสือเรียนก็เปลี่ยนไป แล้วก็แนะนำเรื่องวิธีการสอนให้เด็กเรียนแล้ว
สนุกขึ้นจะได้สนใจเรียนวิชานี้มากขึ้น อาจมีเทคนิคการสอนอีกแบบหนึ่ง ซึ่งอาจ
จะไม่เหมือนครูประจำที่สอน คือทำให้เกิดความแปลกใหม่ทำให้เกิดความน่าสนใจ

อย่างเราเป็นผู้ปกครอง อย่างป. 6 เราจะต้องเตรียมยังไง คือ อาจารย์
เนี่ยท่านอาจจะดูโตแล้วบ้าง ยังไม่มีครอบครัวบ้างจุดนี้อาจจะมองไปไม่ถึง แต่
เราจะรู้แล้ว ควรจะเอาอะไรมาแทรกให้เด็กเข้าไปสู่ ไปเรียนม. 1 ที่จะต้องไปเรียน
กับหลายโรงเรียนให้เขาอยู่ได้ มองในแง่นี้ เป็นพื้นฐานที่เขาจะไปเรียนต่อได้ด้วย
แล้วก็ไปปรับตัวได้ด้วย ไม่ใช่ว่าไปแล้วไปด้อยกับคนอื่น ก็ารู้สึกไม่สบายใจก็อาจ
จะเป็นปัญหาต่างๆตามมา ลักษณะนี้... (สิริมา ศุภประกร, ผู้แทนผู้ปกครอง,
2544)

ในส่วนนี้ ทางโรงเรียนมิได้มีการเชิญวิทยากรภายนอกเข้ามาร่วมในการดำเนินงาน
ดังนั้น ประธานฝ่ายจึงมีบทบาทอย่างมากในการถ่ายทอดความรู้ในการวิเคราะห์หลักสูตรและการ
จัดทำแผนการสอนให้กับทีมงาน โดยประธานฝ่ายจะอธิบายในการประชุมทีมถึงวิธีการวิเคราะห์
แผนแม่บทคือหลักสูตรประถมพ.ศ.2533 วิธีการและรูปแบบในการเขียนแผนการสอนตามแนวทาง
การจัดการเรียนการสอนแบบใหม่คือแบบเด็กเป็นศูนย์กลางที่ต้องมีโครงสร้างครบทั้งจุดประสงค์ที่
มุ่งเน้นให้ผู้เรียนเกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้งด้านพุทธิพิสัย ทักษะพิสัย และจิตพิสัยอย่าง
สมดุล ตลอดจนต้องมีกิจกรรมที่หลากหลายและมีวิธีการประเมินสอดคล้องกับจุดประสงค์ที่
กำหนด ซึ่งอย่างที่กล่าวข้างต้นว่าแผนการสอนในสมัยก่อนมิได้ครอบคลุมในจุดนี้ อนึ่ง เนื่องจาก
ในช่วงแรกของการจัดทำแผนค่อนข้างจะเป็นเรื่องใหม่และทีมงานยังขาดความรู้ความเข้าใจ
ปัญหาที่พบคือครูยังไม่เข้าใจวิธีการเขียน ประธานฝ่ายเมื่อได้อธิบายแล้วจึงต้องติดตามตรวจสอบ
อย่างใกล้ชิดว่าบุคลากรปฏิบัติถูกต้องหรือไม่ เป็นรายบุคคล ประธานฝ่ายจึงต้องเป็นผู้ที่มีความรู้
ความเข้าใจในเรื่องนี้อย่างชัดเจนจึงจะสามารถนำและชี้แจงครูทีมงานได้อย่างถูกต้อง รวมถึงการ
ที่มีการทำงานเป็นทีมจึงทำให้ทีมงานสามารถช่วยกันในการรับฟังปัญหา ผู้ที่รู้และเข้าใจแล้วก็ช่วย
คนในทีมที่ไม่เข้าใจต่อไปได้ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งในการที่ทุกคนได้ร่วมกันปฏิบัติในงาน
ของตนจริง จึงค่อยๆเรียนรู้และเข้าใจมากขึ้น โดยในปัจจุบันครูสามารถจัดทำแผนการสอนราย
สัปดาห์ของตนเองได้ตรงตามแผนงานหลักและตรงตามจุดประสงค์การเรียนรู้ได้

...เวลาเราทำวิเคราะห์หลักสูตรจะทำกันกับคนในฝ่าย เขามาประชุมกันเลย แล้วใครมีปัญหา ก็จะมาถามว่าทำไมตรงนี้จะต้องเป็นอย่างนี้ เราก็ต้องอธิบายตรงนั้นจะเหนื่อยมาก ทีละคนๆ อย่างนี้ ยอมรับว่าช่วงนั้นจะเหนื่อยมาก พอคนนี้มาอ้าว... มันผิด มันวิเคราะห์ไม่ตรงจุด ต้องมีการมาวิเคราะห์ใหม่ ต้องอธิบายทีละคนเลย ฝ่ายของเราอย่างนี้ 10 คน ก็มานั่งทำด้วยกัน

ปัญหาก็มีเฉพาะแรกๆที่เขาวิเคราะห์กันไม่เป็น ต้องมาถามตัวต่อตัว อย่างนี้ค่ะ พอตอนหลังๆนี้ไม่ต้องบอกเขาแล้ว เขารู้แล้ว ตอนแรกก็ยังไม่เข้าใจ การทำ ไม่เข้าใจวิธีการวิเคราะห์ แยกไม่ออกว่าอันไหนเป็นพฤติกรรมอันไหนคือการเรียนรู้ เราก็ต้องอธิบาย เขียนตัวอย่างให้ดู ปรับการเขียนยังไง ตรงไหนเป็นพฤติกรรม เป็นการเรียนรู้ คือ จากเล่มสีม่วงของกระทรวงที่เขาให้มาเป็นก่อน เราต้องมาตีความแยกว่ามันหมายถึงอะไร ต้องเอามาใส่ตรงไหนเวลาเขียนแผน ก็ใช้ความรู้จากที่เราไปอบรมมา ไม่ได้เชิญวิทยากร แล้วก็จากที่เราเรียนมา แต่ที่ได้จากการอบรมนี้ได้มากกว่านะ ตอนแรกนี้เหนื่อยมากต้องอธิบาย 10 คนนี้เลย ตรงไหนใครไม่เข้าใจ แล้วก็ได้อาศัยว่าพอมีคนเข้าใจก็มาช่วยอธิบายต่อให้ได้ ช่วยถ่ายทอดต่อ ... (ลำเรียง นุตวงศ์, ประธานฝ่ายวิชาการ, 2544)

ทั้งนี้ ในการวิเคราะห์และการจัดทำแผนการสอนหลักของโรงเรียนที่จะเป็นแผนแม่บทสำหรับการจัดทำเตรียมการเรียนการสอนต่อไป โรงเรียนจะมีแผนการสอนหลักใช้เป็นแนวทางการจัดการเรียนการสอนในระยะยาวคือทั้งปีการศึกษา และแผนการสอนระยะสั้นซึ่งเป็นแผนการสอนรายสัปดาห์ ซึ่งแผนการสอนที่ได้จัดทำขึ้นนี้จะเป็เครื่องมือสำคัญในการนิเทศการสอนเพื่อเป็นการประเมินผลการใช้หลักสูตรที่สร้างขึ้น และนำผลการประเมินนั้นไปใช้ในการปรับปรุงหลักสูตรแผนการสอนให้เหมาะสมต่อไป

อนึ่ง ในสาระของแผนครอบคลุมถึงเกณฑ์คุณภาพที่ 2 ที่ให้มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเป็นไปตามหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพนั้น โดยจะต้องให้มีการวิเคราะห์สภาพผู้เรียนเป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม มีการใช้เทคนิคการสอนอย่างหลากหลายโดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง มีการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ สื่อและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม เพียงพอ และปลอดภัย และมีการนิเทศการสอนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ซึ่งในแผนการสอนทั้งในแผนหลักและแผนการสอนรายสัปดาห์จะต้องระบุกิจกรรมการเรียนการสอนทั้งหมดอย่างชัดเจนเพื่อเป็นแนวปฏิบัติให้ครูผู้สอนดำเนินงานตามกิจกรรมที่ระบุไว้ในแผนดังได้กล่าวแล้ว ทั้งนี้แผนการสอนและการจัดการเรียนการ

สอนที่คำนึงถึงสภาพของผู้เรียนนั้นโรงเรียนจะมีการแบ่งห้องเรียนเป็นสามระดับซึ่งจะพิจารณาจากคะแนนการสอบ คือห้องนักเรียนที่มีผลการเรียนดีของนักเรียนที่มีผลการเรียนปานกลางและห้องนักเรียนที่มีผลการเรียนอ่อน ดังนั้นพฤติกรรมการเรียนการสอน และกิจกรรมที่ครูจะจัดให้นักเรียนทั้งสามห้องจะแตกต่างกัน แต่สาระที่นักเรียนจะต้องศึกษาจะเหมือนกัน เนื่องจากโรงเรียนเห็นว่าระดับการเรียนรู้ที่นักเรียนจะรับได้จากครูต่างกัน ครูผู้สอนในรายวิชาหนึ่งๆ จึงต้องปรับแผนการสอนให้เหมาะกับผู้เรียนในแต่ละกลุ่ม ดังคำสัมภาษณ์นี้

... อย่างประถมปลายนี้แยกเป็นกลุ่ม ก็แก้ไขโดยการแบ่งห้องเป็นห้องเก่ง ห้องปานกลาง ห้องอ่อน ห้องนี้ แผนการสอนของแต่ละห้องจะเหมือนกันแต่ระยะกิจกรรมที่ให้จะไม่เหมือนกัน เด็กอ่อนจะรับได้เท่าที่ตนเองรับได้ แต่เด็กเก่งก็จะสามารถไปของเขาได้เรื่อยๆ แต่หัวข้อวิธีการสอนจะเหมือนกัน อย่างเลขเด็กเก่งนี้ 10 ข้อให้ไปเลย เด็กปานกลางนี้ 7-8 ข้อ เด็กอ่อนนี้ 5 ข้อ อะไรอย่างนี้ แต่เนื้อหาเดียวกัน

เกี่ยวกับพฤติกรรมการเรียนการสอน แล้วก็กิจกรรมที่ให้เด็ก แล้วครูผู้สอนรายวิชาเนี่ยในระดับชั้นหนึ่งจะเป็นคนเดียวกันเพราะงั้นเขาก็จะทราบว่าต้องมาทำอะไรเพิ่ม ให้แบบฝึกหัดเท่าไร โดยมีการทำเครื่องมือหลักฐานที่วัดเด็ก เกี่ยวกับที่ทำตรงนี้ ก็คือแผนการสอนแบบละเอียด ว่าเวลาถามเด็กกลุ่มนี้จะถามยังไง ใช้กระบวนการคิดไหน... (ลำเจิง นุตวงศ์, ประธานฝ่ายวิชาการ, 2544)

นอกจากนี้ สิ่งสำคัญของการปฏิรูปการศึกษาก็คือการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ซึ่งสะท้อนอย่างชัดเจนในการที่เกณฑ์คุณภาพระบุว่าต้องมีเทคนิคการสอนอย่างหลากหลายโดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางนี้ ซึ่งโรงเรียนจะจัดการอบรมเรื่องวิธีการเรียนการสอนด้วยวิธีการดังกล่าวให้ครูทุกคนอย่างต่อเนื่องทั้งแบบภายในโดยเชิญวิทยากรมาอธิบายและแบบภายนอกโดยค่อยๆส่งครูไปอบรมที่ละรุ่นจนครบทั้งโรงเรียน รวมถึงประธานฝ่ายจะคอยนิเทศดูว่าแผนการสอนและพฤติกรรมการสอนของครูให้มีลักษณะเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนพัฒนาโรงเรียน

ในการสอนแบบเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญนี้ อาจารย์ลำเจิง นุตวงศ์ ประธานฝ่ายวิชาการแสดงความคิดเห็นว่าการสอนแบบนี้ช่วยให้ผู้เรียนกล้าที่จะเสนอความคิดมากขึ้น เรียนรู้การบริหารจัดการในกลุ่ม มีการแบ่งหน้าที่ภายในกลุ่ม เช่นหัวหน้ากลุ่ม เลขานุการของกลุ่ม ตามความ

เหมาะสม และจากการที่เด็กแสดงความเห็น การแสดงพฤติกรรมขณะทำงานกลุ่มยังทำให้ครูได้เรียนรู้นักเรียนมากยิ่งขึ้นอีกด้วย ครูจึงมีบทบาทหน้าที่ในการคอย กำกับ ชี้แนะและสังเกตพฤติกรรมผู้เรียนตามสภาพจริง จะต้องช่วยให้ผู้เรียนสามารถสร้างองค์ความรู้ได้เอง พยายามกระตุ้นให้ผู้เรียนเป็นผู้ใฝ่เรียนใฝ่รู้เพื่อสร้างบรรยากาศในการเรียนที่ผู้เรียนจะได้แสดงออกกล้าคิดกล้าถาม คำสัมภาษณ์ข้างล่างนี้เป็นตัวอย่างสะท้อนให้ความคิดดังกล่าวชัดเจนขึ้น

... เด็กเขาจะมีความคิด หรือแม้แต่การลงโทษก็ให้แสดงความคิดเห็นว่า เอนะความผิดของตนเองคิดว่าเหมาะสมที่จะได้รับโทษมากน้อยแค่ไหน ให้เขาคิดของเขาเองอิสระ ต้องให้เด็กเขาสามารถสร้างองค์ความรู้ โดยพยายามกระตุ้น สะกิด ให้เด็กเขาอยากถามอยากรู้ คือบอกเป็นนัยๆ เด็กเขาจะได้ถาม ทำไมล่ะคะ อยู่เรื่อยๆ เพราะอะไรทำไมต้องเป็นอย่างนั้น มีคำถามตลอด ซึ่ง Child-centered ก็ดี เพราะบางทีก็คาดไม่ถึงว่าเอนมาจากความคิดของเขา ว่าเขาไม่น่าจะคิดไกลมาถึงตรงนี้... (ลำเรียง นุตวงศ์, ประธานฝ่ายวิชาการ, 2544)

ปัญหาของการสอนแบบผู้เรียนเป็นศูนย์กลางคือ ประการแรกคือในส่วนของตัวผู้เรียน กล่าวคือ เด็กไม่ค่อยให้ความร่วมมือ โดยเฉพาะในเด็กอ่อนจะยังไม่ค่อยได้ผลต้องมีกิจกรรมอย่างอื่นช่วย ส่วนในเด็กที่มีผลการเรียนดีและปานกลางจะได้ผลมากกว่าในการเรียนแบบแบ่งกลุ่มช่วยกันแสดงความคิด จึงทำให้การเรียนการสอนแบบนี้ทำได้ไม่เต็มที่นัก ประการที่สองคือในส่วนของตัวเนื้อหาหลักสูตรครูมีความเห็นว่ามันไม่สามารถใช้กับวิธีการสอนแบบผู้เรียนเป็นศูนย์กลางได้ ซึ่งครูในฝ่ายจึงต้องมาประชุมแก้ปัญหากันว่าใช้การทำงานกลุ่มบ้าง ใช้การอภิปรายรายงาน หรือหากไม่สามารถทำได้เลย ก็จะไม่ใช้การสอนแบบผู้เรียนเป็นศูนย์กลางในเนื้อหานั้นๆ ได้ซึ่งโรงเรียนก็ยังคงค่อยๆ ปรับปรุงพัฒนา ประการที่สาม ครูใหม่ทำให้การเรียนการสอนในวิชานั้นๆ ไม่ต่อเนื่องและเนื่องจากทางโรงเรียนจะใช้การอบรมภายในที่ให้บุคลากรเก่าคือครูที่รู้งานสอนงานกันเองมากกว่าการใช้วิทยากรภายนอก จึงทำให้ครูรู้สึกมีภาระมากขึ้น แต่ทางโรงเรียนพยายามหลีกเลี่ยงการรับครูใหม่และเลือกครูที่มีพื้นฐานการเรียนการสอนด้านนี้ด้วย

... ตอนแรกผลที่ได้ไม่เต็มร้อยนะคะ เพราะเด็กบางคนก็ทำบ้างไม่ทำบ้างเวลาเราให้กิจกรรมที่เน้นตัวเขาจะคะ บางคนก็ให้ความร่วมมือบางคนก็ไม่ให้ความร่วมมือ เราก็จะพูดเยาะๆ ครูท่านอื่นก็มีมาบ่นบ้างว่าบางเนื้อหาที่ใช้ Child-centered

ไม่ได้นะ เราก็มาตกลงกัน อย่างเช่นในภาษาอังกฤษ ที่ว่าเด็กเขาจะต้องทำคนเดียวแต่ตอนนี้เขาเริ่มเรียนรู้เกี่ยวกับการทำเป็นทีมแล้วว่าเป็นยังไง คือเราลองผิดลองถูกมาเรื่อยๆ คือ ตอนแรกครูเขาก็ว่าอาจจะให้ทำทุกเนื้อหาวิชาเลยหรือ เราก็ว่าไม่ ทำบางเนื้อหา ถ้าทำไม่ได้ก็ไม่ต้องไปทำ ครูเขาก็จะบันทึกปัญหาอยู่ที่ครูคนใหม่จะไม่รู้ตรงนี้ ครูที่ร.ร.เขาก็พยายามเลี่ยงไม่อยากจะให้ครูต้องมาเหนื่อยกันเองอีก ต้องมาสอนกันใหม่อีก แต่ก็เด็กที่จบมารุ่นใหม่เขาก็พอจะรู้กันมาบ้างมีพื้นฐานมาบ้าง ... (ลำเรียง นุตวงศ์, ประธานฝ่ายวิชาการ, 2544)

นอกจากโรงเรียนต้องมีกระบวนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางแล้วยังต้องครอบคลุมถึงโรงเรียนมีการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ สื่อและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม เพียงพอและปลอดภัย โดยทางโรงเรียนพัฒนาจากเดิมเพื่อการประกันคือมีการทำแผนพัฒนาห้องสมุดที่ต้องส่งให้ประธานฝ่ายวิชาการตรวจสอบการทำงานของห้องสมุด โดยจะเป็นการพัฒนาปรับปรุงห้องสมุดที่ต้องทำให้เป็นระบบมากขึ้น ในเรื่องของการจัดทำเอกสารเช่น เอกสารการยืมคืน บันทึกรายการหนังสือ และสถิติการอ่านของครู เป็นต้น พร้อมกันนี้มีบันทึกการอ่านของครูและนักเรียนที่จะมีการกำหนดให้ส่งบรรณารักษ์ทุกสิ้นเดือน แต่จะอ่านเมื่อไหร่ก็ได้ ซึ่งเป็นระบบเพื่อให้ทุกคนมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง กล่าวคือสำหรับนักเรียนจะเป็นการสรุปเรื่องที่นักเรียนสนใจอ่านเท่านั้น แต่สำหรับครูจะมีการกำหนดเรื่องที่ครูต้องอ่าน ดังนี้

1. บันทึกวิชาที่สอนหรืองานที่ทำ 3 เรื่อง
2. บันทึกข่าวทันสมัยและเหตุการณ์ปัจจุบัน 1 เรื่อง
3. บันทึกเกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียน
4. เรื่องอื่นๆที่สนใจสามารถบันทึกเพิ่มเติมได้

นอกจากนี้ มีการจัดทำห้องสื่อขึ้น เพื่อจัดเก็บรวบรวมสื่อการเรียนการสอน มีสมุดบัญชีสื่อระบบการเบิกจ่ายอย่างเป็นทางการ มีการจัดทำสถิติการใช้สื่อซึ่งจะถูกจัดส่งให้ประธานฝ่ายตรวจสอบทุกสิ้นเดือน นอกจากนี้ เพื่อให้สื่อและกระบวนการเรียนการสอนเหมาะสมกันนอกจากจะใช้การจัดซื้อสื่อตามความเหมาะสมแล้ว ทางโรงเรียนยังมีการประดิษฐ์สื่อขึ้นเองอีกด้วย โดยการสร้างสื่อนี้ จะให้ครูในแต่ละกลุ่มประสบการณ์ผลัดเปลี่ยนกันเข้ามาจัดทำสื่อในห้องสื่อนี้ อาทิ วันจันทร์เป็นของครูวิชาคณิตศาสตร์ วันอังคารเป็นของครูวิชาภาษาไทย ร่วมกันจัดทำสื่อ ซึ่งทางโรงเรียนจะจัดสรรอุปกรณ์ กระดาษ กาวให้ทุกอย่าง สำหรับในส่วนที่ครูไม่สามารถทำได้ จะมี

การบันทึกรายการไว้สำหรับจัดซื้อ ซึ่งส่วนใหญ่จะพิจารณาถึงความปลอดภัย ไม่มีคม แล้วจะต้องเป็นสื่อที่สามารถใช้ได้ระยะยาว และสามารถใช้ได้ทุกระดับชั้นอีกด้วย

ระบบการนิเทศการสอนและประเมินหลักสูตรเป็นอีกระบบหนึ่งที่โรงเรียนได้พัฒนาในการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษา โดยระบบการนิเทศการสอนนั้นในช่วงแรกก็ค่อนข้างจะมีปัญหา เพราะก่อนหน้านี้โรงเรียนยังไม่มีการนิเทศที่เป็นระบบ ใครจะเข้าก็ได้ขึ้นอยู่กับความสนใจ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นผู้บริหารนิเทศมากกว่าที่จะเป็นเพื่อนนิเทศเพื่อน ไม่มีเอกสารที่ใช้ประกอบการนิเทศ และก็มีได้มีการกำหนดระเบียบว่าจะต้องมีการรายงานผลการประเมิน และการนิเทศจะเป็นการนิเทศครูที่เข้าใหม่เพื่อพิจารณาการสอนมากกว่าว่ามีปัญหาในการสอนหรือไม่อย่างไร ดังนั้นพอมีระบบนิเทศที่เป็นหลักเกณฑ์ ตอนแรกครูก็มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการประเมินนัก คือครูจะกลัวและกังวล เกรงว่าจะเป็นการมาจับผิด และเวลาผู้บริหารเข้านิเทศก็จะเกร็ง ซึ่งในจุดนี้ประธานฝ่ายและผู้บริหารจึงต้องสร้างความเข้าใจอย่างมากเพื่อคลายความกังวล โดยพยายามอธิบายถึงประโยชน์ที่ครูและโรงเรียนจะได้จากการทำการนิเทศการสอนอย่างชัดเจนว่าระบบนิเทศจะช่วยให้ครูทราบถึงจุดที่ตนเองต้องพัฒนา เพื่อให้ทราบปัญหาในการนำแผนการสอนมาปฏิบัติ และเพื่อนำมาปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสมต่อไป ซึ่งปัจจุบันเมื่อมีระบบการนิเทศการสอนที่รัดกุม และได้รับการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่องครูผู้สอนทุกคนจึงเข้าใจและยอมรับระบบนี้ รวมถึงเรียนรู้การดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนการสอนที่ตนเองเตรียมไว้

... ตอนแรกที่เราจะมีหลักเกณฑ์ครูเขาก็กว้างกัน ไม่น่ามาดูแลเขาก็จะกังวลกัน แต่ ณ ตอนนั้นแล้วใครเข้าออกไม่สนใจ ก็สอนตามปกติ คือเราก็ต้องเข้าไปคุยว่าเราไม่ได้มาจับผิด แต่เรามาช่วย ดู เขาก็คลายกังวลไปบ้าง ตอนนั้นก็ไม่มีอะไรเกิดขึ้น แล้ว ผลจากการประเมินก็มาประชุม เพื่อเอามาแก้ไข ก็พอนิเทศเสร็จปุ๊บก็จะให้เขาเซ็นรับทราบเลยว่าเขาบกพร่องอะไรตรงไหน ก็จะเซ็นชื่อว่าอ้อเขาคุ่มชื้นไม่เป็น เขาใช้สื่อน้อยไป... (ลำเรียง นุตวงศ์, ประธานฝ่ายวิชาการ, 2544)

ทั้งนี้ ระบบนิเทศการสอน จะเป็นการประชุมที่มงานเพื่อทราบปัญหาและความก้าวหน้าในทุกสัปดาห์และมีแบบการประเมินระหว่างการสอน โดยเมื่อครูผู้สอนจัดทำแผนการสอนเรียบร้อยแล้ว จะต้องนำมาส่งให้หัวหน้ากลุ่มวิชาตรวจก่อนว่าแผนรายสัปดาห์นั้นตรงกับแนวทางของแผนการสอนหลักและเหมาะสมกับคาบเวลาหรือไม่ มีการใช้สื่อการสอน วิธีการสอนและการประเมินการเรียนอย่างเหมาะสมหรือไม่ เป็นต้น จึงจะสามารถนำแผนนั้นไปใช้ได้ การนิเทศการ

สอนจะมี 3 ระดับคือระดับผู้บริหาร ระดับหัวหน้ากลุ่มวิชา กับหัวหน้าระดับ และระดับเพื่อน โดยจะกำหนดให้ผู้นิเทศจะต้องมีการนิเทศเดือนละ 4 ครั้ง สำหรับผู้บริหารก็จะไม่จำเป็นต้องนิเทศสี่ครั้ง และจะไม่แจ้งล่วงหน้าก็ได้ สำหรับผู้นิเทศในระดับหัวหน้าระดับและระดับเพื่อนจะนิเทศในวันเวลาใดก็ได้ตามความสะดวก โดยมีการจัดตารางเวลาของผู้ที่จะไปนิเทศว่ามีเวลาว่างช่วงใด จะแจ้งให้ครูผู้รับการนิเทศได้ทราบล่วงหน้า และมีเอกสารประกอบการนิเทศเพื่อใช้ในการบันทึกผลการนิเทศ และจะแจ้งให้ผู้รับการนิเทศรับทราบทันทีหลังจากที่ได้นิเทศเสร็จเพื่อมารับทราบข้อบกพร่อง และมีการลงนามยอมรับ ซึ่งการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรนี้เพื่อรวบรวมผลการประเมินเป็นหลักฐานในการตรวจสอบคุณภาพและเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขต่อไปในการประชุมที่จะจัดให้มีขึ้นทุกสัปดาห์ตามกลุ่มวิชา ซึ่งเอกสารนี้จะต้องส่งให้ประธานฝ่ายวิชาการพิจารณาทุกเดือน

สุดท้ายในเกณฑ์ที่ 3 คือ โรงเรียนมีการดำเนินการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนถูกต้องตามระเบียบและหรือหลักการวัดและประเมินผล มีเอกสาร หลักฐานการวัดและประเมินผลที่ถูกต้อง ครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องปรากฏชัดเจนเมื่อโรงเรียนต้องจัดทำแผนการสอนที่จำเป็นต้องระบุวิธีในการวัดประเมินผลอย่างเหมาะสมตามกระบวนการสอนอยู่แล้ว นอกจากนี้ โรงเรียนยังมีการจัดทำเอกสารการวัดจุดประสงค์ให้เป็นระบบ เพื่อแสดงเป็นหลักฐานร่องรอยการวัดจุดประสงค์การเรียนรู้ของผู้เรียน เนื่องจากก่อนหน้านี้การวัดจุดประสงค์ไม่มีเอกสาร ส่วนใหญ่จะเป็นการบันทึกส่วนตัวของครูมากกว่าว่านักเรียนในความรับผิดชอบเป็นอย่างดี แล้วจึงนำไปเขียนใน เอกสาร ป.02 คือแบบกรอกคะแนนประเมินผลประจำปี (เอกสารบังคับของกระทรวงศึกษาสำหรับทุกโรงเรียน) ตอนสิ้นปีการศึกษา ซึ่งทำให้ทางโรงเรียนตรวจสอบไม่ได้ว่าครูผู้สอนได้วัดประเมินผู้เรียนหรือไม่ อย่างไร จึงมีการคิดรูปแบบเอกสารเพื่อให้ครูผู้สอนมีการบันทึกในลักษณะเดียวกันขึ้น ซึ่งประโยชน์ที่ได้จึงเป็นเหมือนเอกสารแสดงการปฏิบัติงานที่ทำให้ครูต้องคอยดูแล สังเกตผู้เรียนรายบุคคลอย่างใกล้ชิด โดยโรงเรียนสามารถตรวจสอบการทำงานของครูได้ว่าเป็นไปตามที่กำหนดหรือไม่ เพราะครูต้องนำส่งให้หัวหน้าตรวจทุกเดือน ส่งผลให้ผู้เรียนได้ประโยชน์มากขึ้น ดังคำให้สัมภาษณ์ข้างท้ายนี้

... ก่อนหน้า สข. [สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน] ก็จะมีเอกสารตัวนี้ ก็ต้องมาศึกษารายละเอียดเพื่อทำเอกสารขึ้นมา... เราไม่ได้จัดเก็บเป็นระบบก็เอามา เช่นจุดประสงค์นี้เราก็ไม่รู้ว่าเป็นจริงหรือยังไง ตอนหลังเรามาจับเย็บเล่มเลย อันนี้ คณิต อันนี้วิทย์ ภาษาไทยนะ ว่าวิชาอะไรมีกี่จุดประสงค์เราเย็บเล่มไปเลย อันนี้เทอม 1 เทอม 2 แล้วต้องเอามาส่งทุกเดือน คือแต่ก่อนเป็น

แผ่นๆ ไม่มีระบบก็จะมีสมุดประจำตัวของตนเองจดไว้ ว่าเด็กทำอะไรๆ ในวิชาตนเอง แค่นั้น พอสิ้นเทอมก็เอาที่ตัวเองจัดเก็บไว้ไม่เป็นระบบนะมาเขียนในสมุด ป. 02 ของกระทรวง ตอนหลัง เราทำเป็นเล่ม มีหลักฐาน เสร็จแต่ละภาคเรียนก็จะนำมาเย็บเป็นปกอย่างนั้น ตอนแรกที่ยังไม่ได้เข้าเกณฑ์ก็ต่างคนต่างทำ ไม่รู้อยู่ตรงไหนบ้างอะไรบ้าง ก็คือ มีการรวบรวมเอกสาร ทำเอกสารเพิ่มเติม คิดรูปแบบเอกสารขึ้นมา... (สำเริง นุตวงศ์, ประธานฝ่ายวิชาการ, 2544)

นอกจากนี้ การวัดจะต้องเป็นการประเมินผลในสภาพจริงของผู้เรียนเพื่อให้เห็นความก้าวหน้าและการพัฒนาการของผู้เรียน ตลอดจนมีการวัดผลประเมินผลเป็นระยะๆ และนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาและปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้จะเป็นการวัดโดยการสังเกตผู้เรียนในทุกๆ ทักษะอย่างเอาใจใส่จากครูขณะปฏิบัติการสอน ซึ่งประธานฝ่ายจะมีการสอบถามผู้เรียนอย่างไม่เป็นทางการด้วยว่ากระบวนการสอนของครูคนนั้นเป็นอย่างไรแล้วในการวัดผลตามสภาพจริง โรงเรียนได้ไปรับการอบรมนำมาปฏิบัติเป็นการจัดทำแฟ้มผลงานของนักเรียน (Portfolio) เพื่อจัดเก็บผลงานที่มาจากความคิดของเด็กอย่างแท้จริง เป็นผลงานที่เกิดจากความเข้าใจในเรื่องที่นักเรียนได้เรียนแล้ว โดยนักเรียนจะเป็นผู้สะท้อนกระบวนการคิดออกมาทั้งหมดด้วยตนเอง เช่น ในวิชาคณิตศาสตร์ เมื่อนักเรียนได้เรียนรู้เรื่องการบวกเลขแล้ว ครูเพียงแต่บอกให้นักเรียนคิดโจทย์เลขจากที่เรียนเท่านั้น นักเรียนแต่ละคนก็จะตั้งโจทย์ขึ้นมาจากความคิดของตนเอง ซึ่งครูก็จะทราบว่ามีนักเรียนเข้าใจจริงหรือไม่ เป็นต้น ในแต่ละชั้นที่นักเรียนคิด นักเรียนจะพิจารณาชิ้นงานที่พึงพอใจมาเก็บรวบรวมไว้ในแฟ้มสะสมผลงาน ซึ่งแฟ้มสะสมผลงานนี้นักเรียนจะจัดเก็บตั้งแต่เริ่มเรียนประถม 1 ไปจนถึงประถม 6 เพื่อแสดงผลพัฒนาการของตนเอง ซึ่งปัญหาในการจัดทำคือประการแรกการจัดเก็บชิ้นงานไม่เป็นระบบ โดยนักเรียนยังมิได้แยกแยะผลงานที่ตนเองต้องการออกมา จึงจัดเก็บทุกชิ้นงานของตนเอง ประการที่สอง ครูผู้สอนเข้าใจผิดคิดว่าแบบฝึกหัดคือผลงานของนักเรียน ตอนแรกผลงานนักเรียนจึงมีลักษณะผ่านเอกสารแบบฝึกหัดที่ครูผู้สอนถ่ายเอกสารแจกให้กับนักเรียนทุกคน แล้วนำมาใส่ในแฟ้มสะสมผลงาน

... ตอนแรกก็มีปัญหาในการจัดเก็บของเด็กแต่ละคน คือไม่เป็นระเบียบเรียบร้อย งานดีไม่ดีเขาก็เก็บ เอามาใส่ในแฟ้มเขาหมดไม่รู้จักคัดเลือกงาน แล้วครูก็ยังเข้าใจผิด คิดว่าแบบฝึกหัดที่ทำคือผลงานของเขา อย่างนี้ การทำประเมินตามสภาพ

จริงเป็นยังไง ก็คือจากที่ว่าเด็กเรียนรู้อะไรไปแล้ว เราก็ให้เขากลับไปทำที่บ้าน ไม่จำเป็นที่ว่าเด็กสามสิบคนทำงานออกมาแล้วต้องเหมือนกันเปี้ยวเลย ขึ้นอยู่กับความคิดของแต่ละคน คือเคยคิดว่าแบบฝึกหัดคือผลงานเด็ก คือพิมพ์แบบฝึกหัดให้เด็กเหมือนกันหมดทั้งห้องเลย แต่แบบฝึกหัดก็คือแบบฝึกหัด ผลงานเด็กก็คือจากสภาพจริงที่เขาเข้าใจว่ายังไงเขาก็ทำออกมา

ปัญหาคือพอเด็กเขาทำมาก็ขึ้นถึงงานเขาก็เอาใส่ในแฟ้มหมดเลย ก็เลยต้องมาคุยใหม่ว่าเขาต้องเลือกงานชิ้นนี้ดีที่สุด เพราะเขาต้องเก็บตั้งแต่ ป.1-6 จึงต้องเลือกงานที่ไม่ชอบออกบ้าง บางทีที่เขาชอบแต่เราดูแล้วไม่เก็บนั้นเลย แต่ถ้าเขาพอใจเขาก็ใส่ของเขา เราไม่มีสิทธิ์ว่าเอาอันนี้ออก อันนี้ไม่สวยเลย อย่างนี้ไม่ได้อยู่ที่ความพอใจของเขา อันนี้คือผลงานของเด็กจริงๆ... (สำเร็จ นุตวงศ์, ประธานฝ่ายวิชาการ, 2544)

4.3.2.3 ปัจจัยที่ 3 บุคลากร

ในปัจจัยที่ 3 นี้มีฝ่ายบุคลากรเป็นผู้รับผิดชอบพิจารณาดำเนินงานตามแนวสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน โดยจากแผนพัฒนาโรงเรียน สำหรับฝ่ายวิชาการได้มีการจัดทำเป็นแผนงานพัฒนาบุคลากรขึ้นเพื่อรองรับ ประกอบด้วยโครงการสนับสนุนดังนี้

โครงการพัฒนาครูสู่ความเป็นเลิศด้านวิชาการ

โครงการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม

โครงการส่งเสริมขวัญและกำลังใจ

อนึ่ง ในการทำงานนั้นประธานฝ่ายบุคลากรจะกระจายงานให้กับทีมงานในฝ่ายบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการเขียนเนื่องจากในปัจจุบันนี้ๆ นั้นมีอยู่หลายเกณฑ์ จึงต้องมีส่วนร่วมกันวิเคราะห์และหาหลักฐานประกอบเพื่อใช้อ้างอิง โดยเมื่อพิจารณาแล้วในปัจจุบันที่ 3 จะมีเกณฑ์ที่มีลักษณะเป็นนามธรรม อาทิ ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร ภาวะผู้นำ และการที่บุคลากรมีคุณธรรม เป็นต้น แต่ทีมงานฝ่ายบุคลากรจะต้องวิเคราะห์ปรับความเป็นนามธรรมนั้นแสดงให้เป็นรูปธรรมให้ได้ ทั้งนี้ แผนพัฒนาบุคลากรดังกล่าวจะครอบคลุมเกณฑ์การประกันของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน

ในเกณฑ์ที่ 1 โรงเรียนมีผู้บริหารเป็นผู้นำระดับมืออาชีพ กล่าวคือ ผู้บริหารเป็นผู้มีความรู้ความสามารถมีวิสัยทัศน์และมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จในการทำงาน สะท้อนออกมาได้จากแผนพัฒนาโรงเรียนที่ผู้บริหารเป็นผู้นำในการวางแผนโรงเรียนระยะยาว แสดงวิสัยทัศน์ให้

โรงเรียนมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย โรงเรียนมีการเปิดสอนสองภาษา คือ ทั้งหลักสูตรภาษาอังกฤษและหลักสูตรภาษาไทย ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูอบรมอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้บุคลากรทันโลกทันเหตุการณ์อยู่เสมอ ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่าความมีวิสัยทัศน์และความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จในการทำงานนั้นเป็นนามธรรม แต่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนจะต้องการหลักฐานที่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนด้วย ดังนั้นฝ่ายบุคลากรจึงคิดหลักฐานประกอบด้วย กล่าวคือจัดทำเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของครูในเรื่องความมุ่งมั่น ความเป็นผู้นำ และวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร เช่นเดียวกับการแสดงหลักฐานว่าผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทางฝ่ายบุคลากรก็ใช้วิธีการจัดทำแบบสอบถามขึ้นมาสอบถามความคิดเห็นเช่นกัน ประกอบกับที่เวลาโรงเรียนทำกิจกรรมอะไร ผู้บริหารจะมีส่วนร่วมอย่างสม่ำเสมอ ดังนั้นการถ่ายรูปบันทึกภาพประกอบกิจกรรมต่างๆ ก็เป็นหลักฐานประการหนึ่งที่สามารถยืนยันการปฏิบัติงานจริงของผู้บริหารได้ เพราะหลักฐานรูปภาพประกอบกิจกรรมเป็นหลักฐานจริงที่ใช้ประกอบการรายงานผลการดำเนินงานกิจกรรมนั้นๆ

... ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ในการวางไว้ว่าในระยะสามปีโรงเรียนจะต้องมีเทคโนโลยีทันสมัย โรงเรียนจะต้องมีเปิดเป็นสองภาษา ส่งครูอบรม ก็ดูจากแผนพัฒนาโรงเรียน แผนปฏิบัติการ แล้วก็ดูจากที่ผู้บริหารส่งครูไปอบรมทุกเรื่องทุกที่ แล้วมีอะไรที่ใหม่ๆ ก็จะพยายามเอาเข้ามาในโรงเรียนตลอดเวลา ก็ดูได้จากหลักฐานของจริงด้วย แล้วก็มี ความมุ่งมั่น เราก็จะมีแบบสอบถามครู เราจะทำแบบสอบถามว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำ เราก็จะออกแบบสอบถาม ... ในทุกครั้งผู้บริหารเนี่ยเราทำอะไร ผู้บริหารจะทำด้วย ไม่ว่าจะด้านการทำบุญตักบาตร หรือครูทำงานคือผู้บริหารจะมาร่วมทำงานกับเราตลอดเวลา อันนี้เขาก็จะดูหลักฐานจริงก็คือภาพถ่าย... (วุฒิวรรณ คงคามาศ, ประธานฝ่ายบุคลากร, 2544)

ในเกณฑ์ที่ 2 ที่ครูทุกคนมีความรู้ความสามารถและคุณธรรมเหมาะสมกับอาชีพครูนั้น ในส่วนของการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถมุ่งสู่มาตรฐานครูวิชาชีพ ฝ่ายบุคลากรได้ดำเนินงานพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องทั้ง การสัมมนา การให้การศึกษาต่อปริญญาโท ปริญญาตรี การอบรมภายในและภายนอก ตลอดจนการพาไปทัศนศึกษาดูงานในที่ต่างๆ โดยรายการ อบรมจะเป็นเรื่องที่กำลังเป็นที่สนใจและทำให้บุคลากรทันสมัย เช่นการอบรมเรื่องการเรียนการสอนที่เน้นเด็กเป็นศูนย์กลาง การวิจัยในชั้นเรียน และการสอนแบบบูรณาการเป็นต้น รวมถึงเมื่อทางกระทรวงศึกษาหรือหน่วยงานอื่นๆ มีจดหมายเชิญแล้วทางผู้บริหารเห็นว่าเป็นเรื่องที่

น่าสนใจก็จะจัดส่งบุคลากรไปอยู่เสมอ ตลอดจนโรงเรียนยังพยายามผลักดันครูในโรงเรียนร้อยละ 80 จากบุคลากรครูทั้งหมดเป็นครูแกนนำให้ได้

... เราจะตั้งเกณฑ์ไว้ว่าจะต้องอบรมเรื่องคุณธรรมจริยธรรมในหนึ่งปี สองด้าน ความรู้วิชาการเนี่ยจะมีจุดหมายเข้ามาเรื่อยๆ เราก็จะไปตามนั้น จุดหมายเข้ามา เมื่อไรเราก็จะไป หรือตอนนี้เขากำลังฮิตเรื่องการวิจัยในชั้นเรียน เราก็จะเชิญวิทยากรมา เราจะกำหนดวันเลยว่าวันนี้ครูทั้งโรงเรียนต้องอบรมเรื่องการวิจัยในชั้นเรียน แล้วอย่างเสาร์อาทิตย์ที่จะถึงเราจะมีกรอบการเรียนการสอนแบบบูรณาการ โดยเชิญอาจารย์จากจุฬามาอบรมเรา เนี่ยจะมีมาเรื่อย อะไรเป็นเรื่องฮิตฮอตเราก็จะพยายาม มาให้ครูทั้งโรงเรียนได้รู้ตลอดเวลา ... งานครูแกนนำ นี่เพิ่งมาเพิ่มเพราะว่าทางโรงเรียนจะพยายามผลักดันครูของโรงเรียนร้อยละแปดสิบ ให้เป็นครูแกนนำให้ได้ 80% ก็กำลังจะทำอยู่ ก็ตอนนี้ส่งครูแกนนำรุ่นแรกไปแล้ว 7 คน แต่ไม่ทราบว่าจะผ่านหรือไม่ผ่าน... (วุฒิวรรณ คงคามาศ, ประธานฝ่ายบุคลากร, 2544)

ส่วนในเรื่องของการที่บุคลากรมีคุณธรรมนั้น ฝ่ายบุคลากรมีโครงการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ซึ่งทางโรงเรียนจะตั้งเป้าหมายว่าในปีหนึ่งๆ จะต้องมีการอบรมในเรื่องคุณธรรมจริยธรรมของบุคลากร ประกอบกับมีแบบสอบถามจรรยาบรรณ ตามจรรยาบรรณครู 9 ข้อ จากจรรยาบรรณครูของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา พ.ศ. 2539 โดยในการประเมินครูคนหนึ่งๆ จะให้ทั้งหัวหน้าระดับ หัวหน้าฝ่าย ผู้บริหารและตนเองเป็นผู้ทำแบบสอบถาม แล้วนำคะแนนของแต่ละแบบสอบถามมารวมเพื่อคิดเป็นค่าร้อยละว่าผ่านเกณฑ์ (ร้อยละ 80) หรือไม่

สำหรับระบบการประชุมฝึกรอบรมนั้นทางฝ่ายได้ปรับปรุงให้เป็นระบบมากยิ่งขึ้น โดยแต่ก่อนโรงเรียนจะไม่เป็นทางการ ไม่มีบันทึกการประชุม ใครจะไปอบรมก็ได้เช่นบุคลากรที่ว่าง ไม่มีการรายงานผลการรับการอบรม ไม่มีหลักฐานใดที่จะตรวจสอบได้ ทางฝ่ายจึงสร้างระบบการประชุมสัมมนาฝึกรอบรมขึ้น โดยมีการบันทึกการประชุมฝึกรอบรมสัมมนาเพื่อเป็นหลักฐานแสดงประวัติการอบรมของบุคลากร และมีการคิดอัตราเฉลี่ยการอบรมของบุคลากรต่อปีด้วย ทั้งนี้ รูปแบบของการอบรมจะมีความเป็นทางการ ในการประชุมอบรมสัมมนาครั้งหนึ่ง จะต้องมีการตั้งและลงนามรับทราบอย่างเป็นทางการบันทึกเป็นหลักฐานไว้ อีกทั้งเมื่อบุคลากรคนหนึ่งๆ รวมถึง

ในระดับผู้บริหารก็ตาม ได้เข้ารับการอบรมมา จะต้องมีการบันทึกในสมุดบันทึกการฝึกอบรม พร้อมกับจะต้องมีรายงานการอบรมส่งมาให้ประธานฝ่ายพิจารณาว่าได้รับประโยชน์อะไร มีปัญหาอะไร และสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในโรงเรียนได้อย่างไรในข้อเสนอแนะจากการไปฝึกอบรมครั้งนั้นๆ รวมถึงจะต้องนำความรู้ที่ได้รับมาถ่ายทอดให้กับครูทุกคนในที่ประชุมฟังเพื่อให้ครูทุกคนได้รับความรู้เช่นเดียวกับผู้ที่ไปรับการฝึกอบรมมา ซึ่งเป็นความพยายามของโรงเรียนที่จะทำให้อย่างมั่นใจในระดับหนึ่งว่าโรงเรียนสามารถนำความรู้ที่ได้จากการไปเข้าอบรมมาใช้ประโยชน์ได้

... ใครที่เขารับผิดชอบส่งครูอบรมส่งมาก็จะเขียนบันทึกไว้ในนี้ แล้วเขาก็จะส่งเรา แล้วก็พร้อมทั้งเขาจะเป็นผู้เก็บรายงานการฝึกอบรมมาส่งเรา เราก็จะเซ็นรับทราบข้างล่างว่า โอเค เขาส่งแล้ว พอเขาส่งแล้วเขาก็จะมา present [นำเสนอ] ให้เพื่อนๆ ฟังด้วยว่าเขาไปได้อะไรมา แล้วเพื่อนๆ ทุกคนจะได้มีความรู้เหมือนกันหมด คือเรามีการฝึกอบรมพัฒนาอยู่แล้วตลอด ไม่ต้องมาทำผักชีโรยหน้า ทุกอย่างพร้อม ... (วุฒิวรรณ คงคามาศ, ประธานฝ่ายบุคลากร, 2544)

สุดท้ายในเกณฑ์ที่ 3 บุคลากรสนับสนุนทุกคนมีความรู้ความสามารถและปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพ โดยมีความรู้ความสามารถสอดคล้องกับงานที่ได้รับมอบหมายและมีความมุ่งมั่นแต่ความสำเร็จขององค์กรนั้น เป็นเรื่องทีนอกจากจะปรากฏชัดเจนในแผนการปฏิบัติงานประจำฝ่ายและปฏิทินงานที่จะมีการระบุบุคลากรที่ต้องรับผิดชอบงานอย่างชัดเจนแล้ว สามารถพิจารณาเริ่มตั้งแต่กระบวนการสรรหาแต่งตั้งของโรงเรียน โดยโรงเรียนจะกำหนดให้มีการทดลองงานก่อนสามเดือนก่อนที่จะบรรจุแต่งตั้ง โดยจะคำนึงถึงคุณวุฒิที่ตรงกับตำแหน่งงานที่ต้องการ โดยมีการบันทึกประวัติการศึกษาของบุคลากร พิจารณาได้จากข้อมูลทั่วไปของโรงเรียนจะเห็นได้ว่าบุคลากรของโรงเรียนจะจบปริญญาตรีครุศาสตร์ และสอนในวิชาเอกที่ตนเองได้ศึกษามา สำหรับบุคลากรสนับสนุนระดับล่างเช่นคนขับรถโรงเรียน แม่ครัว คนสวน ต่างก็ได้รับการตรวจสอบจากฝ่ายงานที่รับผิดชอบ อาทิ คนสวนก็จะอยู่ในสังกัดดูแลของฝ่ายอาคารสถานที่คอยติดตามงานให้ปฏิบัติงานตามที่กำหนด ซึ่งทางโรงเรียนจะมีความชัดเจนในการมอบหมายงาน ทำให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ที่ตนเองต้องปฏิบัติ ประกอบกับการมีระบบการติดตามงานจากประธานฝ่ายอย่างใกล้ชิดและมีสวัสดิการที่เป็นที่พึงพอใจบุคลากรจึงมีความยินดีที่จะตั้งใจและเสียสละเวลาในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ เมื่อสิ้นปีการศึกษา ฝ่ายบุคลากรจะสอบถามความต้องการของบุคลากรในแต่ละฝ่ายว่าต้องการเปลี่ยนฝ่ายงานหรือไม่

ประกอบกับการพิจารณาความเหมาะสมจากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในฝ่ายต่างๆ ว่าบุคลากรคนนั้นเหมาะสมกับฝ่ายนั้นหรือไม่ แต่เท่าที่ผ่านมาพบว่าบุคลากรจะไม่ค่อยมีการโยกย้ายฝ่ายเพราะเมื่อปฏิบัติงานจะได้เรียนรู้งานที่ทำจนเคยชินแล้ว

ทั้งนี้ โรงเรียนจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคน โดยหัวหน้าระดับชั้น ประธานฝ่ายงานแล้วส่งให้ฝ่ายผู้บริหารพิจารณาอีกครั้งเพื่อเป็นการพิจารณาความดีความชอบ และเพื่อพิจารณาโยกย้ายงานหรือตำแหน่งให้เหมาะสมกับการดำเนินงานต่อไป ซึ่งหากบุคลากรที่ทำงานไม่ได้ตามที่กำหนดไว้จะได้รับการตักเตือนก่อน หากยังไม่ได้ผล ก็จะย้ายเพื่อให้ไปทดลองงานในหน้าที่อื่น และสุดท้ายหากยังไม่สามารถปฏิบัติงานเป็นที่น่าพึงพอใจก็จะพิจารณาให้พ้นจากการทำงานต่อไป

... การทำงานบุคลากรทุกคนจะต้องมีการประเมินผลงานของทุกคน เราก็จะมีการประเมินผลงานจากหัวหน้าระดับชั้น จากหัวหน้าฝ่าย หัวหน้างานต่างๆ แล้วก็จะส่งมาที่ฝ่ายบริหาร ๗ ก็จะประเมินอีกครั้งหนึ่งว่าถูกต้องหรือไม่ เป็นไปตามนั้นหรือไม่ หรือเปล่า อันนี้เป็นงานพิจารณาความดีความชอบที่จะ คือถ้าทำไม่ดีเราก็จะย้ายงาน คือเตือนก่อน สองย้ายงาน จากเคยเป็นครูประจำชั้นอาจจะให้ไปทำหน้าที่อื่น และสามถึงจะให้ออก... (วุฒิวรรณ คงคามาศ, ประธานฝ่ายบุคลากร, 2544)

อนึ่ง ในการปรับปรุงพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าโรงเรียนจะมีการดำเนินงานมาตลอดแล้ว แต่เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่เป็นครูที่ต้องปฏิบัติงานสอนและงานในฝ่ายด้วย จึงมีความรู้สึกเป็นภาระ โดยเฉพาะโรงเรียนจะต้องใช้เวลาในช่วงวันหยุดประจำสัปดาห์ในการฝึกอบรมครูภายในเพิ่มเติมครูจึงรู้สึกเหนื่อยล้า และไม่พึงพอใจบ้าง แต่เนื่องจากโรงเรียนมีค่านิยมองค์กรที่ปลูกฝังให้ครูต้องใฝ่รู้อยู่ตลอด ดังนั้นครูจึงตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ที่ตนเองจะได้รับจากการอบรมจึงยอมรับระบบการอบรมอย่างต่อเนื่องขององค์กรได้ตั้งคำสัมภาษณ์นี้

... คือโรงเรียนจะส่งครูอบรมบ่อยมาก ครูอาจจะบ่นตรงที่ส่งเขาอบรมในช่วงเสาร์อาทิตย์ ซึ่งเป็นเวลาที่เขาอยากจะพักผ่อน เราต้องส่งเขาอบรม หรือเชิญวิทยากรมาในวันเสาร์อาทิตย์ บางทีก็จะมีเสียงพูดบ้างว่าคืออยากพัก แต่เราก็อยากให้เรามีความรู้นะ เวลาเราส่ง เขาไม่ต้องเสียเงินเอง ทางโรงเรียนเสียตลอดเวลา เราก็ถามเขาว่าอยากได้ความรู้? อยากได้ก็ไป ถ้าไม่อยากจะเสียเวลาให้คนอื่นไป ก็จะ

ไปเลยทันที คือก็บ่นไปอย่างนั้น แต่ถ้าจะให้คนอื่นไปก็ไม่อยาก อยากจะไป ...

(วุฒิวรรณ คงคามาศ, ประธานฝ่ายบุคลากร, 2544)

4.3.2.4 ปัจจัยที่ 4 ทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน

ในปัจจุบันนี้เป็นปัจจัยที่คาบเกี่ยวความรับผิดชอบถึง 3 ฝ่ายคือฝ่ายอาคารสถานที่ รับผิดชอบในส่วนของเกณฑ์ที่ 1 ฝ่ายธุรการรับผิดชอบ 2 และ 3 ส่วนฝ่ายสัมพันธ์ชุมชนรับผิดชอบในเกณฑ์ที่ 4

การดำเนินงานด้านปัจจัยที่ 4 นี้ ฝ่ายอาคารสถานที่ดำเนินงานในส่วนของเกณฑ์ที่ 1 ให้โรงเรียนมีการจัดอาคารประกอบห้องเรียน ห้องประกอบการ สถานฝึกปฏิบัติ และสภาพแวดล้อมเหมาะสมกับสภาพการใช้งาน ซึ่งการปรับปรุงพัฒนาอาคารสถานที่เป็นงานที่ทางโรงเรียนต้องปรับปรุงอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการมีห้องประกอบการเรียนการสอนบริการน้อยและไม่ค่อยสมบูรณ์นัก เช่นห้องดนตรี ห้องนาฏศิลป์ และห้องสมุดจะเล็กและไม่ได้มาตรฐาน ห้องน้ำเป็นส่วนที่แบบตึกราดไม่สะอาดสะดวกอย่างในปัจจุบัน

... ก่อนหน้าโรงเรียนไม่ได้อยู่ในสภาพแบบนี้ อย่างห้องประกอบการเรียนการสอนเราก็มีน้อย มีห้องดนตรี ห้องนาฏศิลป์แต่ก็ไม่สมบูรณ์แบบ แล้วก็ห้องสมุดก็เป็นเล็กๆ ห้องนี้ (ห้องแผน) เมื่อก่อนเป็นห้องคอมพิวเตอร์แล้วแอร์ก็ไม่ได้ติด ห้องน้ำก็เป็นแบบเก่าแบบราด แต่บนอาคารจะเป็นอยู่ แต่ด้านล่างจะเป็นชักโครก แต่เดี๋ยวนี้เป็นห้องน้ำที่ทันสมัย คือปรับปรุงเยอะมากเกือบทั้งหมด ... (อรวรรณ สังภาค, ประธานฝ่ายอาคารสถานที่, 2544)

ทั้งนี้ โรงเรียนต้องมีความมั่นคง แข็งแรง ปลอดภัยได้รับการดูแลบำรุงรักษาอย่างเหมาะสม ฝ่ายอาคารสถานที่จะมีการตรวจอาคารทั้งหมดของโรงเรียน ตลอดจนพื้นที่โรงเรียนรวมทั้งห้องประกอบการเรียนการสอนทั้งหมด โดยจะมีการวางแผนเกณฑ์การใช้งานในห้องต่างๆ เช่น ห้องเรียน ศูนย์สื่อ ห้องสมุด เป็นต้น มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการวางแผนการดูแล จัดตารางดูแลตามจุดต่างๆ ในบริเวณโรงเรียน เช่นคนรดน้ำต้นไม้ ดูแลความสะอาดบริเวณ ใสบ่บ ในเรื่องความมั่นคง จะใช้รากฐานการก่อสร้างอาคารแสดงเป็นหลักฐาน รวมถึงมีระบบการตรวจสอบอาคาร มีการบูรณะซ่อมแซมทุกปี เพื่อความสมบูรณ์ในการใช้งาน ตลอดจนทุกวันประธานฝ่ายอาคารสถานที่จะเดินตรวจสอบสภาพตามบริเวณและอาคาร และจะมีสมุดการซ่อมบำรุงเป็นหลักฐาน

การแจ้งช่างซ่อมและลงวันที่เมื่อมีการซ่อมเสร็จ ซึ่งผู้ที่พบเห็นข้อบกพร่องในอาคารและบริเวณจะสามารถมาแจ้งเพื่อให้ทางฝ่ายดำเนินการบูรณะซ่อมแซมอย่างทันที่

... ตอนที่เขียนเราก็ไม่ได้คิดถึงว่าเขาจะมาล้วงรากของเราอย่างนั้น แต่พี่จากที่เราสัมผัส แล้วก็มองภาพรวมว่าอาคารเราเป็นยังไงแล้วมีการบูรณะซ่อมแซม ทุกปีเพื่อให้สภาพการใช้งานเนี่ยได้สมบูรณ์ตลอดไม่มีข้อบกพร่อง แล้วพี่ก็จะมีสมุดการซ่อมบำรุงแจ้งซ่อมตลอด อย่างวันนี้น้ำท่วมห้องน้ำ ก็จะมีการแจ้งซ่อม ช่างจะมาซ่อม ซ่อมเสร็จแล้วก็จะมียาลักษณะอักษร ว่าซ่อมเสร็จแล้ว ซ่อมวันไหนอย่างนี้ ... (อรรณณ สังเกต, ประธานฝ่ายอาคารสถานที่, 2544)

ในเรื่องความสะอาด จะมีระบบการตรวจความสะอาดอาคารและบริเวณตั้งแต่ในตอนเช้า ที่จะมีนักเรียนจากกลุ่มกรรมการนักเรียนมาช่วยตรวจความสะอาดเพื่อให้คะแนนกับนักเรียนห้องต่างๆ รวมถึงมีการรณรงค์ระบบการแยกขยะเปียกขยะแห้งภายในโรงเรียน ในเรื่องของความปลอดภัย บนอาคารจะมีทางหนีไฟและมีป้ายบอกทางอย่างชัดเจน ตามจุดต่างๆในแต่ละชั้นจะมีถังน้ำยาดับเพลิง ซึ่งด้านข้างของถังจะมีข้อแนะนำในการใช้ติดอยู่เพื่อให้เข้าใจการใช้งานเมื่อมีเหตุ อุกเหตุน้ำดื่มจากตู้น้ำกรองและตู้น้ำเย็นที่ไม่เสียบสายเพื่อป้องกันอันตรายจากกระแสไฟฟ้ารั่ว และมีการปรับบริเวณโรงเรียนจากสนามดิน สนามทราย ปูนให้เป็นสนามยางพาราเพื่อลดอุบัติเหตุจากการละเล่นของนักเรียน เพราะเมื่อนักเรียนหกล้มจะไม่เจ็บและไม่เกิดแผลอีกด้วย

ทั้งนี้ ในการทำประกันคุณภาพ โรงเรียนจะต้องมีการพัฒนาอย่างมากในการให้มีห้องสมุดให้บริการ พร้อมเอกสารตำราที่เหมาะสมและเอื้อต่อการเรียนรู้ โดยมีบรรณารักษ์ที่มีวุฒิการศึกษาวิชาเอกบรรณารักษ์โดยตรงดูแลการจัดห้องสมุดอย่างเป็นระบบที่ถูกต้อง เพื่อให้ นักเรียนสามารถมาค้นคว้าหนังสือได้นอกจากหนังสือเรียน นอกจากนี้ ภายในแต่ละห้องเรียนจะต้องมีการจัดมุมหนังสือ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นหนังสือนิทานหรือหนังสือเบ็ดเตล็ดเพิ่มเติมความรู้ ซึ่งโรงเรียนจะจัดหนังสือที่เป็นประโยชน์ให้ส่วนหนึ่งและนักเรียนจะนำมาบริจาคไว้ส่วนหนึ่ง

... คือก่อนทำประกันเรามีแต่เราก็ต้องปรับเปลี่ยนนะ อย่างเช่นหนังสือประวัติศาสตร์ไทยที่เราเห็นว่ามีค่าสำคัญเราจะซื้อมาแล้วก็จะแจกไปตามห้อง ห้องสมุดจะเป็นห้องที่เด็กสามารถเข้าไปค้นคว้าหนังสือได้นอกจากหนังสือเรียนจะมี

ตามระบบหอสมุด มีรหัสลง ส่วนภายในห้องเรียนนอกจากที่โรงเรียนจัดแล้ว เด็กก็จะเอามาไว้ บริจาคก็จะมีเสริมความรู้เพิ่มเติมตรงนั้น... (อรวรรณ สังกาศ, ประธานฝ่ายอาคารสถานที่, 2544)

อีกทั้งโรงเรียนยังมีห้องศูนย์วิทยากรหรือห้องอัจฉริยภาพสำหรับนักเรียนชั้นประถม 1-3 ซึ่งการจัดทำห้องศูนย์นี้ค่อนข้างจะมีปัญหาเนื่องจากเป็นงานใหม่เพิ่งมีการจัดทำในปี พ.ศ. 2541-2542 เท่านั้น และทางฝ่ายได้รับผิดชอบในการวางแผนภายในห้องศูนย์นี้เอง โดยได้แนวคิดจากการไปดูงานตามโรงเรียนต่างๆ มาเป็นเวลาพอสมควรแล้วนำมาดัดแปลงให้เหมาะสม ปัจจุบันจึงยังคงต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยภายในห้องศูนย์วิทยากรจะมีการจัดมุมต่างๆ ไว้ อาทิ มุมวิทยาศาสตร์ มุมภาษาอังกฤษ มุมภาษาไทย และมุมคณิตศาสตร์ เพื่อให้เป็นกระบวนการหนึ่งในการสังเกต วัดนักเรียนเพื่อส่งเสริมความสามารถภายในของเด็กคนนั้นต่อไป กล่าวคือ เมื่อนักเรียนเข้ามาใช้บริการห้องนี้จะมี "ไม้มุม" ให้นักเรียนหยิบเพื่อไปเข้าใช้มุมที่จัดไว้ ที่ต้องใช้ไม้มุมนอกจากจะเป็นเพราะข้อจำกัดในการรองรับจำนวน นักเรียนในมุมต่างๆ แล้ว จะใช้เพื่อการเก็บสถิติจำนวนนักเรียนที่เข้าใช้มุมหนึ่งๆ และยังเป็นการเก็บประวัติของนักเรียนคนนั้นๆ ว่าได้เข้าใช้บริการมุมใดบ้าง ใช้บริการมุมใดบ่อยที่สุดก็แสดงว่านักเรียนสนใจในวิชานั้นๆ ประกอบกับที่มุมแต่ละมุมเมื่อเข้าใช้แล้วจะมีแบบทดสอบ ซึ่งเท่ากับว่าครูจะทราบความสนใจของเด็กแต่ละคนเพื่อส่งเสริมได้อย่างถูกต้องแล้ว การที่นักเรียนได้มีโอกาสแสดงออกในสิ่งที่ชอบและทำการทดสอบบ่อยๆ จะทำให้เขาพัฒนาทักษะทางด้านนั้น ซึ่งโรงเรียนคาดว่าจะเป็วิธีหนึ่งที่จะสามารถค้นหาเด็กที่มีพรสวรรค์ในด้านต่างๆ ได้ ดังคำสัมภาษณ์ข้างล่างนี้

... คือพอเขาเข้าศูนย์เราจะสังเกตเด็กโดย สมมติว่าห้องป.1/1 ลงมาเราจะมีไม้มุมตามกลุ่มที่เราจัด ที่นี้ เด็กที่เข้ามาจะต้องใช้ไม้มุมเ็นไปเข้ามุนนั้น โดยจะหยิบจากครุฑุมไป เด็กเขาเลือกมุมวิทยาศาสตร์ เขาก็จะหยิบไม้มุนนั้นไปไว้ที่มุมวิทย์ฯ [วิทยาศาสตร์]คือแต่ละมุมเราจะจำกัดเด็กว่า แต่ละมุมเด็กจะสามารถเข้ามาเล่นได้กี่คน ที่นี้เด็กที่เขาสนใจเราจะทำสถิติไว้ อย่างทุกๆ ครั้ง เด็กคนนี้เข้ามาหยิบ จะเข้ามุนวิทย์ฯ แล้วเราก็จะมีการวัดผลโดยมีแบบทดสอบ ให้เด็กทำ เพื่อผลพลอยข้างหน้าคือเราจะหาเด็กที่มี gifted [พรสวรรค์] ตรงนั้น... (อรวรรณ สังกาศ, ประธานฝ่ายอาคารสถานที่, 2544)

นอกจากนี้โรงเรียนจะต้องมีอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอ นั้น ทางฝ่ายดำเนินงานโดยการมีระบบการตรวจสอบดูแล เช่น โต๊ะ เก้าอี้ เครื่องคอมพิวเตอร์ ห้องน้ำ กระดานดำ ให้อยู่ในสภาพพร้อมที่จะใช้งาน ตลอดจนพิจารณาการจัดซื้อ อุปกรณ์ตามที่ฝ่ายอื่นต้องการ โดยก่อนเปิดภาคเรียนทุกครั้ง ฝ่ายธุรการจะแจ้งจำนวนนักเรียนในแต่ละห้องมาให้ฝ่ายอาคารสถานที่ๆ จะเป็นผู้จัดสรร หรือจัดซื้อโต๊ะ เก้าอี้ให้เพียงพอ รวมถึงก่อนเปิดภาคเรียนทางโรงเรียนจะออกแบบสอบถามความคิดเห็นของนักเรียนและผู้ปกครองว่าอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกของโรงเรียนนั้นเพียงพอหรือไม่ ตลอดจนในส่วนของโรงเรียนมีการจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนการสอนให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ได้นั้น นอกจากจะเป็นการดูแลสภาพโรงเรียนให้ร่มรื่น สะอาด ปลอดภัยแล้ว ทางยังฝ่ายมีโครงการปลูกพันธุ์ไม้พืชสมุนไพร เพื่อเอื้อให้นักเรียนได้เรียนรู้จากสิ่งแวดล้อมได้จริง ซึ่งก็จะใช้วิธีการออกแบบสอบถามถึงผู้ปกครอง หรือผู้ที่เข้ามาในบริเวณโรงเรียนว่ามีความรู้สึกอย่างไรต่อบรรยากาศภายในโรงเรียน ซึ่งมีปัญหาเนื่องจากผู้ปกครองไม่ค่อยมีเวลาในการทำแบบสอบถามและในเรื่องการจัดบรรยากาศบริเวณโรงเรียนนี้การดูแลบำรุงรักษาที่เจ้าหน้าที่ดูแลไม่ดีเท่าที่ควร ดังสะท้อนได้จากคำกล่าวนี้

... ปัญหาคือไม่มีเวลาเพราะเราต้องตามตลอด อย่างเราสอนหนังสืออยู่ข้างบน แต่ผู้ปกครองมารับลูกก็ไม่ได้มีเวลามาให้ข้อมูลกับเรามากมาย มันต้องตาม ... การดูแลบำรุงรักษาค่อนข้างมีอุปสรรคมาก เพราะว่าเออคนไม่รักต้นไม้ เหมือนกับโดนบังคับให้ทำอย่างนี้ ต้นไม้ก็ไม่มีชีวิตชีวาขึ้นมา คนงานทำก็ทำตามหน้าที่ ต้องคอยไล่ให้รดน้ำต้นไม้อะไรอย่างนี้ เขาไม่ดูแลบำรุงรักษาเหมือนของๆเขา เราก็ต้องลงเอง คือเราต้องมารดน้ำเอง ปลูกเอง ทำอะไรเองเหมือนของๆเรา แต่ถ้าไม่มีเวลาก็สุดวิสัย... (อรรณพ สังภาศ, ประธานฝ่ายอาคารสถานที่, 2544)

สำหรับเกณฑ์ที่ 2 โรงเรียนมีการจัดซื้ออุปกรณ์ วัสดุและนวัตกรรมที่มีคุณภาพและเพียงพอต่อการเรียนการสอนนั้น เป็นการดำเนินงานที่เอื้อกันทั้งสองฝ่าย คือในฝ่ายอาคารสถานที่ จะดูแลเรื่องการสำรวจความต้องการภาคสนาม โดยมีการออกแบบสอบถามดังกล่าว แต่ ในส่วนของฝ่ายธุรการจะเป็นงาน ดูแล วางแผนระบบการควบคุมพัสดุครุภัณฑ์ เพื่อสนับสนุนโครงการกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนให้เกิดความคล่องตัว สะดวก รวดเร็วในการทำงาน อาทิ ฝ่ายธุรการจะเป็นฝ่ายที่แจ้งข้อมูลเช่นจำนวนนักเรียนในภาคเรียนต่อไป จำนวนบุคลากรหรือผู้ใช้อุปกรณ์สื่อต่างๆ เพื่อให้ฝ่ายอาคารสถานที่จัดสรรให้เพียงพอต่อความต้องการ รวมถึงมีการจัดทำระเบียบการ

เบิกจ่าย กล่าวคือ การจัดซื้อจัดหา โดยจะทำการสำรวจพัสดุครุภัณฑ์ที่ต้องใช้เป็นประจำ เพื่อให้มีเพียงพอต่อการใช้งานอยู่เสมอ ดูแลการเบิกจ่ายที่รวดเร็ว โดยมีระเบียบในการเบิกจ่ายให้สอดคล้องต่อการจัดซื้อในปีต่อไป ตลอดจนการจำหน่ายพัสดุ ครุภัณฑ์ที่ชำรุดไม่สามารถซ่อมได้ และจำหน่ายออกจากทะเบียน พร้อมกับจัดหาพัสดุครุภัณฑ์ชนิดใหม่มาทดแทน

... งานพัสดุครุภัณฑ์ ก็จะมีหลักฐานก็คือพัสดุที่เขาเคียค่อมๆ เพราะเรามีระบบคอมพิวเตอร์ เขาก็จะเอาหลักฐานมาให้ดูว่าตอนนี้มียอดพัสดุเท่าไร เทอมนี้ปีการศึกษานี้ สรุปลีกกว่าชำรุดเท่าไร สึกหรอ ให้คนอื่น หรือซื้อเพิ่ม เขาจะต้องมียอดมาให้เราเลย เราก็จะดูยอดจากตรงนี้ ถ้าตรงไหนที่เราเห็นว่ามันตกหล่นไปนะ ... (ปิยะนุช แก้วฤทธิ์, ประธานฝ่ายธุรการ-การเงิน, 2544)

ฝ่ายธุรการดำเนินงานในเกณฑ์ที่ 3 โดยจะดูแลในเรื่องของการจัดระบบการเงินที่ก่อประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน โดยจัดให้มีแผนการเงิน (Financial Plan) อย่างมีประสิทธิภาพ มีการกำหนดนโยบายงานการเงินและการบัญชีของโรงเรียนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสอดคล้องกับการพัฒนาการศึกษาและมีการตรวจสอบและรายงานด้านการเงินอย่างเป็นระบบ ซึ่งการปรับปรุงแผนการเงินของโรงเรียนให้เป็นรูปธรรม มีการจัดทำบัญชีการจัดสรรงบประมาณรายรับรายจ่าย สนับสนุนการดำเนินงานของโครงการและกิจกรรมต่างๆ ในโรงเรียน ดังนี้ การรับเงินค่าธรรมเนียมการเรียน การรับเงินผลประโยชน์อื่นๆ ของโรงเรียน การจ่ายเงินรายได้สำหรับการดำเนินงานของฝ่ายต่างๆ ในโรงเรียน การตรวจสอบใบสำคัญและหลักฐานการจ่ายเงินทุกประเภท และการจัดทำงบประมาณเพื่อช่วยในการดำเนินงานของฝ่ายต่างๆ ให้เป็นไปด้วยความรวดเร็ว ซึ่งการมีแผนการเงินที่ชัดเจนจะช่วยให้การตัดสินใจ การวางแผนและการปฏิบัติงานมีมาตรฐานยิ่งขึ้น

ส่วนในเกณฑ์ที่ 4 ฝ่ายธุรการและฝ่ายสัมพันธ์ชุมชนจะร่วมกันรับผิดชอบในการจัดระบบข้อมูลและเครือข่ายการเรียนรู้ของโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนการสอน กล่าวคือ โรงเรียนมีการจัดทำและพัฒนาฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผนและพัฒนาการเรียนรู้ โดยฝ่ายธุรการจะดูแลเรื่องของระบบฐานข้อมูลสารสนเทศภายในโรงเรียน และเป็นฝ่ายจัดบริการข้อมูลสารสนเทศเหล่านี้ให้กับฝ่ายงานอื่นๆ ที่ต้องการใช้ประโยชน์ต่อไป โดยมีการจัดทำระบบทะเบียนนักเรียน ซึ่งจะเป็นข้อมูล อาทิ ประวัตินักเรียนและอาชีพของผู้ปกครอง ระบบงานวิชาการที่มีการจัดเก็บข้อมูล อาทิ แผนการเรียน บันทึกผลการเรียนของนักเรียน การจัดชั้นเรียน และรายงานการตรวจสอบการ

บันทึกรายงานผลคะแนนสอบ ระบบงานการเงิน ที่มีข้อมูล อาทิการบันทึกค่าธรรมเนียมต่างๆ การรับชำระเงินค่าธรรมเนียม การรับชำระเงินต่างๆและรายงานการเงิน ระบบทะเบียนครูและเงินเดือน โดยมีข้อมูลเกี่ยวกับทะเบียน ประวัติครูและพนักงาน ประวัติการทำงานและช่วยในการประมวลผลการทำเงินเดือนครูและพนักงานในแต่ละเดือน ระบบงานรถโรงเรียน ซึ่งจะเป็นข้อมูลทะเบียนผู้ขับรถ โรงเรียน สายการเดินรถโรงเรียน ทะเบียนการซ่อมบำรุง การใช้น้ำมัน ทะเบียนตารางเวรรถ และระบบงานห้องสมุด ที่มีการจัดเก็บข้อมูลสมาชิกห้องสมุด การยืมคืน จอหนังสือซึ่งมีการใช้ระบบบาร์โค้ด (Bar code) ซึ่งระบบคอมพิวเตอร์ฐานข้อมูลสามารถช่วยให้การทำงานของคุณภาพมีความถูกต้องและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น และทำให้โรงเรียนมีการให้บริการข้อมูลสารสนเทศอย่างทั่วถึงและทันต่อความต้องการ

สำหรับในส่วนของการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ ฝ่ายสัมพันธ์ชุมชนจะรับผิดชอบในการบริการข้อมูลสารสนเทศอย่างทั่วถึงในส่วนที่ต้องติดต่อกับองค์กรภายนอก ทั้งผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานอื่นๆ ซึ่งเป็นงานการประชาสัมพันธ์โรงเรียน โดยจะรวบรวมข้อมูลจากฝ่ายต่างๆ ในส่วนที่ต้องแจ้งให้กับองค์กรภายนอกทราบ เช่นการแจ้งข้อมูลค่าธรรมเนียมการเรียน นอกจากนี้ ทางฝ่ายยังมีการสร้างเครือข่ายผู้ปกครอง โดยในการประชุมผู้ปกครองที่จะจัดขึ้นเป็นประจำตอนเริ่มเปิดภาคเรียน ทางฝ่ายจะมีการแจกแบบสำรวจความสามารถและความถนัดของผู้ปกครองทั้งในวิชาชีพและในด้านอื่นๆ และใบสมัครเครือข่ายภูมิปัญญาผู้ปกครองที่ต้องการมีส่วนร่วมกับทางโรงเรียนในการเข้ามาเป็นวิทยากรหรือการให้การสนับสนุนด้านอื่นๆ เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลเพื่อการวางแผนและพัฒนาการเรียนการสอนได้ตรงกับความต้องการ และจะเป็นช่องทางหนึ่งที่เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาในผู้ปกครอง ตามหลักการปฏิรูปการศึกษาในปัจจุบันได้ ดังคำขวัญสามชั่งล่างนี้

... จะร่วมกันทำกับธุการ คือธุการเขาจะมีฐานข้อมูลเกี่ยวกับตัวผู้เรียน เกี่ยวกับผู้ปกครองว่าอาชีพอะไร ทำงานอะไร เราก็จะได้มาใช้ในการวางแผนพัฒนาการเรียนรู้นี้ให้เด็กได้ถูกต้อง ว่าผู้ปกครองประกอบอาชีพนี้ อยากให้ลูกไปในแนวไหน คือฝ่ายสัมพันธ์จะสำรวจว่าผู้ปกครอง ต้องการสอนอะไร ... (รัชนี้ กางแก้ว, ประธานฝ่ายสัมพันธ์ชุมชน, 2544)

... ก็ระยะแรกเขาต้องรู้ว่าผู้ปกครองแต่ละคน background [ภูมิหลัง] เป็นยังไง ทำงานด้านไหนยังไง อย่างที่นี้เขาทำประวัติไว้ เก็บมานานแล้วตั้งแต่ลูกพี่อยู่ป.1

คือจะกรอกทุกปีเลยว่าผู้ปกครองทำงานที่ไหนอาชีพอะไร ทำอะไรมา จบอะไรมา การศึกษาเป็นยังไง แล้วเสร็จแล้วพอเขาจะตั้งผู้ปกครองเข้ามาเขาก็จะคุยกันแล้วล่ะ ทั้งครูใหญ่ ผู้บริหารครูเขาจะเดินคุยกับผู้ปกครองที่มารับลูก แล้วเวลาประชุมแต่ละชั้นก็ต้องคุยอยู่แล้ว ก็จะทำแบบนั้นแล้วเขาเคยทำแบบแบ่งเป็นกลุ่มแล้วให้ทำแบบสอบถามว่าถ้าคิดว่าอยากจะมาช่วยโรงเรียนเนี่ยทำด้านวิชาไหน ด้านไหนได้บ้าง อาจไม่ได้สอน อาจสนับสนุน... (สิริมา ศุภประกร, ผู้แทนผู้ปกครองคณะกรรมการโรงเรียน, 2544)

ทั้งนี้ การที่ผู้ปกครองได้เข้ามามีส่วนร่วมในการเป็นวิทยากรนอกจากจะเป็นการส่งเสริมพัฒนาทางด้านวิชาการแล้ว ยังเป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ปกครองและโรงเรียน ตลอดจนการที่ผู้ปกครองได้มีโอกาสได้ใกล้ชิดสังเกตพฤติกรรมบุตรหลานของตนเองและสภาพสังคมที่เกิดขึ้นจริงภายในโรงเรียนที่บุตรหลานของตนต้องใช้ชีวิตอยู่ ดังคำสัมภาษณ์นี้

... คือมันเป็นประโยชน์มากเลย คือได้มาแอบดูลูกตัวเอง พฤติกรรมในโรงเรียนด้วย แล้วดูเพื่อนของลูกด้วยว่าเป็นยังไง คนไหนเป็นยังไง เพราะเด็กเดี๋ยวนี้เนี่ยสังคมน่ากลัวมาก ซึ่งหลายๆคนเขาคิดแบบนี้ ดูด้วยว่าเด็กคนนี้เป็นยังไง เพราะลูกอาจต้องขอไปเที่ยวบ้านเพื่อน ก็เป็นประโยชน์ส่วนตัวเขาด้วยนะ... (สิริมา ศุภประกร, ผู้แทนผู้ปกครองคณะกรรมการโรงเรียน, 2544)

อย่างไรก็ตาม การที่โรงเรียนได้เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองได้เข้ามามีส่วนร่วมในโรงเรียนดังกล่าว จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารต้องมีความจริงใจในการยอมรับ รับฟังและเปิดโอกาสอย่างแท้จริงเนื่องจากผู้บริหารจะสามารถรับรู้ข้อมูล ข้อคิดเห็น ตลอดจนความไม่พึงพอใจของผู้ปกครองได้ดียิ่งขึ้นนอกจากนี้ ทางโรงเรียนจะสร้างความเข้าใจกับครูในการจัดการศึกษาที่ผู้ปกครองได้เข้ามามีส่วนร่วมในการสอน และบทบาทของครูผู้ปกครองและครูประจำอย่างชัดเจน เพื่อป้องกันการก้าวท้าวหน้าที่กัน ดังคำสัมภาษณ์นี้

... คือระยะแรกยังไม่เข้าใจมันต้องมีบ้าง แล้วครูเขาไม่เข้าใจว่าเขาสอนไม่ดีหรืออย่างไรจึงต้องทำแบบนี้ ทำไมต้องมีคนอื่นเข้ามาแก้ อะไรอย่างนี้ แต่จริงๆมันไม่ใช่นะ มันคนละแง่ เพราะนี่คือการสร้างความเจริญ ทีนี้ผู้บริหารจึงต้องเข้มงวด

เลย ในจุดยืนนี้ ต้อง clear [ทำความเข้าใจอย่างชัดเจน] ให้เข้าใจทั้งสองฝ่าย แล้ว
 ในขณะเดียวกันพี่ก็ต้องไม่ไปยุ่งกับเขา พี่จะไม่ไปว่าแหมครูคนนี้ดูจัง ตวาดเด็ก
 เสี่ยงดังพูดไม่เพราะ นี่มันเรื่องส่วนตัวของเขา เพราะเขามีระเบียบกฎเกณฑ์ที่เขาจะ
 ต้องทำมากกว่าพี่... (สิริมา ศุภประกร, ผู้แทนผู้ปกครองคณะกรรมการโรงเรียน,
 2544)

นอกจากงานเครือข่ายภูมิปัญญาผู้ปกครองแล้ว ทางฝ่ายยังต้องดำเนินการให้โรงเรียนมีการสร้างความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอก เพื่อรับความร่วมมือจากทุกฝ่ายมาพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน ซึ่งจะเป็นงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน โดยผู้ปกครองจะเข้าร่วมกับโครงการ ของสำนักงานต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อสังคม เช่นโครงการแยกขยะกับตาวิเศษโครงการหารสอง โครงการค่ายเยาวชนพิทักษ์สิ่งแวดล้อมร่วมกับสถาบันข้างนอก และโครงการรณรงค์ของสถาบันสิ่งแวดล้อมไทยกับสถาบันคณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติ ซึ่งเมื่อโรงเรียนดำเนินงานเข้าร่วมโครงการต่างๆ เหล่านี้ โรงเรียนจำเป็นต้องเก็บรวบรวมเอกสาร หลักฐาน ภาพถ่ายกิจกรรมทั้งหมดไว้ เพื่อเป็นหลักฐานอ้างอิงประกอบการตรวจการประกัน

อีกทั้ง ทางฝ่ายยังต้องดำเนินงานโรงเรียนให้ความช่วยเหลือกับกิจกรรมต่างๆ ของชุมชน สังคม หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ โดยมีกิจกรรมการนำสิ่งของไปบริจาคให้แก่ชุมชนหรือหน่วยงานที่ต้องการทุกปี เช่นโรงพยาบาลทหารผ่านศึก บ้านเด็กอ่อน บ้านเด็กกำพร้า บ้านคนชราหรือบ้านคนพิการ ซึ่งหลักฐานที่สำคัญนอกจากจะเป็นรูปถ่ายแล้ว ยังมีใบจดหมายแสดงความขอบคุณหรือในอนุโมทนา ซึ่งจะเป็นการยืนยันว่าเราได้ปฏิบัติกิจกรรมเหล่านั้นจริงและต่อเนื่อง ตลอดจนการให้หน่วยงานภายนอกที่ต้องการใช้สถานที่ของโรงเรียนในการทำกิจกรรมต่างๆ ทั้งนี้ จากความเห็นของอ.รัชนี้ กางแก้ว ประธานฝ่ายสัมพันธ์ชุมชน พบว่าการที่ทางโรงเรียนเปิดสถานศึกษาให้บริการและความร่วมมือกับชุมชน ส่งผลให้นักเรียนรู้จักความเสียสละและกล้าแสดงออกมาก อาทิ กิจกรรมการทำบุญตักบาตร ที่ช่วยให้ผู้ปกครองและนักเรียนที่มักไม่มีเวลาไปทำบุญตักบาตรสามารถมีโอกาสทำบุญร่วมกันได้ ดังในบทสัมภาษณ์นี้

... อีกอันคือสถานศึกษาให้ความช่วยเหลือและบริการแก่ชุมชน ก็คือเช่นนำสิ่งของไปบริจาคให้แก่ชุมชนทุกปีเลย ปีนี้เราก็ไปแทบทุกเดือนเลยก็ได้ พอเราไปเราก็จะถ่ายรูปไว้เป็นหลักฐาน เราก็จะได้รับใบจดหมายขอบคุณบ้าง ในอนุโมทนาบ้าง ... แล้วก็มีการทำบุญตักบาตร คือปกติผู้ปกครองกับเด็กก็ไม่มี

เวลาไปทำบุญตักบาตรร่วมกัน เราก็ให้บริการเขาเป็นนิมนต์พระมาทุกต้นเดือน แล้วก็มีการต่างๆด้วยที่เราเชื่ออำนวยความสะดวกไป

บางอย่างเด็กเราก็ได้ร่วมแสดงด้วย ช่อง 9 รายการตลาดวิชา เขาก็มาสัมภาษณ์เด็กเรา เด็กเราได้เข้าร่วมกิจการ ทำให้เด็กเรารู้จักการเสียสละด้วย อย่างเด็กเราไม่รู้ว่าทำบุญไปเพื่ออะไร เราก็ได้อธิบายให้เด็กฟังว่าทำบุญเพราะว่าพระท่านไม่ได้ทำงานเราจึงต้องมีการเสียสละ มีการบำรุงพระพุทธศาสนา เราก็ต้องบรรยายไปก่อน เพราะว่าช่วงปีแรกที่เรากลับมาทำบุญตักบาตรเนี่ย เด็กๆไม่กล้าจะคะ เด็กมาแล้วก็ต้องให้ครูช่วยจูงช่วยจับ ต้องให้พ่อแม่ช่วย แต่ตอนนี้เด็กลงจากรถก็ถือถุงอาหารลงมาเลยคนละสามถุง แล้วก็สามารถทำบุญใส่บาตรได้เอง แล้วก็ขึ้นห้อง เด็กเก่งขึ้น... (รัชนี้ กางแก้ว, ประธานฝ่ายสัมพันธ์ชุมชน, 2544)

นอกจากนี้ ทางฝ่ายต้องดำเนินงานให้โรงเรียนเป็นแหล่งวิทยากร แหล่งบริการให้แก่บ้าน ชุมชน และหน่วยงานอื่นๆ ตามโอกาสที่เหมาะสม กล่าวคือ โรงเรียนจะเปิดใช้สถานศึกษา ให้บริการความรู้หรือบริการต่างๆตามความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน เช่น การเชิญเจ้าหน้าที่ตำรวจ กรรมการเลือกตั้ง มาช่วยสาธิตการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรรูปแบบใหม่ แล้วจะออกจดหมายเชิญผู้ปกครองและชุมชนรอบข้างโรงเรียนมารับฟัง การติดต่อสภาการศึกษาไทยมารับบริจาคโลหิต ดังคำสัมภาษณ์นี้

... งานให้ความรู้และบริการจากชุมชน ก็คือที่เชิญผู้ปกครองมาสอน เชิญตำรวจ มาสาธิตต่างๆ อย่างเช่นเลือกตั้งส.ส. [สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร] แบบใหม่ เราก็ติดต่อ กกต. [กรรมการเลือกตั้ง] เขต ... มาสาธิต แล้วก็จะมีจดหมายเชิญชุมชนรอบข้างมา อันนี้ไม่ใช่เฉพาะผู้ปกครอง บางอย่างบางงานชุมชนรอบข้างก็จะมาดู แล้วก็บริจาคโลหิต มีผู้ปกครองบอกว่าบริจาคที่อื่นไปลำบาก ไปยาก เราก็เชิญสภาการศึกษาไทยมารับบริจาค ก็เป็นการให้บริการแก่ผู้ปกครองด้วย ... (รัชนี้ กางแก้ว, ประธานฝ่ายสัมพันธ์ชุมชน, 2544)

ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่าสิ่งสำคัญของงานสัมพันธ์ชุมชนคือการประสานงานระหว่างโรงเรียนและการเปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชนและหน่วยงานภายนอก ได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียน จากการสัมภาษณ์พบว่าโรงเรียนใช้ช่องทางการติดต่อกับองค์กรภายนอกทาง

จดหมาย และทางการประชาสัมพันธ์ทางสื่อต่างๆ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความพยายามในการสร้างความสัมพันธ์กับทุกฝ่าย

... ก็จะออกเป็นจดหมาย ไปสอดไว้ในตู้จดหมายตามบ้าน แล้วก็ไปแจกที่วัน มอร์เตอร์ไซค์ ก็ารู้ เราจะได้ส่งไปรษณีย์นะให้ครูพลหรือครูที่เป็นผู้ชายที่ มอร์เตอร์ไซค์ไปแจก หรือบางทีก็เด็กนักเรียน ไปแจก เดินแจกเอง หรือสอดตามตู้เพื่อแจ้งชุมชนให้ทราบ ว่าเรามีงานอะไร แบบนี้ แต่ส่วนมากที่ให้ความร่วมมือคือผู้ปกครอง เพราะชุมชนแถวนี้เขาก็ทำงาน ไม่ค่อยมีเวลาเท่าไร

ถ้าบางทีก็ถ้าเป็นประชาสัมพันธ์โรงเรียนก็จะออกทางสื่อมวลชนด้วย อย่างประชาสัมพันธ์ว่าโรงเรียนเราได้รับเป็นโรงเรียนพระราชทาน เราก็จะติดต่อหนังสือพิมพ์ประชาสัมพันธ์ แล้วก็วิทยุมาติดต่ออย่างเช่นเขาสนใจเรื่องผู้ปกครองมาสอน เราก็สามารถประชาสัมพันธ์ทางวิทยุ... (รัชนี้ กางแก้ว, ประธานฝ่ายสัมพันธ์ชุมชน, 2544)

4.3.2.5 ปัจจัยที่ 5 การจัดการ การบริหารมีครูใหญ่และผู้ช่วยเป็นผู้รับผิดชอบ

สำหรับการดำเนินงานด้านการจัดการและการบริหารนี้ ครูใหญ่และผู้ช่วยเป็นผู้รับผิดชอบ ซึ่งจะเป็นไปในลักษณะที่ฝ่ายบริหารต้องผลักดันให้นโยบายที่จำเป็นต่อการประกันตามสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนเพื่อให้ประธานฝ่ายต่างนำไปปฏิบัติให้ปรากฏในโรงเรียนต่อไป โดยในเกณฑ์ที่ 1 มีระบบการบริหารจัดการที่ทันสมัย มีการจัดโครงสร้างการบริหารงาน เพื่อแสดงสายงานการบังคับบัญชาอย่างชัดเจนเพื่อการปฏิบัติงาน

... คือเรามีการจัดโครงสร้างไว้แต่เดิมแล้ว มีผู้ช่วยสองท่านช่วยดูแล แล้วผู้ช่วยฝ่ายบริหารก็ต้องดูแลงานบุคลากร ธุรการการเงิน อาคารสถานที่ กิจกรรมนักเรียนสัมพันธ์ชุมชน ประสิทธิภาพ ส่วนวิชาการจะดูแลเกี่ยวกับวิชาการอย่างเดียวล้วนๆ เลย ทีนี้ ผู้ช่วยฝ่ายบริหารจะต้องทำทุกอย่างเพื่อสนับสนุนฝ่ายวิชาการ การเรียนการสอนแล้วก็จัดบุคลากรมาช่วย ทุกปีเดือนจะมีการประชุมงานแต่ละงาน แล้วก็จัดคน เรียกหัวหน้าฝ่ายมาประชุมกันว่าต้องการคนกี่คน ก็ส่งชื่อมาคนที่ต้องการ แต่ก็มีว่าส่งชื่อมาแล้ว ครูเขาบอกว่าอยากจะอยู่ฝ่ายนี้ๆ ก็ดูความเหมาะสม ... (ศุภลักษณ์ ชูเดช, อาจารย์ใหญ่โรงเรียนแย้มสอาด, 2544)

คำสัมภาษณ์ดังกล่าวจึงสะท้อนให้เห็นความเข้าใจของผู้บริหารที่มีต่อการปฏิบัติงานตามโครงสร้างองค์กรได้เป็นอย่างดี รวมถึงการริเริ่มผลักดันให้มีแผนพัฒนาโรงเรียนระยะสามปี ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ครอบคลุมงานในแต่ละฝ่ายงานอย่างชัดเจน และให้มี คู่มือและแนวปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรครบถ้วนทุกฝ่ายนั้น ในแต่ละฝ่ายจะมีการทำแผนปฏิบัติการฝ่ายซึ่งจะต้องมีการกำหนดนโยบาย โครงการ กิจกรรม และงานประจำที่สอดคล้องกับพันธกิจในแผนพัฒนา ซึ่งแผนปฏิบัติการฝ่ายนี้จึงระบุบทบาทหน้าที่ของบุคลากรภายในฝ่ายของตนเอง และมีการพรรณนางานไว้อย่างครบถ้วน โดยมีการชี้แจงว่าในแต่ละฝ่ายประกอบด้วยงานประจำอะไรบ้าง รวมถึงจะพรรณนางานว่าบุคลากรหนึ่งๆจะต้องมีงานประจำอะไร เช่นงานการเรียนการสอน งานอยู่เวรประจำ งานฝ่าย หรืองานอื่นๆที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษจากผู้บังคับบัญชาในระดับที่สูงขึ้นไป ซึ่งประธานฝ่ายจะต้องตรวจสอบให้งานในฝ่ายตรงตามพันธกิจ เป้าหมายที่ระบุไว้ในแผนพัฒนาโรงเรียน

ทั้งนี้ จากการดำเนินงานที่ผ่านมา ก็มีปัญหายุ่งยากเนื่องจากเป็นการจัดทำแผนพัฒนาเป็นครั้งแรก โดยทางโรงเรียนยังกำหนดพันธกิจได้ไม่ครอบคลุมงานทั้งหมด คือขาดพันธกิจของงานด้านสัมพันธ์ชุมชน แต่โรงเรียนมีการดำเนินงานประจำอยู่แล้วจึงไม่มีปัญหาในการปฏิบัติงาน ซึ่งในการปรับปรุงแผนพัฒนาฉบับที่ 2 ก็จะมีเพิ่มเติมพันธกิจให้ครอบคลุมงานทั้งหมด ดังคำสัมภาษณ์เบื้องล่างนี้

... อย่างแผนพัฒนารุ่นก่อนจะขาดพันธกิจที่หก ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน แต่ว่าเรามีงานประจำอยู่แล้ว เนื่องจากฉบับนั้นเป็นฉบับที่ทำเริ่มแรกก็มีข้อบกพร่องบ้าง ในระยะที่สองก็จะมีพันธกิจที่หกเพิ่มขึ้นมา แล้วก็พันธกิจอื่นๆก็คล้ายเดิม ก็จะมีบางงานที่เราไม่มีพันธกิจอยู่ อย่างที่เราก็ได้จัดทำเพิ่ม เราก็ปล่อยให้มีแต่เรามีงานรองรับประจำอยู่ พอระยะที่สองเราก็เพิ่มไป ก็ไม่มีเราก็ทำงานประจำ คือในแผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานจะมีงานสัมพันธ์ชุมชนและงานประชาสัมพันธ์โรงเรียนอยู่แล้ว เราแบ่งเจ็ดฝ่ายมาตั้งแต่ปี 34 คือ เรามีงานแต่เรา还没有มีแผนอันนี้... (ศุภลักษณ์ ชูเดช, อาจารย์ใหญ่โรงเรียนแย้มสอาด, 2544)

ประการต่อมาคือดำเนินงานให้โรงเรียนมีนวัตกรรม เทคโนโลยี และระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ กล่าวคือผู้บริหารตัดสินใจนำคอมพิวเตอร์มาจัดระบบฐานข้อมูลภายในโรงเรียน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป UNIX Operation มาจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อ

การบริหารจัดการให้ทันสมัย เช่น ระเบียบนักเรียน ระบบบัญชี ประวัติบุคลากร ดังที่กล่าวไว้ในงานธุรการปัจจัยที่ 4 แต่โรงเรียนมีปัญหาเกี่ยวกับการนำฐานข้อมูลมาใช้คือ

ประการแรกทางโรงเรียนยังสามารถใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลทั้งหมดของระบบที่ได้จัดซื้อมาไม่เต็มที่นัก เนื่องจากการลงข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน เพราะฝ่ายธุรการรับผิดชอบเพียงฝ่ายเดียวสำหรับการลงฐาน ข้อมูลและให้บริการสารสนเทศของทั้งโรงเรียนฝ่ายธุรการจึงทำไม่ทันเพราะงานมากและบุคลากรในฝ่ายก็ไม่เพียงพอ ซึ่งในอนาคตทางโรงเรียนต้องการปรับใหม่ให้แต่ละฝ่ายสามารถลงฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายของตนเองได้เอง เพื่อเป็นการกระจายงานทำให้การปฏิบัติงานรวดเร็วและทำให้งานฐานข้อมูลเป็นปัจจุบันได้ รวมถึงฝ่ายงานทุกฝ่ายสามารถประมวลผลข้อมูลที่ฝ่ายตนเองทันกับความต้องการในการใช้งานได้

ประการที่สอง ความซ้ำซ้อนระหว่างงานเอกสารและงานฐานข้อมูล กล่าวคือในขณะที่ทางโรงเรียนต้องเตรียมเอกสาร อย่างเช่นแฟ้มประวัติจะมีทั้งแบบเป็นเอกสารและมีทั้งในคอมพิวเตอร์ ซึ่งตามความคิดเห็นของอาจารย์ใหญ่คาดว่าจะต้องทำให้ระบบคอมพิวเตอร์มารองรับงานตรงนี้เพื่อให้ประสิทธิภาพดีแต่ทำงานน้อยลงและประหยัดเนื้อที่ในการจัดเก็บอีกด้วย

ประการที่สาม ความรู้เกี่ยวกับสารสนเทศที่จำเป็นต่อการดำเนินงานในโรงเรียน ซึ่งอาจารย์ใหญ่มีความคิดเห็นว่าเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องทราบว่าจะใช้ประโยชน์อะไรจากสารสนเทศ และสารสนเทศอะไรที่เป็นประโยชน์ ซึ่งส่วนหนึ่งมาจากความไม่ชัดเจนของสำนักงานด้านการศึกษา ที่มีความต้องการข้อมูลด้านนักเรียน โรงเรียน หรือด้านบุคลากรครูที่แตกต่างกันด้วย ดังสะท้อนจากคำสัมภาษณ์นี้

... ที่จะต้องข้อมูลมาใช้จริงๆยังทำได้น้อยประมาณ 50% เอง ทั้งๆที่มันสามารถทำได้เยอะแยะมากมายแต่เราไม่ได้ลงไปลึกที่จะดึงข้อมูลมา อุปสรรคก็คือความรู้ ความชำนาญ แล้วก็ ความรู้เกี่ยวกับสารสนเทศที่เราต้องดึงออกมาเนี่ย บางทีเรายังไม่รู้ว่าสารสนเทศที่เราต้องการดึงเนี่ยมันคืออะไร คือตอนนี้สช. [สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน] ก็ใช้แฉะหนึ่ง สมศ [สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา] ก็ใช้แฉะหนึ่ง ใช้หลายๆข้อมูล บางทีคำถามตัวเองเราก็ตอบไม่ได้ว่าเราต้องการข้อมูลอะไรมันเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารเหมือนกันที่จะต้องรู้ว่าต้องการข้อมูลอะไร เรื่องนี้เป็นเรื่องใหม่ทีน้อยที่ไม่มีหน่วยงานจะบอกเราอย่างชัดเจนว่าข้อมูลอะไร ที่จะเป็นสารสนเทศที่ต้องออกมา เพื่อให้ประโยชน์ มีการพูดกันใน พรบ. [พระราชบัญญัติการศึกษา] ในระดับนโยบาย แต่

ไม่มีหน่วยงานไหนที่เป็นที่พึ่งของเรา เราต้องชวนช่วยเอง... (ศุภลักษณ์ ชูเดช, อาจารย์ใหญ่โรงเรียนแย้มสอาด, 2544) (ศุภลักษณ์ ชูเดช, อาจารย์ใหญ่โรงเรียนแย้มสอาด, 2544)

อนึ่ง อาจารย์ใหญ่แสดงทัศนะว่าการสร้างระบบสารสนเทศเป็นเรื่องที่เป็นปัญหาอย่างมากเนื่องจากโรงเรียนต้องลงทุนมาก ในเครื่องมืออุปกรณ์คอมพิวเตอร์ทั้งเก่าทั้งใหม่ 7 ตัวรวมระบบในห้องสมุด ห้องศูนย์วิทยากร และอย่างที่กล่าวไปแล้วคือความซ้ำซ้อน อาทิ ข้อมูลสถิติการใช้ห้องสมุด ที่ต้องมีปรากฏในเอกสารด้วยมือและในระบบฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ ทำให้บุคลากรเห็นว่าเป็นการเพิ่มภาระงาน ประกอบกับตามที่ได้กล่าวไว้แล้วว่าโรงเรียนเข้าร่วมโครงการกับหลายสำนักงานบุคลากรต้องประมวลผล หรือรวบรวมจัดทำเอกสารรองรับเกณฑ์ที่สำนักงานหนึ่งๆต้องการด้วย แต่ในอนาคตผู้บริหารจะตัดสินใจเลือกระบบใดระบบหนึ่งต่อไป

สำหรับด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างทั่วถึงและต่อเนื่องนั้นแม้ว่าทางโรงเรียนจะให้ความสำคัญในการเสริมสร้างพัฒนาความรู้ความสามารถให้บุคลากรโดยมีการจัดฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งได้กล่าวถึงรายละเอียดแล้วในปัจจัย 3 ที่ฝ่ายบุคลากรจะเป็นผู้รับผิดชอบปฏิบัติ ส่วนของผู้บริหารจะเป็นผู้ที่พิจารณาบุคลากรที่จะส่งเข้ารับการอบรม โดยถ้าเป็นเรื่องสาขาวิชาที่สอนอาจให้ครูในสายวิชานั้นไปได้แต่ถ้าเป็นเรื่องใหม่หรือเรื่องที่สำคัญจะให้หัวหน้ากลุ่มวิชาหรือประธานฝ่ายไป ซึ่งแม้ว่าทางโรงเรียนจะจัดให้มีการฝึกอบรมบ่อยครั้งและมีระบบรองรับหลังจากที่บุคลากรได้เข้าประชุมอบรมสัมมนามาก็ตาม แต่ในความคิดเห็นของอาจารย์ใหญ่การจัดฝึกอบรมที่ผ่านมานั้นยังไม่ได้ตามความคาดหวังกล่าวคือ นอกจากเรื่องที่โรงเรียนเฉพาะเจาะจง อาทิ เรื่องการเรียนการสอนแบบเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางที่ได้จัดลงไปในแผนการสอนหลัก หรือในเรื่องคุณธรรม จริยธรรมที่ครูมีการจัดอบรมและสอนนักเรียนสวดมนต์ ซึ่งสามารถตรวจดูได้จากการนิเทศการสอนและค่อนข้างจะเป็นรูปธรรม แล้ว สำหรับหลักสูตรการอบรมอื่น อาจารย์ใหญ่ก็ไม่แน่ใจว่าหลังจากที่บุคลากรได้ไปเข้ารับการอบรมหนึ่งๆมาประชุมต่อให้กับบุคลากรคนอื่นๆในโรงเรียนแล้วจะได้นำประโยชน์นั้นไปใช้จริงในการทำงานมากนักน้อยเพียงใด แต่โรงเรียนก็ยังคงการส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมเนื่องจากต้องการให้บุคลากรในโรงเรียนก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

สำหรับในเกณฑ์ที่ 2 คือผู้บริหารสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นประชาธิปไตย จึงส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น ทั้งนี้ อาจารย์ใหญ่ให้ทัศนะว่าทางโรงเรียนยึดหลักธรรมในการบริหาร คือคารวะธรรมที่บุคลากรต้องเคารพสิทธิซึ่งกันและกัน ปัญญาธรรมคือทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆได้ และสามัคคีธรรมที่ทุก

คนให้ความร่วมมือ สามารถทำงานร่วมกัน ช่วยกันทำงานนั้นๆให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ซึ่งพิจารณาได้จากการที่โรงเรียนมีการแบ่งฝ่ายงานตามความเหมาะสมของลักษณะงาน และการเลือกแต่งตั้งบุคลากรตามความรู้ความสามารถ ความต้องการและความสนใจ และยังสร้างระบบเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้มีความสามารถ เป็นผู้นำ โดยสามารถผลัดเปลี่ยนการเป็นผู้นำได้ กล่าวคือโรงเรียนจะใช้เอกสารคำสั่งแต่งตั้งเป็นเครื่องมือ ในงานหรือกิจกรรมหนึ่งๆ จะมีการระบุผู้รับผิดชอบ เมื่อบุคลากรคนหนึ่งได้รับคำสั่งแต่งตั้งรับผิดชอบในงานนั้นแล้ว ก็จะได้ถือว่าบุคคลนั้นเป็นหัวหน้างาน และจะมีอำนาจหน้าที่โดยอัตโนมัติสามารถกระจายงานให้บุคลากรคนอื่นๆ แม้ว่าจะข้ามฝ่ายงานกันได้ตามความเหมาะสมในตารางกำกับงาน ซึ่งจะนำมาเสนออาจารย์ใหญ่พิจารณาความเหมาะสมก่อนที่จะนำไปให้บุคลากรอื่นๆ ลงนามรับทราบและปฏิบัติตาม ตลอดจนผู้รับผิดชอบคนนั้นจะต้องรับผิดชอบในการติดตามกำกับดูแล ประเมินงานนั้นให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดได้ ดังคำสัมภาษณ์นี้

... ในแต่ละงานของฝ่ายนั้นๆเขาก็จะมีผู้รับผิดชอบอยู่แล้ว มีงานประจำหรือ โครงการอะไรที่เขารับไป มีผู้รับผิดชอบเรียบร้อยมีคำสั่งแต่งตั้ง พอมีคำสั่งแต่งตั้งออกมาปั๊บ คนที่รับผิดชอบตรงนั้นเนี่ยเขาจะเป็นหัวหน้างาน ในงานนั้นๆได้ สามารถที่จะแจกงานให้กับทุกคนที่เกี่ยวข้องที่ควรจะได้ ทำฝ่ายก็ได้ เช่น งานแข่งว่ายน้ำ กิจกรรมนักเรียนเขาเป็นผู้รับผิดชอบร่วมกับสภามหาวิทยาลัย เขาก็จ่ายงานมาครูฝ่ายวิชาการอาจจะไปเป็นประชาสัมพันธ์ อาจจะไปเป็นคนเดินคะแนน อาจจะเป็นคนดูแลบริการอะไรอย่างนี้ ก็สามารถที่จะแจกงานให้ทุกคน แล้วแจกงานให้เราได้ด้วย เออ คือครูใหญ่ต้องพูดนะ ครูใหญ่ต้องกล่าวรายงานอะไรอย่างนี้ ก็มาใช้เราได้ด้วยนั่นแหละ

อย่างเวทีคนเก่ง เขามีตารางงานใบนี้ อย่างสัปดาห์นี้เป็นของใคร เขาก็ไปเดินตามทุกฝ่ายทุกกลุ่มประสบการณ์ ภาษาอังกฤษมีช่วงไหนก็ได้มา ภาษาไทยช่วงไหนก็ได้มา อันนี้เขาสามารถที่จะไปขอความร่วมมือได้ เขาก็คือเป็นหัวหน้าที่จะไปขอความร่วมมือกับทุกคนได้ มันจะมีลักษณะการทำงานที่เป็นแผนภูมิลงมาไข่ม้อย หัวหน้าก็จะสามารถประสานงานกันได้ อันนี้ในระดับแนวราบ แล้วเขาก็สามารถเสนอตามลำดับขึ้นไปข้างบนได้ ข้างล่างก็เหมือนกันที่เขาสามารถที่จะประสานงานด้วยตัวเองได้ ... (ศุภลักษณ์ ชูเดช, อาจารย์ใหญ่โรงเรียนแย้มสอาด, 2544)

ประการสุดท้ายในเกณฑ์ที่ 3 ผู้บริหารส่งเสริมให้มีระบบกำกับ ตรวจสอบและรายงาน คุณภาพภายในที่เหมาะสม กล่าวคือ จะมีการใช้ปฏิทินงาน การประชุมไม่ว่าจะเป็นสรุปประจำภาค ประจำปี และการรายงานในการกำกับติดตามงานตามระยะเวลา โดยมีการกำหนดขอบข่ายสาระการกำกับ ตรวจสอบ และรายงานที่ครอบคลุมเป้าหมายและจุดเน้นในการพัฒนาของโรงเรียนชัดเจนครอบคลุมขอบข่ายงานตามงานประจำและโครงการที่ปรากฏในแผนปฏิบัติการฝ่ายและแผนปฏิบัติงานประจำปี โดยผู้บริหารเน้นการประชุมชี้แจงให้บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบ เข้าใจและดำเนินการตามระบบ (ดูการตรวจสอบคุณภาพ 4.4)

4.3.2.6 ปัจจัยที่ 6 กิจกรรมนักเรียน

การดำเนินงานในปัจจุบันนี้ เมื่อโรงเรียนได้พิจารณาตามลักษณะโครงสร้างงานแล้ว ในเกณฑ์ที่ 1 ในส่วนของการจัดบริการและสวัสดิการต่างๆ แก่ผู้เรียนเพื่อส่งเสริมพัฒนาการทั้งทางร่างกายและจิตใจให้เหมาะสมกับวัย จะเป็นฝ่ายธุรการรับผิดชอบร่วมกับฝ่ายกิจการนักเรียน โดยฝ่ายธุรการจะดูแลในเรื่องของจัดโภชนาการ สุขาภิบาลที่ถูกสุขลักษณะซึ่งเป็นเรื่องที่โรงเรียนมีการดำเนินงานมาตลอดแต่ยังไม่มีประกันที่โรงเรียนมีการจัดอาหารกลางวัน การบริการน้ำดื่ม น้ำใช้ ห้องน้ำ ซึ่งเป็นงานประจำของฝ่ายธุรการอยู่แล้ว ตลอดจนการเชิญแพทย์จากโรงพยาบาลมาดูแลเรื่องสาธารณสุข จัดวัคซีนให้กับทางโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ

ในส่วนของความปลอดภัย จะใช้ระบบการจัดครูเวรประจำจุดต่างๆ ในบริเวณโรงเรียน ได้แก่ ประตูหน้า ประตูหลัง สนามโรงเรียน โรงอาหาร และอาคารเรียน เมื่อผู้ปกครองต้องลงนามในสมุดรับ-ส่งนักเรียนทุกครั้งเมื่อมารับนักเรียน ส่วนด้านหลังโรงเรียนนักเรียนจะต้องมีผู้ปกครองมาด้วยทุกครั้งจึงจะรับอนุญาตให้ออกได้ จุดจราจรข้างหน้าโรงเรียนจะมีตำรวจและครูเวรที่ประตู นอกจากนี้ ยังมีสารวัตรนักเรียนซึ่งเป็นนักเรียนอาสาสมัครเข้ามาช่วยเรื่องความปลอดภัยในจราจรด้วย โดยในแต่ละปีฝ่ายกิจการจะพานักเรียนเข้าอบรมจราจร ซึ่งผลที่ได้รับปรากฏว่าช่วยลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในช่วงจราจรคับคั่งได้ กล่าวคือผู้ปกครองจะไม่ใช้อารมณ์กับนักเรียนและตำรวจ และทำให้จราจรคล่องตัวได้มาก

...ก็มีครูเวรทุกจุด อย่างครูนี้จะเป็นครูเวรประจำอยู่ข้างหน้าอยู่แล้วเพราะจะรู้จักเด็กทุกคน ตรงนี้ผู้ปกครองที่มารับเราจะจำได้ทุกคน คือต้องให้เซ็นรับกลับทุกครั้ง ถ้าไม่เราก็คงเป็นคนเซ็นให้แต่ส่วนมากเขาก็เซ็นเองหรือลูกเซ็น แต่เราก็จะดู ส่วนด้านหลังจะมีครูเวรประจำด้านหลัง เด็กที่จะออกด้านหลังได้ต้องออกกับผู้ปกครอง ... (ปิยะนุช แก้วฤทธิ, ประธานฝ่ายธุรการ-การเงิน, 2544)

... จราจรมาช่วยก็จะเอานักเรียนกับครู เอาตำรวจมาช่วยได้สองปีก็ช่วยได้ะบาง
ที่ปัญหาผู้ปกครอง จะให้อาจารย์ พอเราเอาเด็ก เอาตำรวจมาช่วยปัญหาพวกนี้ก็
จะลดน้อยลงไป แล้วก็ช่วยลดปัญหารถติดได้เยอะ แล้วยิ่งเรามีประตูสองด้าน
ความปลอดภัยเกิดขึ้นเยอะ จราจรคล่องตัวได้ดี ... (สมควร คັນชอทอง, ประธาน
ฝ่ายกิจการนักเรียน, 2544)

ฝ่ายธุรการยังดูแลดำเนินการด้านการจัดสวัสดิการ ความช่วยเหลือที่เชื้ออำนาจให้นักเรียนที่มีความจำเป็นให้มีโอกาสได้เรียน โดยมีการสรรหาทุนการศึกษาจากแหล่งต่างๆ ทั้งจากผู้ปกครองและหน่วยงานอื่นที่เสนอมา ตลอดจนการช่วยเหลือผู้ปกครองในเรื่องของค่าธรรมเนียมการเรียน อาทิ สำหรับผู้ปกครองที่มีบุตรหลานเรียนที่นี้หลายคนสามารถแบ่งจ่ายค่าเล่าเรียนได้
อย่างไรก็ตามต้องคุยกับอาจารย์ใหญ่โดยตรง นอกจากนี้ยังรับผิดชอบด้านการจัดบริการแนะแนว
ซึ่งโดยรวมแล้วจะเป็นครูประจำชั้นในการดูแลนักเรียนทั่วไป ส่วนในเรื่องของการแนะแนวภายใน
โรงเรียนจะมีอาจารย์แนะแนวที่จบเอกแนะแนวโดยเฉพาะดูแล อาทิ เรื่องการศึกษาต่อ การเชิญ
อาจารย์แนะแนวจากโรงเรียนมัธยมต่างๆ มาให้ความรู้รวมถึงมีการจัดนิทรรศการแจกใบสูจิบัตร
ประกอบด้วย นอกจากนี้ สำหรับเด็กพิเศษและเด็กที่มีพฤติกรรมแตกต่างจากเพื่อนจะใช้วิธีการ
สังเกตพฤติกรรม เพื่อดำเนินการแจ้งอาจารย์ใหญ่ และผู้ปกครองให้รับทราบ แนะนำแพทย์ผู้เชี่ยว
ชาญโดยมีสูจิบัตรของโรงพยาบาลหรือสถานบริการต่างๆ ให้ผู้ปกครองพานักเรียนไปตรวจอาการ
แต่จะไม่ได้บังคับเพียงเสนอแนะเท่านั้น เพราะอาจารย์แนะแนวจะเพียงดูแลไม่สามารถวินิจฉัยโรค
ได้ เมื่อแพทย์ระบุว่าต้องการรักษาโรคอะไร จะแจ้งกลับมาทางโรงเรียนเพื่อติดตามผลการรักษา
ของนักเรียนคนนั้นๆ ต่อไปด้วยความร่วมมือจากครูประจำชั้นคอยเขียนแจ้งพฤติกรรมให้ทราบ
อย่างต่อเนื่อง ในส่วนของการส่งเสริมพัฒนาการทั้งร่างกายและจิตใจ ฝ่ายกิจการนักเรียนจะรับผิดชอบ
ในการจัดกิจกรรมและโครงการต่างๆ ในส่วนของการพัฒนาร่างกายจะส่งเสริมให้นักเรียนรู้จัก
การใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ อาทิการเล่นกีฬา เล่นดนตรี ในการส่งเสริมสุขภาพจิตโดยการ
อบรมตอนเช้าหน้าเสาธงประมาณ 5 นาที มีการนิมนต์พระมาเทศน์ในวันนักขัตฤกษ์

ในเกณฑ์ที่ 2 ดำเนินงานปกครองนักเรียนเป็นระบบ โดยมีการกำหนดกฎระเบียบ
แนวปฏิบัติสำหรับนักเรียนอย่างชัดเจน โดยนอกจากฝ่ายกิจการนักเรียน จะจัดทำคู่มือนักเรียนที่
จะแจ้งนโยบาย ลักษณะที่พึงประสงค์ ระเบียบวินัย และข้อปฏิบัติของนักเรียนแล้ว ฝ่ายกิจการ
นักเรียนจึงมีการปรับปรุงรูปแบบการดูแลความประพฤติของนักเรียนโดยมีการจัดเลือกตั้งหัวหน้า

ห้องแบ่งเป็นหัวหน้าห้องชายและหญิงซึ่งดูแลความเรียบร้อยภายในห้องของตนเอง รวมถึงมีการปรับปรุงคณะกรรมการนักเรียนให้เป็นระบบมากขึ้น เพื่อส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียนและเพื่อให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบระเบียบวินัย ความประพฤติของนักเรียนภายในโรงเรียน โดยคณะกรรมการนักเรียนมีทั้งหมด 10 คน มีการแบ่งหน้าที่ประธาน รองประธาน เลขานุการ มีหน้าที่ดูแลเรื่องความเป็นระเบียบเรียบร้อยภายในโรงเรียน ดูแลเรื่องความสะอาดทั้งในห้องเรียน และบริเวณโรงเรียน และดูแลกิจกรรมหน้าเสาธง ได้แก่การนำนักเรียนออกกำลังกาย ให้ความรู้ภาษาไทย สรุปรข่าว และการสนทนาภาษาอังกฤษ ตลอดจนดูแลระเบียบแถว อนึ่ง จะมีการเลือกตั้งคณะกรรมการนักเรียนในเดือนธันวาคม โดยเป็นนักเรียนที่ลงเลือกตั้งจะเป็นนักเรียนระดับประถมศึกษาปีที่ 5 อาสาสมัครเพื่อจัดตั้งเป็นพรรคการเมือง และสามารถหาทีมงานให้ครบ 10 คนจากนักเรียนห้องอื่นในระดับเดียวกันหรือจะเป็นนักเรียนรุ่นน้องต่างระดับก็ได้ ซึ่งการที่เลือกตั้งปลายภาคเรียนเนื่องจากคณะกรรมการชุดใหม่จะสามารถศึกษางาน เตรียมงานโดยมีคณะกรรมการนักเรียนชุดเดิมซึ่งจะอยู่ในระดับประถมศึกษาปีที่ 6 ส่งมอบงานให้ และเมื่อปีการศึกษาต่อไปคณะกรรมการชุดใหม่นี้จะขึ้นประถม 6 และสามารถสานต่องานแทนคณะกรรมการนักเรียนชุดเดิมได้ทันที นอกจากคณะกรรมการนักเรียนแล้วยังมีระบบ ซึ่งทำให้การปกครองนักเรียนเป็นระบบและทั่วถึงมากขึ้น ทั้งนี้ จากทัศนะของประธานฝ่ายกิจการนักเรียน การที่โรงเรียนเปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการปกครองมากขึ้น จะทำให้นักเรียนกล้าแสดงออกมากขึ้น หัวหน้าห้องรู้หน้าที่ของตนเองมากขึ้น คณะกรรมการนักเรียนทุกคนมีหน้าที่บทบาท ต้องรู้จักการประชุมและรับรู้กิจกรรมภายในโรงเรียนอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้งหรืออาจมีวาระจร กรรมการนักเรียน จะต้องสามารถดูแลความเรียบร้อย อาทิ จากการที่มีกรรมการมาตรวจสอบภายนอก กรรมการนักเรียนจะมีหน้าที่ต้อนรับผู้มาเยือน พาเยี่ยมชมอาคารเรียนตามห้องประกอบการต่างๆ แบ่งกลุ่มกันไปเป็นต้น ซึ่งจากการสัมภาษณ์คณะกรรมการนักเรียนข้างล่างนี้ สามารถสะท้อนให้เห็นความสำคัญของการเปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการปกครองดังเจตนารมณ์ของโรงเรียนได้เป็นอย่างดี

... ช่วยคุณครูทำงานต่างๆ มีกิจกรรมคือช่วยดูแลนักเรียนในโรงเรียน ก็คือว่าเวลาเราทำความผิดเราก็จะเตือนเขา โดยที่ครูไม่ต้องมาคอยคุม ตอนเช้าจะพูดหน้าเสาธง เอาข่าวเอาภาษาไทยมาอ่านให้เขาได้ความรู้ว่าวันนี้มีอะไรบ้าง เวลาเข้าแถวตอนเช้าก็ดูแลให้เข้าแถวให้เรียบร้อย แล้วก็ตอนช่วงที่ชนะเลิศพูด ก็จะมีสองคนเดินตรวจแถวว่าห้องไหนมีความเป็นระเบียบเรียบร้อยมากน้อยแค่ไหนอย่างนี้ค่ะ [ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นบ้างหรือไม่] เวลาโรงเรียนมีอะไรใหม่ๆ ครูก็มีการ

บอกอย่างเช่นการทำโครงการ เช่นก็ทำสัปดาห์นี้จะจับฉลากมัย เลือสกีที่บาท ในกิจกรรมต่างๆ ดูและระเบียบทั่วไป อย่างผูกโบว์ ถ้ารุ่นน้องไม่เชื่อฟัง ถ้าเราพบเราจะตักเตือน ถ้ายังไม่เชื่อฟังก็จะบอกคุณครูค่ะ [ได้ประโยชน์อะไรจากการเป็นคณะกรรมการนักเรียน] อยากให้ทำจะมีผลให้โรงเรียนดูแลง่ายขึ้น มีชื่อเสียง มีคนแบ่งเบาภาระคุณครู แล้วแนะนำว่า ถ้าทำจะได้ประสบการณ์ทั้งเป็นผู้นำและได้ประสบการณ์ แล้วก็ไม่น่าจะสมัครในห้องเดียวกัน เปิดโอกาสให้ห้องอื่นๆบ้าง แล้วถ้าหากมารวมกันตอนแรกไม่สนิท ก็จะทำงานร่วมกันไปเรื่อยๆ คุยกับเขา ประชุมกับเขาบ่อยๆ จะสนิทกันมากขึ้น แล้วก็ไม่ควรบังคับให้มาเป็น ควรมาจากความสมัครใจ เพราะว่าถ้าไปบังคับผลงานอาจไม่ดี... (คณะกรรมการนักเรียน, 2544)

จะเห็นได้ว่าคณะกรรมการนักเรียนสามารถเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของตนเองในการช่วยอาจารย์ในการดูแลความเรียบร้อยของนักเรียน และยังสะท้อนให้เห็นว่าการเปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมดังกล่าวมีส่วนช่วยให้นักเรียนสามารถพัฒนาตนเอง ช่วยให้นักเรียนเรียนรู้การทำงานแบบประชาธิปไตย การเสียสละเพื่อสังคม ปลุกฝังภาวะผู้นำให้นักเรียนและเสริมสร้างเจตคติที่ดีของนักเรียนที่มีต่อโรงเรียนได้อีกด้วย

นอกจากนี้ ฝ่ายกิจการนักเรียนยังมีสมุติพิทักษ์วินัย ที่จะเป็นการหักคะแนนความประพฤติจากกลุ่มสร้างเสริมลักษณะนิสัย เพื่อบันทึกพฤติกรรมนักเรียนที่ประพฤติดิต หากนักเรียนประพฤติดิตจะเริ่มจากครูประจำชั้นที่เป็นความผิดในเรื่องทั่วไป เช่นการกลั่นแกล้งของนักเรียนในชั้น แต่ถ้าเป็นกรณีที่ร้ายแรงเช่นมีการทำร้ายร่างกาย ชกต่อย นักเรียนจะถูกส่งให้ประธานฝ่ายกิจการนักเรียนเป็นผู้พิจารณา แต่ถ้าร้ายแรงกว่านั้นจะแจ้งให้ครูใหญ่รับทราบเพื่อเชิญผู้ปกครองมารับทราบความประพฤติของนักเรียน เพื่อหาแนวทางการแก้ไขร่วมกัน ทั้งนี้ ทางฝ่ายจะมีการสรุปปัญหาพฤติกรรมนักเรียนในแต่ละเดือน รวมถึงในแต่ละปีจะมีการประชุมผู้ปกครองก็จะชี้แจงความประพฤติให้ผู้ปกครองรับทราบเพื่อช่วยกันดูแลควบคุมความประพฤติของนักเรียน พร้อมกันนี้ในการประชุม ผู้ปกครองก็สามารถแสดงความคิดเห็น ความต้องการในเรื่องระเบียบ ความประพฤติของนักเรียนได้ เพื่อพิจารณาหาข้อสรุปที่เหมาะสมร่วมกันทั้งฝ่ายโรงเรียนและผู้ปกครอง ดังคำสัมภาษณ์นี้

...อย่างถ้ามีปัญหาเรื่องของการทะเลาะวิวาท จะเป็นหน้าที่ของครูประจำชั้น ถ้าอาการมากมายก็จะส่งมายังผม จะดำเนินการสอบสวนทุกอย่าง ถ้ามากมายอีกก็จะเสนอไปยังครูใหญ่ เอ่อคือเบื้องต้นที่ยังไม่ถึงครูใหญ่ ผมจะมีสมุดบันทึกพิทักษ์วินัย ตรงนี้เด็กกลัวมาก เพราะผมจะหักคะแนน ทะเลาะกันเบื้องต้นหักคะแนนคนละ 5 คะแนน ในกลุ่มสร้างเสริมลักษณะนิสัย พอหลังจากนั้นทะเลาะกันมากมายจนรู้สึกมันไม่ไหว จึงค่อยเสนอครูใหญ่ เพื่อเชิญผู้ปกครองมาพบเพื่อทราบพฤติกรรมของลูก ว่าลูกเกรงไปต่อยคนนั้นตาเขียว ก็แก้ปัญหาดังนี้ได้ค่อนข้างเยอะ แล้วก็ปัญหาทะเลาะวิวาทสรุปแต่ละเดือนไม่เกิน 3 ราย นอกนั้นก็ประปรายธรรมดา ครูบางคนนั้นแกล้งหนู ก็เป็นหน้าที่ของครูประจำชั้นจบ แต่ถ้าเกิดครูประจำชั้นรับไม่ไหวก็ส่งมาให้ผม ระบบระเบียบเท่าที่ผ่านมามีขึ้น

แล้วก็ในแต่ละปีเราก็มีการประชุมผู้ปกครอง ขอรับรองว่าถ้าทำอย่างนี้ถ้าเกินกว่านี้ ผู้ปกครองต้องรับรู้รับทราบแล้วก็เอามาพัฒนา โดยตรงนี้ที่เราไม่ได้ก็ต้องมาปรับกัน อย่างเช่น โรงเรียนเอกชนต้องเจอต่อผู้ปกครอง อย่างอยากจะได้ผมยาวส่วนใหญ่จะให้ผู้หญิง แต่ไว้แล้วควรต้องผูกมัดให้เรียบร้อย ผู้ชายก็ไว้ลองทรงสูง... (สมควร คันชอทอง, ประธานฝ่ายกิจการนักเรียน, 2544)

ประการสุดท้าย ในเกณฑ์ที่ 3 มีการจัดกิจกรรมนักเรียนที่มุ่งเน้นส่งเสริมด้านทักษะ คุณธรรมจริยธรรม โดยนอกจากจะมีกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมอย่างเป็นรูปธรรมแล้ว จากคำกล่าวของอ.สมควร คันชอทอง ประธานฝ่ายกิจการนักเรียน ทางโรงเรียนยังเน้นให้นักเรียนมี คุณธรรม 4 ประการคือ ประการที่ 1 คารวธรรม หมายถึง รู้จักการเคารพผู้อาวุโส ครูอาจารย์ ประการที่ 2 ศรัทธาธรรม หมายถึง การให้ความศรัทธาพ่อแม่ ครูอาจารย์ในสถาบัน ประการที่ 3 วินัยธรรม คือ รู้จักหน้าที่ บทบาทของตน ไม่ทำอะไรตามอำเภอใจ และประการที่ 4 สามัคคีธรรมซึ่งเป็นคุณธรรมที่ส่งเสริมประชาธิปไตย การยอมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น การทำงานร่วมกัน

นอกจากนี้ ฝ่ายกิจการนักเรียนต้องดูแลให้กิจกรรมสอดคล้องกับความสนใจ โดยเปิดโอกาสให้นักเรียน ทุกคนเข้าร่วมกิจกรรมตามความสมัครใจ โดยนอกจากจะมีศูนย์วิทยากรสำหรับนักเรียนประถมต้น ป.1-2 ที่นักเรียนสามารถเลือกเข้ากิจกรรมตามกลุ่มประสบการณ์ที่ได้จัดไว้แล้ว ยังมีการจัดตั้งชมรมขึ้น 12 ชมรม แต่ละชมรมจะมีครูประจำชมรม อย่างน้อย 2 คน ประมาณ 35 คนสำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3-6 ซึ่งชมรมต่างๆก็มาจากการประชุมครูและ

คณะกรรมการนักเรียน เพื่อพิจารณาชมรมที่นักเรียนน่าจะสนใจ ได้แก่ ชมรมคอมพิวเตอร์ ชมรมห้องสมุด ชมรมกีฬา ชมรมว่ายน้ำ ชมรมเทควันโด ชมรมคณิตศาสตร์ ชมรมวิทยาศาสตร์ ชมรมภาษาอังกฤษ ชมรมห้องเรียนสิ่งแวดล้อม ชมรมอนุรักษ์วัฒนธรรมไทย ชมรมดนตรี และชมรมศิลปะ ซึ่งนักเรียนสามารถเลือกเข้าร่วมชมรมใดชมรมก็ได้ตามความสมัครใจ ซึ่งแม้ว่าจะกำหนดจำนวนนักเรียนเนื่องจากในชมรมที่มีอุปกรณ์จำกัด แต่ในชมรมศิลปะ มีการรวบรวมเอกสารหลักฐาน จัดทำรูปเล่ม และเอกสารชมรมอย่างเป็นทางการ พร้อมรูปถ่าย เมื่อปิดภาคการศึกษาจะมีการประชุมสรุปกิจกรรมชมรมทั้งหมด กิจกรรมชมรมแม้ว่านักเรียนส่วนใหญ่จะให้ความสนใจมาก โดยเฉพาะชมรมศิลปะ จะเป็นระบบมากขึ้นแต่ยังมีปัญหา โดยจากคำกล่าวของอ.สมควร คั่นชอทอง ประธานฝ่ายกิจการนักเรียน ประการแรกคือ ชมรมมีเวลาการจัด กิจกรรมน้อย 45 นาทีต่อสัปดาห์ ซึ่งก็มิได้เริ่มกิจกรรมตามเวลานัก กว่านักเรียนจากหลายระดับชั้นจะมาเข้ากิจกรรมก็เสียเวลาช่วงเริ่มบ้าง จึงทำกิจกรรมได้ไม่เต็มเม็ดเต็มหน่วยนัก ประการที่สอง ขาดความต่อเนื่องในการจัดกิจกรรม เพราะต้องจัดกิจกรรมสลับกับสัปดาห์การสวดมนต์ เพื่อเป็นการส่งเสริมนักเรียนทั้งพัฒนาการทางร่างกายและจิตใจ ประการที่สามที่สุดท้าย คือเรื่องการจัดทำเอกสาร เมื่อมาทำระบบประกันแล้วจะต้องมีการทำเอกสารหลักฐานประกอบอย่างต่อเนื่อง บางครั้งครูก็ทำแต่กิจกรรมแต่ละเลยการทำเอกสารบ้าง ตอนสิ้นปีการศึกษาจึงยังไม่ค่อยเป็นที่น่าพึงพอใจนัก

4.3.2.7 ปัจจัยที่ 7 สัมฤทธิผลของผู้เรียนระดับประถมศึกษา

ในปัจจัยประสิทธิผลนี้จะเป็นปัจจัยที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนให้โรงเรียนประกันคุณภาพของผลผลิต ซึ่งฝ่ายประสิทธิผลเป็นผู้รับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูลเพื่อเรียบเรียงเป็นรายงาน จึงจะมีใช้การที่ฝ่ายประสิทธิผลเป็นฝ่ายดำเนินงานให้เกิดขึ้นเพียงแต่เป็นผู้ที่ขอข้อมูลจากฝ่ายที่เกี่ยวข้องจัดแสดงผลตามหลักเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนต้องการ เป็นตัวเลขทางสถิติ ตาราง กราฟ หรือแผนภูมิ ให้ชัดเจน

... เราจะได้มาจากฝ่ายวิชาการ แต่ว่าฝ่ายประสิทธิผลจะมาสรุปเป็นรูปเล่มเป็นกราฟ เป็นร้อยละออกมา เราจะมารวบรวมที่ออกมาแบบนี้จะสรุปออกมาได้อย่างไร หรือบางที่เราอาจจะเอามาจากของกระทรวง ที่มีเกณฑ์ของกรมวิชาการแล้วเราก็นำสอบเด็ก ป.6 เราอย่างมีคะแนนร้อยละไม่ต่ำกว่า 5 เราก็น่าจะดูว่าผลที่ออกมาตรงตามนั้นหรือเปล่า เราก็ขอข้อมูลจากวิชาการแล้วก็ขอคนเขามาช่วยอย่างนี้ เออ พี่ก็แปลกใจเหมือนกันว่าทำไมไม่ให้ฝ่ายการทำให้ซะเลย แต่ครูใหญ่เขาบอกว่า ประสิทธิผลจะทำการไปทุกด้านเลย คือเป็นฝ่ายที่รวบรวมผลงานของโรงเรียน

ทั้งครู นักเรียนเพราะโรงเรียนเราค่อนข้างจะเข้าร่วมทุกเรื่อง มีผลเป็นยังไงประ
สิทธิผลก็ต้องเก็บข้อมูล แม้กระทั่งประกวดทั้งภายนอกภายในเก็บหมด ... (บังอร
พูนสวัสดิ์, ประธานฝ่ายประสิทธิผล, 2544)

ในเกณฑ์คุณภาพที่ 1 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในชั้นสุดท้ายของผู้เรียนที่จบหลักสูตรอยู่ในระดับสูง โดยร้อยละ 70 ของผู้จบหลักสูตรมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในทุกกลุ่มประสพ
การณ์สูงกว่าเกณฑ์ที่โรงเรียนกำหนด และร้อยละ 70 ของผู้จบหลักสูตรผ่านจุดประสงค์การเรียนรู้
ร้อยละ 80 และมีระดับผลการเรียนไม่ต่ำกว่า 2 ทุกกลุ่มประสพการณ์ จะเห็นได้ว่าเป็นเรื่องของ
ฝ่ายวิชาการที่จะมีกระบวนการส่งเสริมสนับสนุนทางการเรียน (ปรากฏชัดในปัจจัยที่ 2 การเรียน
การสอน) ในส่วนของปัจจัยที่ 7 จึงเพียงการสรุปผลสัมฤทธิ์ที่เกิดจากการที่โรงเรียนได้ควบคุมคุณ-
ภาพในกระบวนการเรียนการสอน ดังคำสัมภาษณ์นี้

... ทางฝ่ายจะเทียบเกณฑ์ในการสอบแล้วก็จะมาทำตารางกราฟ แล้วก็ในส่วน
ของเด็ก ก็จะทำให้เด็กแนบไปเลยว่าในส่วนของแต่ละวิชาเนี่ยเขาอยู่ในระดับไหน ใน
ภาพรวมของทั้งเขาได้ที่เท่าไร ถ้าในส่วนโรงเรียนจะออกเป็นกราฟ ในแต่ละ
วิชา เราจะทำเฉพาะช่วงปลายภาคที่ 1 และ 2 แล้วก็มาประชุมกลุ่มกันว่าตาม
เกณฑ์ที่เราตั้งไว้เด็กทำไปกี่เปอร์เซ็นต์ ผ่านไม่ผ่านกี่เปอร์เซ็นต์ แล้วก็ให้ฝ่ายประ
สิทธิผลที่เขาต้องการ ก็จะมีครูที่รับผิดชอบตรงนี้อยู่ เขาก็จะเอาไปเข้าแฟ้มของ
ฝ่ายเพื่อจัดเก็บไว้ ของวิชาการจะมีส่วนหนึ่ง ของประสิทธิผลก็จะมีส่วนหนึ่ง เพราะ
มันคาบเกี่ยวกันอยู่สองฝ่าย คือทางฝ่ายวิชาการเขาจะดูว่าเรามีกระบวนการทำ
อย่างไรจึงออกมาเป็นจุดนี้ แต่ประสิทธิผลจะดูได้ผลที่เรียบร้อยแล้วว่าเด็กผ่าน
หรือไม่ก็คนในแต่ละวิชา กระบวนการขั้นตอนจะอยู่ในฝ่ายวิชาการหมดเลย...
(ลำเรียง นุตวงศ์ ประธานฝ่ายวิชาการ, 2544)

จากนั้นทางฝ่ายประสิทธิผลจะขอผลคะแนนที่ฝ่ายวิชาการเพื่อนำมารายงานสรุป
แสดงเป็นตารางหรือกราฟตามความเหมาะสม เพื่อง่ายต่อการเรียกดูข้อมูลในเชิงเปรียบเทียบผล
สัมฤทธิ์เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจต่อไป

ในเกณฑ์ที่ 2 ความก้าวหน้าของการเรียนรู้ของผู้เรียนเต็มตามศักยภาพของตน
โดยผู้เรียนแต่ละคนมีความสามารถทางการเรียนที่แสดงออกโดยเฉลี่ยสูงขึ้นเป็นไปตามเกณฑ์ที่

โรงเรียนกำหนด และมีผลงานที่แสดงความก้าวหน้าของผู้เรียนแต่ละคนซึ่งปรากฏชัดเจนในการให้นักเรียนจัดทำแฟ้มสะสมผลงาน สำหรับความสามารถทางการเรียนนอกจากจะดูได้จากผลการเรียนของนักเรียนแต่ละคนที่เพิ่มสูงขึ้นตามที่โรงเรียนได้กำหนดไว้ ยังพิจารณาได้จากพฤติกรรมนักเรียนที่คุณครูประจำชั้นได้มีการบันทึกไว้ และสามารถพิจารณาได้จากข้อมูลหลักฐานของหลายฝ่าย อาทิ จากตารางบันทึกการใช้งานบริการการศึกษาที่โรงเรียนจัดให้ เช่นบริการห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ ห้องศูนย์วิทยากร โรงยิม ตลอดจนการที่ฝ่ายวิชาการเชิญสถาบันต่างๆ เช่น MATHZONE มาส่งเสริมกิจกรรมความรู้ทางวิชาการให้นักเรียนได้ทันสมัยมากขึ้น หรือการที่ฝ่ายกิจการนักเรียนจัดเวทีคนเก่งซึ่งจะเป็นเวทีตั้งอยู่ในโรงอาหาร เป็นสถานที่ที่ส่งเสริมให้นักเรียนสามารถแสดงออกได้ทุกวิชา ซึ่งจะมีการจัดประกวด หรือการแสดงในตอนพักกลางวันโดยมีตารางกำหนดจะเป็นวิชาอะไรในแต่ละเดือน อาทิ ในเดือนสิงหาคม มีวันแม่จะมีการประกวดร้องเพลง หรือในเดือนที่ไม่มีวันสำคัญอาจเป็นการประกวดมารยาทส่งเสริมเรื่องของวัฒนธรรม เหล่านี้นับได้ว่าเป็นความสามารถทางการเรียนของผู้เรียนที่แสดงออกมาทั้งสิ้น

... มันได้ทุกฝ่ายนะ อย่างวิชาการเราก็มี MATHZONE มาจากสถาบันต่างๆเข้ามาสอนเรา แล้วก็การแข่งขัน เรามีเวทีคนเก่ง คือเด็กได้แสดงออกทุกวิชาเลย ภาษาไทยเราก็มี เรามีทุกอย่าง ฝ่ายกิจการเป็นคนจัด แล้วขอความร่วมมือจากหัวหน้ากลุ่มวิชาต่างๆ ว่ามีอะไรจะส่งเสริมเด็กบ้าง... (บังอร พูนสวัสดิ์, ประธานฝ่ายประสิทธิผล, 2544)

... ก็คือเด็กพฤติกรรมดีขึ้น หรือมีผลการเรียนเด็กสามารถสอบทำคะแนนเป็นไปตามที่เราตั้งไว้ อย่างเวทีคนเก่งเด็กสามารถแสดงออกซึ่งความสามารถของตนเองได้ เวทีคนเก่งไม่จำเป็นต้องอยู่บนเวที อยู่ในห้องศูนย์วิทยากร อยู่ในห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ ก็ได้ เด็กก็สามารถกล้าแสดงออกได้ เรามีโรงยิมให้เด็กได้เล่น กีฬาด้วย เราจัดพวกนี้ก่อนทำมาตรฐานอีก เพียงแต่เราทำการพัฒนาขึ้น เมื่อก่อนอาจมีแค่วิชาภาษาไทย เราก็มาเพิ่มเป็นวิชาภาษาอังกฤษ ต่อมาเป็นกพอ [วิชาการงานพื้นฐานอาชีพ] เป็นการส่งเสริมด้านดนตรี นาฏศิลป์ กีฬา ก็จะเพิ่มขึ้นมาสำหรับทุกวิชา พอเด็กเขาทานอาหาร เขาก็จะได้ดูการแสดงของเพื่อนด้วยในตอนกลางวัน... (สมควร คันชอทอง, ประธานฝ่ายกิจการนักเรียน, 2544)

สุดท้ายในเกณฑ์ที่ 3 ผู้เรียนมีเจตคติที่ดีต่อการเรียนและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตร ในส่วนของคุณลักษณะที่พึงประสงค์จะเป็นเรื่องของการสังเกตพฤติกรรม ความประพฤติของนักเรียนให้มีระเบียบวินัย การมีสัมพันธภาพที่ดีต่อเพื่อน การมีความรับผิดชอบและปฏิบัติหน้าที่เหมาะสม จะเห็นได้ว่าเป็นข้อมูลสามารถดูหลักฐานร่องรอยจากหลายแหล่ง เช่นบันทึกพฤติกรรม การมีคู่มือนักเรียน เป็นต้น ซึ่งได้อธิบายอย่างชัดเจนในปัจจัยที่ 2 หลักสูตรกระบวนการเรียนการสอน และปัจจัยที่ 6 กิจกรรมนักเรียนแล้ว นอกจากนี้ การที่ผู้เรียนมีความสนใจ มุ่งมั่น อุสาหะและกระตือรือร้นต่อการเรียนและการพัฒนาตนเองซึ่งอาจารย์ฝ่ายประสิทธิผลจะใช้ข้อมูลทางสถิติจากห้องประกอบการต่างๆ ที่โรงเรียนใช้เพื่อส่งเสริมการพัฒนาตนเองของผู้เรียน

... ตรงนี้ ก็อาจจะเป็นเด็กมีทักษะในการทำงาน อย่างกพอ [วิชาการงานพื้นฐานอาชีพ] เด็กมีความสามารถที่จะทำได้ ตามความสามารถระดับประถม มีความคิดสร้างสรรค์ หรืออย่างมีผลงานใน portfolio เนี่ยเขาจะ show เห็นผลงานเด็กชัดเลย แม้ว่าฝ่ายวิชาการจะรับผิดชอบแต่มันก็จะส่งผลต่อทุกวิชา อย่างวิชาภาษาไทยแทนที่จะทำเป็นโครงงานหรือแผนภาพโครงเรื่องหัววนๆ เขาจะตกแต่งด้วยสีเส้น ดูการพัฒนาได้ตั้งแต่ ป.1 2 3 คือเราจะเก็บผลงานเขาเอาไว้ทุกปี เขาจะชอบ แล้วเขาก็จะได้มาดู แล้วเขาก็จะได้พัฒนาตนเอง... (สมควร คันทองทอง, ประธานฝ่ายกิจการนักเรียน, 2544)

โรงเรียนแย้มสอาดดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพของโรงเรียน ตั้งแต่การเตรียมการรับการประกันคุณภาพ โดยให้ความสำคัญกับการสร้างทัศนคติที่ดี การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากร ตลอดจนการสร้างขวัญและกำลังใจ เพื่อส่งเสริมความร่วมมือของบุคลากรในการดำเนินงาน ส่วนในกระบวนการควบคุมคุณภาพของโรงเรียนนั้นจะเริ่มจากการวางแผนโดยการจัดทำธรรมนูญโรงเรียนและการดำเนินงานตามแผนแม่บทดังกล่าว ซึ่งในขั้นต่อไปจะเป็นการรายงานกระบวนการตรวจสอบคุณภาพเพื่อติดตามการดำเนินงานของโรงเรียน

4.4 การตรวจสอบคุณภาพ

การตรวจสอบคุณภาพของโรงเรียน จะเป็นกระบวนการดำเนินงานที่มุ่งเน้น ติดตาม ตรวจสอบผลการดำเนินการของแผนพัฒนาโรงเรียนที่ได้จัดให้มีขึ้น เพื่อปรับปรุงคุณภาพการบริหารงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นลักษณะการติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานของโรงเรียน ทั้งนี้ หน้าที่ในการตรวจสอบติดตามของโรงเรียนจะไม่มี การตั้งคณะกรรมการตรวจสอบคุณภาพขึ้นมาเฉพาะ แต่เป็นการติดตามตรวจสอบจากผู้รับผิดชอบงานกิจกรรมหรือโครงการนั้นๆ ประธานฝ่ายงาน ผู้ช่วยผู้บริหารและอาจารย์ใหญ่ตามลำดับ กล่าวคือ เมื่อผู้รับผิดชอบงาน กิจกรรมหรือโครงการดำเนินงานเสร็จจะต้องทำรายงานการสรุปการดำเนินงาน กิจกรรม โครงการของตนเอง ซึ่งจะต้องมีองค์ประกอบของรายงานอย่างครบถ้วน มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินงาน รวมถึงอาจมีเครื่องมือที่ใช้ในการวัดประเมินผลการดำเนินงานเป็นแบบสอบถามต่างและมีการสรุปแสดงเป็นสถิติ สารสนเทศที่เข้าใจได้ง่าย อาทิ แสดงกราฟหรือแผนภูมิ พร้อมวิเคราะห์ผลที่ได้รับเป็นปัญหาอุปสรรค แนวทางแก้ไขและข้อเสนอแนะประกอบแล้วจึงนำรายงานสรุปนี้มาส่งให้กับประธานฝ่ายหรือผู้ตรวจที่กำหนดไว้ในเอกสารกำกับงาน และทุกสิ้นเดือนรายงานเหล่านี้จะถูกส่งให้กับอาจารย์ใหญ่เพื่อเป็นการพิจารณาติดตามผลการดำเนินงานในแต่ละงานต่อไปซึ่งจะทำให้บุคลากรต้องปฏิบัติงานอย่างตามกำหนดและมีการสรุปถึงปัญหาอุปสรรคต่างๆ เพื่อจะได้หาทางป้องกันแก้ไขได้ ดังคำกล่าวข้างล่างนี้

... ติดตามผลสำเร็จในการทำงาน ก็ก่อนที่จะเราจะมีการสรุปงานสิ้นเทอม เราก็จะมีตารางกำกับงาน ปฏิทินงาน ก็จะขึ้นปฏิทินไว้เดือนนี้ๆ ว่ามีงานอะไร ทำหรือยัง ถ้าเขาทำแล้วเขาก็ต้องส่งสรุปงานให้เรา คือทุกคนทำกันเอง ไม่ได้มีการแต่งตั้ง คณะทำงานชุดพิเศษขึ้นมา สรุปการดำเนินงาน สมมติว่าในปฏิทินงานเขาบอกว่า มีเวทีคนเก่ง พอเสร็จแล้ว เวทีคนเก่ง Crossword เป็นของภาษาอังกฤษ เขาจะต้องสรุป คือวันนั้นเขาทำ พอวันรุ่งขึ้น เขาจะต้องสรุปงานมาส่งให้เรา ว่าผ่านไม่ดี ยังไง มีแนวทางแก้ไข มีปัญหาอุปสรรคอะไร ทุกฝ่ายจะต้องสรุปมาให้เรา แล้วสิ้นเดือนตัวเอง [ผู้ให้สัมภาษณ์] จะต้องเป็นผู้ตรวจ ว่าใครยังไม่สรุปงานให้เรา อันนี้คือการเช็คหนึ่งอย่าง จากตารางกำกับอันนี้คือตารางการส่งงานประจำเดือน ทุกฝ่ายจะมีงานแล้วก็มีจากมีแผนปฏิบัติงาน เราก็ขอเขามาดู โอเค ทำก็ชี้ถูกถูกอัน

ไหนยังไม่ได้ทำ ทำไม่ครบเขาต้องไปติดตามมา อันนี้คือการติดตามงานของเรา ...

(วุฒिवรรณ คงคามาศ, ประธานฝ่ายบุคลากร, 2544)

ทั้งนี้ กระบวนการติดตามตรวจสอบของโรงเรียนมี 3 วิธีดังนี้

1. เมื่อได้มีการมอบหมายภาระหน้าที่การทำงานของบุคลากรในแต่ละฝ่าย ผู้บริหารและประธานฝ่ายจะร่วมกันคิดเครื่องมือในการติดตามงานของโรงเรียน เพื่อติดตามทั้งในระหว่างดำเนินงาน และตรวจสอบเมื่อเสร็จสิ้นโครงการแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ

ประเภทที่ 1 คือ เอกสารติดตามงานซึ่งจะเป็นเอกสารที่ใช้เพื่ออำนวยความสะดวกให้ในการติดตามงานให้เป็นไปตามกำหนดการเท่านั้นแต่จะมีได้แสดงรายละเอียดของการดำเนินงาน ได้แก่ ปฏิทินงาน ทะเบียนเอกสาร ตารางส่งงานประจำเดือน ซึ่งเอกสารเหล่านี้เป็นเอกสารประกอบแผนปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายงาน ซึ่งจะถูกออกแบบขึ้นตั้งแต่ในขั้นตอนของการวางแผน

- ปฏิทินงาน จะแบ่งเป็น 2 ชนิด คือปฏิทินการศึกษาซึ่งจะแสดงระยะเวลาการทำงานในภาคเรียนหนึ่ง ๆ เป็นรายสัปดาห์การทำงาน เพื่อให้บุคลากรทราบว่าแต่ละสัปดาห์การศึกษาของภาคเรียนหนึ่ง ๆ นั้นมีเวลาในการปฏิบัติงานกี่วัน เพื่อสะดวกในการเตรียมงาน และปฏิทินปฏิบัติงานซึ่งจะระบุกำหนดการว่าในแต่ละวันของเดือนนั้นมีงานหรือกิจกรรมใดที่ต้องปฏิบัติบ้าง พร้อมระบุผู้รับผิดชอบ ซึ่งปฏิทินงานนี้ประธานฝ่ายจะมีทุกคน และยังมีการทำเป็นบอร์ดแสดงงานไว้ให้บุคลากรทุกคนเห็นอย่างเด่นชัด ซึ่งนอกจากจะใช้เตือนผู้รับผิดชอบเมื่อถึงกำหนดวันที่ต้องปฏิบัติงานแล้ว ยังช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องในงานหรือกิจกรรมนั้น ๆ ทราบว่าจะต้องติดต่อประสานงานกับใคร และประธานฝ่ายก็สามารถติดตาม ให้คำแนะนำ และช่วยเหลือผู้รับผิดชอบงานนั้นต่อไปได้ ทำให้บุคลากรทุกคนมีความสะดวกในการดำเนินงานอีกทางหนึ่ง

- ทะเบียนเอกสาร ซึ่งจะระบุรหัสของเอกสาร ผู้รับผิดชอบ วันที่เริ่มปฏิบัติ วันที่ส่งผู้ตรวจ ระบุชื่อผู้ตรวจ และวันที่ต้องส่งอาจารย์ใหญ่ จึงเป็นเครื่องมือที่อาจารย์ใหญ่สามารถใช้ติดตามตรวจสอบได้เป็นอย่างดี

- ตารางกำกับงานหรือตารางส่งงานประจำเดือน เป็นตารางการตรวจสอบงานอย่างละเอียด ซึ่งประธานฝ่ายทุกคนจะมีไว้เพื่อรวบรวมงานตามรายการที่ระบุไว้มาตรวจสอบผลการดำเนินงานทุกสิ้นเดือน โดยในตารางกำกับงานจะระบุหมายเลขทะเบียนเอกสาร ชื่อเอกสาร ผู้รับผิดชอบ กำหนดเวลาปฏิบัติ ช่องตารางสำหรับตรวจเช็ค และบันทึกหมายเหตุรายการที่ไม่ได้รับการปฏิบัติและผู้ที่มีได้ปฏิบัติ

ประเภทที่ 2 คือ เอกสารติดตามผลการดำเนินงาน การปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะแสดงรายละเอียดของการดำเนินงาน ปัญหา แนวทางแก้ไขเพื่อนำมาพิจารณาปรับปรุง รวมถึงรายงานการปฏิบัติงานต่างๆ ที่ผู้รับผิดชอบต้องรายงานผลต่อประธานฝ่าย ได้แก่ บันทึกการประชุม แบบรายงานการประชุมสัมมนาจัดกิจกรรม แบบประเมินการปฏิบัติงานของครู รายงานการสรุปงาน/โครงการ/กิจกรรม

- บันทึกการประชุมของแต่ละฝ่ายงาน ซึ่งจะมีกำหนดให้แต่ละฝ่ายจะต้องมีการประชุมอย่างสม่ำเสมอ และมีการจดบันทึกการประชุมในแต่ละครั้งเพื่อส่งผู้บริหารตอนสิ้นเดือน เพื่อตรวจสอบว่าทางฝ่ายงานนั้นๆ มีการดำเนินงาน มีปัญหาอย่างไร

- แบบรายงานการประชุม สัมมนา จัดกิจกรรม ของผู้ปฏิบัติงานที่ต้องนำเสนอต่อประธานฝ่ายทุกครั้งเมื่อดำเนินงานนั้นๆ เสร็จสิ้นแล้ว ซึ่งจะต้องมีการสรุปความรู้ที่ได้รับ ผลที่ได้รับ และปัญหา

- แบบประเมินการปฏิบัติงานของครู ซึ่งจะมีทั้งแบบแผนพฤติกรรมตามจรรยาบรรณครูพ.ศ. 2543 และพฤติกรรมตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูของคุรุสภา พ.ศ. 2537 รวมถึงแบบประเมินของฝ่ายบุคลากร ที่ครอบคลุมถึงปัจจัยดังนี้ ผู้สอนตรงเวลา ทำอุปกรณ์การสอนใหม่ กล้ารับผิดชอบ หาแนวทางใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงผู้เรียน สอนเสริมให้ผู้ที่ไม่ทัน ตรวจงานด้วยตนเอง ทุกครั้ง ไม่ทิ้งห้องเรียน ฝึกอบรมทุกครั้ง อุทิศเวลาในการทำงาน และมาทำงานและกลับตรงเวลา รวมถึงมีขั้นตอนการปรับปรุงและบันทึกผลการปรับปรุง โดยจะมีการประเมินทั้งจากระดับหัวหน้าระดับชั้น ประธานฝ่าย และผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ประเมิน จากนั้นจะนำคะแนนในแต่ละแบบสอบถามมาเฉลี่ยภาคเรียนละสองครั้ง ซึ่งกำหนดให้บุคลากรต้องผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80

- รายงานการสรุปงาน/โครงการ/กิจกรรม ซึ่งเป็นรายงานที่ผู้รับผิดชอบโครงการต้องจัดทำส่งประธานฝ่ายเมื่อดำเนินงานเสร็จ ซึ่งในการจัดทำรายงานสรุปผลนี้อาจมีการจัดทำแบบสอบถามความคิดเห็นต่างๆ ตามความเหมาะสมเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงาน/โครงการ/กิจกรรมนั้น เช่น แบบสอบถามความพึงพอใจของผู้เรียนที่มีต่อการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ของงานฝ่ายอาคารสถานที่ เป็นต้น รายงานในแต่ละงาน/โครงการ/กิจกรรมที่ผู้รับผิดชอบสรุปนี้จะถูกรวบรวมเพื่อการสรุปประเมินการดำเนินงานทั้งหมดเมื่อเสร็จสิ้นปีการศึกษาต่อไป

2. การประชุมติดตามงานเป็นกระบวนการที่สำคัญในการติดตามงาน โดยในแต่ละฝ่ายจะมีการประชุมตามงานอย่างสม่ำเสมอเดือนละ 4 ครั้งตามวันเวลาที่กำหนด เพื่อทีมงานจะได้รับทราบปัญหา หาแนวทางแก้ปัญหาและติดตามความก้าวหน้าของงานร่วมกัน ซึ่งผู้รับผิดชอบในการตรวจงานตามที่ได้กำหนดจะแจ้งถึงจุดอ่อน จุดแข็ง และข้อปรับปรุง และจัดทำรายงานการ

ครูใหญ่ ลั่นเตือนครูใหญ่จะมีอะไรกองโต ไว้ทำ... (ศุภลักษณ์ ชูเดช, อาจารย์ใหญ่
โรงเรียนแย้มสอาด, 2544)

ปัญหาในการดำเนินงานระยะแรกคือ การสรุปงานไม่ตรงเป้าหมายที่กำหนด โดยการสรุปงานยังไม่น่าเชื่อถือ ไม่มีหลักฐานเอกสารปรากฏสนับสนุน มักเป็นการเขียนบรรยายที่มาจากความคิดเห็นส่วนตัวเป็นการเขียนเชิงคุณภาพมากกว่าเชิงปริมาณ ซึ่งจำเป็นต้องปรับมาเป็นการสรุปงานแบบสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนที่ต้องมีการเขียนแสดงสถิติหลักฐานร่องรอยที่น่าเชื่อถือมาสนับสนุน พร้อมกับมีการเสนอปัญหา และข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานในอนาคต ซึ่งรูปแบบการประเมินนี้ยังคงต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อความละเอียด ชัดเจนมากขึ้นดังคำสัมภาษณ์นี้

... มีปัญหาแรกๆคือ สรุปงานไม่ค่อยตรงเป้า แล้วก็สรุปนิดเดียว คือสรุปเชิงปริมาณไม่เป็น สรุปเป็นคุณภาพมาเลย เออ เช่นผู้ปกครอง มีความพึงพอใจมาก ... มากมันมาจากไหนเนี่ย แล้วไม่มีแบบสอบถามหรือแบบประเมินที่แสดงร่องรอยได้ สรุปจากฉันอะไรอย่างนี้ พอมาระยะหลังๆ เนี่ยสรุปตาม สช. เนี่ยก็ดีขึ้น แล้วก็สรุปเป็นข้อมูล มีผู้ร่วมชมก็คนที่คณะนี้ต้องระบุมานะ แต่เป็นข้อมูลเฉยๆยังไม่มีการสรุปเป็นเปอร์เซ็นต์ที่เชื่อถือได้ อันนี้ขั้นหนึ่งที่เป็นที่ผู้บริหารพึงพอใจ อนาคตก็ต้องมีการสรุปแบบสช. หรือสกศ. ลักแนวหนึ่ง เช่น น้ำหนักส่วนสูงมีเด็กที่มึน.ปกติ 90% สูงกว่าเกณฑ์ 5% ต่ำกว่าเกณฑ์ 5% อย่างนี้ต้องมีในอนาคต ... (ศุภลักษณ์ ชูเดช, อาจารย์ใหญ่โรงเรียนแย้มสอาด, 2544)

4.5 การประเมินคุณภาพ

ในการประเมินคุณภาพของโรงเรียน โรงเรียนกำหนดการประเมินของรายงานใน 2 ลักษณะ คือการประเมินย่อยระหว่างดำเนินการ และการประเมินผลรวมภายหลังการดำเนินการสิ้นสุดเพื่อสรุปสภาพความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย การประเมินผลและรายงานกำหนดไว้ เพื่อตรวจสอบการดำเนินงานโดยรวมว่าเป็นไปตามแผนพัฒนาโรงเรียนและแผนปฏิบัติการหรือไม่อย่างไร เมื่อสิ้นสุดปีการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาโรงเรียน ตลอด

ครูใหญ่ ลั่นเตือนครูใหญ่จะมีอะไรกองโต ไว้ทำ... (ศุภลักษณ์ ชูเดช, อาจารย์ใหญ่
โรงเรียนแยมสอาด, 2544)

ปัญหาในการดำเนินงานระยะแรกคือ การสรุปงานไม่ตรงเป้าหมายที่กำหนด โดยการสรุปงานยังไม่น่าเชื่อถือ ไม่มีหลักฐานเอกสารปรากฏสนับสนุน มักเป็นการเขียนบรรยายที่มาจากความคิดเห็นส่วนตัวเป็นการเขียนเชิงคุณภาพมากกว่าเชิงปริมาณ ซึ่งจำเป็นต้องปรับมาเป็นการสรุปงานแบบสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนที่ต้องมีการเขียนแสดงสถิติหลักฐานร่องรอยที่น่าเชื่อถือมาสนับสนุน พร้อมกับมีการเสนอปัญหา และข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานในอนาคต ซึ่งรูปแบบการประเมินนี้ยังคงต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อความละเอียด ชัดเจนมากขึ้นดังคำสัมภาษณ์นี้

... มีปัญหาแรกๆคือ สรุปงานไม่ค่อยตรงเป้า แล้วก็สรุปนิดเดียว คือสรุปเชิงปริมาณไม่เป็น สรุปเป็นคุณภาพมาเลย เออ เช่นผู้ปกครอง มีความพึงพอใจมาก ... มากมันมาจากไหนเนี่ย แล้วไม่มีแบบสอบถามหรือแบบประเมินที่แสดงร่องรอยได้ สรุปจากฉันอะไรอย่างนี้ พอมาระยะหลังๆ เนี่ยสรุปตาม สข. เนี่ยก็ดีขึ้น แล้วก็สรุปเป็นข้อมูล มีผู้ร่วมชมก็คนก็คณะนี้ต้องระบุมา แต่เป็นข้อมูลเฉยๆยังไม่มีการสรุปเป็นเปอร์เซ็นต์ที่เชื่อถือได้ อันนี้ขั้นหนึ่งที่เป็นที่ผู้บริหารพึงพอใจ อนาคตก็ต้องมีการสรุปแบบสข. หรือสกศ. สักแนวหนึ่ง เช่น น้ำหนักส่วนสูงมีเด็กที่ผอมปกติ 90% สูงกว่าเกณฑ์ 5% ต่ำกว่าเกณฑ์ 5% อย่างนี้ต้องมีในอนาคต ... (ศุภลักษณ์ ชูเดช, อาจารย์ใหญ่โรงเรียนแยมสอาด, 2544)

4.5 การประเมินคุณภาพ

ในการประเมินคุณภาพของโรงเรียน โรงเรียนกำหนดการประเมินของรายงานใน 2 ลักษณะ คือการประเมินย่อยระหว่างดำเนินการ และการประเมินผลรวมภายหลังการดำเนินการสิ้นสุดเพื่อสรุปสภาพความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย การประเมินผลและรายงานกำหนดไว้ เพื่อตรวจสอบการดำเนินงานโดยรวมว่าเป็นไปตามแผนพัฒนาโรงเรียนและแผนปฏิบัติการหรือไม่อย่างไร เมื่อสิ้นสุดปีการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาโรงเรียน ตลอด

จนจัดทำรายงานการประเมินผลตนเองเพื่อยื่นขอรับการตรวจสอบคุณภาพมาตรฐานการศึกษาจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนต่อไป

ทั้งนี้ เมื่อสิ้นภาคการศึกษา ทุกฝ่ายงานจะต้องจัดทำรายงานสรุปผลการปฏิบัติงานของฝ่ายตนเอง เพื่อสรุปประเมินงาน โครงการ กิจกรรมทั้งหมดที่ได้ดำเนินงานไปของฝ่ายงานนั้นๆ อย่างละเอียด พร้อมประเมินวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรค รวมถึงแนวทางในการแก้ไข เพื่อนำมาประชุมร่วมกันทุกฝ่ายงาน เพื่อแจ้งความก้าวหน้าและผลการดำเนินงานแต่ละฝ่ายได้ทราบทั่วกัน และรับฟังความคิดเห็น ตลอดจนข้อเสนอแนะจากบุคลากรในฝ่ายอื่นๆ ด้วย ซึ่งสามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ปรับปรุงแผนปฏิบัติการศึกษาลำหรับปีการศึกษาต่อไป

... คือว่าเสร็จกิจกรรม อย่างสมมติเข้าเราทำกิจกรรม เย็นเรามาประเมิน สรุปแล้ว ว่าครูแต่ละคนที่รับผิดชอบกิจกรรมของครูสมควรจะมีอะไรบกพร่องตรงไหน มีปัญหาตรงไหน เพื่อที่จะได้แก้กัน ปลายเทอมคือใหญ่เลยสรุปรวมหมดทุกกิจกรรม... (บังอร พูนสวัสดิ์, ประธานฝ่ายประสิทธิผล, 2544)

... ปลายเทอมก็จะประชุมสรุปงาน ทุกฝ่ายประชุมใหญ่เลย เขาก็จะมีการทำเป็นแผนใส่ว่าเขามีการทำงานอะไรในเทอมนี้บ้าง แล้วก็เล่าให้เพื่อนฟังว่ามีปัญหา อุปสรรคอะไร ก็เอาตรงนี้แหละไปพูด อย่างเราอาจบอกว่าเราจะมีแนวทางแก้ไข ตรงนี้ เพื่อนอาจเสนอว่าควรจะมีตรงนี้เพิ่ม หรือน่าจะมีตรงไหนเพิ่ม ก็จะสามารถเสนอได้ตรงนั้น... (วุฒิวรรณ คงคามาศ, ประธานฝ่ายบุคลากร, 2544)

รายงานประเมินผลตนเอง

ในการจัดทำรายงานประเมินผลตนเองเพื่อขอรับการตรวจรับรองประกันมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนนั้น ฝ่ายบุคลากรจะเป็นผู้รับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูลของทุกฝ่ายงานมาเรียบเรียงเพื่อจัดพิมพ์เป็นรายงานประเมินตนเอง ซึ่งหัวหน้าฝ่ายแต่ละฝ่ายจะเป็นผู้กำกับการรวบรวมเอกสารหลักฐานมานำส่งโดยจะมีแบบสำรวจเอกสาร เพื่อตรวจสอบเอกสารหลักฐานให้ปรากฏครบถ้วนตามเกณฑ์ปัจจัยที่ทางโรงเรียนได้ดำเนินงานมา รวมถึงผู้รับผิดชอบการทำงาน เกณฑ์มาตรฐานใดในแต่ละฝ่ายงานจะร่วมกันเขียนบรรยายงานที่ตนได้ดำเนินงานตามสภาพจริง ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ พร้อมมีตัวอย่างเอกสารหลักฐานแสดงอย่างชัดเจน

..ตารางวิเคราะห์จะเขียนไว้ส่วนตัวว่าจะทำอะไรที่จะมาสอดคล้องกับหัวข้อ ครูหัวหน้าฝ่ายจะมีในการทำ อย่างผู้เรียนมีความสามารถอยู่ในเกณฑ์สูง ครูได้จาก ก็จะมีเอกสารตรวจสอบเด็ก วัดเด็ก แจกเอกสารแล้วก็แจกเป็นเล่มเย็บเล่มไว้ ที่ว่าเออ... เด็กทำงานเป็นทีมได้มากน้อยแค่ไหน หรือเด็กเขาสนใจวิชานี้มากน้อยแค่ไหน ก็จะมีแบบตรวจสอบแจกให้เด็กเพื่อจะนำข้อมูลนั้นมาประเมิน แล้วก็เย็บเล่มเก็บไว้... (สำเริง นุตวงศ์ ประธานฝ่ายวิชาการ, 2544)

... สักวันสองวัน คือตอนที่รวบรวมหลักฐานเท่านั้น ก็บ่นว่าเหนื่อย ตรงที่ทุกคนใช้สมองหมด ไม่ว่าจะเป็นครูพิเศษ ครูอะไร เราก็จะกระจายงานให้เขาทำหมด ไม่ใช่ว่าผู้บริหารจะมีหน้าที่เขียนบรรยาย มีรายงานส่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนอย่างเดียว ทุกคนจะเขียนคนละมาตรฐาน ต้องเขียนคนละตัวชี้ มีบรรยายอย่างนี้ ใช้หัวคิดหมด ทุกคนก็จะเหนื่อย โอเค ยอมรับว่าเหนื่อย ตัวเราเองเราก็เหนื่อย แต่พอเราได้ตรงนี้มาเราก็จะหายเหนื่อย... (วุฒิวรรณ คงคามาศ, ประธานฝ่ายบุคลากร, 2544)

... จะประเมินงานโดยภาพรวมคือจะมาสรุปงาน ตอนปิดเทอม ทุครั้ง โดยเราจะเอาแผนการดำเนินงานของเรามาเขียนเป็นข้อๆเลยว่าเราได้ดำเนินการมัย แล้วมีปัญหาอุปสรรคอะไร เราจะเขียนไปในนั้น อย่างมีการรดน้ำใส่ปุ๋ย เราได้ทำมัยตามงาน เป็น checklist เลย แล้วครูใหญ่ก็จะดูภาพรวมอีก ถ้าไม่มีก็จะมีกาติงลงมา... (อรรวรรณ สังภาศ, ประธานฝ่ายอาคารสถานที่, 2544)

ทั้งนี้รายงานการประเมินผลตนเอง ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

- ตอนที่ 1 บทนำ เป็นข้อมูลทั่วไปของโรงเรียน ได้แก่ ประวัติโรงเรียน ที่ตั้งสถานศึกษา ลักษณะชุมชน ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร ขนาดของสถานศึกษา แผนผังโรงเรียน แผนภูมิโครงสร้างการบริหารสถานศึกษา ปรัชญา คติพจน์ สัญลักษณ์ของโรงเรียน สีประจำโรงเรียน ต้นไม้ ดอกไม้ ประจำโรงเรียน อักษรย่อของโรงเรียน นโยบายโรงเรียน วิสัยทัศน์ของโรงเรียน พันธกิจและเป้าหมาย แผนยุทธศาสตร์
- ตอนที่ 2 ผลการดำเนินงานของโรงเรียน แสดงผลการดำเนินงานในปีการศึกษาครบคลุมปัจจัยที่ 7 ประการของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน

- ตอนที่ 3 บทสรุป ประกอบด้วย จุดเด่นที่เป็นที่ภาคภูมิใจของโรงเรียน อุปสรรคและข้อเสนอแนะที่ต้องการปรับปรุง ข้อมูลที่ใช้เป็นแนวทางพัฒนาเพื่อยกระดับมาตรฐานของโรงเรียนให้สูงขึ้น

อนึ่ง ในการประเมินคุณภาพไม่ค่อยพบปัญหาอาจเนื่องจากทางโรงเรียนมีประสบการณ์ในการทำโครงการนำร่องและโรงเรียนพระราชทานมาก่อนแล้ว แต่จากการสัมภาษณ์พบปัญหาดังนี้ ประการแรก คือการเขียนซึ่งเป็นปัญหาลำคัญที่ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่กล่าวถึง โดยบุคลากรจะไม่เข้าใจการนำเสนอการดำเนินงานที่ได้ปฏิบัติ การนำเสนอหลักฐานต่างๆ ให้เข้าใจง่าย ซึ่งผู้บริหารมีบทบาทสำคัญอย่างมากในการให้ความช่วยเหลือโดยบุคลากรจะต้องเขียนให้ผู้บริหารได้ตรวจสอบงานอย่างต่อเนื่องเพื่อพิจารณาแก้ไขหรือเสนอแนะต่อไป

... คือถึงมันจะไม่ใหม่ทีเดียวแต่เราก็ต้องดูว่าเราจะเขียนยังไง จะทำยังไง มันดีแล้วความเป็นไปได้อีก แต่คือเราทำมานะ โรงเรียนเราทำทุกอย่าง แต่ว่าจะเขียนยังไงที่เขาอ่านแล้วจะเข้าใจ แล้วก็หลักฐานยังไงที่สามารถที่จะเมื่อกรรมการมาดูสามารถเห็นเด่นชัด สำหรับที่คือการเขียนนะ คือจะเขียนยังไงให้มันดูดี คือแต่เรารู้ เราทำอยู่ แต่เวลาเขียนบรรยายให้มันเข้าใจนะ พอเขียนเสร็จแล้วบางที่ต้องเป็นเปอร์เซ็นต์เป็นแผนภูมิหรืออะไร บางทีเขียนเป็นปึกๆแต่กลับใช้ไม่ได้เลยก็มี... (บังอร พูนสวัสดิ์, ประธานฝ่ายประสิทธิผล, 2544)

ประการที่สองคือ ปัญหาเรื่องเวลาของครูเนื่องจากครูทุกคนมีหน้าที่ประจำในการปฏิบัติงานสอนอยู่แล้ว และยังมียานอื่นๆ อีกเช่นการตรวจงาน การนิเทศการสอน และงานในหน้าที่อื่นๆ เดิม ดังนั้นเมื่อต้องมาทำการประเมินคุณภาพจะต้องทุ่มเทเวลาอาทิ ในการกลับไปรวบรวมข้อมูล การดำเนินงานทั้งหมด การจัดทำเอกสารหลักฐานประกอบ การเขียนรายงานนำเสนอ เป็นต้น ซึ่งเป็นภาระงานที่มากขึ้น ทำให้ครูต้องเหน็ดเหนื่อยและอาจส่งผลกระทบต่องานประจำได้ ดังคำสัมภาษณ์ข้างล่างนี้

... สข.[สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน] ต้องการรูปแบบนี้ของโรงเรียน ซึ่งเป็นไปไม่ได้ที่โรงเรียนจะทำ นอกจากครูเป็นผู้ทำ ที่นี้อยากให้ สข. คิดถึงครูบ้างว่าในเรื่องของการที่ต้องการอะไรจากครู ให้โรงเรียนทำมากๆ แต่ว่าเอาเวลาส่วนตรงไหนไปทำที่จะทำตัวนี้ให้ได้เท่ากับที่ สข. ต้องการ โดยที่ครูไม่ได้อดร้อน

เลย อย่างครูทุกโรงต้องเหน็ดเหนื่อยกับงานตรงนี้ที่ สช. ต้องการ ใช้น้ำทุกคนก็ต้องทำ เพราะเราอยู่ในโรงเรียนในสังกัดตรงนี้ เราก็ต้องทำเพื่อโรงเรียนของเรา แต่ที่โรงเรียนต้องทำก็เพราะสช. มีนโยบายลงมา แล้วถ้าเกิดสช. คิดถึงว่าถ้าครูทำตรงนี้นะ ครูทำจริงแต่ครูก็มีเอกสารมีอะไร พูดถึงเอกสารต่างๆก็ต้องเสียเวลาในการทำอีก ทุกอย่างครูทำ แล้วครูจะเวลาตรงไหนมา ในเมื่อครูสอนเด็ก จ้ะ คุณภาพของเด็กจะได้แค่ไหนถ้าครูมานั่งทำแต่ไอ้งานตรงนี้... (อรวรรณ สังภาศ, ประธานฝ่ายอาคารสถานที่, 2544)

ทั้งนี้ จากผลการศึกษาการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายในของโรงเรียนอัมสเตอร์ดัม อันประกอบด้วย (1) การเตรียมรับการประกันคุณภาพ ซึ่งครอบคลุมถึง การสร้างทัศนคติที่ดี การเสริมสร้างความรู้ทักษะ การสร้างขวัญกำลังใจ รวมถึงการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบ (2) การควบคุมคุณภาพ ซึ่งเป็นการวางแผนจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน และการดำเนินงานตามแผน (3) การตรวจสอบคุณภาพ ซึ่งเป็นกระบวนการติดตามการดำเนินงาน โดยทางโรงเรียนจะใช้เอกสารการติดตามงานเป็นหลัก และมีระบบที่เป็นทางการ และ (3) การประเมินคุณภาพ ซึ่งโรงเรียนจะติดตามความก้าวหน้าของการประกันคุณภาพและจัดทำรายงานการประเมินตนเอง โดยผลการศึกษาที่ได้รายงานในบทนี้ไป วิเคราะห์เปรียบเทียบและอภิปรายผลต่อไปในบทที่ 6

น่าสนใจก็จะจัดส่งบุคลากรไปอยู่เสมอ ตลอดจนโรงเรียนยังพยายามผลักดันครูในโรงเรียนร้อยละ 80 จากบุคลากรครูทั้งหมดเป็นครูแกนนำให้ได้

... เราจะตั้งเกณฑ์ไว้ว่าจะต้องอบรมเรื่องคุณธรรมจริยธรรมในหนึ่งปี สองด้าน ความรู้วิชาการเนี่ยจะมีจุดหมายเข้ามาเรื่อยๆ เราก็จะไปตามนั้น จุดหมายเข้ามา เมื่อไรเราก็จะไป หรือตอนนี้เขากำลังฮิตเรื่องการวิจัยในชั้นเรียน เราก็จะเชิญวิทยากรมา เราจะกำหนดวันเลยว่าวันนี้ครูทั้งโรงเรียนต้องอบรมเรื่องการวิจัยในชั้นเรียน แล้วอย่างเสาร์อาทิตย์ที่จะถึงเราจะมี การอบรมการเรียนการสอนแบบบูรณาการ โดยเชิญอาจารย์จากจุฬามาอบรมเรา เนี่ยจะมีมาเรื่อย อะไรเป็นเรื่องฮิตฮอตเราก็จะพยายาม มาให้ครูทั้งโรงเรียนได้รู้ตลอดเวลา ... งานครูแกนนำ นี่เพิ่งมาเพิ่มเพราะว่าทางโรงเรียนจะพยายามผลักดันครูของโรงเรียนร้อยละแปดสิบให้ เป็นครูแกนนำให้ได้ 80% ก็กำลังจะทำอยู่ ก็ตอนนี้ส่งครูแกนนำรุ่นแรกไปแล้ว 7 คน แต่ไม่ทราบว่าผ่านหรือไม่ผ่าน... (วุฒิวรรณ คงคามาศ, ประธานฝ่ายบุคลากร, 2544)

ส่วนในเรื่องของการที่บุคลากรมีคุณธรรมนั้น ฝ่ายบุคลากรมีโครงการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ซึ่งทางโรงเรียนจะตั้งเป้าหมายว่าในปีหนึ่งๆ จะต้องมีการอบรมในเรื่องคุณธรรม จริยธรรมของบุคลากร ประกอบกับมีแบบสอบถามจรรยาบรรณ ตามจรรยาบรรณครู 9 ข้อ จากจรรยาบรรณครูของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา พ.ศ. 2539 โดยในการประเมินครูคนหนึ่งๆ จะให้ทั้งหัวหน้าระดับ หัวหน้าฝ่าย ผู้บริหารและตนเองเป็นผู้ทำแบบสอบถาม แล้วนำคะแนนของแต่ละแบบสอบถามมารวมเพื่อคิดเป็นค่าร้อยละว่าผ่านเกณฑ์ (ร้อยละ 80) หรือไม่

สำหรับระบบการประชุมฝึกรอบรมนั้นทางฝ่ายได้ปรับปรุงให้เป็นระบบมากยิ่งขึ้น โดยแต่ก่อนโรงเรียนจะไม่เป็นทางการ ไม่มีบันทึกการประชุม ใครจะไปอบรมก็ได้เช่นบุคลากรที่ว่าง ไม่มีการรายงานผลการรับการอบรม ไม่มีหลักฐานใดที่จะตรวจสอบได้ ทางฝ่ายจึงสร้างระบบการประชุมสัมมนาฝึกรอบรมขึ้น โดยมีการบันทึกการประชุมฝึกรอบรมสัมมนาเพื่อเป็นหลักฐานแสดงประวัติการอบรมของบุคลากร และมีการคิดอัตราเฉลี่ยการอบรมของบุคลากรต่อปีด้วย ทั้งนี้ รูปแบบของการอบรมจะมีความเป็นทางการ ในการประชุมอบรมสัมมนาครั้งหนึ่ง จะต้องมีการตั้งและลงนามรับทราบอย่างเป็นทางการบันทึกเป็นหลักฐานไว้ อีกทั้งเมื่อบุคลากรคนหนึ่งๆ รวมถึง

ในระดับผู้บริหารก็ตาม ได้เข้ารับการอบรมมา จะต้องมีการบันทึกในสมุดบันทึกการฝึกอบรม พร้อมกับจะต้องมีรายงานการอบรมส่งมาให้ประธานฝ่ายพิจารณาว่าได้รับประโยชน์อะไร มีปัญหาอะไร และสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในโรงเรียนได้อย่างไรในข้อเสนอแนะจากการไปฝึกอบรมครั้งนั้นๆ รวมถึงจะต้องนำความรู้ที่ได้รับมาถ่ายทอดให้กับครูทุกคนในที่ประชุมฟังเพื่อให้ครูทุกคนได้รับความรู้เช่นเดียวกับผู้ที่ไปรับการฝึกอบรมมา ซึ่งเป็นความพยายามของโรงเรียนที่จะทำให้อย่างมั่นใจในระดับหนึ่งว่าโรงเรียนสามารถนำความรู้ที่ได้จากการไปเข้าอบรมมาใช้ประโยชน์ได้

... ใครที่เขารับผิดชอบส่งครูอบรมส่งมาก็จะเขียนบันทึกไว้ในนี้ แล้วเขาก็จะส่งเรา แล้วก็พร้อมทั้งเขาจะเป็นผู้เก็บรายงานการฝึกอบรมมาส่งเรา เราก็จะเซ็นรับทราบข้างล่างว่า โอเค เขาส่งแล้ว พอเขาส่งแล้วเขาก็จะมา present [นำเสนอ] ให้เพื่อนๆ ฟังด้วยว่าเขาไปได้อะไรมา แล้วเพื่อนๆ ทุกคนจะได้มีความรู้เหมือนกันหมด คือเรามีการฝึกอบรมพัฒนาอยู่แล้วตลอด ไม่ต้องมาทำผักชีโรยหน้า ทุกอย่างพร้อม ... (วุฒิวรรณ คงคามาศ, ประธานฝ่ายบุคลากร, 2544)

สุดท้ายในเกณฑ์ที่ 3 บุคลากรสนับสนุนทุกคนมีความรู้ความสามารถและปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพ โดยมีความรู้ความสามารถสอดคล้องกับงานที่ได้รับมอบหมายและมีความมุ่งมั่นแต่ความสำเร็จขององค์กรนั้น เป็นเรื่องทีนอกจากจะปรากฏชัดเจนในแผนการปฏิบัติงานประจำฝ่ายและปฏิทินงานที่จะมีการระบุบุคลากรที่ต้องรับผิดชอบงานอย่างชัดเจนแล้ว สามารถพิจารณาเริ่มตั้งแต่กระบวนการสรรหาแต่งตั้งของโรงเรียน โดยโรงเรียนจะกำหนดให้มีการทดลองงานก่อนสามเดือนก่อนที่จะบรรจุแต่งตั้ง โดยจะคำนึงถึงคุณวุฒิที่ตรงกับตำแหน่งงานที่ต้องการ โดยมีการบันทึกประวัติการศึกษาของบุคลากร พิจารณาได้จากข้อมูลทั่วไปของโรงเรียนจะเห็นได้ว่าบุคลากรของโรงเรียนจะจบปริญญาตรีครุศาสตร์ และสอนในวิชาเอกที่ตนเองได้ศึกษามา สำหรับบุคลากรสนับสนุนระดับล่างเช่นคนขับรถโรงเรียน แม่ครัว คนสวน ต่างก็ได้รับการตรวจสอบจากฝ่ายงานที่รับผิดชอบ อาทิ คนสวนก็จะอยู่ในสังกัดดูแลของฝ่ายอาคารสถานที่คอยติดตามงานให้ปฏิบัติงานตามที่กำหนด ซึ่งทางโรงเรียนจะมีความชัดเจนในการมอบหมายงาน ทำให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ที่ตนเองต้องปฏิบัติ ประกอบกับการมีระบบการติดตามงานจากประธานฝ่ายอย่างใกล้ชิดและมีสวัสดิการที่เป็นที่พึงพอใจบุคลากรจึงมีความยินดีที่จะตั้งใจและเสียสละเวลาในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ เมื่อสิ้นปีการศึกษา ฝ่ายบุคลากรจะสอบถามความต้องการของบุคลากรในแต่ละฝ่ายว่าต้องการเปลี่ยนฝ่ายงานหรือไม่

ประกอบกับการพิจารณาความเหมาะสมจากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในฝ่ายต่างๆ ว่าบุคลากรคนนั้นเหมาะสมกับฝ่ายนั้นหรือไม่ แต่เท่าที่ผ่านมาพบว่าบุคลากรจะไม่ค่อยมีการโยกย้ายฝ่ายเพราะเมื่อปฏิบัติงานจะได้เรียนรู้งานที่ทำจนเคยชินแล้ว

ทั้งนี้ โรงเรียนจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคน โดยหัวหน้าระดับชั้น ประธานฝ่ายงานแล้วส่งให้ฝ่ายผู้บริหารพิจารณาอีกครั้งเพื่อเป็นการพิจารณาความดีความชอบ และเพื่อพิจารณาโยกย้ายงานหรือตำแหน่งให้เหมาะสมกับการดำเนินงานต่อไป ซึ่งหากบุคลากรที่ทำงานไม่ได้ตามที่กำหนดไว้จะได้รับการตักเตือนก่อน หากยังไม่ได้ผล ก็จะย้ายเพื่อให้ไปทดลองงานในหน้าที่อื่น และสุดท้ายหากยังไม่สามารถปฏิบัติงานเป็นที่น่าพึงพอใจก็จะพิจารณาให้พ้นจากการทำงานต่อไป

... การทำงานบุคลากรทุกคนจะต้องมีการประเมินผลงานของทุกคน เราก็จะมีการประเมินผลงานจากหัวหน้าระดับชั้น จากหัวหน้าฝ่าย หัวหน้างานต่างๆ แล้วก็จะส่งมาที่ฝ่ายบริหาร ๗ ก็จะประเมินอีกครั้งหนึ่งว่าถูกต้องหรือไม่ เป็นไปตามนั้นหรือไม่ หรือเปล่า อันนี้เป็นงานพิจารณาความดีความชอบที่จะ คือถ้าทำไม่ดีเราก็จะย้ายงาน คือเตือนก่อน สองย้ายงาน จากเคยเป็นครูประจำชั้นอาจจะให้ไปทำหน้าที่อื่น และสามถึงจะให้ออก... (วุฒิวรรณ คงคามาศ, ประธานฝ่ายบุคลากร, 2544)

อนึ่ง ในการปรับปรุงพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าโรงเรียนจะมีการดำเนินงานมาตลอดแล้ว แต่เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่เป็นครูที่ต้องปฏิบัติงานสอนและงานในฝ่ายด้วย จึงมีความรู้สึกเป็นภาระ โดยเฉพาะโรงเรียนจะต้องใช้เวลาในช่วงวันหยุดประจำสัปดาห์ในการฝึกอบรมครูภายในเพิ่มเติมครูจึงรู้สึกเหนื่อยล้า และไม่พึงพอใจบ้าง แต่เนื่องจากโรงเรียนมีค่านิยมองค์กรที่ปลูกฝังให้ครูต้องใฝ่รู้อยู่ตลอด ดังนั้นครูจึงตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ที่ตนเองจะได้รับจากการอบรมจึงยอมรับระบบการอบรมอย่างต่อเนื่องขององค์กรได้ตั้งคำสัมภาษณ์นี้

... คือโรงเรียนจะส่งครูอบรมบ่อยมาก ครูอาจจะบ่นตรงที่ส่งเขาอบรมในช่วงเสาร์อาทิตย์ ซึ่งเป็นเวลาที่เขาอยากจะพักผ่อน เราต้องส่งเขาอบรม หรือเชิญวิทยากรมาในวันเสาร์อาทิตย์ บางทีก็จะมีเสียงพูดบ้างว่าคืออยากพัก แต่เราก็อยากให้เรามีความรู้นะ เวลาเราส่ง เขาไม่ต้องเสียเงินเอง ทางโรงเรียนเสียตลอดเวลา เราก็ถามเขาว่าอยากได้ความรู้? อยากได้ก็ไป ถ้าไม่อยากจะเสียเวลาให้คนอื่นไป ก็จะ

ไปเลยทันที คือก็บ่นไปอย่างนั้น แต่ถ้าจะให้คนอื่นไปก็ไม่อยาก อยากจะไป ...

(วุฒิวรรณ คงคามาศ, ประธานฝ่ายบุคลากร, 2544)

4.3.2.4 ปัจจัยที่ 4 ทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน

ในปัจจุบันนี้เป็นปัจจัยที่คาบเกี่ยวความรับผิดชอบถึง 3 ฝ่ายคือฝ่ายอาคารสถานที่ รับผิดชอบในส่วนของเกณฑ์ที่ 1 ฝ่ายธุรการรับผิดชอบ 2 และ 3 ส่วนฝ่ายสัมพันธ์ชุมชนรับผิดชอบในเกณฑ์ที่ 4

การดำเนินงานด้านปัจจัยที่ 4 นี้ ฝ่ายอาคารสถานที่ดำเนินงานในส่วนของเกณฑ์ที่ 1 ให้โรงเรียนมีการจัดอาคารประกอบห้องเรียน ห้องประกอบการ สถานฝึกปฏิบัติ และสภาพแวดล้อมเหมาะสมกับสภาพการใช้งาน ซึ่งการปรับปรุงพัฒนาอาคารสถานที่เป็นงานที่ทางโรงเรียนต้องปรับปรุงอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการมีห้องประกอบการเรียนการสอนบริการน้อยและไม่ค่อยสมบูรณ์นัก เช่นห้องดนตรี ห้องนาฏศิลป์ และห้องสมุดจะเล็กและไม่ได้มาตรฐาน ห้องน้ำเป็นส่วนที่แบบตึกราดไม่สะอาดสะดวกอย่างในปัจจุบัน

... ก่อนหน้าโรงเรียนไม่ได้อยู่ในสภาพแบบนี้ อย่างห้องประกอบการเรียนการสอนเราก็มีน้อย มีห้องดนตรี ห้องนาฏศิลป์แต่ก็ไม่สมบูรณ์แบบ แล้วก็ห้องสมุดก็เป็นเล็กๆ ห้องนี้ (ห้องแผน) เมื่อก่อนเป็นห้องคอมพิวเตอร์แล้วแอร์ก็ไม่ได้ติด ห้องน้ำก็เป็นแบบเก่าแบบราด แต่บนอาคารจะเป็นอยู่ แต่ด้านล่างจะเป็นชักโครก แต่เดี๋ยวนี้เป็นห้องน้ำที่ทันสมัย คือปรับปรุงเยอะมากเกือบทั้งหมด ... (อรวรรณ สังภาค, ประธานฝ่ายอาคารสถานที่, 2544)

ทั้งนี้ โรงเรียนต้องมีความมั่นคง แข็งแรง ปลอดภัยได้รับการดูแลบำรุงรักษาอย่างเหมาะสม ฝ่ายอาคารสถานที่จะมีการตรวจอาคารทั้งหมดของโรงเรียน ตลอดจนพื้นที่โรงเรียนรวมทั้งห้องประกอบการเรียนการสอนทั้งหมด โดยจะมีการวางแผนเกณฑ์การใช้งานในห้องต่างๆ เช่น ห้องเรียน ศูนย์สื่อ ห้องสมุด เป็นต้น มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการวางแผนการดูแล จัดตารางดูแลตามจุดต่างๆ ในบริเวณโรงเรียน เช่นคนรดน้ำต้นไม้ ดูแลความสะอาดบริเวณ ใสบ่บ ในเรื่องความมั่นคง จะใช้รากฐานการก่อสร้างอาคารแสดงเป็นหลักฐาน รวมถึงมีระบบการตรวจสอบอาคาร มีการบูรณะซ่อมแซมทุกปี เพื่อความสมบูรณ์ในการใช้งาน ตลอดจนทุกวันประธานฝ่ายอาคารสถานที่จะเดินตรวจสอบสภาพตามบริเวณและอาคาร และจะมีสมุดการซ่อมบำรุงเป็นหลักฐาน

การแจ้งช่างซ่อมและลงวันที่เมื่อมีการซ่อมเสร็จ ซึ่งผู้ที่พบเห็นข้อบกพร่องในอาคารและบริเวณจะสามารถมาแจ้งเพื่อให้ทางฝ่ายดำเนินการบูรณะซ่อมแซมอย่างทันที่

... ตอนที่เขียนเราก็ไม่ได้คิดถึงว่าเขาจะมาล้วงรากของเราอย่างนั้น แต่พื่อจากที่เราล้มผิด แล้วก็มองภาพรวมว่าอาคารเราเป็นยังไงแล้วมีการบูรณะซ่อมแซม ทุกปี เพื่อให้สภาพการใช้งานเนี่ยได้สมบูรณ์ตลอดไม่มีข้อบกพร่อง แล้วพื่อก็จะมีสมุดการซ่อมบำรุงแจ้งซ่อมตลอด อย่างวันนี้น้ำท่วมห้องน้ำ ก็จะมีการแจ้งซ่อม ช่างจะมาซ่อม ซ่อมเสร็จแล้วก็จะมียาลักษณะอักษร ว่าซ่อมเสร็จแล้ว ซ่อมวันไหนอย่างนี้ ... (อรรถธรณ สังเกต, ประธานฝ่ายอาคารสถานที่, 2544)

ในเรื่องความสะอาด จะมีระบบการตรวจความสะอาดอาคารและบริเวณตั้งแต่ในตอนเช้า ที่จะมีนักเรียนจากกลุ่มกรรมการนักเรียนมาช่วยตรวจความสะอาดเพื่อให้คะแนนกับนักเรียนห้องต่างๆ รวมถึงมีการรณรงค์ระบบการแยกขยะเปียกขยะแห้งภายในโรงเรียน ในเรื่องของความปลอดภัย บนอาคารจะมีทางหนีไฟและมีป้ายบอกทางอย่างชัดเจน ตามจุดต่างๆในแต่ละชั้นจะมีถังน้ำยาดับเพลิง ซึ่งด้านข้างของถังจะมีข้อแนะนำในการใช้ติดอยู่เพื่อให้เข้าใจการใช้งานเมื่อมีเหตุ อุกฉุฉน บริการน้ำดื่มจากตู้น้ำกรองและตู้น้ำเย็นที่ไม่เสียบสยเพื่อป้องกันอันตรายจากกระแสไฟฟ้ารั่ว และมีการปรับบริเวณโรงเรียนจากสนามดิน สนามทราย ปูนให้เป็นสนามยางพาราเพื่อลดอุบัติเหตุจากการละเล่นของนักเรียน เพราะเมื่อนักเรียนหกล้มจะไม่เจ็บและไม่เกิดแผลอีกด้วย

ทั้งนี้ ในการทำประกันคุณภาพ โรงเรียนจะต้องมีการพัฒนาอย่างมากในการให้มีห้องสมุดให้บริการ พร้อมเอกสารตำราที่เหมาะสมและเอื้อต่อการเรียนรู้ โดยมีบรรณารักษ์ที่มีวุฒิการศึกษาวิชาเอกบรรณารักษ์โดยตรงดูแลการจัดห้องสมุดอย่างเป็นระบบที่ถูกต้อง เพื่อให้ นักเรียนสามารถมาค้นคว้าหนังสือได้นอกจากหนังสือเรียน นอกจากนี้ ภายในแต่ละห้องเรียนจะต้องมีการจัดมุมหนังสือ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นหนังสือนิทานหรือหนังสือเบ็ดเตล็ดเพิ่มเติมความรู้ ซึ่งโรงเรียนจะจัดหนังสือที่เป็นประโยชน์ให้ส่วนหนึ่งและนักเรียนจะนำมาบริจาคไว้ส่วนหนึ่ง

... คือก่อนทำประกันเรามีแต่เราก็ต้องปรับเปลี่ยนนะ อย่างเช่นหนังสือประวัติศาสตร์ไทยที่เราเห็นว่ามีค่าสำคัญเราจะซื้อมาแล้วก็จะแจกไปตามห้อง ห้องสมุดจะเป็นห้องที่เด็กสามารถเข้าไปค้นคว้าหนังสือได้นอกจากหนังสือเรียนจะมี

ตามระบบหอสมุด มีรหัสลง ส่วนภายในห้องเรียนนอกจากที่โรงเรียนจัดแล้ว เด็กก็จะเอามาไว้ บริจาคก็จะมีเสริมความรู้เพิ่มเติมตรงนั้น... (อรวรรณ สังกาศ, ประธานฝ่ายอาคารสถานที่, 2544)

อีกทั้งโรงเรียนยังมีห้องศูนย์วิทยากรหรือห้องอัจฉริยภาพสำหรับนักเรียนชั้นประถม 1-3 ซึ่งการจัดทำห้องศูนย์นี้ค่อนข้างจะมีปัญหาเนื่องจากเป็นงานใหม่เพิ่งมีการจัดทำในปี พ.ศ. 2541-2542 เท่านั้น และทางฝ่ายได้รับผิดชอบในการวางแผนภายในห้องศูนย์นี้เอง โดยได้แนวคิดจากการไปดูงานตามโรงเรียนต่างๆ มาเป็นเวลาพอสมควรแล้วนำมาดัดแปลงให้เหมาะสม ปัจจุบันจึงยังคงต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยภายในห้องศูนย์วิทยากรจะมีการจัดมุมต่างๆ ไว้ อาทิ มุมวิทยาศาสตร์ มุมภาษาอังกฤษ มุมภาษาไทย และมุมคณิตศาสตร์ เพื่อให้เป็นกระบวนการหนึ่งในการสังเกต วัดนักเรียนเพื่อส่งเสริมความสามารถภายในของเด็กคนนั้นต่อไป กล่าวคือ เมื่อนักเรียนเข้ามาใช้บริการห้องนี้จะมี "ไม้มุม" ให้นักเรียนหยิบเพื่อไปเข้าใช้มุมที่จัดไว้ ที่ต้องใช้ไม้มุมนอกจากจะเป็นเพราะข้อจำกัดในการรองรับจำนวน นักเรียนในมุมต่างๆ แล้ว จะใช้เพื่อการเก็บสถิติจำนวนนักเรียนที่เข้าใช้มุมหนึ่งๆ และยังเป็นการเก็บประวัติของนักเรียนคนนั้นๆ ว่าได้เข้าใช้บริการมุมใดบ้าง ใช้บริการมุมใดบ่อยที่สุดก็แสดงว่านักเรียนสนใจในวิชานั้นๆ ประกอบกับที่มุมแต่ละมุมเมื่อเข้าใช้แล้วจะมีแบบทดสอบ ซึ่งเท่ากับว่าครูจะทราบความสนใจของเด็กแต่ละคนเพื่อส่งเสริมได้อย่างถูกต้องแล้ว การที่นักเรียนได้มีโอกาสแสดงออกในสิ่งที่ชอบและทำการทดสอบบ่อยๆ จะทำให้เขาพัฒนาทักษะทางด้านนั้น ซึ่งโรงเรียนคาดว่าจะเป็วิธีหนึ่งที่จะสามารถค้นหาเด็กที่มีพรสวรรค์ในด้านต่างๆ ได้ ดังคำสัมภาษณ์ข้างล่างนี้

... คือพอเขาเข้าศูนย์เราจะสังเกตเด็กโดย สมมติว่าห้องป.1/1 ลงมาเราจะมีไม้มุมตามกลุ่มที่เราจัด ที่นี้ เด็กที่เข้ามาจะต้องใช้ไม้มุมเ็นไปเข้ามุนนั้น โดยจะหยิบจากครุฑุมไป เด็กเขาเลือกมุมวิทยาศาสตร์ เขาก็จะหยิบไม้มุนนั้นไปไว้ที่มุมวิทย์ฯ [วิทยาศาสตร์]คือแต่ละมุมเราจะจำกัดเด็กว่า แต่ละมุมเด็กจะสามารถเข้ามาเล่นได้กี่คน ที่นี้เด็กที่เขาสนใจเราจะทำสถิติไว้ อย่างทุกๆ ครั้ง เด็กคนนี้เข้ามาหยิบ จะเข้ามุนวิทย์ฯ แล้วเราก็จะมีการวัดผลโดยมีแบบทดสอบ ให้เด็กทำ เพื่อผลพลอยข้างหน้าคือเราจะหาเด็กที่มี gifted [พรสวรรค์] ตรงนั้น... (อรวรรณ สังกาศ, ประธานฝ่ายอาคารสถานที่, 2544)

นอกจากนี้โรงเรียนจะต้องมีอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอ นั้น ทางฝ่ายดำเนินงานโดยการมีระบบการตรวจสอบดูแล เช่น โต๊ะ เก้าอี้ เครื่องคอมพิวเตอร์ ห้องน้ำ กระดานดำ ให้อยู่ในสภาพพร้อมที่จะใช้งาน ตลอดจนพิจารณาการจัดซื้อ อุปกรณ์ตามที่ฝ่ายอื่นต้องการ โดยก่อนเปิดภาคเรียนทุกครั้ง ฝ่ายธุรการจะแจ้งจำนวนนักเรียนในแต่ละห้องมาให้ฝ่ายอาคารสถานที่ๆ จะเป็นผู้จัดสรร หรือจัดซื้อโต๊ะ เก้าอี้ให้เพียงพอ รวมถึงก่อนเปิดภาคเรียนทางโรงเรียนจะออกแบบสอบถามความคิดเห็นของนักเรียนและผู้ปกครองว่าอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกของโรงเรียนนั้นเพียงพอหรือไม่ ตลอดจนในส่วนของโรงเรียนมีการจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนการสอนให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ได้นั้น นอกจากจะเป็นการดูแลสภาพโรงเรียนให้ร่มรื่น สะอาด ปลอดภัยแล้ว ทางยังฝ่ายมีโครงการปลูกพันธุ์ไม้พืชสมุนไพร เพื่อเอื้อให้นักเรียนได้เรียนรู้จากสิ่งแวดล้อมได้จริง ซึ่งก็จะใช้วิธีการออกแบบสอบถามถึงผู้ปกครอง หรือผู้ที่เข้ามาในบริเวณโรงเรียนว่ามีความรู้สึกอย่างไรต่อบรรยากาศภายในโรงเรียน ซึ่งมีปัญหาเนื่องจากผู้ปกครองไม่ค่อยมีเวลาในการทำแบบสอบถามและในเรื่องการจัดบรรยากาศบริเวณโรงเรียนนี้การดูแลบำรุงรักษาที่เจ้าหน้าที่ดูแลไม่ดีเท่าที่ควร ดังสะท้อนได้จากคำกล่าวนี้

... ปัญหาคือไม่มีเวลาเพราะเราต้องตามตลอด อย่างเราสอนหนังสืออยู่ข้างบน แต่ผู้ปกครองมารับลูกก็ไม่ได้มีเวลามาให้ข้อมูลกับเรามากมาย มันต้องตาม ... การดูแลบำรุงรักษาค่อนข้างมีอุปสรรคมาก เพราะว่าเออคนไม่รักต้นไม้ เหมือนกับโดนบังคับให้ทำอย่างนี้ ต้นไม้ก็ไม่มีชีวิตชีวาขึ้นมา คนงานทำก็ทำตามหน้าที่ ต้องคอยไล่ให้รดน้ำต้นไม้อะไรอย่างนี้ เขาไม่ดูแลบำรุงรักษาเหมือนของๆเขา เราก็ต้องลงเอง คือเราต้องมารดน้ำเอง ปลูกเอง ทำอะไรเองเหมือนของๆเรา แต่ถ้าไม่มีเวลาก็สุดวิสัย... (อรรณณ สังภาศ, ประธานฝ่ายอาคารสถานที่, 2544)

สำหรับเกณฑ์ที่ 2 โรงเรียนมีการจัดซื้ออุปกรณ์ วัสดุและนวัตกรรมที่มีคุณภาพและเพียงพอต่อการเรียนการสอนนั้น เป็นการดำเนินงานที่เอื้อกันทั้งสองฝ่าย คือในฝ่ายอาคารสถานที่ จะดูแลเรื่องการสำรวจความต้องการภาคสนาม โดยมีการออกแบบสอบถามดังกล่าว แต่ ในส่วนของฝ่ายธุรการจะเป็นงาน ดูแล วางแผนระบบการควบคุมพัสดุครุภัณฑ์ เพื่อสนับสนุนโครงการกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนให้เกิดความคล่องตัว สะดวก รวดเร็วในการทำงาน อาทิ ฝ่ายธุรการจะเป็นฝ่ายที่แจ้งข้อมูลเช่นจำนวนนักเรียนในภาคเรียนต่อไป จำนวนบุคลากรหรือผู้ใช้อุปกรณ์สื่อต่างๆ เพื่อให้ฝ่ายอาคารสถานที่จัดสรรให้เพียงพอต่อความต้องการ รวมถึงมีการจัดทำระเบียบการ

เบิกจ่าย กล่าวคือ การจัดซื้อจัดหา โดยจะทำการสำรวจพัสดุครุภัณฑ์ที่ต้องใช้เป็นประจำ เพื่อให้มีเพียงพอต่อการใช้งานอยู่เสมอ ดูแลการเบิกจ่ายที่รวดเร็ว โดยมีระเบียบในการเบิกจ่ายให้สอดคล้องต่อการจัดซื้อในปีต่อไป ตลอดจนการจำหน่ายพัสดุ ครุภัณฑ์ที่ชำรุดไม่สามารถซ่อมได้ และจำหน่ายออกจากทะเบียน พร้อมกับจัดหาพัสดุครุภัณฑ์ชนิดใหม่มาทดแทน

... งานพัสดุครุภัณฑ์ ก็จะมีหลักฐานก็คือพัสดุที่เขาเคียค่อมๆ เพราะเรามีระบบคอมพิวเตอร์ เขาก็จะเอาหลักฐานมาให้ดูว่าตอนนี้มียอดพัสดุเท่าไร เทอมนี้ปีการศึกษานี้ สรุปลีกกว่าชำรุดเท่าไร สึกหรือ ให้คนอื่น หรือซื้อเพิ่ม เขาจะต้องมียอดมาให้เราเลย เราก็จะดูยอดจากตรงนี้ ถ้าตรงไหนที่เราเห็นว่ามันตกหล่นไปนะ ... (ปิยะนุช แก้วฤทธิ์, ประธานฝ่ายธุรการ-การเงิน, 2544)

ฝ่ายธุรการดำเนินงานในเกณฑ์ที่ 3 โดยจะดูแลในเรื่องของการจัดระบบการเงินที่ก่อประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน โดยจัดให้มีแผนการเงิน (Financial Plan) อย่างมีประสิทธิภาพ มีการกำหนดนโยบายงานการเงินและการบัญชีของโรงเรียนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสอดคล้องกับการพัฒนาการศึกษาและมีการตรวจสอบและรายงานด้านการเงินอย่างเป็นระบบ ซึ่งการปรับปรุงแผนการเงินของโรงเรียนให้เป็นรูปธรรม มีการจัดทำบัญชีการจัดสรรงบประมาณรายรับรายจ่าย สนับสนุนการดำเนินงานของโครงการและกิจกรรมต่างๆ ในโรงเรียน ดังนี้ การรับเงินค่าธรรมเนียมการเรียน การรับเงินผลประโยชน์อื่นๆ ของโรงเรียน การจ่ายเงินรายได้สำหรับการดำเนินงานของฝ่ายต่างๆ ในโรงเรียน การตรวจสอบใบสำคัญและหลักฐานการจ่ายเงินทุกประเภท และการจัดทำงบประมาณเพื่อช่วยในการดำเนินงานของฝ่ายต่างๆ ให้เป็นไปด้วยความรวดเร็ว ซึ่งการมีแผนการเงินที่ชัดเจนจะช่วยให้การตัดสินใจ การวางแผนและการปฏิบัติงานมีมาตรฐานยิ่งขึ้น

ส่วนในเกณฑ์ที่ 4 ฝ่ายธุรการและฝ่ายสัมพันธ์ชุมชนจะร่วมกันรับผิดชอบในการจัดระบบข้อมูลและเครือข่ายการเรียนรู้ของโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนการสอน กล่าวคือ โรงเรียนมีการจัดทำและพัฒนาฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผนและพัฒนาการเรียนรู้ โดยฝ่ายธุรการจะดูแลเรื่องของระบบฐานข้อมูลสารสนเทศภายในโรงเรียน และเป็นฝ่ายจัดบริการข้อมูลสารสนเทศเหล่านี้ให้กับฝ่ายงานอื่นๆ ที่ต้องการใช้ประโยชน์ต่อไป โดยมีการจัดทำระบบทะเบียนนักเรียน ซึ่งจะเป็นข้อมูล อาทิ ประวัตินักเรียนและอาชีพของผู้ปกครอง ระบบงานวิชาการที่มีการจัดเก็บข้อมูล อาทิ แผนการเรียน บันทึกผลการเรียนของนักเรียน การจัดชั้นเรียน และรายงานการตรวจสอบการ

บันทึกรายงานผลคะแนนสอบ ระบบงานการเงิน ที่มีข้อมูล อาทิการบันทึกค่าธรรมเนียมต่างๆ การรับชำระเงินค่าธรรมเนียม การรับชำระเงินต่างๆและรายงานการเงิน ระบบทะเบียนครูและเงินเดือน โดยมีข้อมูลเกี่ยวกับทะเบียน ประวัติครูและพนักงาน ประวัติการทำงานและช่วยในการประมวลผลการทำเงินเดือนครูและพนักงานในแต่ละเดือน ระบบงานรถโรงเรียน ซึ่งจะเป็นข้อมูลทะเบียนผู้ขับรถ โรงเรียน สายการเดินรถโรงเรียน ทะเบียนการซ่อมบำรุง การใช้น้ำมัน ทะเบียนตารางเวรรถ และระบบงานห้องสมุด ที่มีการจัดเก็บข้อมูลสมาชิกห้องสมุด การยืมคืน จอหนังสือ ซึ่งมีการใช้ระบบบาร์โค้ด (Bar code) ซึ่งระบบคอมพิวเตอร์ฐานข้อมูลสามารถช่วยให้การทำงานของคุณภาพมีความถูกต้องและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น และทำให้โรงเรียนมีการให้บริการข้อมูลสารสนเทศอย่างทั่วถึงและทันต่อความต้องการ

สำหรับในส่วนของการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ ฝ่ายสัมพันธ์ชุมชนจะรับผิดชอบในการบริการข้อมูลสารสนเทศอย่างทั่วถึงในส่วนที่ต้องติดต่อกับองค์กรภายนอก ทั้งผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานอื่นๆ ซึ่งเป็นงานการประชาสัมพันธ์โรงเรียน โดยจะรวบรวมข้อมูลจากฝ่ายต่างๆ ในส่วนที่ต้องแจ้งให้กับองค์กรภายนอกทราบ เช่นการแจ้งข้อมูลค่าธรรมเนียมการเรียน นอกจากนี้ ทางฝ่ายยังมีการสร้างเครือข่ายผู้ปกครอง โดยในการประชุมผู้ปกครองที่จะจัดขึ้นเป็นประจำตอนเริ่มเปิดภาคเรียน ทางฝ่ายจะมีการแจกแบบสำรวจความสามารถและความถนัดของผู้ปกครองทั้งในวิชาชีพและในด้านอื่นๆ และใบสมัครเครือข่ายภูมิปัญญาผู้ปกครองที่ต้องการมีส่วนร่วมกับทางโรงเรียนในการเข้ามาเป็นวิทยากรหรือการให้การสนับสนุนด้านอื่นๆ เพื่อนำมาให้เป็นข้อมูลเพื่อการวางแผนและพัฒนาการเรียนการสอนได้ตรงกับความต้องการ และจะเป็นช่องทางหนึ่งที่เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาในผู้ปกครอง ตามหลักการปฏิรูปการศึกษาในปัจจุบันได้ ดังคำขวัญสามชั่งล่างนี้

... จะร่วมกันทำกับธุรกิจ คือธุรกิจเขาจะมีฐานข้อมูลเกี่ยวกับตัวผู้เรียน เกี่ยวกับผู้ปกครองว่าอาชีพอะไร ทำงานอะไร เราก็จะได้มาใช้ในการวางแผนพัฒนาการเรียนรู้อันได้ถูกต้อง ว่าผู้ปกครองประกอบอาชีพนี้ อยากให้ลูกไปในแนวไหน คือฝ่ายสัมพันธ์จะสำรวจว่าผู้ปกครอง ต้องการสอนอะไร ... (รัชนี้ กางแก้ว, ประธานฝ่ายสัมพันธ์ชุมชน, 2544)

... ก็ระยะแรกเขาต้องรู้ว่าผู้ปกครองแต่ละคน background [ภูมิหลัง] เป็นยังไง ทำงานด้านไหนยังไง อย่างที่นี้เขาทำประวัติไว้ เก็บมานานแล้วตั้งแต่ลูกพี่อยู่ป.1

คือจะกรอกทุกปีเลยว่าผู้ปกครองทำงานที่ไหนอาชีพอะไร ทำอะไรมา จบอะไรมา การศึกษาเป็นยังไง แล้วเสร็จแล้วพอเขาจะตั้งผู้ปกครองเข้ามาเขาก็จะคุยกันแล้วล่ะ ทั้งครูใหญ่ ผู้บริหารครูเขาจะเดินคุยกับผู้ปกครองที่มารับลูก แล้วเวลาประชุมแต่ละชั้นก็ต้องคุยอยู่แล้ว ก็จะทำแบบนั้นแล้วเขาเคยทำแบบแบ่งเป็นกลุ่มแล้วให้ทำแบบสอบถามว่าถ้าคิดว่าอยากจะมาช่วยโรงเรียนเนี่ยทำด้านวิชาไหน ด้านไหนได้บ้าง อาจไม่ได้สอน อาจสนับสนุน... (สิริมา ศุภประกร, ผู้แทนผู้ปกครองคณะกรรมการโรงเรียน, 2544)

ทั้งนี้ การที่ผู้ปกครองได้เข้ามามีส่วนร่วมในการเป็นวิทยากรนอกจากจะเป็นการส่งเสริมพัฒนาทางด้านวิชาการแล้ว ยังเป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ปกครองและโรงเรียน ตลอดจนการที่ผู้ปกครองได้มีโอกาสได้ใกล้ชิดสังเกตพฤติกรรมบุตรหลานของตนเองและสภาพสังคมที่เกิดขึ้นจริงภายในโรงเรียนที่บุตรหลานของตนต้องใช้ชีวิตอยู่ ดังคำสัมภาษณ์นี้

... คือมันเป็นประโยชน์มากเลย คือได้มาแอบดูลูกตัวเอง พฤติกรรมในโรงเรียนด้วย แล้วดูเพื่อนของลูกด้วยว่าเป็นยังไง คนไหนเป็นยังไง เพราะเด็กเดี๋ยวนี้เนี่ยสังคมน่ากลัวมาก ซึ่งหลายๆคนเขาคิดแบบนี้ ดูด้วยว่าเด็กคนนี้เป็นยังไง เพราะลูกอาจต้องขอไปเที่ยวบ้านเพื่อน ก็เป็นประโยชน์ส่วนตัวเขาด้วยนะ... (สิริมา ศุภประกร, ผู้แทนผู้ปกครองคณะกรรมการโรงเรียน, 2544)

อย่างไรก็ตาม การที่โรงเรียนได้เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองได้เข้ามามีส่วนร่วมในโรงเรียนดังกล่าว จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารต้องมีความจริงใจในการยอมรับ รับฟังและเปิดโอกาสอย่างแท้จริงเนื่องจากผู้บริหารจะสามารถรับรู้ข้อมูล ข้อคิดเห็น ตลอดจนความไม่พึงพอใจของผู้ปกครองได้ดียิ่งขึ้นนอกจากนี้ ทางโรงเรียนจะสร้างความเข้าใจกับครูในการจัดการศึกษาที่ผู้ปกครองได้เข้ามามีส่วนร่วมในการสอน และบทบาทของครูผู้ปกครองและครูประจำอย่างชัดเจน เพื่อป้องกันการก้าวท้าวหน้าที่กัน ดังคำสัมภาษณ์นี้

... คือระยะแรกยังไม่เข้าใจมันต้องมีบ้าง แล้วครูเขาไม่เข้าใจว่าเขาสอนไม่ดีหรืออย่างไรจึงต้องทำแบบนี้ ทำไมต้องมีคนอื่นเข้ามาแก้ อะไรอย่างนี้ แต่จริงๆมันไม่ใช่นะ มันคนละแง่ เพราะนี่คือการสร้างความเจริญ ทีนี้ผู้บริหารจึงต้องเข้มงวด

เลย ในจุดยืนนี้ ต้อง clear [ทำความเข้าใจอย่างชัดเจน] ให้เข้าใจทั้งสองฝ่าย แล้ว
 ในขณะเดียวกันพี่ก็ต้องไม่ไปยุ่งกับเขา พี่จะไม่ไปว่าแหมครูคนนี้ดูจัง ตวาดเด็ก
 เสี่ยงดังพูดไม่เพราะ นี่มันเรื่องส่วนตัวของเขา เพราะเขามีระเบียบกฎเกณฑ์ที่เขาจะ
 ต้องทำมากกว่าพี่... (สิริมา ศุภประกร, ผู้แทนผู้ปกครองคณะกรรมการโรงเรียน,
 2544)

นอกจากงานเครือข่ายภูมิปัญญาผู้ปกครองแล้ว ทางฝ่ายยังต้องดำเนินการให้โรงเรียนมีการสร้างความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอก เพื่อรับความร่วมมือจากทุกฝ่ายมาพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน ซึ่งจะเป็นงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน โดยผู้ปกครองจะเข้าร่วมกับโครงการ ของสำนักงานต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อสังคม เช่นโครงการแยกขยะกับตาวิเศษโครงการหารสอง โครงการค่ายเยาวชนพิทักษ์สิ่งแวดล้อมร่วมกับสถาบันข้างนอก และโครงการรณรงค์ของสถาบันสิ่งแวดล้อมไทยกับสถาบันคณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติ ซึ่งเมื่อโรงเรียนดำเนินงานเข้าร่วมโครงการต่างๆ เหล่านี้ โรงเรียนจำเป็นต้องเก็บรวบรวมเอกสาร หลักฐาน ภาพถ่ายกิจกรรมทั้งหมดไว้ เพื่อเป็นหลักฐานอ้างอิงประกอบการตรวจการประกัน

อีกทั้ง ทางฝ่ายยังต้องดำเนินงานโรงเรียนให้ความช่วยเหลือกับกิจกรรมต่างๆ ของชุมชน สังคม หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ โดยมีกิจกรรมการนำสิ่งของไปบริจาคให้แก่ชุมชนหรือหน่วยงานที่ต้องการทุกปี เช่นโรงพยาบาลทหารผ่านศึก บ้านเด็กอ่อน บ้านเด็กกำพร้า บ้านคนชราหรือบ้านคนพิการ ซึ่งหลักฐานที่สำคัญนอกจากจะเป็นรูปถ่ายแล้ว ยังมีใบจดหมายแสดงความขอบคุณหรือในอนุโมทนา ซึ่งจะเป็นการยืนยันว่าเราได้ปฏิบัติกิจกรรมเหล่านั้นจริงและต่อเนื่อง ตลอดจนการให้หน่วยงานภายนอกที่ต้องการใช้สถานที่ของโรงเรียนในการทำกิจกรรมต่างๆ ทั้งนี้ จากความเห็นของอ.รัชนี้ กางแก้ว ประธานฝ่ายสัมพันธ์ชุมชน พบว่าการที่ทางโรงเรียนเปิดสถานศึกษาให้บริการและความร่วมมือกับชุมชน ส่งผลให้นักเรียนรู้จักความเสียสละและกล้าแสดงออกมาก อาทิ กิจกรรมการทำบุญตักบาตร ที่ช่วยให้ผู้ปกครองและนักเรียนที่มักไม่มีเวลาไปทำบุญตักบาตรสามารถมีโอกาสทำบุญร่วมกันได้ ดังในบทสัมภาษณ์นี้

... อีกอันคือสถานศึกษาให้ความช่วยเหลือและบริการแก่ชุมชน ก็คือเช่นนำสิ่งของไปบริจาคให้แก่ชุมชนทุกปีเลย ปีนี้เราก็ไปแทบทุกเดือนเลยก็ได้ พอเราไปเราก็จะถ่ายรูปไว้เป็นหลักฐาน เราก็จะได้รับใบจดหมายขอบคุณบ้าง ในอนุโมทนาบ้าง ... แล้วก็มีการทำบุญตักบาตร คือปกติผู้ปกครองกับเด็กก็ไม่มี

เวลาไปทำบุญตักบาตรร่วมกัน เราก็ให้บริการเขาเป็นนิมนต์พระมาทุกต้นเดือน แล้วก็มีการต่างๆด้วยที่เราเชื่ออำนวยความสะดวกไป

บางอย่างเด็กเราก็ได้ร่วมแสดงด้วย ช่อง 9 รายการตลาดวิชา เขาก็มาสัมภาษณ์เด็กเรา เด็กเราได้เข้าร่วมกิจการ ทำให้เด็กเรารู้จักการเสียสละด้วย อย่างเด็กเราไม่รู้ว่าทำบุญไปเพื่ออะไร เราก็ได้อธิบายให้เด็กฟังว่าทำบุญเพราะว่าพระท่านไม่ได้ทำงานเราจึงต้องมีการเสียสละ มีการบำรุงพระพุทธศาสนา เราก็ต้องบรรยายไปก่อน เพราะว่าช่วงปีแรกที่เรากลับมาทำบุญตักบาตรเนี่ย เด็กๆไม่กล้าจะคะ เด็กมาแล้วก็ต้องให้ครูช่วยจูงช่วยจับ ต้องให้พ่อแม่ช่วย แต่ตอนนี้เด็กลงจากรถก็ถือถุงอาหารลงมาเลยคนละสามถุง แล้วก็สามารถทำบุญใส่บาตรได้เอง แล้วก็ขึ้นห้อง เด็กเก่งขึ้น... (รัชนี้ กางแก้ว, ประธานฝ่ายสัมพันธ์ชุมชน, 2544)

นอกจากนี้ ทางฝ่ายต้องดำเนินงานให้โรงเรียนเป็นแหล่งวิทยากร แหล่งบริการให้แก่บ้าน ชุมชน และหน่วยงานอื่นๆ ตามโอกาสที่เหมาะสม กล่าวคือ โรงเรียนจะเปิดใช้สถานศึกษา ให้บริการความรู้หรือบริการต่างๆตามความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน เช่น การเชิญเจ้าหน้าที่ตำรวจ กรรมการเลือกตั้ง มาช่วยสาธิตการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรรูปแบบใหม่ แล้วจะออกจดหมายเชิญผู้ปกครองและชุมชนรอบข้างโรงเรียนมารับฟัง การติดต่อสภาการศึกษาไทยมารับบริจาคโลหิต ดังคำสัมภาษณ์นี้

... งานให้ความรู้และบริการจากชุมชน ก็คือที่เชิญผู้ปกครองมาสอน เชิญตำรวจ มาสาธิตต่างๆ อย่างเช่นเลือกตั้งส.ส. [สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร] แบบใหม่ เราก็ติดต่อ กกต. [กรรมการเลือกตั้ง] เขต ... มาสาธิต แล้วก็จะมีจดหมายเชิญชุมชนรอบข้างมา อันนี้ไม่ใช่เฉพาะผู้ปกครอง บางอย่างบางงานชุมชนรอบข้างก็จะมาดู แล้วก็บริจาคโลหิต มีผู้ปกครองบอกว่าบริจาคที่อื่นไปลำบาก ไปยาก เราก็เชิญสภาการศึกษาไทยมารับบริจาค ก็เป็นการให้บริการแก่ผู้ปกครองด้วย ... (รัชนี้ กางแก้ว, ประธานฝ่ายสัมพันธ์ชุมชน, 2544)

ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่าสิ่งสำคัญของงานสัมพันธ์ชุมชนคือการประสานงานระหว่างโรงเรียนและการเปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชนและหน่วยงานภายนอก ได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียน จากการสัมภาษณ์พบว่าโรงเรียนใช้ช่องทางการติดต่อกับองค์กรภายนอกทาง

จดหมาย และทางการประชาสัมพันธ์ทางสื่อต่างๆ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความพยายามในการสร้างความสัมพันธ์กับทุกฝ่าย

... ก็จะออกเป็นจดหมาย ไปสอดไว้ในตู้จดหมายตามบ้าน แล้วก็ไปแจกที่วัน มอร์เตอร์ไซค์ ก็ารู้ เราจะได้ส่งไปรษณีย์นะให้ครูพลหรือครูที่เป็นผู้ชายที่ มอร์เตอร์ไซค์ไปแจก หรือบางทีก็เด็กนักเรียน ไปแจก เดินแจกเอง หรือสอดตามตู้เพื่อแจ้งชุมชนให้ทราบ ว่าเรามีงานอะไร แบบนี้ แต่ส่วนมากที่ให้ความร่วมมือคือผู้ปกครอง เพราะชุมชนแถวนี้เขาก็ทำงาน ไม่ค่อยมีเวลาเท่าไร

ถ้าบางทีก็ถ้าเป็นประชาสัมพันธ์โรงเรียนก็จะออกทางสื่อมวลชนด้วย อย่างประชาสัมพันธ์ว่าโรงเรียนเราได้รับเป็นโรงเรียนพระราชทาน เราก็จะติดต่อหนังสือพิมพ์ประชาสัมพันธ์ แล้วก็วิทยุมาติดต่ออย่างเช่นเขาสนใจเรื่องผู้ปกครองมาสอน เราก็สามารถประชาสัมพันธ์ทางวิทยุ... (รัชนี้ กางแก้ว, ประธานฝ่ายสัมพันธ์ชุมชน, 2544)

4.3.2.5 ปัจจัยที่ 5 การจัดการ การบริหารมีครูใหญ่และผู้ช่วยเป็นผู้รับผิดชอบ

สำหรับการดำเนินงานด้านการจัดการและการบริหารนี้ ครูใหญ่และผู้ช่วยเป็นผู้รับผิดชอบ ซึ่งจะเป็นไปในลักษณะที่ฝ่ายบริหารต้องผลักดันให้นโยบายที่จำเป็นต่อการประกันตามสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนเพื่อให้ประธานฝ่ายต่างนำไปปฏิบัติให้ปรากฏในโรงเรียนต่อไป โดยในเกณฑ์ที่ 1 มีระบบการบริหารจัดการที่ทันสมัย มีการจัดโครงสร้างการบริหารงาน เพื่อแสดงสายงานการบังคับบัญชาอย่างชัดเจนเพื่อการปฏิบัติงาน

... คือเรามีการจัดโครงสร้างไว้แต่เดิมแล้ว มีผู้ช่วยสองท่านช่วยดูแล แล้วผู้ช่วยฝ่ายบริหารก็ต้องดูแลงานบุคลากร ธุรการการเงิน อาคารสถานที่ กิจกรรมนักเรียนสัมพันธ์ชุมชน ประสิทธิภาพ ส่วนวิชาการจะดูแลเกี่ยวกับวิชาการอย่างเดียวล้วนๆ เลย ทีนี้ ผู้ช่วยฝ่ายบริหารจะต้องทำทุกอย่างเพื่อสนับสนุนฝ่ายวิชาการ การเรียนการสอนแล้วก็จัดบุคลากรมาช่วย ทุกปีเดือนจะมีการประชุมงานแต่ละงาน แล้วก็จัดคน เรียกหัวหน้าฝ่ายมาประชุมกันว่าต้องการคนกี่คน ก็ส่งชื่อมาคนที่ต้องการ แต่ก็มีว่าส่งชื่อมาแล้ว ครูเขาบอกว่าอยากจะอยู่ฝ่ายนี้ๆ ก็ดูความเหมาะสม ... (ศุภลักษณ์ ชูเดช, อาจารย์ใหญ่โรงเรียนแย้มสอาด, 2544)

คำสัมภาษณ์ดังกล่าวจึงสะท้อนให้เห็นความเข้าใจของผู้บริหารที่มีต่อการปฏิบัติงานตามโครงสร้างองค์กรได้เป็นอย่างดี รวมถึงการริเริ่มผลักดันให้มีแผนพัฒนาโรงเรียนระยะสามปี ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ครอบคลุมงานในแต่ละฝ่ายงานอย่างชัดเจน และให้มี คู่มือและแนวปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรครบถ้วนทุกฝ่ายนั้น ในแต่ละฝ่ายจะมีการทำแผนปฏิบัติการฝ่ายซึ่งจะต้องมีการกำหนดนโยบาย โครงการ กิจกรรม และงานประจำที่สอดคล้องกับพันธกิจในแผนพัฒนา ซึ่งแผนปฏิบัติการฝ่ายนี้จึงระบุบทบาทหน้าที่ของบุคลากรภายในฝ่ายของตนเอง และมีการพรรณนางานไว้อย่างครบถ้วน โดยมีการชี้แจงว่าในแต่ละฝ่ายประกอบด้วยงานประจำอะไรบ้าง รวมถึงจะพรรณนางานว่าบุคลากรหนึ่งๆจะต้องมีงานประจำอะไร เช่นงานการเรียนการสอน งานอยู่เวรประจำ งานฝ่าย หรืองานอื่นๆที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษจากผู้บังคับบัญชาในระดับที่สูงขึ้นไป ซึ่งประธานฝ่ายจะต้องตรวจสอบให้งานในฝ่ายตรงตามพันธกิจ เป้าหมายที่ระบุไว้ในแผนพัฒนาโรงเรียน

ทั้งนี้ จากการดำเนินงานที่ผ่านมา ก็มีปัญหายุ่งยากเนื่องจากเป็นการจัดทำแผนพัฒนาเป็นครั้งแรก โดยทางโรงเรียนยังกำหนดพันธกิจได้ไม่ครอบคลุมงานทั้งหมด คือขาดพันธกิจของงานด้านสัมพันธ์ชุมชน แต่โรงเรียนมีการดำเนินงานประจำอยู่แล้วจึงไม่มีปัญหาในการปฏิบัติงาน ซึ่งในการปรับปรุงแผนพัฒนาฉบับที่ 2 ก็จะมีเพิ่มเติมพันธกิจให้ครอบคลุมงานทั้งหมด ดังคำสัมภาษณ์เบื้องล่างนี้

... อย่างแผนพัฒนารุ่นก่อนจะขาดพันธกิจที่หก ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน แต่ว่าเรามีงานประจำอยู่แล้ว เนื่องจากฉบับนั้นเป็นฉบับที่ทำเริ่มแรกก็มีข้อบกพร่องบ้าง ในระยะที่สองก็จะมีพันธกิจที่หกเพิ่มขึ้นมา แล้วก็พันธกิจอื่นๆก็คล้ายเดิม ก็จะมีบางงานที่เราไม่มีพันธกิจอยู่ อย่างที่เราก็ได้จัดทำเพิ่ม เราก็ปล่อยให้มีแต่เราเรามีงานรองรับประจำอยู่ พอระยะที่สองเราก็เพิ่มไป ก็ไม่มีเราทำงานประจำ คือในแผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานจะมีงานสัมพันธ์ชุมชนและงานประชาสัมพันธ์โรงเรียนอยู่แล้ว เราแบ่งเจ็ดฝ่ายมาตั้งแต่ปี 34 คือ เรามีงานแต่เรา还没有มีแผนอันนี้... (ศุภลักษณ์ ชูเดช, อาจารย์ใหญ่โรงเรียนแย้มสอาด, 2544)

ประการต่อมาคือดำเนินงานให้โรงเรียนมีนวัตกรรม เทคโนโลยี และระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ กล่าวคือผู้บริหารตัดสินใจนำคอมพิวเตอร์มาจัดระบบฐานข้อมูลภายในโรงเรียน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป UNIX Operation มาจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อ

การบริหารจัดการให้ทันสมัย เช่น ระเบียบนักเรียน ระบบบัญชี ประวัติบุคลากร ดังที่กล่าวไว้ในงานธุรการปัจจัยที่ 4 แต่โรงเรียนมีปัญหาเกี่ยวกับการนำฐานข้อมูลมาใช้คือ

ประการแรกทางโรงเรียนยังสามารถใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลทั้งหมดของระบบที่ได้จัดซื้อมาไม่เต็มที่นัก เนื่องจากการลงข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน เพราะฝ่ายธุรการรับผิดชอบเพียงฝ่ายเดียวสำหรับการลงฐาน ข้อมูลและให้บริการสารสนเทศของทั้งโรงเรียนฝ่ายธุรการจึงทำไม่ทันเพราะงานมากและบุคลากรในฝ่ายก็ไม่เพียงพอ ซึ่งในอนาคตทางโรงเรียนต้องการปรับใหม่ให้แต่ละฝ่ายสามารถลงฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายของตนเองได้เอง เพื่อเป็นการกระจายงานทำให้การปฏิบัติงานรวดเร็วและทำให้งานฐานข้อมูลเป็นปัจจุบันได้ รวมถึงฝ่ายงานทุกฝ่ายสามารถประมวลผลข้อมูลที่ฝ่ายตนเองทันกับความต้องการในการใช้งานได้

ประการที่สอง ความซ้ำซ้อนระหว่างงานเอกสารและงานฐานข้อมูล กล่าวคือในขณะที่ทางโรงเรียนต้องเตรียมเอกสาร อย่างเช่นแฟ้มประวัติจะมีทั้งแบบเป็นเอกสารและมีทั้งในคอมพิวเตอร์ ซึ่งตามความคิดเห็นของอาจารย์ใหญ่คาดว่าจะต้องทำให้ระบบคอมพิวเตอร์มารองรับงานตรงนี้เพื่อให้ประสิทธิภาพดีแต่ทำงานน้อยลงและประหยัดเนื้อที่ในการจัดเก็บอีกด้วย

ประการที่สาม ความรู้เกี่ยวกับสารสนเทศที่จำเป็นต่อการดำเนินงานในโรงเรียน ซึ่งอาจารย์ใหญ่มีความคิดเห็นว่าเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องทราบว่าจะใช้ประโยชน์อะไรจากสารสนเทศ และสารสนเทศอะไรที่เป็นประโยชน์ ซึ่งส่วนหนึ่งมาจากความไม่ชัดเจนของสำนักงานด้านการศึกษา ที่มีความต้องการข้อมูลด้านนักเรียน โรงเรียน หรือด้านบุคลากรครูที่แตกต่างกันด้วย ดังสะท้อนจากคำสัมภาษณ์นี้

... ที่จะต้องข้อมูลมาใช้จริงๆยังทำได้น้อยประมาณ 50% เอง ทั้งๆที่มันสามารถทำได้เยอะแยะมากมายแต่เราไม่ได้ลงไปลึกที่จะดึงข้อมูลมา อุปสรรคก็คือความรู้ ความชำนาญ แล้วก็ ความรู้เกี่ยวกับสารสนเทศที่เราต้องดึงออกมาเนี่ย บางทีเรายังไม่รู้ว่าสารสนเทศที่เราต้องการดึงเนี่ยมันคืออะไร คือตอนนี้สช. [สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน] ก็ใช้แฉะนึง สมศ [สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา] ก็ใช้แฉะนึง ใช้หลายๆข้อมูล บางทีคำถามตัวเองเราก็ตอบไม่ได้ว่าเราต้องการข้อมูลอะไรมันเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารเหมือนกันที่จะต้องรู้ว่าต้องการข้อมูลอะไร เรื่องนี้เป็นเรื่องใหม่ทีมน้อยที่ไม่มีหน่วยงานจะบอกเราอย่างชัดเจนว่าข้อมูลอะไร ที่จะเป็นสารสนเทศที่ต้องออกมา เพื่อให้ประโยชน์ มีการพูดกันใน พรบ. [พระราชบัญญัติการศึกษา] ในระดับนโยบาย แต่

ไม่มีหน่วยงานไหนที่เป็นที่พึ่งของเรา เราต้องชวนช่วยเอง... (ศุภลักษณ์ ชูเดช, อาจารย์ใหญ่โรงเรียนแย้มสอาด, 2544) (ศุภลักษณ์ ชูเดช, อาจารย์ใหญ่โรงเรียนแย้มสอาด, 2544)

อนึ่ง อาจารย์ใหญ่แสดงทัศนะว่าการสร้างระบบสารสนเทศเป็นเรื่องที่เป็นปัญหาอย่างมากเนื่องจากโรงเรียนต้องลงทุนมาก ในเครื่องมืออุปกรณ์คอมพิวเตอร์ทั้งเก่าทั้งใหม่ 7 ตัวรวมระบบในห้องสมุด ห้องศูนย์วิทยากร และอย่างที่กล่าวไปแล้วคือความซ้ำซ้อน อาทิ ข้อมูลสถิติการใช้ห้องสมุด ที่ต้องมีปรากฏในเอกสารด้วยมือและในระบบฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ ทำให้บุคลากรเห็นว่าเป็นการเพิ่มภาระงาน ประกอบกับตามที่ได้กล่าวไว้แล้วว่าโรงเรียนเข้าร่วมโครงการกับหลายสำนักงานบุคลากรต้องประมวลผล หรือรวบรวมจัดทำเอกสารรองรับเกณฑ์ที่สำนักงานหนึ่งๆต้องการด้วย แต่ในอนาคตผู้บริหารจะตัดสินใจเลือกระบบใดระบบหนึ่งต่อไป

สำหรับด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างทั่วถึงและต่อเนื่องนั้นแม้ว่าทางโรงเรียนจะให้ความสำคัญในการเสริมสร้างพัฒนาความรู้ความสามารถให้บุคลากรโดยมีการจัดฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งได้กล่าวถึงรายละเอียดแล้วในปัจจัย 3 ที่ฝ่ายบุคลากรจะเป็นผู้รับผิดชอบปฏิบัติ ส่วนของผู้บริหารจะเป็นผู้ที่พิจารณาบุคลากรที่จะส่งเข้ารับการอบรม โดยถ้าเป็นเรื่องสาขาวิชาที่สอนอาจให้ครูในสายวิชานั้นไปได้แต่ถ้าเป็นเรื่องใหม่หรือเรื่องที่สำคัญจะให้หัวหน้ากลุ่มวิชาหรือประธานฝ่ายไป ซึ่งแม้ว่าทางโรงเรียนจะจัดให้มีการฝึกอบรมบ่อยครั้งและมีระบบรองรับหลังจากที่บุคลากรได้เข้าประชุมอบรมสัมมนามาก็ตาม แต่ในความคิดเห็นของอาจารย์ใหญ่การจัดฝึกอบรมที่ผ่านมานั้นยังไม่ได้ตามความคาดหวังกล่าวคือ นอกจากเรื่องที่โรงเรียนเฉพาะเจาะจง อาทิ เรื่องการเรียนการสอนแบบเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางที่ได้จัดลงไปในแผนการสอนหลัก หรือในเรื่องคุณธรรม จริยธรรมที่ครูมีการจัดอบรมและสอนนักเรียนสวดมนต์ ซึ่งสามารถตรวจดูได้จากการนิเทศการสอนและค่อนข้างจะเป็นรูปธรรม แล้ว สำหรับหลักสูตรการอบรมอื่น อาจารย์ใหญ่ก็ไม่แน่ใจว่าหลังจากที่บุคลากรได้ไปเข้ารับการอบรมหนึ่งๆมาประชุมต่อให้กับบุคลากรคนอื่นๆในโรงเรียนแล้วจะได้นำประโยชน์นั้นไปใช้จริงในการทำงานมากนักน้อยเพียงใด แต่โรงเรียนก็ยังคงการส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมเนื่องจากต้องการให้บุคลากรในโรงเรียนก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

สำหรับในเกณฑ์ที่ 2 คือผู้บริหารสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นประชาธิปไตย จึงส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น ทั้งนี้ อาจารย์ใหญ่ให้ทัศนะว่าทางโรงเรียนยึดหลักธรรมในการบริหาร คือคารวะธรรมที่บุคลากรต้องเคารพสิทธิซึ่งกันและกัน ปัญญาธรรมคือทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆได้ และสามัคคีธรรมที่ทุก

คนให้ความร่วมมือ สามารถทำงานร่วมกัน ช่วยกันทำงานนั้นๆให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ซึ่งพิจารณาได้จากการที่โรงเรียนมีการแบ่งฝ่ายงานตามความเหมาะสมของลักษณะงาน และการเลือกแต่งตั้งบุคลากรตามความรู้ความสามารถ ความต้องการและความสนใจ และยังสร้างระบบเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้มีความสามารถ เป็นผู้นำ โดยสามารถผลัดเปลี่ยนการเป็นผู้นำได้ กล่าวคือโรงเรียนจะใช้เอกสารคำสั่งแต่งตั้งเป็นเครื่องมือ ในงานหรือกิจกรรมหนึ่งๆ จะมีการระบุผู้รับผิดชอบ เมื่อบุคลากรคนหนึ่งได้รับคำสั่งแต่งตั้งรับผิดชอบในงานนั้นแล้ว ก็จะได้ถือว่าบุคคลนั้นเป็นหัวหน้างาน และจะมีอำนาจหน้าที่โดยอัตโนมัติสามารถกระจายงานให้บุคลากรคนอื่นๆ แม้ว่าจะข้ามฝ่ายงานกันได้ตามความเหมาะสมในตารางกำกับงาน ซึ่งจะนำมาเสนออาจารย์ใหญ่พิจารณาความเหมาะสมก่อนที่จะนำไปให้บุคลากรอื่นๆ ลงนามรับทราบและปฏิบัติตาม ตลอดจนผู้รับผิดชอบคนนั้นจะต้องรับผิดชอบในการติดตามกำกับดูแล ประเมินงานนั้นให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดได้ ดังคำสัมภาษณ์นี้

... ในแต่ละงานของฝ่ายนั้นๆเขาก็จะมีผู้รับผิดชอบอยู่แล้ว มีงานประจำหรือ โครงการอะไรที่เขาเข้าไป มีผู้รับผิดชอบเรียบร้อยมีคำสั่งแต่งตั้ง พอมีคำสั่งแต่งตั้งออกมาปั๊บ คนที่รับผิดชอบตรงนั้นเนี่ยเขาจะเป็นหัวหน้างาน ในงานนั้นๆได้ สามารถที่จะแจกงานให้กับทุกคนที่เกี่ยวข้องที่ควรจะได้ ทำฝ่ายก็ได้ เช่น งานแข่งว่ายน้ำ กิจกรรมนักเรียนเขาเป็นผู้รับผิดชอบร่วมกับสภามหาวิทยาลัย เขาก็จ่ายงานมาครูฝ่ายวิชาการอาจจะไปเป็นประชาสัมพันธ์ อาจจะไปเป็นคนเดินคะแนน อาจจะเป็นคนดูแลบริการอะไรอย่างนี้ ก็สามารถที่จะแจกงานให้ทุกคน แล้วแจกงานให้เราด้วย เออ คือครูใหญ่ต้องพูดนะ ครูใหญ่ต้องกล่าวรายงานอะไรอย่างนี้ ก็มาใช้เราได้ด้วยนั่นแหละ

อย่างเวทีคนเก่ง เขามีตารางงานใบนี้ อย่างสัปดาห์นี้เป็นของใคร เขาก็ไปเดินตามทุกฝ่ายทุกกลุ่มประสบการณ์ ภาษาอังกฤษมีช่วงไหนก็ได้มา ภาษาไทยช่วงไหนก็ได้มา อันนี้เขาสามารถที่จะไปขอความร่วมมือได้ เขาก็คือเป็นหัวหน้าที่จะไปขอความร่วมมือกับทุกคนได้ มันจะมีลักษณะการทำงานที่เป็นแผนภูมิลงมาไข่ม้อย หัวหน้าก็จะสามารถประสานงานกันได้ อันนี้ในระดับแนวราบ แล้วเขาก็สามารถเสนอตามลำดับขึ้นไปข้างบนได้ ข้างล่างก็เหมือนกันที่เขาสามารถที่จะประสานงานด้วยตัวเองได้ ... (ศุภลักษณ์ ชูเดช, อาจารย์ใหญ่โรงเรียนแย้มสอาด, 2544)

ประการสุดท้ายในเกณฑ์ที่ 3 ผู้บริหารส่งเสริมให้มีระบบกำกับ ตรวจสอบและรายงาน คุณภาพภายในที่เหมาะสม กล่าวคือ จะมีการใช้ปฏิทินงาน การประชุมไม่ว่าจะเป็นสรุปประจำภาค ประจำปี และการรายงานในการกำกับติดตามงานตามระยะเวลา โดยมีการกำหนดขอบข่ายสาระการกำกับ ตรวจสอบ และรายงานที่ครอบคลุมเป้าหมายและจุดเน้นในการพัฒนาของโรงเรียนชัดเจนครอบคลุมขอบข่ายงานตามงานประจำและโครงการที่ปรากฏในแผนปฏิบัติการฝ่ายและแผนปฏิบัติงานประจำปี โดยผู้บริหารเน้นการประชุมชี้แจงให้บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบ เข้าใจและดำเนินการตามระบบ (ดูการตรวจสอบคุณภาพ 4.4)

4.3.2.6 ปัจจัยที่ 6 กิจกรรมนักเรียน

การดำเนินงานในปัจจุบันนี้ เมื่อโรงเรียนได้พิจารณาตามลักษณะโครงสร้างงานแล้ว ในเกณฑ์ที่ 1 ในส่วนของการจัดบริการและสวัสดิการต่างๆ แก่ผู้เรียนเพื่อส่งเสริมพัฒนาการทั้งทางร่างกายและจิตใจให้เหมาะสมกับวัย จะเป็นฝ่ายธุรการรับผิดชอบร่วมกับฝ่ายกิจการนักเรียน โดยฝ่ายธุรการจะดูแลในเรื่องของจัดโภชนาการ สุขาภิบาลที่ถูกสุขลักษณะซึ่งเป็นเรื่องที่โรงเรียนมีการดำเนินงานมาตลอดแต่ยังไม่มีประกันที่โรงเรียนมีการจัดอาหารกลางวัน การบริการน้ำดื่ม น้ำใช้ ห้องน้ำ ซึ่งเป็นงานประจำของฝ่ายธุรการอยู่แล้ว ตลอดจนการเชิญแพทย์จากโรงพยาบาลมาดูแลเรื่องสาธารณสุข จัดวัคซีนให้กับทางโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ

ในส่วนของความปลอดภัย จะใช้ระบบการจัดครูเวรประจำจุดต่างๆในบริเวณโรงเรียน ได้แก่ ประตูหน้า ประตูหลัง สนามโรงเรียน โรงอาหาร และอาคารเรียน เมื่อผู้ปกครองต้องลงนามในสมุดรับ-ส่งนักเรียนทุกครั้งเมื่อมารับนักเรียน ส่วนด้านหลังโรงเรียนนักเรียนจะต้องมีผู้ปกครองมาด้วยทุกครั้งจึงจะรับอนุญาตให้ออกได้ จุดจราจรข้างหน้าโรงเรียนจะมีตำรวจและครูเวรที่ประตู นอกจากนี้ ยังมีสารวัตรนักเรียนซึ่งเป็นนักเรียนอาสาสมัครเข้ามาช่วยเรื่องความปลอดภัยในจราจรด้วย โดยในแต่ละปีฝ่ายกิจการจะพานักเรียนเข้าอบรมจราจร ซึ่งผลที่ได้รับปรากฏว่าช่วยลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในช่วงจราจรคับคั่งได้ กล่าวคือผู้ปกครองจะไม่ใช้อารมณ์กับนักเรียนและตำรวจ และทำให้จราจรคล่องตัวได้มาก

...ก็มีครูเวรทุกจุด อย่างครูนี้จะเป็นครูเวรประจำอยู่ข้างหน้าอยู่แล้วเพราะจะรู้จักเด็กทุกคน ตรงนี้ผู้ปกครองที่มารับเราจะจำได้ทุกคน คือต้องให้เซ็นรับกลับทุกครั้ง ถ้าไม่เราก็คงเป็นคนเซ็นให้แต่ส่วนมากเขาก็เซ็นเองหรือลูกเซ็น แต่เราก็จะดู ส่วนด้านหลังจะมีครูเวรประจำด้านหลัง เด็กที่จะออกด้านหลังได้ต้องออกกับผู้ปกครอง ... (ปิยะนุช แก้วฤทธิ, ประธานฝ่ายธุรการ-การเงิน, 2544)

... จราจรมาช่วยก็จะเอานักเรียนกับครู เอาตำรวจมาช่วยได้สองปีก็ช่วยได้ะบาง
ที่ปัญหาผู้ปกครอง จะให้อาจารย์ พอเราเอาเด็ก เอาตำรวจมาช่วยปัญหาพวกนี้ก็
จะลดน้อยลงไป แล้วก็ช่วยลดปัญหารถติดได้เยอะ แล้วยิ่งเรามีประตูสองด้าน
ความปลอดภัยเกิดขึ้นเยอะ จราจรคล่องตัวได้ดี ... (สมควร คັນชอทอง, ประธาน
ฝ่ายกิจการนักเรียน, 2544)

ฝ่ายธุรการยังดูแลดำเนินการด้านการจัดสวัสดิการ ความช่วยเหลือที่เชื้ออำนาจให้นักเรียนที่มีความจำเป็นให้มีโอกาสได้เรียน โดยมีการสรรหาทุนการศึกษาจากแหล่งต่างๆ ทั้งจากผู้ปกครองและหน่วยงานอื่นที่เสนอมา ตลอดจนการช่วยเหลือผู้ปกครองในเรื่องของค่าธรรมเนียมการเรียน อาทิ สำหรับผู้ปกครองที่มีบุตรหลานเรียนที่นี้หลายคนสามารถแบ่งจ่ายค่าเล่าเรียนได้
อย่างไรก็ตามต้องคุยกับอาจารย์ใหญ่โดยตรง นอกจากนี้ยังรับผิดชอบด้านการจัดบริการแนะแนว
ซึ่งโดยรวมแล้วจะเป็นครูประจำชั้นในการดูแลนักเรียนทั่วไป ส่วนในเรื่องของการแนะแนวภายใน
โรงเรียนจะมีอาจารย์แนะแนวที่จบเอกแนะแนวโดยเฉพาะดูแล อาทิ เรื่องการศึกษาต่อ การเชิญ
อาจารย์แนะแนวจากโรงเรียนมัธยมต่างๆ มาให้ความรู้รวมถึงมีการจัดนิทรรศการแจกใบสูจิบัตร
ประกอบด้วย นอกจากนี้ สำหรับเด็กพิเศษและเด็กที่มีพฤติกรรมแตกต่างจากเพื่อนจะใช้วิธีการ
สังเกตพฤติกรรม เพื่อดำเนินการแจ้งอาจารย์ใหญ่ และผู้ปกครองให้รับทราบ แนะนำแพทย์ผู้เชี่ยว
ชาญโดยมีสูจิบัตรของโรงพยาบาลหรือสถานบริการต่างๆ ให้ผู้ปกครองพานักเรียนไปตรวจอาการ
แต่จะไม่ได้บังคับเพียงเสนอแนะเท่านั้น เพราะอาจารย์แนะแนวจะเพียงดูแลไม่สามารถวินิจฉัยโรค
ได้ เมื่อแพทย์ระบุว่าต้องการรักษาโรคอะไร จะแจ้งกลับมาทางโรงเรียนเพื่อติดตามผลการรักษา
ของนักเรียนคนนั้นๆ ต่อไปด้วยความร่วมมือจากครูประจำชั้นคอยเขียนแจ้งพฤติกรรมให้ทราบ
อย่างต่อเนื่อง ในส่วนของการส่งเสริมพัฒนาการทั้งร่างกายและจิตใจ ฝ่ายกิจการนักเรียนจะรับผิดชอบ
ในการจัดกิจกรรมและโครงการต่างๆ ในส่วนของการพัฒนาร่างกายจะส่งเสริมให้นักเรียนรู้จัก
ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ อาทิการเล่นกีฬา เล่นดนตรี ในการส่งเสริมสุขภาพจิตโดยการ
อบรมตอนเช้าหน้าเสาธงประมาณ 5 นาที มีการนิมนต์พระมาเทศน์ในวันนักขัตฤกษ์

ในเกณฑ์ที่ 2 ดำเนินงานปกครองนักเรียนเป็นระบบ โดยมีการกำหนดกฎระเบียบ
แนวปฏิบัติสำหรับนักเรียนอย่างชัดเจน โดยนอกจากฝ่ายกิจการนักเรียน จะจัดทำคู่มือนักเรียนที่
จะแจ้งนโยบาย ลักษณะที่พึงประสงค์ ระเบียบวินัย และข้อปฏิบัติของนักเรียนแล้ว ฝ่ายกิจการ
นักเรียนจึงมีการปรับปรุงรูปแบบการดูแลความประพฤติของนักเรียนโดยมีการจัดเลือกตั้งหัวหน้า

ห้องแบ่งเป็นหัวหน้าห้องชายและหญิงซึ่งดูแลความเรียบร้อยภายในห้องของตนเอง รวมถึงมีการปรับปรุงคณะกรรมการนักเรียนให้เป็นระบบมากขึ้น เพื่อส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียนและเพื่อให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบระเบียบวินัย ความประพฤติของนักเรียนภายในโรงเรียน โดยคณะกรรมการนักเรียนมีทั้งหมด 10 คน มีการแบ่งหน้าที่ประธาน รองประธาน เลขานุการ มีหน้าที่ดูแลเรื่องความเป็นระเบียบเรียบร้อยภายในโรงเรียน ดูแลเรื่องความสะอาดทั้งในห้องเรียน และบริเวณโรงเรียน และดูแลกิจกรรมหน้าเสาธง ได้แก่การนำนักเรียนออกกำลังกาย ให้ความรู้ภาษาไทย สรุปรข่าว และการสนทนาภาษาอังกฤษ ตลอดจนดูแลระเบียบแถว อนึ่ง จะมีการเลือกตั้งคณะกรรมการนักเรียนในเดือนธันวาคม โดยเป็นนักเรียนที่ลงเลือกตั้งจะเป็นนักเรียนระดับประถมศึกษาปีที่ 5 อาสาสมัครเพื่อจัดตั้งเป็นพรรคการเมือง และสามารถหาทีมงานให้ครบ 10 คนจากนักเรียนห้องอื่นในระดับเดียวกันหรือจะเป็นนักเรียนรุ่นน้องต่างระดับก็ได้ ซึ่งการที่เลือกตั้งปลายภาคเรียนเนื่องจากคณะกรรมการชุดใหม่จะสามารถศึกษางาน เตรียมงานโดยมีคณะกรรมการนักเรียนชุดเดิมซึ่งจะอยู่ในระดับประถมศึกษาปีที่ 6 ส่งมอบงานให้ และเมื่อปีการศึกษาต่อไปคณะกรรมการชุดใหม่นี้จะขึ้นประถม 6 และสามารถสานต่องานแทนคณะกรรมการนักเรียนชุดเดิมได้ทันที นอกจากคณะกรรมการนักเรียนแล้วยังมีระบบ ซึ่งทำให้การปกครองนักเรียนเป็นระบบและทั่วถึงมากขึ้น ทั้งนี้ จากทัศนะของประธานฝ่ายกิจการนักเรียน การที่โรงเรียนเปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการปกครองมากขึ้น จะทำให้นักเรียนกล้าแสดงออกมากขึ้น หัวหน้าห้องรู้หน้าที่ของตนเองมากขึ้น คณะกรรมการนักเรียนทุกคนมีหน้าที่บทบาท ต้องรู้จักการประชุมและรับรู้กิจกรรมภายในโรงเรียนอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้งหรืออาจมีวาระจร กรรมการนักเรียน จะต้องสามารถดูแลความเรียบร้อย อาทิ จากการที่มีกรรมการมาตรวจสอบภายนอก กรรมการนักเรียนจะมีหน้าที่ต้อนรับผู้มาเยือน พาเยี่ยมชมอาคารเรียนตามห้องประกอบการต่างๆ แบ่งกลุ่มกันไปเป็นต้น ซึ่งจากการสัมภาษณ์คณะกรรมการนักเรียนข้างล่างนี้ สามารถสะท้อนให้เห็นความสำคัญของการเปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการปกครองดังเจตนารมณ์ของโรงเรียนได้เป็นอย่างดี

... ช่วยคุณครูทำงานต่างๆ มีกิจกรรมคือช่วยดูแลนักเรียนในโรงเรียน ก็คือว่าเวลาเราทำความผิดเราก็จะเตือนเขา โดยที่ครูไม่ต้องมาคอยคุม ตอนเช้าจะพูดหน้าเสาธง เอาข่าวเอาภาษาไทยมาอ่านให้เขาได้ความรู้ว่าวันนี้มีอะไรบ้าง เวลาเข้าแถวตอนเช้าก็ดูแลให้เข้าแถวให้เรียบร้อย แล้วก็ตอนช่วงที่ชนะเลิศพูด ก็จะมีสองคนเดินตรวจแถวว่าห้องไหนมีความเป็นระเบียบเรียบร้อยมากน้อยแค่ไหนอย่างนี้ค่ะ [ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นบ้างหรือไม่] เวลาโรงเรียนมีอะไรใหม่ๆ ครูก็มีการ

บอกอย่างเช่นการทำโครงการ เช่นก็ทำสัปดาห์นี้จะจับฉลากมัย เลือสกีกีฬา ในกิจกรรมต่างๆ ดูและระเบียบทั่วไป อย่างผูกโบว์ ถ้ารุ่นน้องไม่เชื่อฟัง ถ้าเราพบเราจะตักเตือน ถ้ายังไม่เชื่อฟังก็จะบอกคุณครูค่ะ [ได้ประโยชน์อะไรจากการเป็นคณะกรรมการนักเรียน] อยากให้ทำจะมีผลให้โรงเรียนดูแลง่ายขึ้น มีชื่อเสียง มีคนแบ่งเบาภาระคุณครู แล้วแนะนำว่า ถ้าทำจะได้ประสบการณ์ทั้งเป็นผู้นำและได้ประสบการณ์ แล้วก็ไม่น่าจะสมัครในห้องเดียวกัน เปิดโอกาสให้ห้องอื่นๆบ้าง แล้วถ้าหากมารวมกันตอนแรกไม่สนิท ก็จะทำงานร่วมกันไปเรื่อยๆ คุยกับเขา ประชุมกับเขาบ่อยๆ จะสนิทกันมากขึ้น แล้วก็ไม่ควรบังคับให้มาเป็น ควรมาจากความสมัครใจ เพราะว่าถ้าไปบังคับผลงานอาจไม่ดี... (คณะกรรมการนักเรียน, 2544)

จะเห็นได้ว่าคณะกรรมการนักเรียนสามารถเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของตนเองในการช่วยอาจารย์ในการดูแลความเรียบร้อยของนักเรียน และยังสะท้อนให้เห็นว่าการเปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมดังกล่าวมีส่วนช่วยให้นักเรียนสามารถพัฒนาตนเอง ช่วยให้นักเรียนเรียนรู้การทำงานแบบประชาธิปไตย การเสียสละเพื่อสังคม ปลุกฝังภาวะผู้นำให้นักเรียนและเสริมสร้างเจตคติที่ดีของนักเรียนที่มีต่อโรงเรียนได้อีกด้วย

นอกจากนี้ ฝ่ายกิจการนักเรียนยังมีสมุติพิทักษ์วินัย ที่จะเป็นการหักคะแนนความประพฤติจากกลุ่มสร้างเสริมลักษณะนิสัย เพื่อบันทึกพฤติกรรมนักเรียนที่ประพฤติดิต หากนักเรียนประพฤติดิตจะเริ่มจากครูประจำชั้นที่เป็นความผิดในเรื่องทั่วไป เช่นการกลั่นแกล้งของนักเรียนในชั้น แต่ถ้าเป็นกรณีที่ร้ายแรงเช่นมีการทำร้ายร่างกาย ชกต่อย นักเรียนจะถูกส่งให้ประธานฝ่ายกิจการนักเรียนเป็นผู้พิจารณา แต่ถ้าร้ายแรงกว่านั้นจะแจ้งให้ครูใหญ่รับทราบเพื่อเชิญผู้ปกครองมารับทราบความประพฤติของนักเรียน เพื่อหาแนวทางการแก้ไขร่วมกัน ทั้งนี้ ทางฝ่ายจะมีการสรุปปัญหาพฤติกรรมนักเรียนในแต่ละเดือน รวมถึงในแต่ละปีจะมีการประชุมผู้ปกครองก็จะชี้แจงความประพฤติให้ผู้ปกครองรับทราบเพื่อช่วยกันดูแลควบคุมความประพฤติของนักเรียน พร้อมกันนี้ในการประชุม ผู้ปกครองก็สามารถแสดงความคิดเห็น ความต้องการในเรื่องระเบียบ ความประพฤติของนักเรียนได้ เพื่อพิจารณาหาข้อสรุปที่เหมาะสมร่วมกันทั้งฝ่ายโรงเรียนและผู้ปกครอง ดังคำสัมภาษณ์นี้

...อย่างถ้ามีปัญหาเรื่องของการทะเลาะวิวาท จะเป็นหน้าที่ของครูประจำชั้น ถ้าอาการมากมายก็จะส่งมายังผม จะดำเนินการสอบสวนทุกอย่าง ถ้ามากมายอีกก็จะเสนอไปยังครูใหญ่ เอ่อคือเบื้องต้นที่ยังไม่ถึงครูใหญ่ ผมจะมีสมุดบันทึกพิทักษ์วินัย ตรงนี้เด็กกลัวมาก เพราะผมจะหักคะแนน ทะเลาะกันเบื้องต้นหักคะแนนคนละ 5 คะแนน ในกลุ่มสร้างเสริมลักษณะนิสัย พอหลังจากนั้นทะเลาะกันมากมายจนรู้สึกมันไม่ไหว จึงค่อยเสนอครูใหญ่ เพื่อเชิญผู้ปกครองมาพบเพื่อทราบพฤติกรรมของลูก ว่าลูกเกาะไปต่อยคนนั้นตาเขียว ก็แก้ปัญหาดังนี้ได้ค่อนข้างเยอะ แล้วก็ปัญหาทะเลาะวิวาทสรุปแต่ละเดือนไม่เกิน 3 ราย นอกนั้นก็ประปรายธรรมดา ครูบางคนนั้นแกล้งหนู ก็เป็นหน้าที่ของครูประจำชั้นจบ แต่ถ้าเกิดครูประจำชั้นรับไม่ไหวก็ส่งมาให้ผม ระบบระเบียบเท่าที่ผ่านมามีขึ้น

แล้วก็ในแต่ละปีเราก็มีการประชุมผู้ปกครอง ขอรับรองว่าถ้าทำอย่างนี้ถ้าเกินกว่านี้ ผู้ปกครองต้องรับรู้รับทราบแล้วก็เอามาพัฒนา โดยตรงนี้ที่เราไม่ได้ก็ต้องมาปรับกัน อย่างเช่น โรงเรียนเอกชนต้องเอื้อต่อผู้ปกครอง อย่างอยากจะได้ผมยาวส่วนใหญ่จะให้ผู้หญิง แต่ไว้แล้วควรต้องผูกมัดให้เรียบร้อย ผู้ชายก็ไว้ลองทรงสูง... (สมควร คັນชอทอง, ประธานฝ่ายกิจการนักเรียน, 2544)

ประการสุดท้าย ในเกณฑ์ที่ 3 มีการจัดกิจกรรมนักเรียนที่มุ่งเน้นส่งเสริมด้านทักษะ คุณธรรมจริยธรรม โดยนอกจากจะมีกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมอย่างเป็นรูปธรรมแล้ว จากคำกล่าวของอ.สมควร คันชอทอง ประธานฝ่ายกิจการนักเรียน ทางโรงเรียนยังเน้นให้นักเรียนมี คุณธรรม 4 ประการคือ ประการที่ 1 ความซื่อสัตย์ หมายถึง รู้จักการเคารพผู้อาวุโส ครูอาจารย์ ประการที่ 2 ศรัทธาธรรม หมายถึง การให้ความศรัทธาพ่อแม่ ครูอาจารย์ในสถาบัน ประการที่ 3 วินัยธรรม คือ รู้จักหน้าที่ บทบาทของตน ไม่ทำอะไรตามอำเภอใจ และประการที่ 4 สามัคคีธรรมซึ่งเป็นคุณธรรมที่ส่งเสริมประชาธิปไตย การยอมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น การทำงานร่วมกัน

นอกจากนี้ ฝ่ายกิจการนักเรียนต้องดูแลให้กิจกรรมสอดคล้องกับความสนใจ โดยเปิดโอกาสให้นักเรียน ทุกคนเข้าร่วมกิจกรรมตามความสมัครใจ โดยนอกจากจะมีศูนย์วิทยากรสำหรับนักเรียนประถมต้น ป.1-2 ที่นักเรียนสามารถเลือกเข้ากิจกรรมตามกลุ่มประสบการณ์ที่ได้จัดไว้แล้ว ยังมีการจัดตั้งชมรมขึ้น 12 ชมรม แต่ละชมรมจะมีครูประจำชมรม อย่างน้อย 2 คน ประมาณ 35 คนสำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3-6 ซึ่งชมรมต่างๆก็มาจากการประชุมครูและ

คณะกรรมการนักเรียน เพื่อพิจารณาชมรมที่นักเรียนน่าจะสนใจ ได้แก่ ชมรมคอมพิวเตอร์ ชมรมห้องสมุด ชมรมกีฬา ชมรมว่ายน้ำ ชมรมเทควันโด ชมรมคณิตศาสตร์ ชมรมวิทยาศาสตร์ ชมรมภาษาอังกฤษ ชมรมห้องเรียนสิ่งแวดล้อม ชมรมอนุรักษ์วัฒนธรรมไทย ชมรมดนตรี และชมรมศิลปะ ซึ่งนักเรียนสามารถเลือกเข้าร่วมชมรมใดชมรมก็ได้ตามความสมัครใจ ซึ่งแม้ว่าจะกำหนดจำนวนนักเรียนเนื่องจากในชมรมที่มีอุปกรณ์จำกัด แต่ในชมรมศิลปะ มีการรวบรวมเอกสารหลักฐาน จัดทำรูปเล่ม และเอกสารชมรมอย่างเป็นรูปแบบ พร้อมรูปถ่าย เมื่อปิดภาคการศึกษาจะมีการประชุมสรุปกิจกรรมชมรมทั้งหมด กิจกรรมชมรมแม้ว่านักเรียนส่วนใหญ่จะให้ความสนใจมาก โดยเฉพาะชมรมศิลปะ จะเป็นระบบมากขึ้นแต่ยังมีปัญหา โดยจากคำกล่าวของอ.สมควร คั่นชอทอง ประธานฝ่ายกิจการนักเรียน ประการแรกคือ ชมรมมีเวลาการจัด กิจกรรมน้อย 45 นาทีต่อสัปดาห์ ซึ่งก็มิได้เริ่มกิจกรรมตามเวลานัก กว่านักเรียนจากหลายระดับชั้นจะมาเข้ากิจกรรมก็เสียเวลาช่วงเริ่มบ้าง จึงทำกิจกรรมได้ไม่เต็มเม็ดเต็มหน่วยนัก ประการที่สอง ขาดความต่อเนื่องในการจัดกิจกรรม เพราะต้องจัดกิจกรรมสลับกับสัปดาห์การสวดมนต์ เพื่อเป็นการส่งเสริมนักเรียนทั้งพัฒนาการทางร่างกายและจิตใจ ประการที่สุดท้าย คือเรื่องการจัดทำเอกสาร เมื่อมาทำระบบประกันแล้วจะต้องมีการทำเอกสารหลักฐานประกอบอย่างต่อเนื่อง บางครั้งครูก็ทำแต่กิจกรรมแต่ละเลยการทำเอกสารบ้าง ตอนสิ้นปีการศึกษาจึงยังไม่ค่อยเป็นที่น่าพึงพอใจนัก

4.3.2.7 ปัจจัยที่ 7 สัมฤทธิผลของผู้เรียนระดับประถมศึกษา

ในปัจจัยประสิทธิผลนี้จะเป็นปัจจัยที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนให้โรงเรียนประกันคุณภาพของผลผลิต ซึ่งฝ่ายประสิทธิผลเป็นผู้รับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูลเพื่อเรียบเรียงเป็นรายงาน จึงจะมีใช้การที่ฝ่ายประสิทธิผลเป็นฝ่ายดำเนินงานให้เกิดขึ้นเพียงแต่เป็นผู้ที่ขอข้อมูลจากฝ่ายที่เกี่ยวข้องจัดแสดงผลตามหลักเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนต้องการ เป็นตัวเลขทางสถิติ ตาราง กราฟ หรือแผนภูมิ ให้ชัดเจน

... เราจะได้มาจากฝ่ายวิชาการ แต่ว่าฝ่ายประสิทธิผลจะมาสรุปเป็นรูปเล่มเป็นกราฟ เป็นร้อยละออกมา เราจะมารวบรวมที่ออกมาแบบนี้จะสรุปออกมาได้อย่างไร หรือบางที่เราอาจจะเอามาจากของกระทรวง ที่มีเกณฑ์ของกรมวิชาการแล้วเราก็นำสอบเด็ก ป.6 เราอย่างมีคะแนนร้อยละไม่ต่ำกว่า 5 เราก็น่าจะดูว่าผลที่ออกมาตรงตามนั้นหรือเปล่า เราก็ขอข้อมูลจากวิชาการแล้วก็ขอคนเขามาช่วยอย่างนี้ เออ พี่ก็แปลกใจเหมือนกันว่าทำไมไม่ให้ฝ่ายการทำให้ซะเลย แต่ครูใหญ่เขาบอกว่า ประสิทธิผลจะทำการไปทุกด้านเลย คือเป็นฝ่ายที่รวบรวมผลงานของโรงเรียน

ทั้งครู นักเรียนเพราะโรงเรียนเราค่อนข้างจะเข้าร่วมทุกเรื่อง มีผลเป็นยังไงประ
สิทธิผลก็ต้องเก็บข้อมูล แม้กระทั่งประกวดทั้งภายนอกภายในเก็บหมด ... (บังอร
พูนสวัสดิ์, ประธานฝ่ายประสิทธิผล, 2544)

ในเกณฑ์คุณภาพที่ 1 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในชั้นสุดท้ายของผู้เรียนที่จบหลักสูตรอยู่ในระดับสูง โดยร้อยละ 70 ของผู้จบหลักสูตรมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในทุกกลุ่มประสพ
การณ์สูงกว่าเกณฑ์ที่โรงเรียนกำหนด และร้อยละ 70 ของผู้จบหลักสูตรผ่านจุดประสงค์การเรียนรู้
ร้อยละ 80 และมีระดับผลการเรียนไม่ต่ำกว่า 2 ทุกกลุ่มประสพการณ์ จะเห็นได้ว่าเป็นเรื่องของ
ฝ่ายวิชาการที่จะมีกระบวนการส่งเสริมสนับสนุนทางการเรียน (ปรากฏชัดในปัจจัยที่ 2 การเรียน
การสอน) ในส่วนของปัจจัยที่ 7 จึงเพียงการสรุปผลสัมฤทธิ์ที่เกิดจากการที่โรงเรียนได้ควบคุมคุณ-
ภาพในกระบวนการเรียนการสอน ดังคำสัมภาษณ์นี้

... ทางฝ่ายจะเทียบเกณฑ์ในการสอบแล้วก็จะมาทำตารางกราฟ แล้วก็ในส่วน
ของเด็ก ก็จะทำให้เด็กแนบไปเลยว่าในส่วนของแต่ละวิชาเนี่ยเขาอยู่ในระดับไหน ใน
ภาพรวมของทั้งเขาได้ที่เท่าไร ถ้าในส่วนของโรงเรียนจะออกเป็นกราฟ ในแต่ละ
วิชา เราจะทำเฉพาะช่วงปลายภาคที่ 1 และ 2 แล้วก็มาประชุมกลุ่มกันว่าตาม
เกณฑ์ที่เราตั้งไว้เด็กทำไปกี่เปอร์เซ็นต์ ผ่านไม่ผ่านกี่เปอร์เซ็นต์ แล้วก็ให้ฝ่ายประ
สิทธิผลที่เขาต้องการ ก็จะมีครูที่รับผิดชอบตรงนี้อยู่ เขาก็จะเอาไปเข้าแฟ้มของ
ฝ่ายเพื่อจัดเก็บไว้ ของวิชาการจะมีส่วนหนึ่ง ของประสิทธิผลก็จะมีส่วนหนึ่ง เพราะ
มันคาบเกี่ยวกันอยู่สองฝ่าย คือทางฝ่ายวิชาการเขาจะดูว่าเรามีกระบวนการทำ
อย่างไรจึงออกมาเป็นจุดนี้ แต่ประสิทธิผลจะดูได้ผลที่เรียบร้อยแล้วว่าเด็กผ่าน
หรือไม่ก็คนในแต่ละวิชา กระบวนการขั้นตอนจะอยู่ในฝ่ายวิชาการหมดเลย...
(ลำเรียง นุตวงศ์ ประธานฝ่ายวิชาการ, 2544)

จากนั้นทางฝ่ายประสิทธิผลจะขอผลคะแนนที่ฝ่ายวิชาการเพื่อนำมารายงานสรุป
แสดงเป็นตารางหรือกราฟตามความเหมาะสม เพื่อง่ายต่อการเรียกดูข้อมูลในเชิงเปรียบเทียบผล
สัมฤทธิ์เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจต่อไป

ในเกณฑ์ที่ 2 ความก้าวหน้าของการเรียนรู้ของผู้เรียนเต็มตามศักยภาพของตน
โดยผู้เรียนแต่ละคนมีความสามารถทางการเรียนที่แสดงออกโดยเฉลี่ยสูงขึ้นเป็นไปตามเกณฑ์ที่

โรงเรียนกำหนด และมีผลงานที่แสดงความก้าวหน้าของผู้เรียนแต่ละคนซึ่งปรากฏชัดเจนในการให้นักเรียนจัดทำแฟ้มสะสมผลงาน สำหรับความสามารถทางการเรียนนอกจากจะดูได้จากผลการเรียนของนักเรียนแต่ละคนที่เพิ่มสูงขึ้นตามที่โรงเรียนได้กำหนดไว้ ยังพิจารณาได้จากพฤติกรรมนักเรียนที่คุณครูประจำชั้นได้มีการบันทึกไว้ และสามารถพิจารณาได้จากข้อมูลหลักฐานของหลายฝ่าย อาทิ จากตารางบันทึกการใช้งานบริการการศึกษาที่โรงเรียนจัดให้ เช่นบริการห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ ห้องศูนย์วิทยากร โรงยิม ตลอดจนการที่ฝ่ายวิชาการเชิญสถาบันต่างๆ เช่น MATHZONE มาส่งเสริมกิจกรรมความรู้ทางวิชาการให้นักเรียนได้ทันสมัยมากขึ้น หรือการที่ฝ่ายกิจการนักเรียนจัดเวทีคนเก่งซึ่งจะเป็นเวทีตั้งอยู่ในโรงอาหาร เป็นสถานที่ที่ส่งเสริมให้นักเรียนสามารถแสดงออกได้ทุกวิชา ซึ่งจะมีการจัดประกวด หรือการแสดงในตอนพักกลางวันโดยมีตารางกำหนดจะเป็นวิชาอะไรในแต่ละเดือน อาทิ ในเดือนสิงหาคม มีวันแม่จะมีการประกวดร้องเพลง หรือในเดือนที่ไม่มีวันสำคัญอาจเป็นการประกวดมารยาทส่งเสริมเรื่องของวัฒนธรรม เหล่านี้นับได้ว่าเป็นความสามารถทางการเรียนของผู้เรียนที่แสดงออกมาทั้งสิ้น

... มันได้ทุกฝ่ายนะ อย่างวิชาการเราก็มี MATHZONE มาจากสถาบันต่างๆเข้ามาสอนเรา แล้วก็การแข่งขัน เรามีเวทีคนเก่ง คือเด็กได้แสดงออกทุกวิชาเลย ภาษาไทยเราก็มี เรามีทุกอย่าง ฝ่ายกิจการเป็นคนจัด แล้วขอความร่วมมือจากหัวหน้ากลุ่มวิชาต่างๆ ว่ามีอะไรจะส่งเสริมเด็กบ้าง... (บังอร พูนสวัสดิ์, ประธานฝ่ายประสิทธิผล, 2544)

... ก็คือเด็กพฤติกรรมดีขึ้น หรือมีผลการเรียนเด็กสามารถสอบทำคะแนนเป็นไปตามที่เราตั้งไว้ อย่างเวทีคนเก่งเด็กสามารถแสดงออกซึ่งความสามารถของตนเองได้ เวทีคนเก่งไม่จำเป็นต้องอยู่บนเวที อยู่ในห้องศูนย์วิทยากร อยู่ในห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ ก็ได้ เด็กก็สามารถกล้าแสดงออกได้ เรามีโรงยิมให้เด็กได้เล่น กีฬาด้วย เราจัดพวกนี้ก่อนทำมาตรฐานอีก เพียงแต่เราทำการพัฒนาขึ้น เมื่อก่อนอาจมีแค่วิชาภาษาไทย เราก็มาเพิ่มเป็นวิชาภาษาอังกฤษ ต่อมาเป็นกพอ [วิชาการงานพื้นฐานอาชีพ] เป็นการส่งเสริมด้านดนตรี นาฏศิลป์ กีฬา ก็จะเพิ่มขึ้นมาสำหรับทุกวิชา พอเด็กเขาทานอาหาร เขาก็จะได้ดูการแสดงของเพื่อนด้วยในตอนกลางวัน... (สมควร คันชอทอง, ประธานฝ่ายกิจการนักเรียน, 2544)

สุดท้ายในเกณฑ์ที่ 3 ผู้เรียนมีเจตคติที่ดีต่อการเรียนและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตร ในส่วนของคุณลักษณะที่พึงประสงค์จะเป็นเรื่องของการสังเกตพฤติกรรม ความประพฤติของนักเรียนให้มีระเบียบวินัย การมีสัมพันธภาพที่ดีต่อเพื่อน การมีความรับผิดชอบและปฏิบัติหน้าที่เหมาะสม จะเห็นได้ว่าเป็นข้อมูลสามารถดูหลักฐานร่องรอยจากหลายแหล่ง เช่นบันทึกพฤติกรรม การมีคู่มือนักเรียน เป็นต้น ซึ่งได้อธิบายอย่างชัดเจนในปัจจัยที่ 2 หลักสูตรกระบวนการเรียนการสอน และปัจจัยที่ 6 กิจกรรมนักเรียนแล้ว นอกจากนี้ การที่ผู้เรียนมีความสนใจ มุ่งมั่น อุสาหะและกระตือรือร้นต่อการเรียนและการพัฒนาตนเองซึ่งอาจารย์ฝ่ายประสิทธิผลจะใช้ข้อมูลทางสถิติจากห้องประกอบการต่างๆ ที่โรงเรียนใช้เพื่อส่งเสริมการพัฒนาตนเองของผู้เรียน

... ตรงนี้ ก็อาจจะเป็นเด็กมีทักษะในการทำงาน อย่างกพอ [วิชาการงานพื้นฐานอาชีพ] เด็กมีความสามารถที่จะทำได้ ตามความสามารถระดับประถม มีความคิดสร้างสรรค์ หรืออย่างมีผลงานใน portfolio เนี่ยเขาจะ show เห็นผลงานเด็กชัดเลย แม้ว่าฝ่ายวิชาการจะรับผิดชอบแต่มันก็จะส่งผลต่อทุกวิชา อย่างวิชาภาษาไทยแทนที่จะทำเป็นโครงงานหรือแผนภาพโครงเรื่องหัววนๆ เขาจะตกแต่งด้วยสีเส้น ดูการพัฒนาได้ตั้งแต่ ป.1 2 3 คือเราจะเก็บผลงานเขาเอาไว้ทุกปี เขาจะชอบ แล้วเขาก็จะได้มาดู แล้วเขาก็จะได้พัฒนาตนเอง... (สมควร คั่นชอทอง, ประธานฝ่ายกิจการนักเรียน, 2544)

โรงเรียนแย้มสอาดดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพของโรงเรียน ตั้งแต่การเตรียมการรับการประกันคุณภาพ โดยให้ความสำคัญกับการสร้างทัศนคติที่ดี การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากร ตลอดจนการสร้างขวัญและกำลังใจ เพื่อส่งเสริมความร่วมมือของบุคลากรในการดำเนินงาน ส่วนในกระบวนการควบคุมคุณภาพของโรงเรียนนั้นจะเริ่มจากการวางแผนโดยการจัดทำธรรมนูญโรงเรียนและการดำเนินงานตามแผนแม่บทดังกล่าว ซึ่งในขั้นต่อไปจะเป็นการรายงานกระบวนการตรวจสอบคุณภาพเพื่อติดตามการดำเนินงานของโรงเรียน

4.4 การตรวจสอบคุณภาพ

การตรวจสอบคุณภาพของโรงเรียน จะเป็นกระบวนการดำเนินงานที่มุ่งเน้น ติดตาม ตรวจสอบผลการดำเนินการของแผนพัฒนาโรงเรียนที่ได้จัดให้มีขึ้น เพื่อปรับปรุงคุณภาพการบริหารงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นลักษณะการติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานของโรงเรียน ทั้งนี้ หน้าที่ในการตรวจสอบติดตามของโรงเรียนจะไม่มี การตั้งคณะกรรมการตรวจสอบคุณภาพขึ้นมาเฉพาะ แต่เป็นการติดตามตรวจสอบจากผู้รับผิดชอบงานกิจกรรมหรือโครงการนั้นๆ ประธานฝ่ายงาน ผู้ช่วยผู้บริหารและอาจารย์ใหญ่ตามลำดับ กล่าวคือ เมื่อผู้รับผิดชอบงาน กิจกรรมหรือโครงการดำเนินงานเสร็จจะต้องทำรายงานการสรุปการดำเนินงาน กิจกรรม โครงการของตนเอง ซึ่งจะต้องมีองค์ประกอบของรายงานอย่างครบถ้วน มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินงาน รวมถึงอาจมีเครื่องมือที่ใช้ในการวัดประเมินผลการดำเนินงานเป็นแบบสอบถามต่างและมีการสรุปแสดงเป็นสถิติ สารสนเทศที่เข้าใจได้ง่าย อาทิ แสดงกราฟหรือแผนภูมิ พร้อมวิเคราะห์ผลที่ได้รับเป็นปัญหาอุปสรรค แนวทางแก้ไขและข้อเสนอแนะประกอบแล้วจึงนำรายงานสรุปนี้มาส่งให้กับประธานฝ่ายหรือผู้ตรวจที่กำหนดไว้ในเอกสารกำกับงาน และทุกสิ้นเดือนรายงานเหล่านี้จะถูกส่งให้กับอาจารย์ใหญ่เพื่อเป็นการพิจารณาติดตามผลการดำเนินงานในแต่ละงานต่อไปซึ่งจะทำให้บุคลากรต้องปฏิบัติงานอย่างตามกำหนดและมีการสรุปถึงปัญหาอุปสรรคต่างๆ เพื่อจะได้หาทางป้องกันแก้ไขได้ ดังคำกล่าวข้างล่างนี้

... ติดตามผลสำเร็จในการทำงาน ก็ก่อนที่จะเราจะมีการสรุปงานสิ้นเทอม เราก็จะมีตารางกำกับงาน ปฏิทินงาน ก็จะขึ้นปฏิทินไว้เดือนนี้ๆ ว่ามีงานอะไร ทำหรือยัง ถ้าเขาทำแล้วเขาก็ต้องส่งสรุปงานให้เรา คือทุกคนทำกันเอง ไม่ได้มีการแต่งตั้ง คณะทำงานชุดพิเศษขึ้นมา สรุปการดำเนินงาน สมมติว่าในปฏิทินงานเขาบอกว่า มีเวทีคนเก่ง พอเสร็จแล้ว เวทีคนเก่ง Crossword เป็นของภาษาอังกฤษ เขาจะต้องสรุป คือวันนั้นเขาทำ พอวันรุ่งขึ้น เขาจะต้องสรุปงานมาส่งให้เรา ว่าผ่านไม่ดี ยังไง มีแนวทางแก้ไข มีปัญหาอุปสรรคอะไร ทุกฝ่ายจะต้องสรุปมาให้เรา แล้วสิ้นเดือนตัวเอง [ผู้ให้สัมภาษณ์] จะต้องเป็นผู้ตรวจ ว่าใครยังไม่สรุปงานให้เรา อันนี้คือการเช็คหนึ่งอย่าง จากตารางกำกับอันนี้คือตารางการส่งงานประจำเดือน ทุกฝ่ายจะมีงานแล้วก็มีจากมีแผนปฏิบัติงาน เราก็ขอเขามาดู โอเค ทำก็ชี้ถูกถูกอัน

ไหนยังไม่ได้ทำ ทำไม่ครบเขาต้องไปติดตามมา อันนี้คือการติดตามงานของเรา ...

(วุฒिवรรณ คงคามาศ, ประธานฝ่ายบุคลากร, 2544)

ทั้งนี้ กระบวนการติดตามตรวจสอบของโรงเรียนมี 3 วิธีดังนี้

1. เมื่อได้มีการมอบหมายภาระหน้าที่การทำงานของบุคลากรในแต่ละฝ่าย ผู้บริหารและประธานฝ่ายจะร่วมกันคิดเครื่องมือในการติดตามงานของโรงเรียน เพื่อติดตามทั้งในระหว่างดำเนินงาน และตรวจสอบเมื่อเสร็จสิ้นโครงการแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ

ประเภทที่ 1 คือ เอกสารติดตามงานซึ่งจะเป็นเอกสารที่ใช้เพื่ออำนวยความสะดวกให้ในการติดตามงานให้เป็นไปตามกำหนดการเท่านั้นแต่จะมีได้แสดงรายละเอียดของการดำเนินงาน ได้แก่ ปฏิทินงาน ทะเบียนเอกสาร ตารางส่งงานประจำเดือน ซึ่งเอกสารเหล่านี้เป็นเอกสารประกอบแผนปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายงาน ซึ่งจะถูกออกแบบขึ้นตั้งแต่ในขั้นตอนของการวางแผน

- ปฏิทินงาน จะแบ่งเป็น 2 ชนิด คือปฏิทินการศึกษาซึ่งจะแสดงระยะเวลาการทำงานในภาคเรียนหนึ่ง ๆ เป็นรายสัปดาห์การทำงาน เพื่อให้บุคลากรทราบว่าแต่ละสัปดาห์การศึกษาของภาคเรียนหนึ่ง ๆ นั้นมีเวลาในการปฏิบัติงานกี่วัน เพื่อสะดวกในการเตรียมงาน และปฏิทินปฏิบัติงานซึ่งจะระบุกำหนดการว่าในแต่ละวันของเดือนนั้นมีงานหรือกิจกรรมใดที่ต้องปฏิบัติบ้าง พร้อมระบุผู้รับผิดชอบ ซึ่งปฏิทินงานนี้ประธานฝ่ายจะมีทุกคน และยังมีการทำเป็นบอร์ดแสดงงานไว้ให้บุคลากรทุกคนเห็นอย่างเด่นชัด ซึ่งนอกจากจะใช้เตือนผู้รับผิดชอบเมื่อถึงกำหนดวันที่ต้องปฏิบัติงานแล้ว ยังช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องในงานหรือกิจกรรมนั้น ๆ ทราบว่าจะต้องติดต่อประสานงานกับใคร และประธานฝ่ายก็สามารถติดตาม ให้คำแนะนำ และช่วยเหลือผู้รับผิดชอบงานนั้นต่อไปได้ ทำให้บุคลากรทุกคนมีความสะดวกในการดำเนินงานอีกทางหนึ่ง

- ทะเบียนเอกสาร ซึ่งจะระบุรหัสของเอกสาร ผู้รับผิดชอบ วันที่เริ่มปฏิบัติ วันที่ส่งผู้ตรวจ ระบุชื่อผู้ตรวจ และวันที่ต้องส่งอาจารย์ใหญ่ จึงเป็นเครื่องมือที่อาจารย์ใหญ่สามารถใช้ติดตามตรวจสอบได้เป็นอย่างดี

- ตารางกำกับงานหรือตารางส่งงานประจำเดือน เป็นตารางการตรวจสอบงานอย่างละเอียด ซึ่งประธานฝ่ายทุกคนจะมีไว้เพื่อรวบรวมงานตามรายการที่ระบุไว้มาตรวจสอบผลการดำเนินงานทุกสิ้นเดือน โดยในตารางกำกับงานจะระบุหมายเลขทะเบียนเอกสาร ชื่อเอกสาร ผู้รับผิดชอบ กำหนดเวลาปฏิบัติ ช่องตารางสำหรับตรวจเช็ค และบันทึกหมายเหตุรายการที่ไม่ได้รับการปฏิบัติและผู้ที่มีได้ปฏิบัติ

ประเภทที่ 2 คือ เอกสารติดตามผลการดำเนินงาน การปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะแสดงรายละเอียดของการดำเนินงาน ปัญหา แนวทางแก้ไขเพื่อนำมาพิจารณาปรับปรุง รวมถึงรายงานการปฏิบัติงานต่างๆ ที่ผู้รับผิดชอบต้องรายงานผลต่อประธานฝ่าย ได้แก่ บันทึกการประชุม แบบรายงานการประชุมสัมมนาจัดกิจกรรม แบบประเมินการปฏิบัติงานของครู รายงานการสรุปงาน/โครงการ/กิจกรรม

- บันทึกการประชุมของแต่ละฝ่ายงาน ซึ่งจะมีกำหนดให้แต่ละฝ่ายจะต้องมีการประชุมอย่างสม่ำเสมอ และมีการจดบันทึกการประชุมในแต่ละครั้งเพื่อส่งผู้บริหารตอนสิ้นเดือน เพื่อตรวจสอบว่าทางฝ่ายงานนั้นๆ มีการดำเนินงาน มีปัญหาอย่างไร

- แบบรายงานการประชุม สัมมนา จัดกิจกรรม ของผู้ปฏิบัติงานที่ต้องนำส่งต่อประธานฝ่ายทุกครั้งเมื่อดำเนินงานนั้นๆ เสร็จสิ้นแล้ว ซึ่งจะต้องมีการสรุปความรู้ที่ได้รับ ผลที่ได้รับ และปัญหา

- แบบประเมินการปฏิบัติงานของครู ซึ่งจะมีทั้งแบบแผนพฤติกรรมตามจรรยาบรรณครูพ.ศ. 2543 และพฤติกรรมตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูของคุรุสภา พ.ศ. 2537 รวมถึงแบบประเมินของฝ่ายบุคลากร ที่ครอบคลุมถึงปัจจัยดังนี้ ผู้สอนตรงเวลา ทำอุปกรณ์การสอนใหม่ กล้ารับผิดชอบ หาแนวทางใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงผู้เรียน สอนเสริมให้ผู้ที่ไม่ทัน ตรวจงานด้วยตนเอง ทุกครั้ง ไม่ทิ้งห้องเรียน ฝึกอบรมทุกครั้ง อุทิศเวลาในการทำงาน และมาทำงานและกลับตรงเวลา รวมถึงมีขั้นตอนการปรับปรุงและบันทึกผลการปรับปรุง โดยจะมีการประเมินทั้งจากระดับหัวหน้าระดับชั้น ประธานฝ่าย และผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ประเมิน จากนั้นจะนำคะแนนในแต่ละแบบสอบถามมาเฉลี่ยภาคเรียนละสองครั้ง ซึ่งกำหนดให้บุคลากรต้องผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80

- รายงานการสรุปงาน/โครงการ/กิจกรรม ซึ่งเป็นรายงานที่ผู้รับผิดชอบโครงการต้องจัดทำส่งประธานฝ่ายเมื่อดำเนินงานเสร็จ ซึ่งในการจัดทำรายงานสรุปผลนี้อาจมีการจัดทำแบบสอบถามความคิดเห็นต่างๆ ตามความเหมาะสมเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงาน/โครงการ/กิจกรรมนั้น เช่น แบบสอบถามความพึงพอใจของผู้เรียนที่มีต่อการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ของงานฝ่ายอาคารสถานที่ เป็นต้น รายงานในแต่ละงาน/โครงการ/กิจกรรมที่ผู้รับผิดชอบสรุปนี้จะถูกรวบรวมเพื่อการสรุปประเมินการดำเนินงานทั้งหมดเมื่อเสร็จสิ้นปีการศึกษาต่อไป

2. การประชุมติดตามงานเป็นกระบวนการที่สำคัญในการติดตามงาน โดยในแต่ละฝ่ายจะมีการประชุมตามงานอย่างสม่ำเสมอเดือนละ 4 ครั้งตามวันเวลาที่กำหนด เพื่อทีมงานจะได้รับทราบปัญหา หาแนวทางแก้ปัญหาและติดตามความก้าวหน้าของงานร่วมกัน ซึ่งผู้รับผิดชอบในการตรวจงานตามที่ได้กำหนดจะแจ้งถึงจุดอ่อน จุดแข็ง และข้อปรับปรุง และจัดทำรายงานการ

ครูใหญ่ ลั่นเตือนครูใหญ่จะมีอะไรกองโต ไว้ทำ... (ศุภลักษณ์ ชูเดช, อาจารย์ใหญ่
โรงเรียนแย้มสอาด, 2544)

ปัญหาในการดำเนินงานระยะแรกคือ การสรุปงานไม่ตรงเป้าหมายที่กำหนด โดยการสรุปงานยังไม่น่าเชื่อถือ ไม่มีหลักฐานเอกสารปรากฏสนับสนุน มักเป็นการเขียนบรรยายที่มาจากความคิดเห็นส่วนตัวเป็นการเขียนเชิงคุณภาพมากกว่าเชิงปริมาณ ซึ่งจำเป็นต้องปรับมาเป็นการสรุปงานแบบสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนที่ต้องมีการเขียนแสดงสถิติหลักฐานร่องรอยที่น่าเชื่อถือมาสนับสนุน พร้อมกับมีการเสนอปัญหา และข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานในอนาคต ซึ่งรูปแบบการประเมินนี้ยังคงต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อความละเอียด ชัดเจนมากขึ้นดังคำสัมภาษณ์นี้

... มีปัญหาแรกๆคือ สรุปงานไม่ค่อยตรงเป้า แล้วก็สรุปนิดเดียว คือสรุปเชิงปริมาณไม่เป็น สรุปเป็นคุณภาพมาเลย เออ เช่นผู้ปกครอง มีความพึงพอใจมาก ...มากมันมาจากไหนเนี่ย แล้วไม่มีแบบสอบถามหรือแบบประเมินที่แสดงร่องรอยได้ สรุปจากฉันอะไรอย่างนี้ พอมาระยะหลังๆ เนี่ยสรุปตาม สช. เนี่ยก็ดีขึ้น แล้วก็สรุปเป็นข้อมูล มีผู้ร่วมชมก็คนที่คณะนี้ต้องระบุมานะ แต่เป็นข้อมูลเฉยๆยังไม่มีการสรุปเป็นเปอร์เซ็นต์ที่เชื่อถือได้ อันนี้ขั้นหนึ่งที่เป็นที่ผู้บริหารพึงพอใจ อนาคตก็ต้องมีการสรุปแบบสช. หรือสกศ. ลักแนวหนึ่ง เช่น น้ำหนักส่วนสูงมีเด็กที่มึน.ปกติ 90% สูงกว่าเกณฑ์ 5% ต่ำกว่าเกณฑ์ 5% อย่างนี้ต้องมีในอนาคต ... (ศุภลักษณ์ ชูเดช, อาจารย์ใหญ่โรงเรียนแย้มสอาด, 2544)

4.5 การประเมินคุณภาพ

ในการประเมินคุณภาพของโรงเรียน โรงเรียนกำหนดการประเมินของรายงานใน 2 ลักษณะ คือการประเมินย่อยระหว่างดำเนินการ และการประเมินผลรวมภายหลังการดำเนินการสิ้นสุดเพื่อสรุปสภาพความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย การประเมินผลและรายงานกำหนดไว้ เพื่อตรวจสอบการดำเนินงานโดยรวมว่าเป็นไปตามแผนพัฒนาโรงเรียนและแผนปฏิบัติการหรือไม่อย่างไร เมื่อสิ้นสุดปีการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาโรงเรียน ตลอด

ครูใหญ่ ลั่นเตือนครูใหญ่จะมีอะไรกองโต ไว้ทำ... (ศุภลักษณ์ ชูเดช, อาจารย์ใหญ่
โรงเรียนแยมสอาด, 2544)

ปัญหาในการดำเนินงานระยะแรกคือ การสรุปงานไม่ตรงเป้าหมายที่กำหนด โดยการสรุปงานยังไม่น่าเชื่อถือ ไม่มีหลักฐานเอกสารปรากฏสนับสนุน มักเป็นการเขียนบรรยายที่มาจากความคิดเห็นส่วนตัวเป็นการเขียนเชิงคุณภาพมากกว่าเชิงปริมาณ ซึ่งจำเป็นต้องปรับมาเป็นการสรุปงานแบบสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนที่ต้องมีการเขียนแสดงสถิติหลักฐานร่องรอยที่น่าเชื่อถือมาสนับสนุน พร้อมกับมีการเสนอปัญหา และข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานในอนาคต ซึ่งรูปแบบการประเมินนี้ยังคงต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อความละเอียด ชัดเจนมากขึ้นดังคำสัมภาษณ์นี้

... มีปัญหาแรกๆคือ สรุปงานไม่ค่อยตรงเป้า แล้วก็สรุปนิดเดียว คือสรุปเชิงปริมาณไม่เป็น สรุปเป็นคุณภาพมาเลย เออ เช่นผู้ปกครอง มีความพึงพอใจมาก ... มากมันมาจากไหนเนี่ย แล้วไม่มีแบบสอบถามหรือแบบประเมินที่แสดงร่องรอยได้ สรุปจากอันอะไรอย่างนี้ พอมาระยะหลังๆ เนี่ยสรุปตาม สข. เนี่ยก็ดีนะ แล้วก็สรุปเป็นข้อมูล มีผู้ร่วมชมที่คนก็คณะนี้ต้องระบุมา แต่เป็นข้อมูลเฉยๆยังไม่มีการสรุปเป็นเปอร์เซ็นต์ที่เชื่อถือได้ อันนี้ขั้นหนึ่งที่เป็นที่ผู้บริหารพึงพอใจ อนาคตก็ต้องมีการสรุปแบบสข. หรือสกศ. สักแนวหนึ่ง เช่น น้ำหนักส่วนสูงมีเด็กที่มันน.ปกติ 90% สูงกว่าเกณฑ์ 5% ต่ำกว่าเกณฑ์ 5% อย่างนี้ต้องมีในอนาคต ... (ศุภลักษณ์ ชูเดช, อาจารย์ใหญ่โรงเรียนแยมสอาด, 2544)

4.5 การประเมินคุณภาพ

ในการประเมินคุณภาพของโรงเรียน โรงเรียนกำหนดการประเมินของรายงานใน 2 ลักษณะ คือการประเมินย่อยระหว่างดำเนินการ และการประเมินผลรวมภายหลังการดำเนินการสิ้นสุดเพื่อสรุปสภาพความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย การประเมินผลและรายงานกำหนดไว้ เพื่อตรวจสอบการดำเนินงานโดยรวมว่าเป็นไปตามแผนพัฒนาโรงเรียนและแผนปฏิบัติการหรือไม่อย่างไร เมื่อสิ้นสุดปีการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาโรงเรียน ตลอด

จนจัดทำรายงานการประเมินผลตนเองเพื่อยื่นขอรับการตรวจสอบคุณภาพมาตรฐานการศึกษาจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนต่อไป

ทั้งนี้ เมื่อสิ้นภาคการศึกษา ทุกฝ่ายงานจะต้องจัดทำรายงานสรุปผลการปฏิบัติงานของฝ่ายตนเอง เพื่อสรุปประเมินงาน โครงการ กิจกรรมทั้งหมดที่ได้ดำเนินงานไปของฝ่ายงานนั้นๆ อย่างละเอียด พร้อมประเมินวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรค รวมถึงแนวทางในการแก้ไข เพื่อนำมาประชุมร่วมกันทุกฝ่ายงาน เพื่อแจ้งความก้าวหน้าและผลการดำเนินงานแต่ละฝ่ายได้ทราบทั่วกัน และรับฟังความคิดเห็น ตลอดจนข้อเสนอแนะจากบุคลากรในฝ่ายอื่นๆ ด้วย ซึ่งสามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ปรับปรุงแผนปฏิบัติการศึกษาลำหรับปีการศึกษาต่อไป

... คือว่าเสร็จกิจกรรม อย่างสมมติเข้าเราทำกิจกรรม เย็นเรามาประเมิน สรุปแล้ว ว่าครูแต่ละคนที่รับผิดชอบกิจกรรมของครูสมควรเนี่ยมีอะไรบกพร่องตรงไหน มีปัญหาตรงไหน เพื่อที่จะได้แก้กัน ปลายเทอมคือใหญ่เลยสรุปรวมหมดทุกกิจกรรม... (บังอร พูนสวัสดิ์, ประธานฝ่ายประสิทธิผล, 2544)

... ปลายเทอมก็จะประชุมสรุปงาน ทุกฝ่ายประชุมใหญ่เลย เขาก็จะมีการทำเป็นแผนใส่ว่าเขามีการทำงานอะไรในเทอมนี้บ้าง แล้วก็เล่าให้เพื่อนฟังว่ามีปัญหาอุปสรรคอะไร ก็เอาตรงนี้แหละไปพูด อย่างเราอาจบอกว่าเราจะมีแนวทางแก้ไขตรงนี้ เพื่อนอาจเสนอว่าควรจะมีตรงนี้เพิ่ม หรือน่าจะมีตรงไหนเพิ่ม ก็จะสามารถเสนอได้ตรงนั้น... (วุฒิวรรณ คงคามาศ, ประธานฝ่ายบุคลากร, 2544)

รายงานประเมินผลตนเอง

ในการจัดทำรายงานประเมินผลตนเองเพื่อขอรับการตรวจรับรองประกันมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนนั้น ฝ่ายบุคลากรจะเป็นผู้รับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูลของทุกฝ่ายงานมาเรียบเรียงเพื่อจัดพิมพ์เป็นรายงานประเมินตนเอง ซึ่งหัวหน้าฝ่ายแต่ละฝ่ายจะเป็นผู้กำกับการรวบรวมเอกสารหลักฐานมานำส่งโดยจะมีแบบสำรวจเอกสาร เพื่อตรวจสอบเอกสารหลักฐานให้ปรากฏครบถ้วนตามเกณฑ์ปัจจัยที่ทางโรงเรียนได้ดำเนินงานมา รวมถึงผู้รับผิดชอบการทำงานเกณฑ์มาตรฐานใดในแต่ละฝ่ายงานจะร่วมกันเขียนบรรยายงานที่ตนได้ดำเนินงานตามสภาพจริง ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ พร้อมมีตัวอย่างเอกสารหลักฐานแสดงอย่างชัดเจน

..ตารางวิเคราะห์จะเขียนไว้ส่วนตัวว่าจะทำอะไรที่จะมาสอดคล้องกับหัวข้อ ครูหัวหน้าฝ่ายจะมีในการทำ อย่างผู้เรียนมีความสามารถอยู่ในเกณฑ์สูง ครูได้จาก ก็จะมีเอกสารตรวจสอบเด็ก วัดเด็ก แจกเอกสารแล้วก็แจกเป็นเล่มเย็บเล่มไว้ ที่ว่าเออ... เด็กทำงานเป็นทีมได้มากน้อยแค่ไหน หรือเด็กเขาสนใจวิชานี้มากน้อยแค่ไหน ก็จะมีแบบตรวจสอบแจกให้เด็กเพื่อจะนำข้อมูลนั้นมาประเมิน แล้วก็เย็บเล่มเก็บไว้... (สำเริง นุตวงศ์ ประธานฝ่ายวิชาการ, 2544)

... สักวันสองวัน คือตอนที่รวบรวมหลักฐานเท่านั้น ก็บ่นว่าเหนื่อย ตรงที่ทุกคนใช้สมองหมด ไม่ว่าจะเป็นครูพิเศษ ครูอะไร เราก็จะกระจายงานให้เขาทำหมด ไม่ใช่ว่าผู้บริหารจะมีหน้าที่เขียนบรรยาย มีรายงานส่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนอย่างเดียว ทุกคนจะเขียนคนละมาตรฐาน ต้องเขียนคนละตัวชี้ มีบรรยายอย่างนี้ ใช้หัวคิดหมด ทุกคนก็จะเหนื่อย โอเค ยอมรับว่าเหนื่อย ตัวเราเองเราก็เหนื่อย แต่พอเราได้ตรงนี้มาเราก็จะหายเหนื่อย... (วุฒิวรรณ คงคามาศ, ประธานฝ่ายบุคลากร, 2544)

... จะประเมินงานโดยภาพรวมคือจะมาสรุปงาน ตอนปิดเทอม ทุครั้ง โดยเราจะเอาแผนการดำเนินงานของเรามาเขียนเป็นข้อๆเลยว่าเราได้ดำเนินการมัย แล้วมีปัญหาอุปสรรคอะไร เราจะเขียนไปในนั้น อย่างมีการรดน้ำใส่ปุ๋ย เราได้ทำมัยตามงาน เป็น checklist เลย แล้วครูใหญ่ก็จะดูภาพรวมอีก ถ้าไม่มีก็จะมีกาติงลงมา... (อรรณ สังกาศ, ประธานฝ่ายอาคารสถานที่, 2544)

ทั้งนี้รายงานการประเมินผลตนเอง ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

- ตอนที่ 1 บทนำ เป็นข้อมูลทั่วไปของโรงเรียน ได้แก่ ประวัติโรงเรียน ที่ตั้งสถานศึกษา ลักษณะชุมชน ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร ขนาดของสถานศึกษา แผนผังโรงเรียน แผนภูมิโครงสร้างการบริหารสถานศึกษา ปรัชญา คติพจน์ สัญลักษณ์ของโรงเรียน สีประจำโรงเรียน ต้นไม้ ดอกไม้ ประจำโรงเรียน อักษรย่อของโรงเรียน นโยบายโรงเรียน วิสัยทัศน์ของโรงเรียน พันธกิจและเป้าหมาย แผนยุทธศาสตร์
- ตอนที่ 2 ผลการดำเนินงานของโรงเรียน แสดงผลการดำเนินงานในปีการศึกษาครบคลุมปัจจัยที่ 7 ประการของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน

- ตอนที่ 3 บทสรุป ประกอบด้วย จุดเด่นที่เป็นที่ภาคภูมิใจของโรงเรียน อุปสรรคและข้อเสนอแนะที่ต้องการปรับปรุง ข้อมูลที่ใช้เป็นแนวทางพัฒนาเพื่อยกระดับมาตรฐานของโรงเรียนให้สูงขึ้น

อนึ่ง ในการประเมินคุณภาพไม่ค่อยพบปัญหาอาจเนื่องจากทางโรงเรียนมีประสบการณ์ในการทำโครงการนำร่องและโรงเรียนพระราชทานมาก่อนแล้ว แต่จากการสัมภาษณ์พบปัญหาดังนี้ ประการแรก คือการเขียนซึ่งเป็นปัญหาลำคัญที่ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่กล่าวถึง โดยบุคลากรจะไม่เข้าใจการนำเสนอการดำเนินงานที่ได้ปฏิบัติ การนำเสนอหลักฐานต่างๆ ให้เข้าใจง่าย ซึ่งผู้บริหารมีบทบาทสำคัญอย่างมากในการให้ความช่วยเหลือโดยบุคลากรจะต้องเขียนให้ผู้บริหารได้ตรวจสอบงานอย่างต่อเนื่องเพื่อพิจารณาแก้ไขหรือเสนอแนะต่อไป

... คือถึงมันจะไม่ใหม่ทีเดียวแต่เราก็ต้องดูว่าเราจะเขียนยังไง จะทำยังไง มันดีแล้วความเป็นไปได้อีก แต่คือเราทำมานะ โรงเรียนเราทำทุกอย่าง แต่ว่าจะเขียนยังไงที่เขาอ่านแล้วจะเข้าใจ แล้วก็หลักฐานยังไงที่สามารถที่จะเมื่อกรรมการมาดูสามารถเห็นเด่นชัด สำหรับที่คือการเขียนนะ คือจะเขียนยังไงให้มันดูดี คือแต่เรารู้ เราทำอยู่ แต่เวลาเขียนบรรยายให้มันเข้าใจนะ พอเขียนเสร็จแล้วบางที่ต้องเป็นเปอร์เซ็นต์เป็นแผนภูมิหรืออะไร บางทีเขียนเป็นปึกๆแต่กลับใช้ไม่ได้เลยก็มี... (บังอร พูนสวัสดิ์, ประธานฝ่ายประสิทธิผล, 2544)

ประการที่สองคือ ปัญหาเรื่องเวลาของครูเนื่องจากครูทุกคนมีหน้าที่ประจำในการปฏิบัติงานสอนอยู่แล้ว และยังมียานอื่นๆ อีกเช่นการตรวจงาน การนิเทศการสอน และงานในหน้าที่อื่นๆ เดิม ดังนั้นเมื่อต้องมาทำการประเมินคุณภาพจะต้องทุ่มเทเวลาอาทิ ในการกลับไปรวบรวมข้อมูล การดำเนินงานทั้งหมด การจัดทำเอกสารหลักฐานประกอบ การเขียนรายงานนำเสนอ เป็นต้น ซึ่งเป็นภาระงานที่มากขึ้น ทำให้ครูต้องเหน็ดเหนื่อยและอาจส่งผลกระทบต่องานประจำได้ ดังคำสัมภาษณ์ข้างล่างนี้

... สข.[สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน] ต้องการรูปแบบนี้ของโรงเรียน ซึ่งเป็นไปไม่ได้ที่โรงเรียนจะทำ นอกจากครูเป็นผู้ทำ ที่นี้อยากให้ สข. คิดถึงครูบ้างว่าในเรื่องของการที่ต้องการอะไรจากครู ให้โรงเรียนทำมากๆ แต่ว่าเอาเวลาส่วนตรงไหนไปทำที่จะทำตัวนี้ให้ได้เท่ากับที่ สข. ต้องการ โดยที่ครูไม่ได้อดร้อน

เลย อย่างครูทุกโรงต้องเหน็ดเหนื่อยกับงานตรงนี้ที่ สช. ต้องการ ใช้น้ำทุกคนก็ต้องทำ เพราะเราอยู่ในโรงเรียนในสังกัดตรงนี้ เราก็ต้องทำเพื่อโรงเรียนของเรา แต่ที่โรงเรียนต้องทำก็เพราะสช. มีนโยบายลงมา แล้วถ้าเกิดสช. คิดถึงว่าถ้าครูทำตรงนี้นะ ครูทำจริงแต่ครูก็มีเอกสารมีอะไร พูดถึงเอกสารต่างๆก็ต้องเสียเวลาในการทำอีก ทุกอย่างครูทำ แล้วครูจะเวลาตรงไหนมา ในเมื่อครูสอนเด็ก จ้ะ คุณภาพของเด็กจะได้แค่ไหนถ้าครูมานั่งทำแต่ไอ้งานตรงนี้... (อรวรรณ สังเกต, ประธานฝ่ายอาคารสถานที่, 2544)

ทั้งนี้ จากผลการศึกษาการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายในของโรงเรียนอัมสเตอร์ดัม ประกอบด้วย (1) การเตรียมรับการประกันคุณภาพ ซึ่งครอบคลุมถึง การสร้างทัศนคติที่ดี การเสริมสร้างความรู้ทักษะ การสร้างขวัญกำลังใจ รวมถึงการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบ (2) การควบคุมคุณภาพ ซึ่งเป็นการวางแผนจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน และการดำเนินงานตามแผน (3) การตรวจสอบคุณภาพ ซึ่งเป็นกระบวนการติดตามการดำเนินงาน โดยทางโรงเรียนจะใช้เอกสารการติดตามงานเป็นหลัก และมีระบบที่เป็นทางการ และ (3) การประเมินคุณภาพ ซึ่งโรงเรียนจะติดตามความก้าวหน้าของการประกันคุณภาพและจัดทำรายงานการประเมินตนเอง โดยผลการศึกษาที่ได้รายงานในบทนี้ไป วิเคราะห์เปรียบเทียบและอภิปรายผลต่อไปในบทที่ 6

บทที่ 5

ผลการศึกษาดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน โรงเรียนถนนอมบุตร

ในบทนี้เป็นการนำเสนอผลการศึกษาดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ตามวัตถุประสงค์ในการศึกษาวิจัยคือ

เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปทางการศึกษาและขั้นตอนของระบบการดำเนินงานเพื่อประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครที่ได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ตลอดจนถึงรูปแบบและวิธีการจัดทำรายงานประเมินตนเองของโรงเรียน ดังนั้น จะยึดแนวทางในการเปรียบเทียบตามกรอบแนวคิดในการศึกษาโดยจะประกอบด้วยหัวข้อ ต่อไปนี้

5.1 สภาพทั่วไปของโรงเรียน

5.1.1. สภาพทางกายภาพของโรงเรียน

5.1.2. สภาพการจัดการบริหารและการศึกษา

5.2 การเตรียมรับการประกันคุณภาพ

5.2.1. การเตรียมบุคลากร

5.2.2. การตั้งผู้รับผิดชอบหรือคณะกรรมการ

5.3 การควบคุมคุณภาพ

5.3.1. การวางแผน

5.3.2. การดำเนินงาน

5.4 การตรวจสอบคุณภาพ

5.5 การประเมินคุณภาพ

5.1 สภาพทั่วไปของโรงเรียน

5.1.1 สภาพทางกายภาพของโรงเรียน

โรงเรียนถนนอมบุตร ตั้งอยู่เลขที่ 1/1 ถนนรามคำแหง เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร เป็นโรงเรียนขนาดกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ ระดับอนุบาลปีที่ 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 เปิดดำเนินการเมื่อวันที่ 11 เมษายน พ.ศ. 2526 โดยมีนางสาวจิราภรณ์ วงษ์อ่อนเป็นผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการและครูใหญ่

ลักษณะพื้นที่บริเวณโรงเรียนมีเนื้อที่ 6 ไร่ 75 ตารางวา ตั้งอยู่ในเขตชุมชนเมือง การคมนาคมถึงโรงเรียนจึงค่อนข้างสะดวก สามารถเดินทางมาโรงเรียนได้ทั้งโดยทางรถและทางเรือ กล่าวคือ ทิศใต้ของโรงเรียนเป็นประตูทางเข้าออกโรงเรียนที่มีถนนสายรามคำแหง-สุขาภิบาล 3 ตัดผ่าน จะมีจุดรับ-ส่งบริการของรถโดยสารมวลชน รถสองแถว ห่างจากหน้าโรงเรียนไปทางทิศตะวันออกเพียงประมาณ 10 เมตร และทางทิศเหนือของโรงเรียนมีท่าเรือวัดศรีบุญเรืองซึ่งห่างจากโรงเรียนไม่ถึง 1 กิโลเมตร

จุดสังเกตบริเวณรอบโรงเรียนที่สามารถเห็นได้คือ จากหน้าโรงเรียนด้านทิศใต้ตั้งอยู่บนถนนรามคำแหงช่องจราจรขาออกไปมีนบุรี ตรงข้ามประตูหน้าจะมีสะพานลอยและธนาคารยูโอบี รัตนสิน ทิศตะวันตกจะเป็นห้างสรรพสินค้าดีเอ็มบีใกล้เคียงกับสี่แยกลำสาลี ทิศตะวันออกคือปั๊มน้ำมันเอสโซ่ และทิศเหนือคือวัดศรีบุญเรือง เมื่อมาถึงโรงเรียนจะเป็นรั้วสีขาวอ่อน โรงเรียนจะล้อมรอบไปด้วยต้นไม้ตามแนวรั้วภายใน ลักษณะสภาพของอาคารในโรงเรียนจะกลางใหม่กลางเก่า คือมีสีของอาคารจะหม่นลงบ้างแล้วแต่ก็ยังคงอยู่ในสภาพค่อนข้างดี

การจัดสภาพภายในโรงเรียนมีลักษณะเป็นตัวยูในภาษาอังกฤษตะแคงขวา “C” โดยจากหน้าโรงเรียนซึ่งอยู่ทางทิศใต้ บริเวณชาตัวยูแนวนอนคืออาคารสามหลังคืออาคาร 1 โรงอาหาร และอาคาร 2 ตามลำดับ ส่วนบริเวณฐานตัวยูจะเป็นโรงจอดรถ ห้องธุรการ ร้านค้า และพื้นที่นันทนาการ เช่นศาลาและสวนหย่อม สุดท้ายบริเวณชาตัวยูด้านบน เป็นอาคาร 3 ทั้งนี้พื้นที่ภายในของรูปตัวยูนี้จะเป็นสนามบาส

อาคารประกอบการภายในโรงเรียนประกอบด้วยอาคารเรียน 3 หลัง และห้องประกอบการอื่นๆ 15 ห้อง ห้องสุชา 26 ห้องดังนี้ อาคาร 1 เป็นอาคารคอนกรีตเสริมเหล็กชั้นเดียว ใช้เป็นอาคารเรียนอนุบาล 2 และอนุบาล 3 และห้องสื่อการเรียนการสอนระดับอนุบาล

อาคาร 2 เป็นอาคารคอนกรีตเสริมเหล็กสามชั้น ชั้นหนึ่งใช้เป็นอาคารเรียนของนักเรียนชั้นอนุบาล 1 ห้องคอมพิวเตอร์ ห้องดนตรีสากล ชั้นสองเป็นห้องเรียนนักเรียนชั้นอนุบาล 3 ห้องวิชา

การ ห้องแนะแนว สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 และ 6 ห้องพักครู ห้องปกครอง ห้องศูนย์สื่อและห้องประชุม

อาคาร 3 เป็นอาคารเสริมเหล็กสี่ชั้น โดยชั้นล่างเป็นห้องประชุม ห้องสร้างเสริมลักษณะนิสัย ห้องเก็บอุปกรณ์กีฬา ชั้นสองเป็นห้องพักครู ห้องสมุด ห้องเรียนสำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 และ 2 ห้องจริยศึกษา ชั้น 3 เป็นห้องเรียนนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 2 และ 3 ห้องศูนย์สื่อ ห้องศิลปะ ห้องวิทยาศาสตร์ ห้องสุขา และห้องพยาบาล สุดท้ายชั้น 4 เป็นห้องพักครู ห้องดนตรีไทย ห้องนาฏศิลป์ ห้องเรียนประถมศึกษาปีที่ 5 และ 6 ห้องวงโยธวาทิตและห้องสุขา

อาคารห้องธุรการเป็นอาคารชั้นเดียวเรือนกระจก ประกอบด้วยห้องผู้บริหาร ห้องธุรการ ห้องสหกรณ์

อาคารประกอบอื่นๆ ซึ่งเป็นอาคารชั้นเดียว ได้แก่โรงอาหาร โรงรถ ศาลาสหกรณ์ ใช้เป็นที่พักผ่อนหย่อนใจ ศาลาถนอมวงศ์อนุสรณ์ เป็นพิพิธภัณฑ์พื้นบ้าน ศาลาคุณแม่ทัพอรรถยา ใช้จัดกิจกรรมสำคัญๆและเป็นที่พักผ่อนโรงเรียน

5.1.2 สภาพการจัดการบริหารและการศึกษาของโรงเรียน

1) สภาพการจัดการศึกษา

การจัดการศึกษาของโรงเรียนมีแนวทางในการกำหนดนโยบายของโรงเรียน สอดคล้องและสนองปรัชญาการศึกษาแห่งชาติ คือพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2542-2545) และนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ พร้อมทั้งคำนึงถึงการตอบสนองต่อความต้องการของชุมชน โดยบุคลากรทุกฝ่ายรับรู้และเข้าใจตรงกันในการที่จะยึดถือนโยบายหลักของโรงเรียนนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ตลอดจนนำผลงานมาร่วมกันปรับปรุงแก้ไขการดำเนินการต่างๆ ของโรงเรียน โดยมีนโยบายดังนี้

1. ส่งเสริมให้นักเรียนมีพัฒนาการครบทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคมและสติปัญญา
2. ปลุกฝังให้นักเรียนมีจริยธรรมและคุณธรรม มีมารยาทอันดีงามตามประเพณีไทย
3. ส่งเสริมให้นักเรียนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเป็นผู้ที่ทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน
4. ปลุกฝังให้นักเรียนมีความรัก ความกตัญญูต่อสถาบันของตนเอง
5. ปลุกฝังให้นักเรียนเป็นบุคคลที่มีระเบียบวินัยในตนเอง

6. ให้นักเรียนมีส่วนรับผิดชอบต่อกิจกรรมของโรงเรียนและช่วยพัฒนาชุมชน
7. ปลุกฝังให้นักเรียนเป็นพลเมืองที่ดีตามระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข
8. ส่งเสริมด้านวิชาการและการปฏิบัติ โดยมุ่งให้นักเรียนมีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะ
9. ส่งเสริมกิจกรรมเสริมหลักสูตร เพื่อให้นักเรียนได้มีความรู้ความสามารถยิ่งขึ้น
10. ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ในด้านการเรียนการสอน และมีขวัญกำลังใจที่ดี
11. ส่งเสริมพัฒนางานด้านธุรการการเงิน โดยมุ่งให้เกิดความคล่องตัวและรวดเร็ว มีงบประมาณพอเพียงกับโครงการและกิจกรรมต่างๆ ตามความเหมาะสม

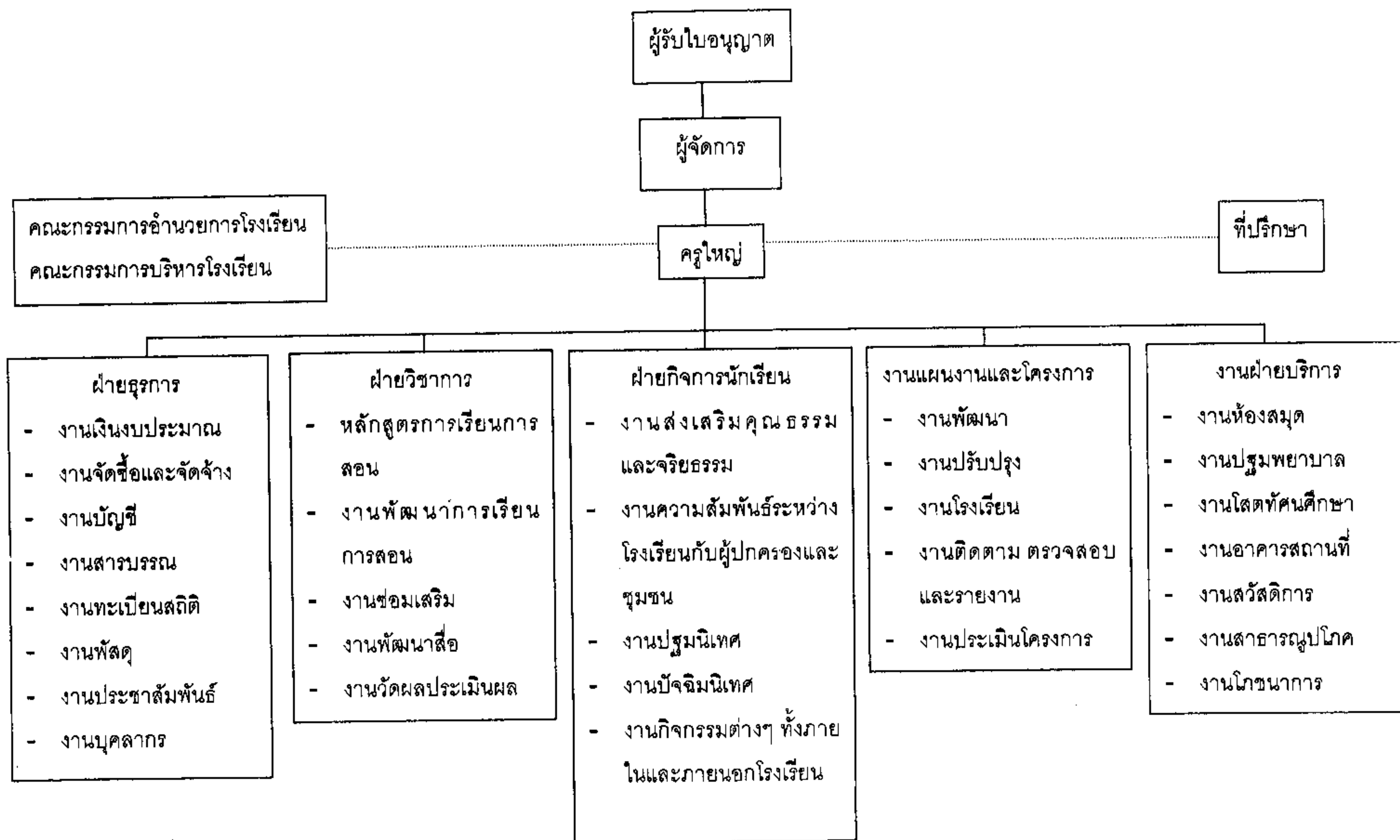
โดยโรงเรียนมีเป้าหมายหลักในการจัดการศึกษาเป็นนโยบาย คือ

1. นักเรียนทุกคนที่เข้ามาในโรงเรียนนี้จะต้องได้รับการพัฒนาศักยภาพทั้งทางด้านร่างกาย สังคม อารมณ์และจิตใจ สติปัญญาโดยผ่านการเรียนรู้จากประสบการณ์
2. นักเรียนทุกคนมีวินัย ประพฤติดี มีคุณธรรม มีสติปัญญาในการแก้ไขปัญหา มีเหตุผลในการดำเนินชีวิต
3. ครูและบุคลากรได้รับการฝึกฝนอบรมและส่งเสริมให้มีประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหาขณะปฏิบัติงาน มีการพัฒนาตนเอง ทันต่อความก้าวหน้าของเทคโนโลยี มีคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพของตน
4. การดำเนินการทางด้านการบริหารและด้านการจัดการเป็นระบบ มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

2) สภาพการบริหาร

บุคลากรภายในโรงเรียนมีทั้งหมด 45 คน เป็น บุคลากรสนับสนุน 5 คนและบุคลากรที่ทำงานสอน 40 คน มีนักเรียนทั้งหมด 656 คน โครงสร้างการบริหารงาน (ดูรูปที่ 5.1) ของโรงเรียนมีลักษณะเป็นแบบสายการบังคับบัญชาการ โดยจากผู้บริหารระดับบนลงล่างคือ ตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดคือ ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ และอาจารย์ใหญ่ เป็นผู้บริหารบริหารระดับสูง ซึ่งแม้ในสายบังคับบัญชาจะมี 3 ตำแหน่ง แต่จะเป็นบุคคลคนเดียวทั้งคือ อ.จิราภรณ์ วงษ์อ่อน ลำดับถัดลงมาคือหัวหน้าฝ่ายงานต่าง 5 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายธุรการและการเงิน ฝ่ายกิจการนักเรียน ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายบริการ และฝ่ายแผนงานและโครงการ

สายงานสนับสนุนการบริหารคือ คณะกรรมการอำนวยการโรงเรียนและคณะกรรมการบริหารโรงเรียน กล่าวคือ คณะกรรมการอำนวยการโรงเรียนจะเป็นคณะกรรมการที่ตั้งขึ้นตามระเบียบของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนประกอบด้วยผู้แทนโรงเรียน ผู้แทนครู ผู้แทนผู้ปกครอง และผู้แทนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ส่วนคณะกรรมการบริหารโรงเรียนจะเป็นบุคลากรที่ได้รับเลือกจากฝ่ายต่างๆ ซึ่งจะเป็นหัวหน้าฝ่ายและบุคลากรครูที่ผู้บริหารพิจารณาตามความเหมาะสม มาทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยผู้บริหาร



รูปที่ 5.1 โครงสร้างการบริหารโรงเรียนถนนอมบุตร

5.2 การเตรียมรับการประกันคุณภาพ

5.2.1 การเตรียมบุคลากร

ในการควบคุมคุณภาพซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาโรงเรียนเข้าสู่ระบบมาตรฐานนั้น ทางโรงเรียนตระหนักดีว่าเป็นนโยบายจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนที่ต้องการปฏิรูปการศึกษาและส่งเสริมการทำมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชน ประกอบกับช่วงเวลานั้น ประมาณปีพ.ศ. 2540-2541 ทางโรงเรียนได้รับผลกระทบจากวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจด้วยจำนวนนักเรียนลดลงเกือบครึ่งหนึ่งของจำนวนนักเรียนทั้งหมด เนื่องจากผู้ปกครองไม่สามารถแบกรับภาระในส่วนนี้ได้ และผู้ปกครองก็ย้ายถิ่นฐานกลับต่างจังหวัด ทางโรงเรียนจึงจำเป็นต้องปรับตนเองอย่างมากเพื่อให้สามารถแข่งขันและอยู่รอดได้ จึงพยายามสร้างชื่อเสียงโดยการเข้ารับการประกันคุณภาพมาตรฐานการศึกษาให้ได้ ผู้บริหารของโรงเรียนจึงรับการส่งเสริมให้มีการประกันคุณภาพมาตรฐานโรงเรียนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนโดยการเข้ารับการอบรมที่ทางสำนักงานได้จัดขึ้นอย่างต่อเนื่อง แล้วพยายามนำความรู้ที่ได้มาปรับเปลี่ยนสภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน อาทิ การให้บุคลากรภายในโรงเรียนประเมินตนเอง หรือการสรุปผลการปฏิบัติงานต่างๆ จนกระทั่งประมาณปลายปีพ.ศ. 2541 ผู้บริหารโรงเรียนประชุมครูทุกคนเพื่อร่วมกันตัดสินใจและดำเนินการเพื่อขอพิจารณาเป็นโรงเรียนมาตรฐานคุณภาพการศึกษาจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนอย่างเป็นทางการ ดังคำสัมภาษณ์ข้างล่างนี้

... มันเป็นอย่างนี้ เราได้ประกันแล้วนี่ พูดถึงสังคมไทยนะคะ ไม่ว่ายังงั้นสินค้านั้น เมื่อได้รับการรับรองแล้วผู้บริโภคก็มักจะสนใจ ไปซื้อไปจับจ่ายใช้สอยสินค้านั้น เราจึงมาคิดว่าอันนี้เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งว่าถ้าหากเราทำได้ทำ เรามีประกันแล้ว ผู้ปกครองก็อาจเกิดการศรัทธามากขึ้น แล้วก็ผู้ที่ผ่านมาไปผ่านมาเห็นว่าโรงเรียนนี้เขาได้รับรองนะแสดงว่าต้องดีต้องอะไรอย่างนี้ ก็อาจจะมีผู้ใช้บริการมากขึ้น แล้วก็อีกอย่างหนึ่งเราคิดว่ามันเป็นส่วนหนึ่งที่โรงเรียนต้องมีการพัฒนา ไม่ใช่ว่าไม่ทำอะไรเลย และอยากให้ครูได้ขึ้นชื่อว่าเป็นครูที่มีคุณภาพ จึงคิดว่าน่าจะทำ... (จิราภรณ์ วงษ์อ่อน, อาจารย์ใหญ่โรงเรียนถนอมบุตร, 2544)

...คือตอนนั้น มันมีกรณีที่ว่า ก่อนหน้านั้นก็ตื่นะ นักเรียนก็เยอะ 800 กว่า พอมาเจอวิกฤติเศรษฐกิจปั๊บมันก็ลดลงไป สภาพแวดล้อมอะไรบางอย่างก็ยังไม่ได้ปรับ

ตัวนะครับ ต่อมาเราก็ว่าไม่ได้แล้วต้องบริหารกันอย่างยุคใหม่แล้ว เราโรงเรียน เอกชนนะ ยังไงก็ต้องอยู่ได้ด้วยปริมาณด้วย เพราะหลังจากที่วิกฤติเศรษฐกิจตอน นั้น นักเรียนลดลงไปเยอะ อันนี้ก็มีผลกระทบทุกโรงเรียน เอกชนนะ เด็กลดลงไป เกือบครึ่งหนึ่งเลย นี่ละ แล้วทำไมเราจึงจะดึงกลับเข้ามา ก็ต้องทำมาตรฐานด้วย [มีประสบการณ์หรือไม่] ...ไม่เคยมีประสบการณ์ เมื่อเขาบอกว่าจะมีการปฏิรูป การศึกษาสำคัญเลยต้องทำตัวนี้ก่อน ต้องมีการประกันคุณภาพก่อน เมื่อเราสนใจเราก็ติดต่อว่าแล้วเราจะทำได้ยังไง เราก็ถามเขา แล้วเขาก็ส่งศึกษานิเทศมา คอยวนเวียนนัดหมายมา อบรม มาบอกก่อนว่ามันดียังไง ถ้าเข้าสู่แล้ว จะได้ อะไร... (อนุวัฒน์ ปิงยศ, ฝ่ายแผนงานและโครงการ, 2544ก)

เมื่อทางโรงเรียนตัดสินใจนำโรงเรียนเข้ารับการประกันคุณภาพของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนจึงได้ร่วมกันศึกษาเอกสารคู่มือที่เกี่ยวข้องพบว่า แม้ว่าทางโรงเรียนจะ ดำเนินงานหลายอย่างตามที่ทางสำนักงานดังกล่าวต้องการให้ปรากฏอยู่ในโรงเรียนมาตรฐาน แต่ เนื่องจากทางโรงเรียนไม่เคยมีประสบการณ์ในการทำประกันคุณภาพมาตรฐานมาก่อนเลย การที่ บุคลากรได้ร่วมกันศึกษาเอกสารการประกันคุณภาพของสำนักงานดังกล่าวหรือความรู้ที่ได้จาก การอบรมเท่านั้นจึงทำให้ยังไม่เข้าใจชัดเจนเท่าที่ควร ทางโรงเรียนจึงขอความช่วยเหลือจากทาง สำนักงานดังกล่าว และได้มีศึกษานิเทศมาเป็นที่ปรึกษาในการทำประกันคุณภาพการศึกษาให้ทาง โรงเรียนอย่างใกล้ชิด เพื่อให้คำปรึกษาในการปรับโรงเรียนตามความเหมาะสม อาทิ มีการปรับ ฝ่ายงานต่างๆ เพื่อเหมาะสมสำหรับการทำประกัน แม้ว่าจะก่อนหน้านี้ทางโรงเรียนจะมีโครงสร้างการ บริหารอยู่แล้วแต่พบว่าการแบ่งงานต่างๆ ยังไม่เหมาะสมเท่าที่ควร จึงมีการปรับเปลี่ยนงานฝ่าย เช่น ปรับฝ่ายปกครอง เป็นฝ่ายกิจการนักเรียน มีการตั้งฝ่ายนโยบายและโครงการใหม่ เป็นต้น จน ปัจจุบันโรงเรียนจึงประกอบด้วยฝ่ายงาน 5 ฝ่าย (ดู 5.1.2 ข้อ 2) ดังคำสัมภาษณ์นี้

... ปรับเยอะนะคะ อย่างเรามีที่ปรึกษา อย่างในองค์กรมีหลายฝ่าย ก็จะทำให้ที่ ปรึกษามาดูว่าเรายังขาดอะไร อย่างด้านวิชาการ เรามีพร้อมหรือยังด้านบุคลากร ผู้สอน แล้วก็บุคลากรที่ปฏิบัติงานเนี่ยเขาได้ทำตามปัจจัยนั้นมัย หรือทำตามกฎ เกณฑ์ที่เขากำหนดมา เราก็ได้ที่ปรึกษามา ถ้าหากอันไหนที่เราไม่ดี หรืออย่าง อาคารสถานที่ อาจารย์ [ที่ปรึกษา] มาดูว่าต้องปรับตรงนี้น้อย เราก็จะต้องทำ ตาม ให้คำแนะนำมา เราก็ต้องพร้อมด้วยค่ะ เพราะ พออาจารย์เสนอมาแล้วเรา

จะบอกว่าเราไม่มีความสามารถทำ มันก็ไม่ได้ เพราะงั้น ในเมื่อเราลงไปแล้วเนี่ย
เราก็ตองทำให้ได้... (จิราภรณ์ วงษ์อ่อน, อาจารย์ใหญ่โรงเรียนถนนอมบุตร, 2544)

1) ด้านทัศนคติ

เมื่อผู้บริหารตระหนักถึงความจำเป็นและความสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษา
แล้ว จึงชี้แจงความจำเป็นดังกล่าวให้หัวหน้าฝ่ายทั้งหมดเพื่อขอความร่วมมืออย่างเป็นทางการเพื่อ
ช่วยนำความตั้งใจดังกล่าวไปถ่ายทอดต่อให้ทีมงานในฝ่ายตนเองทราบได้อย่างชัดเจน ซึ่งอันที่จริง
แล้วทุกคนตระหนักถึงกระแสการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องมาตลอดจากการเข้ารับการ
อบรมเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษา จากนั้นจึงประชุมบุคลากรทั้งหมดเพื่อขอความร่วมมือจากทุก
คนและได้เชิญวิทยากรจากภายนอกมาอธิบายถึงความสำคัญและความจำเป็นที่โรงเรียนและครู
บุคลากรต้องปฏิบัติในการทำการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อสร้างได้ตระหนักถึงความสำคัญ
และผลกระทบที่จะได้รับจากการทำประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งก็ช่วยให้บุคลากรได้เข้าใจว่า มี
ใช้เพื่อประโยชน์ของโรงเรียนเท่านั้น แต่การปฏิรูปการศึกษายังผลักดันให้ครูทุกคนต้องพัฒนาตน
เอง ซึ่งมีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพการงานของตนเองด้วย ดังคำสัมภาษณ์ข้างล่างนี้

... คือตอนแรกเราจะคุยกันก่อน เรื่องใช้การประกันเราก็ตจะเกริ่นกับครูก่อน จาก
นั้นเราก็ตจะเชิญวิทยากรมาอีกที ให้วิทยากรพูดถึงความสำคัญของการประกัน
คุณภาพ มีความสำคัญอย่างไร แล้วทำไมโรงเรียนจึงต้องทำ มันเป็นอย่างนี้ถึงต้อง
ทำแล้วเมื่อทำไปแล้วเนี่ยเกิดผลดีต่อครูอย่างไร ต่อโรงเรียนยังงัย ต่อนักเรียนยังงัย
เนี่ย เมื่อเขารู้เป้าหมายตัวนี้ ครูเขาก็ตอยากจะเป็นคนที่มีคุณภาพ เพราะงั้นเขาก็ต
จะให้ความร่วมมือ... (จิราภรณ์ วงษ์อ่อน, อาจารย์ใหญ่โรงเรียนถนนอมบุตร,
2544)

... ถัดตอนแรกก็สงสัยกันว่เราทำไปทำไม ต่อมาเราก็ตทราบว่าเป็นส่วนหนึ่งของ
การปฏิรูปการศึกษา ต่อไปครูทุกคนจะต้องมีผลงาน ว่เป็นครูปฏิบัติกร ครู
ชำนาญการ ครูผู้ทรงคุณวุฒิ ถ้าตนเองอยากรว่ก้าวหน้าในอาชีพก็ตต้องทำ ไม่งั้นคุณ
ก็อยู่อย่างนั้น เพราะตนเองเป็นผู้กำหนด ฝ่ายนี้ก็ตจะเป็นฝ่ายที่ให้อข้อมูลสร้างความ
เข้าใจ ก็บอกข้อมูลว่ทำไมเราก็ตต้องทำ ต้องเหนื่อยกันขนาดนี้ ก็ตต้องมีการแจ้ง
กันตลอด ครูเขาก็ตเข้าใจไม่นานนะ เพราะยังงัยเสียตัวก็ตต้องอยู่ที่นี่ เมื่อที่นี่ทำก็ตต้อง

ทำ เขาเข้าใจต่างคนต่างก็ให้การกระตือรือร้นดีมากเลย... (อนุวัฒน์ ปิงยศ, ฝ่ายแผนงานและโครงการ, 2544ก)

... ในจุดนี้เราต้องการพัฒนา เราก็อยากให้สิ่งที่ตนเองอยู่พัฒนา มีคุณภาพจึงทุ่มเทกับตรงนั้น คืออย่างกระทรวงเขาต้องการให้ไปลักษณะนี้ เราก็อยากให้ในโรงเรียนทันสมัย เราก็พัฒนาโรงเรียนก้าวไปสู่ตามที่กระทรวงกำหนด เราก็ต้องเต็มที่กับมัน เพราะว่าถ้าหากโรงเรียนอยู่ได้ ก็เพราะเด็ก ถ้าเด็กไม่มี โรงเรียนก็อยู่ไม่ได้ เราก็ต้องทุ่มเทเพื่อให้ได้คุณภาพ เมื่อมีคุณภาพ ชุมชนก็ต้องเห็นว่าโรงเรียนนี้มีคุณภาพแล้ว เขาก็อาจจะนำเด็กมาสู่โรงเรียนได้มากขึ้น ดังนั้นก็ทุ่มเทกันเต็มที่ครับ ก็ถ้าโรงเรียนอยู่ได้ ครูในโรงเรียนก็อยู่ได้ ทุกคนก็เลยช่วยกันให้เต็มที่... (สุรลักษณ์ เศรษฐา, ผู้ช่วยงานบุคลากร, 2544)

จากคำสัมภาษณ์ข้างต้นสะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนถึงความตระหนักที่ผู้บริหารและบุคลากรมีต่อความสำคัญของการทำประกันคุณภาพมาตรฐานที่จะมีผลกระทบต่อความอยู่รอดของทั้งโรงเรียน และบุคลากร ซึ่งเมื่อโรงเรียนสร้างความตระหนักให้กับบุคลากร จะเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยให้บุคลากรทุกคนร่วมแรงร่วมใจกันดำเนินงานให้บรรลุความสำเร็จได้

2) ด้านความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน

นอกจากการปรับทัศนคติของบุคลากรแล้ว ทางโรงเรียนให้ความสำคัญอย่างมากกับการสร้างความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพมาตรฐานให้กับบุคลากรภายในโรงเรียน เนื่องจากในการทำประกันคุณภาพครอบคลุมปัจจัยที่ทางสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนกำหนดนั้น บุคลากรจำเป็นต้องได้รับความรู้และทักษะใหม่ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน อาทิ ความรู้การปฏิบัติการเรียนการสอนแบบใหม่ การวิเคราะห์หลักสูตร ความรู้เกี่ยวกับมาตรฐานวิชาชีพครู เป็นต้น ซึ่งบุคลากรมีความจำเป็นจะต้องเข้าใจในหลักการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ โดยนอกจากจะมีการประชุมเพื่อศึกษาเอกสารเพื่อเข้าใจในระบบการประกันคุณภาพของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนแล้ว ทางโรงเรียนยังได้ใช้การอบรมทั้งภายในภายนอกอย่างต่อเนื่อง อาทิ เชิญวิทยากรมาฝึกอบรมให้โดยเน้นสาระความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำประกันคุณภาพ เช่น การอบรมครูยุคโลกาภิวัตน์ อบรมการประกันคุณภาพและการรับรองมาตรฐานทางการศึกษาโรงเรียนเอกชน อบรมการทำบัญชีสำหรับการบริหารโรงเรียน อบรมการสอนแบบนัก

เรียนเป็นศูนย์กลางและการทำเพิ่มละสมงาน อบรมการพัฒนาอาชีพครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู การวิเคราะห์หลักสูตรแผนการสอน ตลอดจนการอบรมที่เกิดจากบุคลากรภายในของโรงเรียนเอง และเจ้าหน้าที่จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนมาให้ความรู้

อย่างไรก็ตาม ที่ผ่านมามาตามความเห็นจากการสัมภาษณ์ครูส่วนใหญ่จะเห็นว่าเอกสารจากทางสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนในการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษานั้นไม่ชัดเจน กล่าวคือ ไม่เข้าใจในการตีความหมายหลักการที่สำนักงานกำหนดมาสู่การปฏิบัติ อีกทั้งยังไม่เข้าใจเรื่องของเอกสารหลักฐานใดบ้างที่จำเป็นในเรื่องที่การประกันคุณภาพต้องการ ตลอดจนในการฝึกอบรมเอกสารมักไม่เพียงพอ ความต้องการเรื่องข่าวสารข้อมูลที่ทันต่อความเปลี่ยนแปลงเนื่องจากการประกันคุณภาพมาตรฐานเป็นเรื่องใหม่จึงมีเอกสารใหม่ๆ หรือกระแสความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังตัวอย่างข้างล่างนี้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจให้บุคลากร ดังพิจารณาได้จากคำสัมภาษณ์ข้างล่างนี้

... เริ่มแรกทางสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนหรือสถาบันใด สถาบันหนึ่งจัดเราก็จะส่งครูไป ที่นี้ส่งตัวแทนไปก็ได้แค่คนสองคน ที่นี้เราก็คิดว่ารู้ไม่หมด เราก็เชิญวิทยากรมาเลย โดยมาให้ความรู้ทั้งโรงเรียนเราจะทำกันอย่างต่อเนื่อง เมื่อนั้นครูก็มีความรู้ความเข้าใจ [อะไรคือกลยุทธ์สำคัญที่ทำประกันคุณภาพได้สำเร็จ] โอ้โฮ! อบรม ใช้อย่าง อบรม จากภายนอกบ้าง ภายในบ้าง ต้องหลายๆด้านเลย แล้วจากนั้นเมื่ออบรมรวมแล้ว เราก็มีวิทยากรมาประจำเลย มาคอยดูการเรียนการสอนในห้องเรียน เวลาปฏิบัติจริง ว่าพอจะไปได้มัย... (จิราภรณ์ วงษ์อ่อน, อาจารย์ใหญ่โรงเรียนถนนอมบุตร, 2544)

... ก็ต้องให้ความรู้เขาก่อนๆที่จะให้เขาทำ ไม่ใช่จู่ๆ เข้าทำ มันจะลำบาก มาบอกให้เขาก่อนว่าการทำมาตรฐานจะได้ประโยชน์อะไร ทำไปทำไม ทำเพื่ออะไร ทำยังไง ให้ความรู้เขาก่อน เสร็จแล้วพอเข้าสู่การทำมาตรฐานก็บอกมาให้ชัดเจนว่า จะให้เขาทำอะไรบ้าง เรื่องเอกสาร เอกสารประเภทไหนบ้างบอกมา ก็บอกมาเลยว่าอาคารสถานที่ที่จะให้ทำอะไรบ้าง บอกให้ชัดเจนโรงเรียนเขาก็จะได้เตรียมตัวให้พร้อม งานก็จะผิดพลาดน้อย อย่างนี้ความเบื่อหน่ายมันก็จะได้ไม่ค่อยมี ... (อนุวัฒน์ ปิงยศ, ฝ่ายแผนงานและโครงการ, 2544ก)

... คือจะเน้นให้มีความรู้มากที่สุดเกี่ยวกับประกัน เพราะบุคลากรบางคนยังไม่รู้ว่าทำไมต้องประกัน แล้วพอประกันแล้วมันดียังไง เกิดอะไรขึ้น แต่ในเรื่องปฏิบัติหน้าที่การเรียนการสอนเราทำกันมาอย่างต่อเนื่องแล้ว ก็คือพัฒนากันมาเรื่อยๆ แต่พอจะมาประกันเราจะเน้นตรงที่ให้บุคลากรทราบว่าทำไมเราต้องประกัน... (สุรลักษณ์ เศรษฐา, ผู้ช่วยงานบุคลากร, 2544)

... คือหลักการเขามีมากก็อยู่ที่ผู้รับหลักการนะคะว่าสามารถจะนำมาปฏิบัติได้มากแค่ไหน คือเขาให้หลักการมาแล้วเขาก็ให้ทำส่งไป ซึ่งในฐานะคนปฏิบัติก็ยอมรับว่าไม่ชินก็ต้องรู้สึกหนักใจเป็นธรรมดา แต่ก็จำเป็นจะต้องทำ เราก็ต้องพยายามศึกษาและก็ทำความเข้าใจโดยมีเจ้าหน้าที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนเป็นที่ปรึกษา... (สมบุญ วงษ์อ่อน, ฝ่ายธุรการและการเงิน, 2544)

ทั้งนี้ เพื่อจะได้ทราบผลการเรียนรู้จากการฝึกอบรมว่าบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจการดำเนินงานของการประกันคุณภาพหรือไม่ อย่างไร หัวหน้าฝ่ายจะเป็นผู้คอยติดตามการปฏิบัติงานของครูในฝ่ายตนเองอย่างใกล้ชิด ประกอบกับฝ่ายวิชาการได้ออกแบบทดสอบความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยทั้ง 7 ให้บุคลากรทุกคนทำเดือนละครั้ง ซึ่งแบบทดสอบนี้เป็นข้อคำถามแบบอัตนัยที่บุคลากรจะต้องเขียนอธิบายความรู้ความเข้าใจของตนเกี่ยวกับปัจจัยทั้งหมดอย่างละเอียด ซึ่งข้อคำถามแบบอัตนัยจะช่วยให้ทราบได้ว่าบุคลากรมีความเข้าใจในปัจจัยคุณภาพอย่างไร และเข้าใจหรือไม่เข้าใจในส่วนไหน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ให้โรงเรียนสามารถจัดการฝึกอบรมหรือการให้ความรู้ความเข้าใจเพิ่มเติมได้ตรงกับความต้องการของบุคลากร อีกทั้งยังลดความซ้ำซ้อนที่จะเกิดขึ้นในการฝึกอบรมด้วย

... ก็พูดคุยกันทุกวัน แล้วก็มีวิธีการเหมือนแบบฝึกหัดเลย ทดสอบครู ปัจจัยนี้มีอะไรบ้างต้องทำอะไรบ้าง มีงานอะไรที่ต้องทำเกี่ยวกับปัจจัยนี้บ้าง เหมือนแบบฝึกหัดเลย ให้ครูเขาตอบ ครูทั้งหมด เราถามทั้งเจ็ดปัจจัยเลย แล้วเราจะมาดูแบบทดสอบที่ครูตอบมา ครูเขาไม่เข้าใจในปัจจัยไหน เพราะเราก็ไม่รู้ว่าเขาู้กันแค่ไหน มากน้อยแค่ไหนเราก็ต้องใช้วิธีนี้ เป็นแบบอัตนัยเลย อธิบายตอบอะไรอย่างนี้ ให้เขียนบรรยายมาเลย ไม่นานครูก็เข้าใจ เพราะหลังจากตอบ เราก็จะรู้ว่าเขาู้ตรงจุดนี้ เพราะถ้าเขาู้เขาสามารถตอบได้อย่างชัดเจนเลย ทำอย่างนี้ๆ กระบวน

การทำเป็นยังงั ผลเป็นยังงั ขั้นตอนการดำเนินงาน แต่ไ้ส่วนไหนที่เขาตอบไม่
ได้เราถึงจะมาคุยกับเขา เขาก็จะรู้ แล้วต่อไปเขาก็สามารถตอบได้ดีขึ้น...

(วรรณมติ ขอสุงเนิน, ฝ่ายวิชาการ, 2544)

3) ด้านขวัญกำลังใจ

การสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรของโรงเรียนเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้
บุคลากรให้ความร่วมมือและทุ่มเททำงานอย่างเต็มที่และเต็มใจ ดังที่อ.จิราภรณ์ วงษ์อ่อน อาจารย์
ใหญ่ กล่าวว่า "...การเลี้ยงดูเขาเป็นอย่างดีนะ ไ้ตัวนี้สำคัญที่จะให้เขาเนี่ยได้ทำกับเรา บุคลากร
เนี่ยเราต้องให้เขากินอิ่มนอนหลับนะคะแล้วงานนั้นก็จะไปได้ดี..." ดังนั้น ทางโรงเรียนจึงส่งเสริมให้
บุคลากรมีบรรยากาศการทำงานอย่างมีความสุข มีความรักความสามัคคีซึ่งกันและกัน รู้สึกมั่นคง
ในอาชีพการงาน และมีระบบสวัสดิการที่บุคลากรพอใจได้แก่ ค่าตอบแทนการทำงานนอกเวลา
การปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนการทำงานของบุคลากรที่ทำงานนาน 5-10 ปี อาหารกลางวัน ค่าเบี้ย
เลี้ยงการประชุมนอกสถานที่ เครื่องแบบโรงเรียน ค่ารักษาพยาบาล เงินช่วยเหลือ ค่าประกันอุบัติเหตุ
เหตุ จ่ายเงินกองทุนสงเคราะห์ 3% และมีการจัดงานเลี้ยงสังสรรค์

... คือเราเน้นให้บุคลากรมีความรักความสามัคคี ทำงานกันอย่างมีประสิทธิภาพ
เราก็ส่งเสริมด้านขวัญกำลังใจของบุคลากร อย่างเช่นทุกๆปีเราจะม้งานเลี้ยงเป็น
การขอบคุณ คล้ายๆถ้าเป็นบริษัทก็จะเป็นโบนัส สวัสดิการต่างๆเชื้ออำนวยให้กับ
บุคลากรทุกคนเวลาที่บุคลากรเดือดร้อน ให้บุคลากรรู้สึกว่าการทำงานทุกวันนี้มี
ความมั่นคงปลอดภัย ก็คือทำทุกอย่างให้บุคลากรของเรารักโรงเรียน รักนักเรียน
เกิดความรู้สึกมั่นคงกับอาชีพของตนเอง มีความสุข ความรักในโรงเรียนเช่น การ
จัดงานเลี้ยง หัสนศึกษา แล้วก็สวัสดิการทั่วไป... (สุรลักษณ์ เขษฐา, ผู้ช่วยงาน
บุคลากร, 2544)

ตลอดจนผู้บริหารเองยังมีบทบาทสำคัญในการมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อสร้างขวัญ
กำลังใจโดยผู้บริหารจะปกครองบุคลากรในโรงเรียนโดยยึดหลักให้ทุกคน "มีความอดทน เสียสละ
และมีความรับผิดชอบ" เพราะเมื่อผู้บริหารได้คัดเลือกทุกคนมาแล้ว ทุกคนจะเป็นผู้มีความรู้ความ
สามารถ จึงเปิดโอกาสให้ทำงานและแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ ให้ทุกคนมีอิสระในการ
ทำงาน เพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุข ดังคำสัมภาษณ์ข้างล่างนี้

... คือตัวครูใหญ่เองเนี่ยก็เคยเป็นครูใหญ่มาก่อน ก็มีความรู้สึกว่าคุณจ้างเนี่ยไม่เคยมีความสบายใจเท่าที่ควรหรอก มันไม่ค่อยอิสระ แล้วก็ทำงานไม่มีความสุข เพราะเราจะอยู่ในคอนโทรลตลอดเวลา คอยควบคุมคอยอะไรแบบนี้ อย่างที่นี้เราจะตั้งสโลแกนของเราไว้คือ มีความอดทน มีความเสียสละ มีความรับผิดชอบ คือขอลักษณะนี้ ก็มีความรู้สึกว่าการทำงานอะไรก็ตามแต่ เมื่อเราคัดเขามาแล้วเนี่ย เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ แต่เราควรเปิดโอกาสให้เขาได้แสดงความคิดเห็น แล้วเวลาคุณทำงานเนี่ย ขอให้คุณทำงานอย่างอิสระ ทำให้มีความสุขเราจะไม่คอยไปจี้เขาตลอด คือเราคิดว่าคุณมีความสามารถ คุณมีความรู้ ความเข้าใจ มีความรับผิดชอบ คือคุณก็ทำให้เต็มที่ เนี่ยจะต้องการเน้นว่าให้เขาทำงานให้มีความสุขที่สุด ก็เขาถึงได้อยู่ได้ ก็ที่นี้อยู่กันสูงสุดก็ 17 ปีก็มีนะ... (จิราภรณ์ วงษ์อ่อน, อาจารย์ใหญ่โรงเรียนถนนอมบุตร, 2544)

ในการเตรียมการเพื่อรับการประกันคุณภาพ เริ่มจากผู้บริหารโรงเรียนตระหนักถึงกระแสความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น กล่าวคือ เป็นการดำเนินงานเพื่อตอบสนองนโยบายจากทางภาครัฐบาล และเชื่อมั่นว่าการประกันคุณภาพการศึกษาจะช่วยสร้างศรัทธาให้กับลูกค้าได้มากยิ่งขึ้น อันจะทำให้โรงเรียนสามารถอยู่รอดจากผลกระทบที่ได้รับจากวิกฤติเศรษฐกิจได้ ซึ่งในการดำเนินการประการแรกทางโรงเรียนให้ความสำคัญกับการปรับทัศนคติให้บุคลากรมีความตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นในการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษา โดยใช้การอบรมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ประการที่สอง การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในทักษะที่มีความจำเป็นต่อการประกันคุณภาพการศึกษา ทั้งในด้านการเรียนการสอนและการบริหารงาน และประการที่สาม คือการสร้างขวัญกำลังใจที่ดีให้กับบุคลากร ทั้งการมีระบบสวัสดิการที่เป็นที่พึงพอใจ ประกอบกับการศรัทธาและความเอาใจใส่ของผู้บริหาร จึงทำให้บุคลากรส่วนใหญ่ให้ความร่วมมือกับทางโรงเรียนเป็นอย่างดี มีความทุ่มเท เสียสละ ต่อการดำเนินงานเพื่อการประกันคุณภาพของโรงเรียน

5.2.2 การตั้งผู้รับผิดชอบหรือคณะกรรมการ

ทางโรงเรียนได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ซึ่งมีทั้งหมด 8 คนเพื่อรับผิดชอบงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษา แต่จะมีได้มีบุคลากรพิเศษจากภายนอก หรือมิได้เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่เฉพาะด้านการประกันแต่อย่างใด แต่เป็นบุคลากรในโรงเรียนเองที่มาจาก

การพิจารณาของผู้บริหาร ซึ่งก็คือหัวหน้าฝ่ายงานทั้ง 5 มาเป็นผู้ช่วยผู้บริหารและบุคลากรที่ผู้บริหารพิจารณาว่าเหมาะสม ทำหน้าที่คือ

1. วางนโยบายและแผนงานในการดำเนินงาน การให้บริการและการจัดทำธรรมนูญโรงเรียน
2. สนับสนุนการหาทุนมาช่วยโรงเรียนในการดำเนินงาน
3. ช่วยคัดเลือกครูที่จะบรรจุเข้าทำงาน
4. ช่วยงานบำรุงรักษาอาคารสถานที่และอุปกรณ์
5. สร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและผู้ปกครอง
6. สนับสนุนทีมบริหารของโรงเรียนและผู้ปกครองในการดำเนินงาน
7. ประเมินผลและตรวจสอบความก้าวหน้า เพื่อการพัฒนาโดยประเมินการปฏิบัติงานตามธรรมนูญโรงเรียน
8. ช่วยตัดสินใจในองค์ประกอบด้านสุขภาพ สวัสดิการ และการส่งเสริมความประพฤติของนักเรียน

ทั้งนี้ จากอาจารย์ใหญ่กล่าวว่า การเตรียมการบุคลากรของโรงเรียนในการคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามารับผิดชอบงานในส่วนนี้เป็นอย่างดีทำให้การทำงานของโรงเรียนเป็นไปอย่างราบรื่น โดยมีคุณสมบัติคือมีความรับผิดชอบ มีความเสียสละ ทำงานกับโรงเรียนมานาน มีความประพฤติดี และมีผลการปฏิบัติงานดีคือสามารถทำงานได้ตามเป้าหมายของโรงเรียน ซึ่งการพิจารณาหัวหน้าฝ่ายนั้น บุคลากรทุกคนจะมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นด้วย เพื่อความเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับของทุกคน เมื่อเลือกหัวหน้าฝ่ายได้แล้ว หัวหน้าฝ่ายจะเป็นผู้คัดเลือกลูกทีมเพื่อมาช่วยงานของตนเอง โดยมีผู้บริหารเป็นผู้พิจารณาความเหมาะสมอีกครั้ง ดังคำสัมภาษณ์ข้างล่างนี้

... อย่างหัวหน้าฝ่ายแต่ละฝ่ายเนี่ย เราคัดเลือกจากบุคลากรในโรงเรียน ว่าคนนี้เหมาะสมเข้าตำแหน่งไหนๆ แล้วจากนั้นฝ่ายวิชาการเขาจะคัดเลือกของเขาเอง ที่ใครที่มีความรู้ความสามารถนะคะ วิชาการก็จะเลือกของเขามา แล้วก็ดูกับฝ่ายบริหารว่าเหมาะสมมั๊ย [คุณสมบัติของหัวหน้า] ก็อยู่กับเรามานาน สองมีความรู้ความสามารถจะดูจากการทำงานก็ดี แล้วความรับผิดชอบ ความประพฤติ แล้วก็ทำงานได้ตามเป้าหมายของเรา เราก็จะคัดเขามา แล้วก็ไม่ใช่เราประเมินเพียงคนเดียว จะต้องให้บุคลากรในโรงเรียน ดูว่าเขาเหมาะสมที่จะเป็นได้ไหมคือเขา

จะคัดเลือกลูกทีมเอง ... (จิราภรณ์ วงษ์อ่อน, อาจารย์ใหญ่โรงเรียนถนนอมบุตร, 2544)

ทั้งนี้ ภายในคณะกรรมการบริหารโรงเรียน จะร่วมกันศึกษาปัจจัยเกณฑ์มาตรฐานตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนอย่างละเอียด เพื่อเปรียบเทียบภาระงานเดิมในโรงเรียนกับเกณฑ์ที่ทางสำนักงานได้จัดแบ่งไว้ โดยเกณฑ์หรือมาตรฐานใดที่ทางโรงเรียนมิได้มีฝ่ายงานมารองรับเฉพาะ จะมีผู้ช่วยผู้บริหารหรือผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบเอง โดยทางโรงเรียนได้แบ่งผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานดังนี้

ปัจจัย 1 ปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียน มีฝ่ายแผนงานและโครงการ เป็นผู้รับผิดชอบ

ปัจจัย 2 หลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน และปัจจัย 7 สัมฤทธิผลของผู้เรียนมีฝ่ายวิชาการเป็นผู้รับผิดชอบ

ปัจจัย 3 บุคลากร มีผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายบุคลากรและผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบ

ปัจจัย 4 ทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน จะมีทั้งเกี่ยวเนื่องกับฝ่ายบริการ และฝ่ายธุรการที่เป็นผู้รับผิดชอบ

ปัจจัย 5 การจัดการ การบริหาร มีผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบ

ปัจจัย 6 กิจกรรมนักเรียน มี ฝ่ายกิจกรรมนักเรียนเป็นผู้รับผิดชอบ

5.3 การควบคุมคุณภาพ

5.3.1 การวางแผน

เมื่อโรงเรียนมีการกำหนดบุคลากรมารับผิดชอบงานด้านประกันคุณภาพแล้ว จากนั้นจึงเป็นกระบวนการวางแผนซึ่งเป็นการกำหนดทิศทาง และขอบข่ายของความสำเร็จของโรงเรียน อันเป็นการประกันมาตรฐานของโรงเรียน และมีขั้นตอนสำคัญคือการจัดทำธรรมนูญโรงเรียนเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียน ในช่วงเดือนเมษายนซึ่งเป็นช่วงปิดภาคการศึกษาของโรงเรียน จึงเป็นการวางแผนเพื่อนำสู่การปฏิบัติในช่วงเปิดภาคการศึกษาในเดือนพฤษภาคมต่อไป โดยประชุมคณะกรรมการบริหารโรงเรียน เพื่อทำความเข้าใจเป็นอย่างดีถึงความสัมพันธ์กันระหว่างลักษณะงานของตนและเกณฑ์มาตรฐานที่ตนต้องรับผิดชอบ ซึ่งจะทำให้หัวหน้าฝ่ายและผู้ช่วยผู้บริหารสามารถถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจ ตลอดจนช่วยตอบข้อซักถามจากบุคลากรทุกคนได้ในการ

จะคัดเลือกลูกทีมเอง ... (จิราภรณ์ วงษ์อ่อน, อาจารย์ใหญ่โรงเรียนถนนอมบุตร,
2544)

ทั้งนี้ ภายในคณะกรรมการบริหารโรงเรียน จะร่วมกันศึกษาปัจจัยเกณฑ์มาตรฐานตาม
แนวทางของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนอย่างละเอียด เพื่อเปรียบเทียบภาระงาน
เดิมในโรงเรียนกับเกณฑ์ที่ทางสำนักงานได้จัดแบ่งไว้ โดยเกณฑ์หรือมาตรฐานใดที่ทางโรงเรียนมี
ได้มีฝ่ายงานมารองรับเฉพาะ จะมีผู้ช่วยผู้บริหารหรือผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบเอง โดยทางโรงเรียน
ได้แบ่งผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานดังนี้

ปัจจัย 1 ปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียน มีฝ่ายแผนงานและโครงการ เป็นผู้รับผิดชอบ

ปัจจัย 2 หลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน และปัจจัย 7 สัมฤทธิผลของผู้เรียนมีฝ่าย
วิชาการเป็นผู้รับผิดชอบ

ปัจจัย 3 บุคลากร มีผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายบุคลากรและผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบ

ปัจจัย 4 ทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน จะมีทั้งเกี่ยวเนื่องกับฝ่ายบริการ และฝ่ายธุรการ
ที่เป็นผู้รับผิดชอบ

ปัจจัย 5 การจัดการ การบริหาร มีผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบ

ปัจจัย 6 กิจกรรมนักเรียน มี ฝ่ายกิจกรรมนักเรียนเป็นผู้รับผิดชอบ

5.3 การควบคุมคุณภาพ

5.3.1 การวางแผน

เมื่อโรงเรียนมีการกำหนดบุคลากรมารับผิดชอบงานด้านประกันคุณภาพแล้ว จากนั้นจึง
เป็นกระบวนการวางแผนซึ่งเป็นการกำหนดทิศทาง และขอบข่ายของความสำเร็จของโรงเรียน อัน
เป็นการประกันมาตรฐานของโรงเรียน และมีขั้นตอนสำคัญคือการจัดทำธรรมนูญโรงเรียนเพื่อเป็น
แนวทางในการพัฒนาโรงเรียน ในช่วงเดือนเมษายนซึ่งเป็นช่วงปิดภาคการศึกษาของโรงเรียน จึง
เป็นการวางแผนเพื่อนำสู่การปฏิบัติในช่วงเปิดภาคการศึกษาในเดือนพฤษภาคมต่อไป โดยประชุม
คณะกรรมการบริหารโรงเรียน เพื่อทำความเข้าใจเป็นอย่างดีถึงความสัมพันธ์กันระหว่างลักษณะ
งานของตนและเกณฑ์มาตรฐานที่ตนต้องรับผิดชอบ ซึ่งจะทำให้หัวหน้าฝ่ายและผู้ช่วยผู้บริหาร
สามารถถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจ ตลอดจนช่วยตอบข้อซักถามจากบุคลากรทุกคนได้ในการ

ประชุมครูทั้งหมดที่จะต้องชี้แจงบทบาทงานทั้งหมดให้บุคลากรรับทราบ เนื่องจากบุคลากรทุกคนจะต้องเข้าใจในงานและปัจจัยทั้งหมด เช่นกันมิใช่ทราบเฉพาะฝ่ายตนเองเท่านั้น เพราะการทำงานต้องมีการประสานงานกันตลอดและโรงเรียนนี้เป็นองค์กรขนาดเล็กที่แม้ว่าจะแบ่งสายงานแต่ในความเป็นจริงทุกคนจะมีการติดต่อช่วยเหลือกันไม่ว่าจะงานในฝ่ายงานใด จึงจำเป็นต้องรู้และเข้าใจครอบคลุมทุกปัจจัย

เมื่อแต่ละฝ่ายได้รับมอบปัจจัย หรือเกณฑ์ที่กำหนดแล้ว จะนำปัจจัยที่ได้รับไปศึกษาเพื่อเปรียบเทียบกับงาน กิจกรรม หรือโครงการที่ทางฝ่ายได้ดำเนินงานเพื่อการวางแผนให้สอดคล้องความสำเร็จในการทำงานของตนเองครอบคลุมความสำเร็จที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนต้องการให้ปรากฏในโรงเรียนที่มีมาตรฐาน โดยจะพยายามรวบรวมข้อมูลเอกสารต่างๆ ที่ได้เคยปฏิบัติมา งาน กิจกรรม หรือโครงการใดที่ต้องคงไว้หรือที่เคยปฏิบัติผ่านมาสอดคล้องกับเกณฑ์ดังกล่าว ผู้รับผิดชอบจะติดตามนำหลักฐานที่เป็นรูปธรรมมาจัดเก็บรวบรวมไว้ มีการสรุปประเมินกิจกรรมต่างๆ ใหม่ เนื่องจากที่ผ่านมาทางโรงเรียนค่อนข้างละเลยการจัดเก็บเอกสารประกอบการทำงานและการสรุปงานที่เป็นรูปธรรม ส่วนเมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบแล้วในส่วนที่ยังบกพร่องจากเกณฑ์มาตรฐานที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนกำหนด แต่ละฝ่ายจะคิดโครงการหรือกิจกรรมเสริมเพิ่มเติมมาเสนอเพื่อการพิจารณาดำเนินงานต่อไป

... คือเราจะศึกษาว่าปัจจัยเขา เกณฑ์เขามีอะไร ดูว่าเข้ากับของเรามีอยู่แล้วก็มาหา ร่องรอยหลักฐาน ว่าเรามีมีตรงนี้ ถ้าเราไม่มีเราก็จัดกิจกรรมขึ้นมาให้สนับสนุน คือบางครั้งเราทำมาตลอดแต่หลักฐานอะไรเราไม่ค่อยได้เก็บ คือเรารู้ว่าเราทำแต่บางครั้งหลักฐานเอกสารเราไม่มี เราก็จะมอบหมายให้ครูที่รับผิดชอบเก็บงาน ต่อไปนี้การทำงานทุกครั้งต้องมีหลักฐาน ต้องมีร่องรอย เอามาให้เห็นทำอะไรลงไป ประชุมนะ ประชุมกับใคร ก็คน ใครไม่เข้าประชุม เก็บให้หมด เพื่อเป็นหลักฐานว่าเราทำงานจริงมี ... (ระเมต อ้วนอ่อน. ฝ่ายกิจการนักเรียน, 2544)

ในส่วนของหัวหน้าฝ่าย โดยมีฝ่ายนโยบายและโครงการเป็นผู้รับผิดชอบในการร่วมกันกำหนดนโยบายหลัก เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดแผนงานปฏิบัติการของแต่ละฝ่ายงานต่อไป จากนั้นเมื่อทุกฝ่ายรับปัจจัยไปศึกษา วิเคราะห์เปรียบเทียบ และรวบรวมเอกสารเรียบร้อยแล้ว จะนำข้อมูลที่ได้มาส่งให้กับฝ่ายนโยบายและโครงการเพื่อรวบรวม และจัดส่งให้กับที่ปรึกษาพิจารณา

ต่อไป โดยที่ปรึกษาจะเป็นผู้ให้คำแนะนำ ความเหมาะสมของข้อมูล เพื่อให้ทางโรงเรียนได้ปรับแก้ เอกสารทั้งในเรื่องของ ธรรมนูญโรงเรียนและแผนปฏิบัติงาน เพื่อความสอดคล้องและเหมาะสมต่อไป ซึ่งการดำเนินงานดังกล่าวทำให้บุคลากรเรียนรู้การปฏิบัติงานที่เป็นระบบมากขึ้น ตั้งแต่การปรับกระบวนการทำงานที่ต้องมีการวางแผน มีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน มีการตรวจสอบติดตามอย่างเป็นรูปธรรม อาทิ การออกแบบสอบถามเพื่อสำรวจความคิดเห็น ตลอดจนมีการสรุปประเมินผลการดำเนินงาน นอกจากนี้ ยังจำเป็นต้องมีการใช้เอกสารเพื่อแสดง หลักฐานการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เช่นการมีบันทึกการประชุม

... ที่ผ่านมาก็จะตัด ไม่เอาเราก็จะเริ่มใหม่ คือมาประชุมกันในฝ่ายว่าต่อไปนี้ ใครรับผิดชอบงานส่วนไหน คุณเสร็จปุ๊บคุณต้องมียาง ต้องเก็บงานแล้ว ตามขั้นตอนตามกระบวนการของโรงเรียน ตั้งแต่ก่อนการทำงานต้องมีขั้นการวางแผน การดำเนินงานทำอย่างไร ดำเนินงานไปแล้วมีปัญหาอุปสรรคอะไร คุณก็บอกมาให้หมด แล้วก็ประเมินผลงานออกมาให้เรียบร้อย แล้วก็เก็บเป็นของฝ่ายไว้ ...

(ระเมต อ้วนอ่อน, ฝ่ายกิจการนักเรียน, 2544)

อย่างไรก็ตาม การที่ทางโรงเรียนมีที่ปรึกษามาให้คำแนะนำแม้ว่าจะช่วยให้ทางโรงเรียนสามารถมีแนวทางในการดำเนินงานได้อย่างชัดเจนขึ้น แต่ปัญหาที่เกิดขึ้น ประการแรกคือ การให้คำปรึกษายังไม่ค่อยชัดเจนเท่าที่ควร บางครั้งทำให้ทางโรงเรียนต้องทำงานซ้ำซ้อน และทำให้เกิดความล่าช้าในการทำงานดังกล่าว

... ต้องยอมรับนะว่าที่เขาพูดยังไงอย่างนั้นก็ไม่ค่อยชัดเจน บางทีให้เราทำอย่างนี้ สมมติให้เราทำ 5 อย่าง จริงๆเขาน่าจะมาบอกว่า 1 อย่างนั้นนะ 2 อย่างนั้นนะ 3 4 5 อย่างนั้นนะ แต่บางทีเขามาบอกแค่ 2 อย่าง พอเราทำเสร็จปุ๊บก็มาบอกว่า เอ้อ... อาจารย์ต้องทำอย่างนี้เพิ่มนะ แทนที่จะบอกทีเดียว เราจะได้ทำให้เสร็จนะครับ บางทีก็ไม่ค่อยพอใจเหมือนกัน ทำไมละ มี 10 อย่างก็บอกมาเลย 10 อย่างสิว่า ทำอย่างไรบ้าง เราก็จะได้ทำ พอถ้าจะแก้ที่เดียวมันจะได้จบๆ ไม่ใช่ทีละอย่างแล้วก็ต้องอย่างนี้ต่ออีกสิ อย่างนี้ตอนนี้น้ำเข้า... (อนุวัฒน์ ปิงยศ, ฝ่ายแผนงานและโครงการ, 2544ก)

ประการที่สอง คือ ความล่าช้าในการประสานงาน เนื่องจากศึกษานิเทศมีจำนวนน้อย จึงทำให้ต้องรับผิดชอบดูแลหลายโรงเรียน จึงไม่ค่อยมีเวลาให้กับทางโรงเรียนเท่าที่ควร การทำงานจึงมีลักษณะของการสั่งงานให้กับทางโรงเรียน

... คือเขาจะสั่งงานเหมือนสั่งการบ้านให้เราทำ ถ้าเราทำเสร็จไว ก็โทรไปว่าตอนนี้อย่างไร พร้อมนะครับเชิญมาตรวจสอบ เขาก็จะเดี๋ยววันนั้นไปได้ละ วันนี้ไปได้ละ เขาก็จะมา เอาเอกสารมานั่งฟังเขาก็จะวิเคราะห์วิจารณ์ หรือบางครั้งเขาก็บอกว่า อู๋.. ช่วงนี้ไม่มีเวลาเลย เอาไปส่งที่ทำงานได้มัย แล้วเดี๋ยวเขานั่นเสร็จเขาจะเอามาให้ว่าต้องปรับตรงไหน... (อนุวัฒน์ ปิงยศ, ฝ่ายแผนงานและโครงการ, 2544ก)

ประการสุดท้าย คือ โรงเรียนขาดเอกภาพในการตัดสินใจในการวางแผนงานเท่าที่ควร เนื่องจากต้องผ่านความเห็นชอบที่ปรึกษาในการตัดสินใจด้วย ซึ่งในบางครั้งมาตรฐานที่ศึกษานิเทศให้คำแนะนำโรงเรียนเห็นว่าบางครั้งไม่เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียนทำให้โรงเรียนต้องคอยปรับแก้ จนเป็นผลให้งานล่าช้า ดังคำสัมภาษณ์ข้างล่างนี้ ซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่บอกว่าต้องใช้ความอดทนอย่างมากในการทำงานเพราะเมื่อทุกคนทุ่มกับการทำงานมาก การปรับแก้ในแต่ละครั้งจึงค่อนข้างจะเสียความรู้สึก

.. มันเป็นเพราะว่าตัวศึกษานิเทศเองเนี่ย คนเดียวรับผิดชอบหลายโรงเรียน แต่ละโรงเรียน มาตรฐานก็จะไม่เหมือนกัน ก็ต้องดูขนาดของโรงเรียนด้วยนะครับ อย่างบางครั้งเขาไปเจอ โรงเรียน ที่ใหญ่มีทุนสนับสนุนเยอะๆ เนี่ย ทุกอย่างมันก็ได้ตั้งใจ แล้วบางทีเขาก็เอาตรงนั้นมาให้เราทำ เราก็บอก เอะ! เราจะทำได้อย่างไร มันต้องดูที่ขนาด มาตรฐานก็แล้วแต่ขนาดของโรงเรียนด้วย เขาให้เราปรับ เราก็ต้องปรับ เพราะคนจะชี้ผิดถูกไม่ใช่เราใช้มัย เราก็ต้องทำตามเขา... (อนุวัฒน์ ปิงยศ, ฝ่ายแผนงานและโครงการ, 2544ก)

ทั้งนี้ ธรรมชาติของโรงเรียนประกอบด้วย ภาพรวมของโรงเรียน ปรัชญาและเป้าหมาย จุดเน้นในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การตรวจสอบและรายงาน และข้อกำหนดของบุคลากร ซึ่งจะครอบคลุมการปฏิบัติงานของทุกฝ่ายงาน และขอบเขตปัจจัยคุณภาพที่สำนักงานคณะ

กรรมการการศึกษาเอกชนกำหนด แม้ว่าปัจจัยที่ 1 ประสิทธิภาพและเป้าหมายจะอยู่ในขั้นตอนของการวางแผน แต่เพื่อความเข้าใจง่ายจะรายงานการดำเนินงานไปตามแต่ละปัจจัยดังต่อไปนี้

5.3.2 การดำเนินงาน

5.3.2.1. ปัจจัยที่ 1 ประสิทธิภาพและเป้าหมายของโรงเรียน

ในเกณฑ์ของปรัชญาที่ 1 โดยปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียนเหมาะสมและใช้เป็นเครื่องมือชี้นำการดำเนินงานของโรงเรียนได้ กล่าวคือมีการจัดทำธรรมนูญโรงเรียนเพื่อเป็นแผนแม่บทในการดำเนินการระยะยาวของโรงเรียน ปรัชญาและเป้าหมายนี้เป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่ชี้นำการดำเนินงานของโรงเรียน โรงเรียนเชื่อมั่นในปรัชญาการศึกษาที่ว่า การศึกษาที่ดีเป็นรากฐานของชีวิตที่มั่นคง ถ้าเด็กได้รับการศึกษาที่ดี ชีวิตก็จะสมบูรณ์ด้วยสติปัญญา มีคุณธรรม จริยธรรม ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญของชีวิต จึงได้กำหนดปรัชญาขึ้นมาใช้ในปีพ.ศ. 2537 ว่า “สุวิชาโน ภวํ โหติ” แปลว่าผู้มีความรู้ดีเป็นผู้เจริญ โดยจำแนกได้เป็นสองคำคือ “ผู้มีความรู้ดี” คือรู้อะไรดี อะไรชั่ว อะไรบุญ อะไรบาป อะไรควร มีเหตุผล ดำรงตนด้วยความดี ความถูกต้อง ยึดมั่นในความสุจริต ดำเนินชีวิตด้วยปัญญา ส่วนอีกคำหนึ่งคือ “ผู้เจริญ” คือเจริญด้วยศีล สมาธิ ปัญญา คิดดี พูดดี ทำดี มีคุณธรรม นำไปสู่ความสำเร็จ จึงมีความหมายโดยรวมว่า ถ้าผู้ที่มีความรู้ดีแล้ว ทำอะไรย่อมมีการพิจารณาไตร่ตรอง มีเหตุผล ก็จะทำให้ประสบความสำเร็จและเป็นผู้เจริญก้าวหน้าสนองความต้องการของชุมชนและสังคมอย่างต่อเนื่อง และมุ่งเน้นการสร้างค่านิยมที่ถูกต้องให้เกิดแก่ผู้เรียน

... เขาบอกว่าต้องระบุให้ชัดเจนว่าอยู่ตรงไหนยังงี้ สามารถเรียนรู้ได้แล้วก็เข้าใจความหมาย ทีนี้เราก็ไปแปลความหมาย เพราะบางทีเขาเห็นแบบนี้คำมันเป็นภาษาบาลีเขาก็ไม่รู้มันแปลว่าอะไร ก็ต้องแปลเป็นภาษาไทย อย่างของถนอม บุตรก็...ผู้รู้ดีเป็นผู้เจริญ ทีนี้เราก็ต้องมาแปลภาษาไทยอีกว่าผู้รู้ดีนั้นจะรู้ยังงี้จึงว่ารู้ดี เจริญนะเจริญยังงี้ก็แปล เสร็จแล้วก็ให้เด็กได้อ่านได้ศึกษา ทำความเข้าใจเด็กก็รู้แล้วก็เข้าใจ... (อนุวัฒน์ ปิงยศ, ฝ่ายแผนงานและโครงการ, 2544ข)

ทั้งนี้ เมื่อมีปรัชญาแล้ว คณะกรรมการบริหารของโรงเรียนซึ่งประกอบด้วยผู้รับใบอนุญาต ครูใหญ่ ผู้แทนครู ผู้แทนผู้ปกครอง ได้ร่วมกันกำหนดเป้าหมาย พร้อมทั้งแนวนโยบายในการนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อสอดคล้องกับปรัชญาที่ได้กำหนดขึ้นนั้น ซึ่งฝ่ายแผนงานและโครงการเป็นผู้รับผิดชอบในการวางแผนพัฒนาโรงเรียน และให้โรงเรียนมีแนวดำเนินการหรือแผนที่ต้องรับ

ปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียนที่ได้กำหนดขึ้น โดยวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และนโยบายนี้เกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและบุคลากร จึงได้มอบหมายให้หัวหน้าฝ่ายงานต่างๆ ประชุมภายในทีมงานของตนเอง ดังที่ได้กล่าวไว้ใน การวางแผนงานที่ทุกฝ่ายจะรับผิดชอบไปศึกษาวิเคราะห์ เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา กับเกณฑ์มาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เพื่อแสดงเป้าหมายของฝ่ายตนเอง จากนั้นหัวหน้าฝ่ายจะมาร่วมกับฝ่ายแผนงานเพื่อกำหนดเป้าหมาย นโยบายที่เหมาะสมต่อไป

... อันนี้เราก็มาร่วมกัน มาระดมความคิดกันอย่างฝ่ายวิชาการต้องการอะไร คือ เอาตัวแทนจากแต่ละฝ่ายมานั่งคุยกัน ฝ่ายวิชาการก็ในส่วนของวิชาการนะ ต้องการอะไร แล้วก็อาคารสถานที่ที่ต้องการอะไร ฝ่ายกิจการนักเรียนต้องการอะไร ก็มานั่งคุยกัน ต่างคนต่างว่าปีนี้ต้องการอย่างนี้ๆ นั้นแหละครับก็เอามา แล้วก็ทางผู้บริหารท่านอาจารย์ใหญ่ต้องการอะไร ก็มาร่วมก็มาหลอมออกมาเป็นเป้าหมาย ตรงนี้ คือ มันจะดีตรงที่ว่าจะได้ไม่ขัดแย้งกันภายหลัง เพราะเป็นเรื่องของเขาที่เขานั้นมา เพียงแต่ว่าส่วนวิธีการปฏิบัติที่จะมาเป็นแบบนั้น เราอาจช่วยเขาคิดว่า มีอย่างนั้นดีมัย มีอย่างนี้ดีมัย เราก็เสริมความคิดให้... (อนุวัฒน์ ปิงยศ, ฝ่ายแผนงานและโครงการ, 2544ข)

นอกจาก นโยบาย เป้าหมายจะมาจาก การมีส่วนร่วมของ แต่ละฝ่ายงานแล้ว จำเป็นต้องพิจารณา สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน อาทิ ความสามารถในการแข่งขันในตลาดของการให้บริการทางการศึกษาของสถานศึกษาในบริเวณใกล้เคียง ตลอดจนพิจารณาผลจากการดำเนินงานในแต่ละปี เพื่อกำหนดวิธีการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการอีกด้วย ดังพิจารณาได้จากคำสัมภาษณ์ข้างล่างนี้

... เราก็มาดูว่าอะไรบ้างที่เราควรจะทำก่อน ทำหลังก็ลำดับเรื่อง ก็ ดูจากสภาพปัจจุบันด้วยว่าอะไรที่เรายังด้อยกว่า แล้วก็ศึกษาจากคู่แข่งว่าเขามีอะไรแล้วเรายังไม่มีอะไรบ้าง แต่ว่าเราก็ดูคู่แข่งที่ใกล้เคียงกับเรานะ ก็พยายามดูตรงนั้น เรามีอะไรที่เราไม่มีรีเปลา ส่วนนี้ก็เป็นส่วนสำคัญของผู้ประกอบการที่เขาจะเลือกนะ กำหนดเป้าหมายก็บางทีก็ดูจากในรายงานแต่ละปีว่าอะไรบ้างที่เรายังไม่บรรลุ เป้า อย่างสมมติว่า ปีนี้ในด้านปริมาณเราวางแผนไว้ว่า เด็กน่าจะเพิ่มซัก 150 นะ

มันถึงรึยังแล้วทำยังไงถึงจะทำให้มันได้เท่านั้น อย่างนี้ก็มีส่วน ในเรื่องของวิชาการก็ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน สมมติเราบอกว่าเอ๊ะได้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอย่างน้อย 80% ก็ถึงเวลาสิ้นปีเราก็มาดูว่าถึงมั๊ย แล้วทำยังไงให้มันถึง เนี่ยเราเอาตรงนี้มาทำ ... (อนุวัฒน์ ปิงยศ, ฝ่ายแผนงานและโครงการ, 2544ข)

ทั้งนี้ วิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ เป้าหมายในการจัดการศึกษา ตลอดจนเป้าหมาย ยุทธศาสตร์และสภาพความสำเร็จของโรงเรียน และจุดเน้นในการพัฒนาของโรงเรียน จึงปรากฏดังต่อไปนี้

1) วิสัยทัศน์ของโรงเรียน

มุ่งพัฒนานักเรียนให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการ มีคุณธรรมจริยธรรม ส่งเสริมศักยภาพทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญา รักประชาธิปไตย พัฒนาสังคม และสิ่งแวดล้อม บุคลากรมีคุณภาพและอุดมการณ์ โรงเรียนมีบรรยากาศเหมาะแก่การเรียนรู้ ร่วมรื้อฟื้น สะดวกสบายและปลอดภัย

2) พันธกิจ

1. พัฒนาการเรียนการสอนโดยเน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง
2. พัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมกับสภาพโรงเรียน
3. ส่งเสริมการนำสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการเรียนการสอน การบริหาร

โลกยุคปัจจุบัน

4. จัดระบบข้อมูลสารสนเทศ ด้านผลการเรียน/การศึกษา/บุคลากร
5. ส่งเสริมการจัดกิจกรรมที่มุ่งพัฒนานักเรียนให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง

ของนักเรียน

6. ปลุกฝังให้นักเรียนมีระเบียบ กิริยามารยาท
7. ส่งเสริมการจัดกิจกรรมในรูปแบบต่างๆ ที่มุ่งพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม

ของนักเรียน

8. พัฒนาศักยภาพแต่ละด้านของผู้เรียนเป็นรายบุคคล
9. จัดกิจกรรมส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน
10. ส่งเสริมนักเรียนมีส่วนร่วมพัฒนาห้องเรียน โรงเรียน ชุมชน
11. พัฒนาบุคลากรสอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู

12. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรทั้งในด้านบริหารและวิชาการ

13. ส่งเสริมการนิเทศภายในเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและ

บุคลากร

14. พัฒนาสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน เพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน

15. ปรับปรุงและพัฒนาอาคารเรียน และอาคารประกอบและมุมต่างๆของโรงเรียนให้สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่

3) เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ สภาพความสำเร็จของโรงเรียน

เป้าหมาย 1: ครูผู้สอนทุกคนจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง

ยุทธศาสตร์: ปฏิรูปการเรียนการสอนของครูโดยเน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลางให้นักเรียนลงมือปฏิบัติจริง ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

สภาพความสำเร็จ: นักเรียนคิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น และนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน

เป้าหมาย 2: นักเรียนก่อนระดับประถมศึกษาร้อยละ 90 มีพัฒนาการทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคมและสติปัญญาเป็นไปตามเกณฑ์ของหลักสูตรก่อนประถมศึกษา

ยุทธศาสตร์: ส่งเสริมและพัฒนาระบบการประเมินพัฒนาการและนำข้อมูลมาใช้ในการแก้ไขปรับปรุงพัฒนาการของนักเรียนรายบุคคล โดยให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการประเมินและการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนานักเรียนในทุกๆด้าน

สภาพความสำเร็จ: ผู้ปกครองพึงพอใจในพัฒนาการทั้ง 4 ด้านของนักเรียนก่อนระดับประถมศึกษา

เป้าหมาย 3: นักเรียนระดับประถมศึกษาร้อยละ 80 ของทุกระดับชั้นมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นทุกกลุ่มประสบการณ์

ยุทธศาสตร์: ส่งเสริมและพัฒนางานวัดผลประเมินผล ให้มีประสิทธิภาพและใช้ข้อมูลจากงานวัดผลประเมินผลมาแก้ไขปรับปรุงการเรียนของนักเรียนตลอดจนนำผลที่ได้จากการนิเทศการสอนมาพัฒนาและส่งเสริมการสอนของครูให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

สภาพความสำเร็จ: นักเรียนมีความรู้ความสามารถ มีทักษะ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น ตามเป้าหมายของโรงเรียนที่กำหนด

เป้าหมาย 4: บุคลากรร้อยละ 80 ผ่านมาตรฐานจรรยาบรรณวิชาชีพครูตามเกณฑ์ของโรงเรียน

ยุทธศาสตร์: ปรับปรุงระบบการประเมินมาตรฐานการทำงานของบุคลากร
และนำข้อมูลมาส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในทุกรูปแบบ

สภาพความสำเร็จ: บุคลากรมีคุณภาพและทำงานอย่างเต็มศักยภาพ

เป้าหมาย 5: นักเรียนร้อยละ 90 ของทุกระดับชั้นปฏิบัติตามระเบียบวินัย
มีกิริยามารยาทเรียบร้อย ซื่อสัตย์สุจริต มีความกตัญญูรู้คุณและรักประชาธิปไตย

ยุทธศาสตร์: ส่งเสริมและปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรม ด้านระเบียบวินัย
กิริยามารยาท ซื่อสัตย์ สุจริต มีความกตัญญูรู้คุณ และรักประชาธิปไตย โดยจัดกิจกรรมอบรม เข้า
ค่ายและมอบเกียรติบัตรแก่นักเรียนที่ประพฤติดี

สภาพความสำเร็จ: ผู้ปกครอง ชุมชน พึงพอใจในกิริยามารยาท และความ
ประพฤตินักเรียน

เป้าหมาย 6: นักเรียนทุกคนได้รับการพัฒนาตามศักยภาพของแต่ละบุคคล

ยุทธศาสตร์: ปรับปรุงการจัดกิจกรรม นักเรียนโดยค้นหาความถนัด ความสนใจ
และความสามารถของนักเรียน พร้อมทั้งส่งเสริม ให้นักเรียนได้แสดงออกอย่างเต็มที่

สภาพความสำเร็จ: นักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมด้วยความเต็มใจ สนุกสนานและ
มีความสุข

เป้าหมาย 7: โรงเรียนมีสิ่งแวดล้อมร่มรื่น ปลอดภัย และมีบรรยากาศเอื้อต่อ
การเรียนรู้

ยุทธศาสตร์: ปรับปรุงรักษา และพัฒนาสิ่งแวดล้อม แหล่งความรู้ให้เอื้อ
ประโยชน์ต่อการเรียนรู้ของนักเรียน โดยเน้นความร่วมมือจากผู้ปกครองและชุมชนภายนอก

สภาพความสำเร็จ: มุมความรู้เพียงพอกับความต้องการของนักเรียนมี
บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้

4) จุดเน้นในการพัฒนา

จุดเน้นที่ 1 การปฏิรูปการเรียนการสอน

มาตรการ 1 พัฒนาคนในด้านการวิเคราะห์หลักสูตร พัฒนาหลักสูตร เทคนิค
การสอน การจัดกิจกรรมการสอนในรูปแบบต่างๆ

2 จัดซื้อสื่อ อุปกรณ์ที่หลากหลาย พอเพียงเหมาะสมกับวัย สภาพ
ผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนได้ค้นคว้าและแก้ปัญหา

3 จัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนาในทุก
ด้านของนักเรียน

4 ปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนศึกษาหาความรู้

ด้วยตนเองและลงมือปฏิบัติจริง

จุดเน้นที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาการนักเรียนระดับก่อนประถม

มาตรการ 1 พัฒนาครูระดับอนุบาลในด้านทฤษฎีการสอน การจัดกิจกรรม

การประเมินพัฒนาการ

2 จัดหาสื่ออุปกรณ์ที่หลากหลายให้พอเพียงเหมาะสมกับวัยและ

การเรียนรู้ของนักเรียน

3 พัฒนาสายสัมพันธ์บ้านกับโรงเรียน

4 จัดให้บรรยากาศและสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อพัฒนาการในทุก

ด้านของนักเรียน

จุดเน้นที่ 3 พัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนระดับประถมศึกษา

มาตรการ 1 พัฒนาครูด้านวัดผลประเมินผล

2 ติดตามและประเมินผลนักเรียนอย่างต่อเนื่อง

3 ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการแข่งขันทางด้านวิชาการ

4 จัดระบบการนิเทศภายในอย่างต่อเนื่อง

จุดเน้นที่ 4 ส่งเสริมและพัฒนาจรรยาบรรณวิชาชีพครู

มาตรการ 1 พัฒนาบุคลากรในทุกรูปแบบในด้านจรรยาบรรณวิชาชีพครู

2 จัดทำเครื่องมือในหลายรูปแบบ เพื่อใช้วัดและประเมิน คุณ-

ธรรมจริยธรรมตลอดจนการปฏิบัติงานจริงของบุคลากร

3 ประกาศเกียรติคุณ ยกย่องชมเชย เผยแพร่คุณธรรมจริยธรรม

ตลอดจนบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น

จุดเน้นที่ 5 ส่งเสริมและพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม

มาตรการ 1 ปรับแผนการสอนทุกกลุ่มประสบการณ์ โดยแทรกคุณธรรม

จริยธรรม

2 ติดตามและประเมิน คุณธรรม จริยธรรมของนักเรียนแต่ละด้าน

3 ติดตามปรับปรุงเสริมสร้าง แก่ไข ยกย่องและชมเชยนักเรียนให้

มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์

จุดเน้นที่ 6 พัฒนาศักยภาพของนักเรียน

มาตรการ 1 สนับสนุนการจัดกิจกรรมส่งเสริมความสามารถพิเศษในทุกด้าน

2 ส่งเสริมการจัดกิจกรรมในด้านความเป็นผู้นำของนักเรียน

3 จัดกิจกรรม เพื่อประชาสัมพันธ์ หรือให้นักเรียนได้มีโอกาสแสดง

ออกอย่างทั่วถึง

จุดเน้นที่ 7 พัฒนาสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศการเรียนรู้

มาตรการ 1 ปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้ร่มรื่น สวยงาม

2 จัดกิจกรรมส่งเสริมความร่วมมือจากผู้ปกครองและชุมชน

ภายนอก

จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ สภาพความสำเร็จ และจุดเน้นในการพัฒนา ที่กล่าวข้างต้นมาจากการวิเคราะห์เกณฑ์มาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน และการทำงานอย่างมีส่วนร่วมของฝ่ายงานในโรงเรียน ดังนั้น จึงมีสาระสำคัญที่สอดคล้องกับ ปรัชญาและจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาของชาติ สนองความต้องการของชุมชน และยังมีการ จัดทำธรรมนูญโรงเรียนเพื่อเป็นแนวดำเนินการที่รับรองปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียนอีกด้วย จากนั้นแต่ละฝ่ายงานจะจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี ให้สอดคล้องกับธรรมนูญโรงเรียน และครอบคลุมกับแนวดำเนินงานของฝ่ายงานทั้ง 5 ฝ่ายและปัจจัยทั้ง 7 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนอีกด้วย

นอกจากนี้ สิ่งที่สำคัญของปัจจัยที่ 1 คือบุคลากรในโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้เข้าใจปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียนตรงกัน ฝ่ายแผนงานและโครงการจึงดำเนินการให้มีการจัดทำป้ายปรัชญาขนาดใหญ่ติดหน้าอาคาร รวมถึงภายในห้องเรียนทุกห้อง เพื่อปลูกจิตสำนึกของนักเรียน บุคลากรภายในโรงเรียนและผู้ปกครองได้เข้าใจ ซึ่งในส่วนของบุคลากรภายในนั้นการที่ครูแต่ละฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ประกอบกับความเข้าใจในการทำงานจึงเป็นผลให้สามารถเข้าใจถึงปรัชญา วิสัยทัศน์ แผนงานได้อย่างดี ในส่วนของผู้ปกครอง ทางฝ่ายแผนงานและโครงการจะให้การประชาสัมพันธ์โดยมีการจัดพิมพ์ปรัชญาและแนวนโยบายลงในเอกสารแนะนำโรงเรียน คู่มือนักเรียน คู่มือครู ตลอดจนเอกสารแจ้งข่าวของโรงเรียน ผู้ปกครองและชุมชน ได้ทราบอย่างสม่ำเสมอถึงการดำเนินงานภายในโรงเรียน

...ก็มีการประชาสัมพันธ์ให้ทั้งนักเรียน บุคลากร ผู้ปกครองรู้ว่าปรัชญาเราว่ายังไง แล้วมันหมายความว่ายังไง นี่คือน้ำที่เลย ก็มีการประชาสัมพันธ์ ผมก็เริ่มดำเนินการตั้งแต่ให้คนเขียนป้ายตัวหนังสือใหญ่ๆ แล้วก็ทุกห้องเรียนก็จะมีคำขวัญ ปรัชญาติดทุกห้อง

ก็มันดูได้หลายอย่าง บางทีก็ เวลาเราขอความร่วมมือก็ต้องมีเสียงมาอย่างแรกๆ เขาก็สงสัย เอ เมื่อก่อนการเรียนการสอน เด็กมีการบ้านเยอะ หนังสือเรียนเยอะ เอะ ทำไมเดี๋ยวนี้หนังสือลดลงอะไรต่าง ๆ เราก็ต้องมีการชี้แจง เอกสารประมาณว่าทุกสองเดือนเราจะมีเอกสารถึงผู้ปกครอง ตลอดรายงานว่า เออ เดือนนี้มีกิจกรรมอะไรบ้างทำอะไรไป โดยเรามีเอกสารถึงโดยผ่านเด็กไปให้ผู้ปกครองได้อ่าน... (อนุวัฒน์ ปิงยศ, ฝ่ายแผนงานและโครงการ, 2544ข)

นอกจากการประชาสัมพันธ์ทางเอกสารแล้ว ทางโรงเรียนยังใช้วิธีการปฏิสัมพันธ์ทางตรงกับทั้งผู้ปกครองและนักเรียนอีกด้วย โดยนอกจากจะเป็นการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการแล้ว ยังมีการจัดประชุมอย่างเป็นทางการเพื่อให้ชุมชนและผู้ปกครองได้เข้าร่วมรับทราบ และทำความเข้าใจถึงนโยบาย การจัดการศึกษาตามการประกันคุณภาพมาตรฐานของโรงเรียนเพื่อขอความร่วมมือตามปรัชญาการศึกษา ที่ชุมชนและผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาร่วมกับโรงเรียนอีกด้วย ดังปรากฏในคำสัมภาษณ์ข้างล่างนี้

... เราก็จะมีการสัมภาษณ์ถามเด็ก ผู้ปกครองว่าเข้าใจในสิ่งที่เรากำลังทำตอนนี้ อยู่หรือเปล่า ว่าทำอะไรอยู่ เด็กก็ตอบได้ เด็กเข้าใจในวิสัยทัศน์ นโยบาย ปรัชญาของโรงเรียนอะไรเหล่านี้ ที่เราพยายามจะทำให้เด็กและผู้ปกครองเข้าใจ ส่วนในเรื่องของชุมชนที่อยู่รอบข้าง เราก็มีการประชุมคณะกรรมการโรงเรียน หรือตัวแทนของผู้ปกครองที่เป็นคณะกรรมการของเราอยู่ เราก็จะมีการมาปรึกษาหารือกันว่าเราจะทำยังไงให้ชุมชนรอบข้างของเรารู้ว่าโรงเรียนของเรากำลังทำอะไร ก็ให้ข้อเสนอแนะว่าให้เรามีการประชุมผู้ปกครอง เชิญผู้ปกครองมาประชุม แล้วก็พูดถึงเรื่องของการขอมาตรฐานนี้ โดยทั่วไปให้เข้าใจปัจจัยทั้งเจ็ดปัจจัย ที่เราดำเนินการในแต่ละตัว แล้วก็นั่นก็ได้ผล คือว่าเขาเข้าใจในสิ่งที่เราทำแล้วก็ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ไม่ว่าจะเป็นอะไรที่เราขาด หรืออะไรที่เราไม่มีก็พยายามส่งเสริมให้กับทางโรงเรียน... (วรรณมณี ขอสุนเนิน, ฝ่ายวิชาการ, 2544)

ทั้งนี้ ในส่วนของนักเรียน คณะกรรมการนักเรียนและนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ยังมีส่วนช่วยในการประชาสัมพันธ์ทำให้นักเรียนรุ่นน้องและชุมชนได้เข้าใจอีกช่องทางหนึ่ง

...เด็กป.6 เขาจะรับรู้อะไรได้เร็ว ก็ให้มีส่วนช่วยในการประชาสัมพันธ์ คือเราพูดกับเด็กชั้นโตเสร็จแล้วเขาก็เอาไปพูดต่อ พอกลับไปที่บ้าน ในหมู่บ้านเขาก็ไปคุยต่อ แล้วก็มีการพูดคุยอบรม ก็จะมีรุ่นพี่ที่เป็นกลุ่มประธานนักเรียน เขาจะพาน้องพูด คำขวัญนี่คืออะไร หมายความว่าอย่างไร อย่างนี้ โดยจะมีการนำน้องพูดในตอนเช้า... (วรรณมนต์ ขอสองเนิน, ฝ่ายวิชาการ, 2544)

อนึ่ง เมื่อสัมภาษณ์คณะกรรมการนักเรียนเกี่ยวกับการรับรู้ และการมีส่วนร่วมในการทำประกันคุณภาพการศึกษาพบว่านักเรียนรับทราบว่าโรงเรียนได้ดำเนินงานด้านการประกัน อาทิ จากการประชุมหน้าเสาธง แต่ไม่ได้มีส่วนร่วมมากนัก และนักเรียนพอใจมากขึ้นเนื่องจากเห็นว่าโรงเรียนมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง มีห้องประกอบการเช่นห้องคอมพิวเตอร์ ห้องชาวน์แลป มีการปรับเปลี่ยนการสอนเป็นแบบเน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง

... [บทบาทในการประกัน] คือตอนนั้นยังไม่ได้เป็น แต่จะมีการพูดกันตอนเช้า ครูก็จะพูดกัน แล้วการประกันคุณภาพเนี่ย การเรียนการสอนก็เปลี่ยนเป็นแบบ Child-centered สิ่งแวดล้อมก็ดีขึ้น มีการเปลี่ยนต้นไม้ให้โรงเรียนร่มรื่นมากขึ้น มีการปรับปรุงโรงเรียนนะค่ะ... (คณะกรรมการนักเรียน, 2544)

อย่างไรก็ตาม ในส่วนของผู้ปกครองเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมทำประกันคุณภาพการศึกษานั้นจากการสัมภาษณ์คณะกรรมการอำนวยการโรงเรียนฝ่ายผู้ปกครองพบว่า ผู้ปกครองยังไม่เข้าใจว่าอะไรคือการประกันคุณภาพ อะไรคือธรรมนูญโรงเรียน เพียงแต่ทราบว่าทางโรงเรียนได้มาตรฐานคุณภาพการศึกษาแล้ว และพึงพอใจที่สภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนดีขึ้น ซึ่งบทบาทของผู้ปกครองในที่ประชุมจะเป็นลักษณะของการรับทราบการดำเนินงานมากกว่าการแสดงความความคิดเห็น เนื่องจากผู้ปกครองพอใจกับการดำเนินงานและการบริการทางการศึกษาที่โรงเรียนได้จัดให้อยู่แล้ว และผู้ปกครองมักจะมีส่วนร่วมกับกิจกรรมโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ โดยปัจจัยที่ทำให้ผู้ปกครองยอมรับและให้ความร่วมมือกับโรงเรียนก็คือการศรัทธาผู้บริหาร ดังคำสัมภาษณ์นี้

... ก็ไม่ค่อยเข้าใจเหมือนกัน เข้าใจว่าร่วมรับรู้รับฟังว่าเขาทำอะไร เขาก็มีหนังสือมาให้ เราก็อ่านแบบนี้ เข้าใจว่าถ้ามีอะไรเขาก็จะเรียกมาฟัง ก็เห็นว่าเขาทำดีแล้ว

ก็ไม่ได้ว่าอะไร รับรู้แต่ก็ไม่ได้แสดงความคิดเห็น ปกติทำกิจการส่วนตัว ก็เพิ่งมาเป็นคณะกรรมการ ตอนโรงเรียนขอชื่อว่าเป็นคณะกรรมการอะไรก็ยังไม่ค่อยเข้าใจ พอได้มาเป็นก็ร่วมรับรู้รับฟัง ... (จินตนา ชาติแขก, ผู้แทนผู้ปกครองคณะกรรมการอำนวยการโรงเรียน, 2544)

... ผู้ปกครองจะไม่มีส่วนร่วม ธรรมนูญนี้ทางโรงเรียนทางฝ่ายวิชาการเขาจะเป็นคนจัดการแล้วก็จะเอามาเข้าที่ประชุมว่า เป็นอย่างนี้ อย่างนี้เนี่ยดีมั๊ย ถ้าดีก็ตกลง แล้วก็ร่วมมือกันไปเลย ถ้าว่าไม่ดีเราก็บอกว่าอันนี้ไม่ดีนะควรจะปรับปรุงใหม่ อย่างนั้นอย่างนี้ ก็แก้ไขใหม่ อาจารย์เขาจะถามว่าที่ตรงนี้ดีมั๊ย ถ้าดีก็จะเห็นว่าเป็นดี... (อรุณี ประกายแก้ว, ผู้แทนผู้ปกครองคณะกรรมการอำนวยการโรงเรียน, 2544)

... ผู้บริหารโรงเรียน มีการเป็นกันเอง รับฟังความคิดเห็นของผู้ปกครอง ผู้ปกครองแนะอะไรมา อาจารย์ก็จะทำตาม แต่อันไหนที่ไม่นั้นก็มาคุยกัน อาจารย์เขาจะพูดยังนี้ มีอะไรก็คุยกันได้ เนี่ยผู้ปกครองก็เลยติด อาจารย์เป็นคนใจดี อาจารย์ใหญ่จะเข้าใจเวลาผู้ปกครองมีปัญหา เรื่องเงินเออ มีปัญหา อาจารย์ก็ว่าไม่เป็นไรคุยกันได้ ... (อรุณี ประกายแก้ว, ผู้แทนผู้ปกครองคณะกรรมการอำนวยการโรงเรียน, 2544)

5.3.2.2. ปัจจัย 2 หลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน

ในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองในปัจจัยที่สองนี้ มีฝ่ายวิชาการเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง สำหรับในเกณฑ์ 1 ที่โรงเรียนจะต้องมีการศึกษาและพัฒนาหลักสูตรให้มีความยืดหยุ่นทันสมัยและสอดคล้องกับความต้องการของสังคม ท้องถิ่นและผู้เรียนนั้น โรงเรียนได้ใช้หลักสูตรประถมศึกษาพุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุงพ.ศ. 2533) เป็นแผนแม่บทในการจัดการเรียนการสอน โดยได้มีการวิเคราะห์หลักสูตรและวางแผนการสอนในทุกกลุ่มประสบการณ์ ตามเป้าหมายที่โรงเรียนได้กำหนดไว้คือ ให้ครูผู้สอนทุกคนจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง รวมถึงมีการกำหนดยุทธศาสตร์ให้ปฏิรูปการเรียนการสอนของครูโดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ให้นักเรียนลงมือปฏิบัติจริง ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ซึ่งการวิเคราะห์หลักสูตรนั้นจะเน้นให้

มีการปรับเนื้อหาหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพชุมชนและสังคมของโรงเรียน ตลอดจนมีการจัดทำแผนการสอนรายกลุ่มประสบการณ์ซึ่งจะเป็นการให้ครูผู้สอนเตรียมการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับหลักสูตรที่ได้กำหนดขึ้น และให้มีการประเมินผลการใช้หลักสูตรที่สร้างหรือปรับปรุงและนำผลการประเมินไปใช้ อนึ่งหลักสูตรการเรียนการสอนที่โรงเรียนได้จัดขึ้นเรียกว่า “ถนนมิตร 1” นั้นเป็นแผนการสอนระยะยาวรายภาคเรียน ช่วยเป็นแนวทางให้ครูผู้สอนแต่ละคนสามารถเขียนบันทึกการสอนรายสัปดาห์ที่มีการจัดการเรียนการสอนสอดคล้องตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งการมีแผนการสอนอย่างเป็นรูปธรรมยังช่วยครูใหม่ในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างต่อเนื่อง และยังช่วยให้ทั้งครูผู้สอนเห็นข้อดี ข้อเสียของหลักสูตรเพื่อการวางแผนปรับปรุงหลักสูตรการสอนในอนาคตได้อีกด้วย จากการสัมภาษณ์อาจารย์ฝ่ายวิชาการข้างล่างนี้แสดงให้เห็นว่าทางโรงเรียนเห็นความสำคัญของการนำหลักสูตรไปใช้เนื่องจากมีการจัดสรรเวลาเพื่อให้ครูผู้สอนได้มีโอกาสทำความเข้าใจในหลักสูตรที่ได้ร่วมกันกำหนดขึ้นอย่างจริงจัง นอกจากนี้คำกล่าวของอ.อนุวัฒน์ ปิงยศ ซึ่งเป็นครูผู้สอนคนหนึ่งก็สอดคล้องกันในการตระหนักถึงความสำคัญ และประโยชน์จากหลักสูตรที่โรงเรียนต้องเป็นผู้กำหนดขึ้นมาเองให้สอดคล้องกับสภาพของโรงเรียนและความต้องการของชุมชน

... ในแต่ละปี อย่างที่บอกครูมีชั่วโมงออก ที่นี้คนเดิมที่ทำหลักสูตรเอาไว้ เดี่ยวเขายังไม่เข้าใจ เราจึงต้องทำไปเลยปีต่อปี คือตัววิเคราะห์ตัวหลักสูตรแกนกลางเนี่ยเล่มม่วงฉบับปรับปรุง 33 เนี่ย เราก็จะเอาตัวนั้นมาให้ครูวิเคราะห์ เอาคำอธิบายมาแยก เนื้อหา กิจกรรม จุดประสงค์ ทำไว้เลย ที่นี้แผนมันก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ปี เอาตัววิเคราะห์มาเขียนแผน ให้มันตรงจุดประสงค์ ตรงกับเนื้อหา ตรงกับกิจกรรมที่เราได้วิเคราะห์ออกมา ให้ครูทุกคนได้รู้ได้เข้าใจแล้วทำเหมือนกันหมด ไม่ว่าจะเป็นคนที่เข้ามาใหม่ หรือคนที่ออกไปแล้วทำเอาไว้ คนใหม่ที่เข้ามาก็ต้องรู้ขั้นเก่าที่เขาทำเอาไว้ เพราะฉะนั้นเราจะมีการเรียกครูมา ก่อนที่เราจะเปิดปีการศึกษาแต่ละปี เราจะเปิดก่อนช่วงเดือนเมษา เด็กเปิด 16 พฤษภาคม เมษาคูก็จะมา กันแล้ว มาเพื่อเข้าใจเรื่องนี้โดยเฉพาะเลย เรื่องหลักสูตรเนี่ย เพราะในแต่ละปี ก็จะมีครูเข้ามาใหม่บ้าง คนสองคนอะไรอย่างนี้ ก็ต้องให้เข้าใจตรงกัน คนที่รู้อยู่แล้วก็ต้องสอนคนอื่นได้... (วรรณมนต์ ขอสุนเนิน, ฝ่ายวิชาการ, 2544)

... [ความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักสูตรสำเร็จรูปกับหลักสูตรที่เขียนขึ้นเอง] ต่างกันแน่นอน คือที่เราทำเองเนี่ยมันดีกว่า เพราะว่าตรงกับสิ่งที่ทำจริงๆ เพราะเราเป็นคนกำหนดเองว่าเราจะสอนเรื่องนี้ จะมีวิธีการยังไง ขั้นตอนกระบวนการกิจกรรม เราจะให้เด็กทำอะไรยังไง มันจะดีกว่าเพราะเป็นเรากำหนด... (อนุวัฒน์ ปิงยศ, ฝ่ายแผนงานและโครงการ, 2544ข)

แผนการสอนถนอมบุตร 1 เป็นแผนการสอนระยะยาวสำหรับวิชาหนึ่งๆ ในช่วงเวลาหนึ่งภาคเรียน ซึ่งจะมีการระบุกำหนดการสอนของเรื่องที่ต้องการสอนคือมีระยะเวลาที่ใช้สอนทั้งในรายสัปดาห์และรายคาบ จุดประสงค์และเนื้อหาของการเรียนการสอน นอกจากนี้ยังมีการกำหนดแผนการเรียนรู้ที่จะต้องมีการเขียนกระบวนการเรียนรู้ กิจกรรมย่อยประกอบกระบวนการเรียนรู้นั้นๆ ชิ้นงาน สื่อ ผู้ที่เกี่ยวข้องและวิธีการประเมินผล ซึ่งครูผู้สอนจะต้องจัดทำบันทึกแผนการสอนตามรูปแบบที่โรงเรียนกำหนดส่งหัวหน้าฝ่ายวิชาการ เพื่อการตรวจสอบในทุกเย็นวันศุกร์และจะส่งคืนในวันจันทร์ก่อนที่ครูผู้สอนได้นำไปจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในสัปดาห์นั้นๆ จากแนวคิดของการประกันคุณภาพการศึกษายังมีการกำหนดให้หลักสูตรดังกล่าวต้องสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนอีกด้วย ทางฝ่ายวิชาการจึงต้องมีการออกแบบสำรวจความต้องการของทั้งผู้ปกครองและนักเรียนด้านการเรียนการสอน และมีการจัดทำสำรวจความสนใจในการเรียนของนักเรียนซึ่งจะทำให้ทราบว่านักเรียนส่วนใหญ่มีความสนใจในวิชาใดเป็นพิเศษ ข้อมูลต่างๆ เหล่านี้จะช่วยให้โรงเรียนสามารถจัดการเรียนการสอนได้ตอบสนองกับความต้องการที่แท้จริงของผู้ปกครองและนักเรียนได้อย่างเหมาะสมต่อไป

... ปัจจัย 2 ที่ทำให้ชุมชนมีส่วนร่วมว่าการเขียนหลักสูตรขึ้นมาอย่างไร ก็เลยต้องทำแบบสอบถาม หรือแบบสำรวจความต้องการของชุมชนหรือผู้ปกครองว่าต้องการให้โรงเรียนเปิดสอนวิชาอะไรเป็นวิชาเสริม อันนี้ก็จะได้มามากมายเช่น คอมพิวเตอร์อะไรอย่างนี้ แล้วก็จัดให้มีตามที่เขาได้เขียนมา ในส่วนที่เราสามารถจัดสรรได้ เราก็ทำ ก็มีคอม [คอมพิวเตอร์] ดนตรีสากล ดนตรีไทย อะไรอย่างนี้ แล้วก็สำรวจความต้องการของนักเรียนว่าต้องการให้โรงเรียนเปิดสอนอะไรอีก ที่นอกเหนือจากนี้ ที่เราสามารถจัดได้ ก็เป็นแบบสอบถาม ... (วรรณมนต์ ขอสุนเนิน, ฝ่ายวิชาการ, 2544)

อย่างไรก็ตามในการจัดทำการวิเคราะห์หลักสูตรเพื่อเขียนแผนการสอนนั้นมีปัญหาคือ ครูส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจวิธีการในการวิเคราะห์หลักสูตร โดยอ.วราชมณเฑียร ขอสุนเนิน ฝ่ายวิชาการกล่าวว่าในช่วงแรกครูผู้สอนจะยังไม่เข้าใจในการวิเคราะห์ กิจกรรม เนื้อหา และวัตถุประสงค์ ซึ่ง อ.อนุวัฒน์ ปิงยศ ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่าการที่ครูยังไม่ค่อยเข้าใจและไม่ถนัดเรื่องของการเขียนนั้น อาจมีสาเหตุเนื่องจากเคยชินกับการใช้หลักสูตรแบบสำเร็จรูปที่โรงเรียนใช้มาแต่เดิม ซึ่งในการจัดวิเคราะห์หลักสูตร ทางโรงเรียนจึงได้เชิญวิทยากรจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนมาให้ความรู้และคอยให้ความช่วยเหลือในการตรวจสอบอีกด้วย ดังคำสัมภาษณ์ข้างล่างนี้

... มีปัญหาคือบางคนยังไม่ค่อยเข้าใจ เพราะติดอยู่ว่าเมื่อก่อนมีสำเร็จรูปมาให้แล้ว เปิดมาก็เขียนๆ อย่างบางคนอาจไม่ถนัดเรื่องเขียน บางที่จะเขียนยังไม่กำหนดยังไม่ คิดไม่ออกอย่างนี้ อันนี้เราก็เชิญศึกษานิเทศมาเหมือนกัน เพราะเขาเคยไปอบรมมา เขาก็มาแนะนำเราว่าเขียนยังไง เสร็จแล้วให้เราเขียนไปส่งดูว่าเป็นยังไงใช้ได้หรือไม่ เขาบอกว่าแผนใหม่เนี่ย ไม่มีถูกต้องที่สุดแล้วก็ไม่มีผิดด้วย ใครเขียนยังไงก็ได้แต่ต้องดูว่าใช้ได้จริงหรือไม่... (อนุวัฒน์ ปิงยศ, ฝ่ายแผนงานและโครงการ, 2544ข)

นอกจากนี้ ครูผู้สอนจะมีการประเมินผลการใช้หลักสูตรแผนการสอน โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดประสงค์ เนื้อหา กิจกรรมการเรียนการสอน สื่อการสอน การวัดและประเมินผลโดยจัดทำบันทึกรายละเอียดการใช้แผนการสอนไว้ในแบบบันทึกหลังสอนเพื่อนำมาปรับปรุงแผนการสอน จึงเป็นการประเมินการใช้หลักสูตรของครูได้ทุกวันว่าในวันหนึ่งๆ ครูได้สอนอะไรไป เรื่องอะไร กิจกรรมให้ทำอะไร ใช้เครื่องมืออะไร เป็นการประเมินทุกวัน จากนั้นหัวหน้าฝ่ายวิชาการจะตรวจบันทึกหลังสอนดังกล่าวกับแผนการสอนที่ได้เขียนไว้ รวมถึงการติดตามการใช้หลักสูตรอย่างไม่เป็นทางการ อาทิ การสอบถามจากนักเรียน นอกจากนี้ยังมีการประเมินหลักสูตรเป็นระยะๆ โดยฝ่ายกิจการนักเรียนและฝ่ายธุรการการเงินประเมินด้านการเตรียมความพร้อม ฝ่ายบริการและฝ่ายวิชาการจะประเมินด้านการบริหารหลักสูตร และฝ่ายวิชาการจะประเมินด้านการเรียนการสอน ซึ่งในแต่ละด้านจะมีเครื่องมือเป็นแบบประเมินการใช้หลักสูตรด้วยตนเอง ในด้านการเตรียมความพร้อมจะครอบคลุมกิจกรรมคือ การประชาสัมพันธ์หลักสูตร การประสานงานกับหน่วยงานภายนอก การเตรียมบุคลากร ระบบบริหารงาน การจัดระบบข้อมูลพื้น

ฐาน การจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์และเอกสารที่เกี่ยวข้อง และความมั่นใจของคณะครู ผู้บริหารในสภาพความพร้อมของโรงเรียนต่อการใช้หลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ ในด้านการบริหารหลักสูตร ประกอบด้วยกิจกรรมประเมินหลักคือ การวางแผนทั่วไป การจัดทำแผนงานด้านวิชาการ การดำเนินงานตามแผนและการประเมินผลการดำเนินงาน สุดท้ายในด้านการเรียนการสอน มีกิจกรรมหลักในการประเมินคือการจัดและพัฒนาการเรียนการสอน การสอนเน้นกระบวนการ การสอนเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การสอนเน้นกระบวนการกลุ่ม และการสอนซ่อมเสริมเพื่อพัฒนาผู้เรียน ซึ่งผู้ประเมินในแต่ละด้านจะต้องรายงานถึงผลการดำเนินงาน รวมถึงความคิดเห็นเพิ่มเติมอย่างละเอียดด้วยเพื่อให้โรงเรียนมีข้อมูลในการพัฒนาหลักสูตรอย่างครบทุกด้าน

จากการประเมินการใช้หลักสูตรของโรงเรียนที่ผ่านมา ทางโรงเรียนยังทำได้ไม่เต็มที่นัก ในด้านการเตรียมความพร้อมและด้านการเรียนการสอน เนื่องจากครูผู้สอนยังขาดความมั่นใจในการนำหลักสูตรที่เขียนนั้นไปใช้ และยังไม่สามารถควบคุมให้การเรียนการสอนเป็นไปตามแผนการสอนที่กำหนดได้ อาจเป็นเพราะทั้งครูผู้สอนและนักเรียนเองยังไม่คุ้นเคยกับการเรียนการสอนแบบเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางนี้ ดังสะท้อนจากคำสัมภาษณ์นี้

... คือไอ้ที่สอนแบบใหม่ เด็กปรับตัวไม่ทัน แล้วกิจกรรมมันก็ซ้ำ แล้วมันก็จะยืดหยุ่นถอยหลังไปเรื่อยๆ นี่แหละคือปัญหา ทำให้เขาสอนได้ไม่ตรง เพราะเด็กปรับตัวไม่ได้ก็ทำงานช้า แทนที่จะเสร็จในชั่วโมงเดียวก็ไม่เสร็จต้องไปในอีกชั่วโมงต่อไป มันก็ยืดไปเรื่อยๆ คืองานที่ทำในชั่วโมงหมายถึงไปงานตรงนั้นประเมินกันตรงนั้นให้เสร็จสิ้นในชั่วโมง ที่นี้ออกเหนือจากที่เขาทำตรงนั้นแล้วในชั่วโมง เราต้องการให้เขาเข้าใจมากขึ้น เราก็ต้องให้เป็นแบบฝึกหัด ไปเป็นการบ้าน... (วรัชมนต์ ขอสูงเนิน, ฝ่ายวิชาการ, 2544)

ในเกณฑ์ที่ 2 โรงเรียนจะต้องมีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเป็นไปตามหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยโรงเรียนได้มีการวิเคราะห์สภาพผู้เรียนเป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม และนำผลการวิเคราะห์สภาพผู้เรียนมาจัดกลุ่มนักเรียนตามความสามารถ จากนั้นจึงกำหนดจุดพัฒนาและสร้างนวัตกรรมให้เหมาะสมกับสภาพผู้เรียน ซึ่งโรงเรียนมีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแบบเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ทั้งนี้ ตามความคิดเห็นของอ.วรัชมนต์ ขอสูงเนิน ฝ่ายวิชาการ การสอนแบบเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางนี้ ช่วยให้ผู้สอนได้เรียนรู้นักเรียนของตนได้มากยิ่งขึ้นว่านักเรียนมีความสามารถด้านไหนหรือเก่งอะไร โดยเปิดโอกาสให้นักเรียนได้มีส่วนร่วมในการเรียน

การสอนมากขึ้น อาทิ ให้นักเรียนอธิบายผลงานของตนเอง หรือการเข้ากลุ่มปฏิบัติงานก็จะทำให้ครูผู้สอนมีโอกาสรู้นิสัยหรือพฤติกรรมการแสดงออกระหว่างบุคคลของนักเรียนได้อย่างชัดเจน อาทิ นักเรียนคนนั้นๆ ชอบช่วยเหลือผู้อื่น ชยัน ตั้งใจทำงาน หรือผลงานที่นักเรียนได้ทำขึ้นอย่างในแฟ้มสะสมผลงานก็จะทำให้ครูทราบว่านักเรียนคนนั้นๆ ชอบวิชาอะไร หรือถนัดงานประเภทไหน ซึ่งนอกจากจะทำให้นักเรียนมีความพึงพอใจในการเรียนรู้ ยังช่วยให้โรงเรียนและผู้ปกครองสามารถส่งเสริมความสามารถของนักเรียนได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนเรียนรู้พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ และแก้ไขได้อย่างทันท่วงทีอีกด้วย

... การสอนแบบนี้กลับทำให้เรารู้มากขึ้น ว่าเด็กมีความสามารถด้านไหน เด็กคนไหนเก่งอะไร เราจะรู้มากขึ้น จากเมื่อก่อนที่เราพยายามจะสังเกตพยายามจะมอง ถ้าเราอยากจะรู้ว่าเด็กคนนี้มีความสามารถอะไรเราต้องใช้วิธีสังเกตนาน แต่ทุกวันนี้มันง่ายขึ้น เราเห็นเพราะว่า นอกจากจะให้เขาอธิบายให้เขาทำงานแล้ว พอเขาเข้ากลุ่มเราก็จะรู้ว่าเด็กคนนี้เป็นยังไง คนนี้เห็นแก่ตัว คนนี้ชอบช่วยเหลือเพื่อน คนนี้ชยัน คนนี้ตั้งใจ คนนี้เก่งศิลปะ แต่คนนี้ชอบเขียนนะ เราจะเห็นเยอะเลย เราจะดูความสามารถเด็ก... (วรรณมติ ขอสุนเนิน, ฝ่ายวิชาการ, 2544)

ทั้งนี้ การเรียนการสอนแบบเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางนี้ค่อนข้างจะเป็นเรื่องใหม่ ของทั้งครูผู้สอน นักเรียน และผู้ปกครอง ดังนั้น ในการนำกระบวนการเรียนการสอนแบบเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางมาใช้มีปัญหาอยู่หลายประการ สำหรับครูผู้สอนนั้น ยังขาดความรู้ความเข้าใจในกระบวนการสอนแบบนี้ ครูบางคนจึงยังคงยึดการสอนแบบเดิม คือเน้นตำรา แม้ว่าทางโรงเรียนได้จัดให้มีการอบรมทั้งภายนอกและภายใน เพื่อพัฒนาความรู้ครูทุกคนอย่างต่อเนื่อง ประการแรก ช่วงเริ่มของการจัดทำแฟ้มสะสมผลงานนักเรียน ครูผู้สอนมีความเข้าใจผิดระหว่างแบบฝึกหัดกับใบผลงานนักเรียน จึงมีการออกแบบใบงานไม่ถูกต้องโดยมีลักษณะเหมือนแบบฝึกหัด ซึ่งอันที่จริงแล้วใบผลงานนักเรียนต้องเกิดจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของนักเรียนทั้งกระบวนการโดยมีครูเป็นผู้แนะนำเท่านั้น ปัจจุบันก็ยังทำได้ไม่เต็มที่ ยังคงต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ประการที่สอง ความไม่ต่อเนื่องของบุคลากรที่รับการฝึกอบรมอันเนื่องจากการเข้าออกของบุคลากรที่ได้รับการ อบรม รวมถึงการถ่ายทอดความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมได้ไม่เต็มที่ ดังคำสัมภาษณ์ข้างล่างนี้

...ช่วงแรกมีปัญหาเยอะเพราะว่า ร.ร.เอกชนก็อย่างนี้ค่ะ ครูมีการเข้าออกกันบ่อย มันไม่คงที่เหมือนร.ร. รัฐบาล เพราะฉะนั้นชุดแรกที่ไปอบรมในเรื่องของ Child-centered [การเรียนรู้การสอนแบบเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง] มา ปู๊ป เอ้า อบรมมาแล้วก็ออกไปอะไรอย่างนี้ ก็มีครูใหม่เข้ามา ที่นี้เวลาปฏิบัติมันก็ไม่ถูกใช้มัยคะ คนที่ไปอบรมมาแล้วบางทีก็ได้มาไม่ได้มัยร้อยก็ไปสอนกันต่อมันก็ยังถือว่าไม่สมบูรณ์ เพราะฉะนั้นการสอนแบบ Child-centered จะให้ถูกต้องสมบูรณ์ได้ยังไง แต่ในช่วงหลังก็พยายามทำให้เขาเข้าใจ โดยการนิเทศเยี่ยมแหละแล้วคนไหนสอนดีก็จะให้มาสอนเป็นตัวอย่างให้คุณครูคนนั้นดู เป็นการแลกเปลี่ยนเทคนิคกัน ... (วรรณมนต์ ขอสุนเนิน, ฝ่ายวิชาการ, 2544)

ประการที่สาม การเรียนการสอนแบบเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางยังไม่สามารถนำมาปรับใช้ให้เข้ากับทุกวิชาในหลักสูตรได้ โดยเฉพาะวิชาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ดังคำสัมภาษณ์นี้

...ที่นี้มีการสอน Child-centered ตั้งแต่ป. 1-6 เลยแต่เป็นไปไม่ได้นะว่าจะสามารถทำได้ทุกชั่วโมง มันบางเรื่องบางวิชาบางเนื้อหา มันก็ยังต้องเป็นการอธิบาย ครูเป็นคนอธิบายอยู่ อย่างวิชาคณิตศาสตร์ หรือวิชาวิทยาศาสตร์ที่มีการทดลองก็เหมือนกัน อยู่ๆ มาให้เด็กทดลอง เด็กก็คงทำไม่เป็น ครูก็ยังต้องอธิบาย แต่จากนั้นก็เป็นการบวกรวบรวมของเด็กแล้วที่จะมีการสังเกต และทำด้วยตนเอง จะให้เต็มร้อยก็เป็นไปไม่ได้... (วรรณมนต์ ขอสุนเนิน, ฝ่ายวิชาการ, 2544)

นอกจากปัญหาที่ครูผู้สอนแล้วยังมีปัญหาคือผู้ปกครองและนักเรียนอีกด้วย กล่าวคือ ผู้ปกครองบางส่วนไม่ยอมรับกระบวนการเรียนการสอนแบบเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เนื่องจากเห็นว่าพฤติกรรมของบุตรหลานเปลี่ยนไป โดยกล่าวว่าทำให้บุตรหลานของตนไม่มีระเบียบส่วนตัว นักเรียนเองบางส่วนก็ยังปรับตัวให้เข้ากับกระบวนการเรียนการสอนแบบใหม่ไม่ทัน เพราะเคยชินกับการที่มีครูมาอธิบายตลอด ไม่สามารถคิดวิเคราะห์ และไม่สามารถเขียนหรืออธิบายความเข้าใจของตนเองได้ ซึ่งตามความเห็นของ อ.วรรณมนต์ ขอสุนเนิน ฝ่ายวิชาการ เชื่อว่าอาจเนื่องมาจากทั้งพฤติกรรมการเลี้ยงดูจากที่บ้านและการเรียนการสอนแบบเดิมที่ครูอธิบายเสร็จแล้ว นักเรียนจะลงมือทำงาน ทำให้นักเรียนไม่เคยช่วยเหลือตัวเองเลย แต่เมื่อเป็นการเรียน

การสอนแบบใหม่นี้ครูจะพยายามทำให้นักเรียนทำด้วยตนเอง ทำให้นักเรียนรู้สึกอึดอัดทำไม่ได้ จึงทำให้ผู้ปกครองบางส่วนไม่เห็นด้วยกับการเรียนการสอนแบบเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางนี้

... ผู้ปกครองเองก็ยอมรับไม่ได้ ก็มีมาว่าคุณครูสอน Child-centered ไม่ไหวนะ เด็กขาดความรับผิดชอบเด็กไม่มีระเบียบ อะไรอย่างนี้ เราก็รับฟัง แต่มันก็จริงของเขาว่าการจะให้ เป็น Child-centered เต็มร้อยเลยคงเป็นไปไม่ได้ เพราะเด็กยังเคยชินกับการที่ครูเป็นผู้ให้ครูเป็นผู้อธิบายคือบางที่มันเป็นกิจกรรมในช่วงโมงมันเป็นใบงาน เสร็จในช่วงโมงแล้วไม่มีการบ้านไป หรือบางที่ครูอาจจะใช้ว่าลองให้หัวข้อนี้ ให้เด็กไปหาไปค้นคว้าไปคิดไปตอบ คือลักษณะของการทำงานเดี๋ยวนี้จะไม่เหมือนเมื่อก่อนที่มีกาบาทเป็นปรนัย เดี่ยวนี้เขาต้องการดูความคิดเด็กด้วยก็ต้องเป็นอัตรายี่สามยี่คะ แล้วเด็กก็คิดไม่เป็นเขียนไม่ได้ อธิบายไม่เป็น ผู้ปกครองก็ว่า เอ... เริ่มมองเห็นว่าสอนแบบนี้มันไม่ดี อยากจะให้มันเป็นแบบเดิม... (วรรณนที ขอสุนเนิน, ฝ่ายวิชาการ, 2544)

จากปัญหาดังกล่าว ทางโรงเรียนแก้ปัญหาโดยการจัดประชุมอธิบายเชิงศึกษานิเทศมาเป็นวิทยากรมาชี้แจง หรือเป็นการตอบข้อข้องใจผู้ปกครองอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งจะเป็นการทำความเข้าใจผู้ปกครองเป็นการส่วนตัวแล้ว ยังรวมถึงความจำเป็นที่โรงเรียนต้องนำกระบวนการเรียนการสอนแบบใหม่นี้เข้ามาใช้ตามพระราชบัญญัติการศึกษาฉบับใหม่ และประโยชน์ของการเรียนการสอนแบบเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางที่จะช่วยให้นักเรียนสามารถคิดวิเคราะห์ ค้นคว้า และช่วยตนเองได้ โดยทางโรงเรียนจะดำเนินการแบบค่อยเป็นค่อยไปตามความเหมาะสมโดยคำนึงถึงความสามารถของนักเรียน และตามปรัชญาการศึกษาแบบใหม่นี้ผู้ปกครองจะต้องมีบทบาทสำคัญในการมีส่วนร่วมในการส่งเสริม สร้างการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนด้วย ตลอดจนยังได้ใช้ระบบการนิเทศช่วยสนับสนุนการปรับกระบวนการเรียนการสอนของครูอีกด้วย

... ค่ะ เพราะส่วนใหญ่ผู้ปกครองมาที่นี้เลย ห้องนี้เลย [ห้องประชาสัมพันธ์] เพราะเวลาเขามีปัญหาอะไรเขาไม่ค่อยเก็บ ที่นี้เขาจะมีบทบาทมาก เขาจะให้โรงเรียนทำที่เขาต้องการ มีอะไรที่เขาไม่อยากจะให้เป็นอย่างนี้เขาก็จะเข้ามาคุยเลย บางทีก็จะโน้มน้าวเข้าห้องอ.ใหญ่เลย แล้วก็เรียกฝ่ายวิชาการพูดคุย ว่าเราเข้าใจนะว่าจะให้เต็มร้อยไม่ได้จริงๆ แต่ผู้ปกครองก็ต้องช่วยด้วย ต้องฝึกให้เขาคิด

ฝึกให้เขาแก้ปัญหาด้วย ไม่ใช่ที่บ้านพ่อแม่ก็ทำอะไรให้เขาทุกอย่าง พอถึงเวลาเข้ามาเรียนเขาก็ทำไม่ได้ คือฝึกให้เขาทำเอง ช่วยเหลือตนเอง อะไรก็ได้ที่มันเกี่ยวกับกิจวัตรประจำวันของเขา ลองให้เขาทำเอง บางคนเด็กป.4 ผู้ปกครองยังป้อนข้าวอยู่เลย ... (วรรณมนต์ ขอสุงเนิน, ฝ่ายวิชาการ, 2544)

นอกจากนี้ในการทำประกันคุณภาพ ฝ่ายวิชาการยังต้องปรับปรุงระบบนิเทศ โดยผู้ที่ทำหน้าที่ในการนิเทศคือฝ่ายบริหารและฝ่ายวิชาการ ซึ่งกำหนดการนิเทศจะเป็นไปตามตารางว่างของผู้นิเทศแต่ละคนเนื่องจากครูฝ่ายบริหารและฝ่ายวิชาการก็ต้องทำหน้าที่สอนเช่นกัน โดยในรอบนิเทศครั้งแรกจะนิเทศอย่างเป็นทางการ มีแจ้งผู้รับการประเมินล่วงหน้าเพื่อเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ว่าจะสามารถปฏิบัติการสอนอย่างเต็มความสามารถแล้วเป็นอย่างไร รวมถึงนิเทศอย่างไม่เป็นทางการ โดยไม่มีการแจ้งครูผู้สอนล่วงหน้า เพื่อจะได้เห็นความสามารถในการปฏิบัติงานตามสภาพจริงว่าแตกต่างจากที่ได้ปฏิบัติเมื่อมีการแจ้งการนิเทศให้ทราบมากน้อยเพียงไร และเมื่อปฏิบัติการนิเทศเสร็จแล้ว จะแจ้งผลการนิเทศชี้แนะผู้รับการนิเทศทราบทันทีเพื่อการปรับปรุงต่อไป สำหรับผู้ที่ไม่ผ่านการนิเทศ จะมีการนัดหมายเพื่อการนิเทศในครั้งต่อไป จนกระทั่งผลการนิเทศเป็นที่พึงพอใจ สำหรับผู้ที่สามารถผ่านนิเทศภายในครั้งเดียว จะได้รับการมอบหมายให้ไปช่วยนิเทศครูผู้สอนคนอื่นๆ หรือไปนิเทศร่วมกับผู้บริหาร เพื่อจะได้เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้หรือเทคนิคการสอนต่อไป ดังพิจารณาจากคำสัมภาษณ์

... พอเปิดเทอมมา อย่างเทอมแรกเนี่ยจะเริ่มนิเทศช่วงเดือนกรกฎาคม โดยให้ฝ่ายบริหารและวิชาการนิเทศ เราก็จะดูตารางที่เราว่างแล้วไปดู คือพอออกตารางมาแล้ว เราก็จะกำหนดให้ผู้บริหารกับฝ่ายวิชาการเป็นผู้นิเทศ ไปตามตารางว่างของตัวเอง เพราะว่าพวกเขาก็ต้องสอนด้วยเหมือนกัน ที่นี้พอไปเสร็จแล้วเนี่ย คือวิธีการสอน หรือว่าอะไรก็แล้วแต่ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของChild-centered ในเรื่องของความพร้อมหรือในเรื่องของการสอนให้ตรงตามแผนหรืออะไรก็แล้วแต่ ถ้าเขาทำได้ไม่ตรงเนี่ยเราก็ชี้แนะตรงนั้นเลย หรือถ้ามันขอคู่อีกครั้งนึงเนี่ยก็จะกำหนดวันไปเรื่อยๆ ก็จะเอาเขาไปต่อท้ายเป็นคนต่อไปอีก จะเวียนเรื่อยๆจนกระทั่ง ผลออกมาเป็นที่น่าพอใจ ก็จะผ่าน แต่ถ้าเกิดคนไหนที่นิเทศครั้งเดียวผ่านก็จบเลย ...แต่เราก็จะมีการพูดเสมอว่าเราจะมีการนิเทศกันเรื่อยๆ นะแต่การที่นิเทศอย่างเป็นทางการที่บอกกันตรงๆนี้เพราะต้องการให้ดูนะเพราะงั้นให้ทำให้เต็มที่ หลังจาก

ดูครั้งแรกเต็มที่เขาแล้ว ต่อไปก็ดูแบบลองที่เราไม่บอกเวลาซี เขาทำได้อย่างตอนที่บอกวันหรือเปล่า ... (วรรณมนต์ ขอสุงเนิน, ฝ่ายวิชาการ, 2544)

นอกจากนี้ ในการนิเทศจะใช้เครื่องมือคือแบบประเมินนิเทศการสอน ซึ่งจะระบุผู้รับการนิเทศ รายการพฤติกรรม โดยวัดระดับความคิดเห็นเป็นแบบวัดสเกล 4 ระดับ คือมาก ปานกลาง น้อย และไม่ปฏิบัติ รวมถึงมีการชี้แจงข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

ประการสุดท้าย ในเกณฑ์ที่ 3 โรงเรียนต้องดำเนินการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนถูกต้องตามระเบียบและหรือหลักการวัดและประเมินผล มีเอกสาร หลักฐานการวัดและประเมินผลที่ถูกต้อง ครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน สามารถพิจารณาได้จากในเรื่องเวลาเรียนครูประจำจะตรวจสอบเวลาเรียนของนักเรียน เมื่อสิ้นสัปดาห์หนึ่งๆ จะต้องจัดส่งบัญชีเรียกชื่อให้ฝ่ายวิชาการ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและเป็นปัจจุบัน เมื่อสิ้นเดือนจะรวบรวมส่งผู้บริหาร ในเรื่องการวัดจุดประสงค์การเรียนรู้นั้นโรงเรียนกำหนดให้มีการวัดประเมินผลไม่น้อยกว่า 3 ครั้งต่อหนึ่งภาคเรียน และเมื่อจบภาคเรียนหนึ่งๆ จึงจะสรุปผลการประเมิน นอกจากนี้ ครูผู้สอนจะเป็นผู้ออกข้อสอบ จึงจะมีเนื้อหาครอบคลุมจุดประสงค์การเรียนรู้เหมาะสม โดยมีฝ่ายวิชาการเป็นผู้ตรวจข้อสอบอีกครั้งว่าถูกต้องตรงตามเนื้อหาวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือไม่ ทั้งนี้ ทางฝ่ายวิชาการได้พัฒนาครูด้านประเมินผล เนื่องจากครูยังมีความผิดพลาดในการทำงานส่วนนี้ ในเรื่องของความเข้าใจเอกสารที่เกี่ยวข้อง และความผิดพลาดของการสรุปผลและแจ้งคะแนนนักเรียน

... มันจะมีเอกสาร ป.01 และป.02 ครูบางคนทำไม่เป็น เราก็จะมีการประชุมกัน โดยฝ่ายวิชาการชี้แจง โดยให้เอาเอกสารมาที่ห้องประชุม ตรงนี้ทำอย่างนี้ก่อน กรณีเด็กออกระหว่างปี เด็กเข้าระหว่างปี ทำยังไง มีการชี้แจงกัน ทำไมใช้คำว่าพัฒนาเพราะว่า ปัญหาที่พบคือ ครูทำตรงนี้ผิดพลาดโดยเฉพาะเรื่องของคะแนน เป็นสิ่งสำคัญ ผิดพลาดไม่ได้ เพราะไม่เช่นนั้นการแจ้งผลสอบก็ผิดพลาด ผู้ปกครองบอกคะแนนเด็กได้เท่านี้ ทำไมเขียนเท่านั้นละ ปัญหาเกิดเยอะจึงใช้การปรับปรุงพัฒนาตรงนี้ โดยก่อนที่จะมาใช้วิชาการชี้แจงที่หน้าเลย ให้ทำอย่างนี้ๆ สอนทำความเข้าใจเกี่ยวกับเอกสารการสอนประจำชั้น... (วรรณมนต์ ขอสุงเนิน, ฝ่ายวิชาการ, 2544)

ทั้งนี้ ในการประเมินผลในสภาพจริงของผู้เรียนเพื่อให้เห็นความก้าวหน้าและ พัฒนาการของผู้เรียน โดยมีการวัด ประเมินผลและนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนา และปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่องนั้น นอกจากจะมีการบันทึกพฤติกรรม บันทึกผลการ เรียนซึ่งเป็นเอกสารประจำที่ครูต้องปฏิบัติแล้ว ยังสามารถพิจารณาได้จากการที่โรงเรียนใช้การ เรียนการสอนแบบนักเรียนเป็นศูนย์กลางมีการใช้แฟ้มสะสมผลงานที่นักเรียนต้องมีการปฏิบัติงาน จริงในชั่วโมง นักเรียนจะเลือกผลงานของตนเองเพื่อเก็บสะสมไว้ในแฟ้มสะสมผลงาน จึงสามารถ เห็นพัฒนาการของนักเรียนได้ นอกจากนี้ ในการประเมินผลการเรียนของนักเรียน ในแต่ละวิชาจะ มีการประเมินทั้งก่อนเรียน ระหว่างเรียน และหลังเรียน เพื่อให้ครูผู้สอนได้เห็นพัฒนาการของ นักเรียนแต่ละคนอย่างชัดเจน พิจารณาได้ตามคำสัมภาษณ์ข้างล่างนี้

... ทุกช่วงที่ทำการสอนประเมินหมด คือ ทั้งก่อนเรียน ระหว่างเรียน หรือหลังเรียน มีการประเมินสะสมไว้ เพื่อให้เห็นพัฒนาการของเด็กแต่ละคน คือมีการประเมิน อย่างป.1ขึ้นป.2 ก็จะมีการประเมินเด็กก่อนเรียนป.2 แล้วก็มีแฟ้มเด็ก[แฟ้ม สะสมผลงาน] ติดตัวขึ้นมาด้วย ซึ่งมีการบันทึกพฤติกรรม บันทึกผลการเรียน พอ ปลายปี ก็คือผลการเรียนในปลายปีนั้น... (วรรณมณี ขอสุนเนิน, ฝ่ายวิชาการ, 2544)

5.3.2.3. ปัจจัย 3 บุคลากร

ในเกณฑ์ 1 ที่ว่าผู้บริหารเป็นผู้นำระดับมืออาชีพนั้น ทางโรงเรียนมิได้มีแผนการ ดำเนินงานใหม่ใดๆ แต่เป็นเรื่องของภาวะผู้นำของผู้บริหารซึ่งเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ มีวิสัยทัศน์มีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จในการทำงาน และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ดังนั้นการดำเนินงานเพื่อให้ปรากฏเป็นรูปธรรมในส่วนนี้ผู้ช่วยงานบุคลากรจึงจะเป็นผู้รวบรวมหลักฐานเพื่อแสดง ให้เห็นถึงคุณลักษณะมืออาชีพดังกล่าว เช่น หลักฐานการมีส่วนร่วมสนับสนุนงานด้านต่างๆ บันทึกคำสั่ง หลักฐานการฝึกอบรมของผู้บริหาร นอกจากนี้จะพิจารณาจากบุคลิกภาพภาวะผู้นำ ของ ผู้บริหารที่ปรากฏตามธรรมชาติ เช่น เห็นได้จากแนวความคิด หรือจากงานที่ผู้บริหารได้ริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดจนจะพิจารณาได้จากประวัติการทำงานทางการศึกษาของผู้บริหาร ที่ได้ บริหารโรงเรียนมาตั้งแต่ปีพ.ศ. 2526 จบการศึกษาจากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (ปทุมวัน) เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่ม มีความรักในอาชีพครู มีความทุ่มเทเพื่อพัฒนาให้โรงเรียน เจริญก้าวหน้าในทุกๆด้าน โดยครูจะเข้าร่วมการอบรมสัมมนาทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง และยัง

จัดให้มีการอบรมบุคลากรเพื่อเสริมสร้างความรู้ความสามารถครูในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ และได้สนับสนุนให้มีการพัฒนางานด้านต่างๆ อาทิ สนับสนุนด้านวิชาการในการปรับกระบวนการเรียนการสอนให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ สนับสนุนงานด้านบุคลากรโดยการส่งบุคลากรฝึกอบรมหรือการจัดอบรม ประชุมสัมมนา ทักษะศึกษาดูงาน การปรับปรุงและมีส่วนร่วมในระบบนิเทศ ส่งเสริมงานด้านการบริหารจัดการโดยเป็นผู้ริเริ่มให้มีการประกันคุณภาพการศึกษา การจัดทำธรรมนูญโรงเรียนและแผนงานปฏิบัติการฝ่ายงานต่างๆ ทั้งนี้ คำสัมภาษณ์ข้างล่างนี้เป็นตัวอย่างหนึ่งที่แสดงภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารได้อย่างชัดเจน

... ก็คิดว่าเราพยายามที่จะศึกษาหาความรู้ มีวิสัยทัศน์ที่เราานิยมใช้คำว่าวิสัยทัศน์นะคะ เราก็ต้องมีการศึกษาตลอดเวลาว่าขณะนี้เขาก้าวไปถึงไหน ต้องทันต่อเหตุการณ์นะคะ ว่ากระทรวงมีการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง เราต้องไปอบรม ในขณะเดียวกันเราไปอบรมมาได้เราก็ต้องแจ้งให้บุคลากรทราบเลยว่าขณะนี้มันมีอะไรที่เปลี่ยนแปลงไปนะอย่างนี้ๆ เพราะฉะนั้นที่โรงเรียนนี้ครูจะต้องมีโอกาสรับรู้ตลอดเวลา นะคะ ... คือในส่วนตัวเองก็ไปอบรมด้วย ซื้อมาหนังสือด้วย ที่เกี่ยวกับผู้บริหารว่าผู้บริหารเนี่ยมีหน้าที่อะไร ผู้บริหารที่ดีเนี่ยควรปฏิบัติอย่างไร เราก็จะมีทุกขั้นตอน พยายามศึกษาอยู่ตลอดเวลา แต่จะเรียกว่า..ยังไม่มีอาชีพขนาดนั้น มั้ง คือทำอย่างที่สุด ว่าเราไม่ล้าสมัย พยายามทันต่อเหตุการณ์ตลอด

คือเราก็จะพูดกันตรงๆ ว่าจุดมุ่งหมายของโรงเรียน 1 พัฒนาศักยภาพ 2 พัฒนาผู้เรียน 3 พัฒนาโรงเรียน มันต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน คือโรงเรียนไม่เคยคิดเลยว่าเขามีความรู้ความสามารถแล้วเขาจะจากเราไป ตัวนี้โรงเรียนตัดไปได้เลย คิดว่าเขาไปอยู่ที่อื่นเขาก็สามารถนำความรู้ไปใช้ที่อื่นได้ ก็เนี่ยตัวเนี่ยที่โรงเรียนทำอยู่ เพื่อพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถให้ทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน ... (จิราภรณ์ วงษ์อ่อน, อาจารย์ใหญ่โรงเรียนถนนอมบุตร, 2544)

ในเกณฑ์ที่ 2 ฝ่ายบุคลากรต้องดำเนินการให้ครูผู้สอนทุกคนมีความรู้ความสามารถและคุณธรรมเหมาะสมกับอาชีพครู โดยมีวุฒิความรู้ ความสามารถสอดคล้องและเพียงพอกับสาขาวิชาที่สอน มีการปฏิบัติงานสอดคล้องกับจรรยาบรรณวิชาชีพครูและมีความมุ่งมั่นต่อการพัฒนาตนเองสู่เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู โดยเมื่อโรงเรียนจะเข้าสู่ระบบการประกันคุณภาพมาตรฐาน ทางฝ่ายบุคลากรจึงมีหลักการว่าจะพัฒนาบุคลากรตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษา

ที่ได้กำหนดจรรยาบรรณวิชาชีพครู 9 ข้อ จึงศึกษาเกณฑ์มาตรฐานดังกล่าวเพื่อนำมาเป็นเกณฑ์ประเมินบุคลากรครู เพื่อให้หัวหน้าฝ่ายงานแต่ละฝ่ายนำไปประเมินบุคลากรในฝ่ายของตนเอง ภาคเรียนละครั้ง จากนั้นจึงส่งผลการประเมินให้กับผู้บริหารเพื่อพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของครูจะมีทั้งส่วนที่เป็นงานทางด้านวิชาการและในส่วนที่ทางฝ่ายบุคลากรคิดขึ้นเพื่อตอบสนองแนวทางมาตรฐานจรรยาบรรณครูดังกล่าว

... คือถ้าในพระราชบัญญัติ ก็คือครูผู้สอน ครูก็คือผู้ที่ให้ความรู้แก่เด็กโดยยึดหลักจรรยาบรรณที่ว่าไว้ คือยึดจรรยาบรรณ ก็คือคำว่าครูนี้จะยึดตรงเป๊ะตามจรรยาบรรณที่เราได้กำหนดมาทั้ง 9 ข้อ อย่างเช่น ไม่หวังอามิสสินจ้างจากเด็ก ไม่เป็นปฏิปักษ์ในการเสริมสร้างศักยภาพของเด็ก ลักษณะนี้ก็คือทุกอย่างเราทำเพื่อเด็ก ส่งเสริมให้เด็กให้มีศักยภาพมากที่สุด แต่รูปแบบในการวัดก็อยู่ที่การนิเทศว่าครูคนนี้เขามีการพัฒนาตนเองหรือเปล่ามีการทุ่มเทกับเด็กหรือเปล่า มีความรับผิดชอบต่อเด็กหรือเปล่านั้นจะครบจะมองตรงนี้... (สุรลักษณ์ เชษฐา, ผู้ช่วยงานบุคลากร, 2544)

ทั้งนี้ การประเมินผลที่มาจากแบบประเมินการนิเทศการสอนจะมาจากการติดตามนิเทศการเรียนการสอนที่ควบคุมโดยฝ่ายวิชาการ ส่วนแบบประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้นจะมีลักษณะการประเมินเป็นช่วงเดือนตามที่กำหนดในแบบประเมินจนสิ้นภาคการศึกษา และการพิจารณาจะใช้เป็นมาตรวัดสังเกตซึ่งในแต่ละระดับก็จะมีค่าคะแนนกำกับ ดีมาก 4 คะแนน ดี 3 คะแนน พอใช้ 2 คะแนน และต่ำกว่ามาตรฐานคือ 1 คะแนน โดยฝ่ายบุคลากรจะแจกแบบประเมินนี้ให้กับหัวหน้าฝ่ายงานแต่ละฝ่ายเพื่อประเมินบุคลากรของตนเอง ซึ่งจะทำให้หัวหน้าฝ่ายคอยติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรในฝ่ายของตนได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรคนนั้นๆ ในครั้งต่อไป จากนั้นฝ่ายบุคลากรจะเป็นผู้รับผิดชอบในการเก็บรวบรวมในปลายภาคเรียน เพื่อประมวลผลคะแนนที่ได้จากทั้งสองแบบประเมินมาใช้ในการพิจารณาผลงานการปฏิบัติงานของบุคลากรคนนั้นๆ ร่วมกับผู้บริหารเพื่อพิจารณาความดีความชอบและเพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติในอนาคต ดังพิจารณาได้จากคำสัมภาษณ์ข้างล่างนี้

... ประเมิน เราก็จะมีเกณฑ์อยู่ แล้วแต่ละฝ่ายก็จะมีเกณฑ์หนึ่งสองสาม พอใช้ ดี ดีมาก อย่างนี้ เราก็จะมีการประเมินออกมา ถ้าครูคนนี้ได้เกณฑ์ที่สอง คือพอใช้ พอในครั้งที่สอง เราก็จะไปประเมินครูคนนี้อีกครั้ง ว่าเขาจะได้เกณฑ์เท่าไร ดีขึ้นรี เปล่า ถ้าเขาได้เกณฑ์ที่สาม ก็คือดี ดีขึ้นก็แสดงว่าเขาพัฒนาขึ้น แต่ถ้าเขาได้ เกณฑ์เท่าเดิมหรือต่ำกว่าเกณฑ์ก็ต้องพัฒนาหรือปรับเกณฑ์ครูคนนั้นให้ดีขึ้น ถ้าครูคนไหนผ่านเกณฑ์ที่ครูกำหนดว่าจะต้องอย่างนี้ๆ นะถ้าเขาผ่านเกณฑ์ก็ โอเค แต่ถ้าคนไหนไม่ผ่านเกณฑ์เราก็ต้องมีการปรับเกณฑ์ครูกันใหม่ ... (สุร ลักษณ์ เชษฐา, ผู้ช่วยงานบุคลากร, 2544)

ในเกณฑ์ที่ 3 บุคลากรสนับสนุนทุกคนมีความรู้ความสามารถและปฏิบัติงานเต็ม ศักยภาพ โดยมีความรู้ ความสามารถสอดคล้องกับงานที่ได้รับมอบหมายและมีความมุ่งมั่นต่อ ความสำเร็จในการทำงานเพื่อโรงเรียนนั้น ฝ่ายบุคลากรต้องร่วมกับฝ่ายวิชาการในการวางแผน ทางการพัฒนาบุคลากรเนื่องจากทางโรงเรียนเน้นการพัฒนาด้านวิชาการเป็นพิเศษ เพื่อเตรียม ความพร้อมครูให้ตอบสนองต่อกระบวนการเรียนการสอนที่ฝ่ายวิชาการกำหนด นอกจากนี้ทาง ผู้บริหารยังมีนโยบายในการส่งเสริมให้บุคลากรภายในก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลง อาทิ การ อบรมการเรียนการสอนแบบเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การอบรมจัดทำแฟ้มสะสมผลงาน การ อบรมการทำวิจัยในชั้นเรียน และการอบรมการทำสื่อการเรียนการสอน ซึ่งทางโรงเรียนจะเน้นมาก ในเรื่องการฝึกอบรมครู จนถึงได้ว่าเป็นงานหลักของงานบุคลากร ที่จะมีจุดเน้นให้บุคลากรมี ประสิทธิภาพมากที่สุด ทั้งทางด้านการเรียนการสอน ครอบคลุมถึงหน้าที่ครู โดยทางฝ่ายบุคลากร จะดำเนินการจัดวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ อาทิ วิทยากรจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน หรือครูต้นแบบจากสถานศึกษาอื่น เพื่อพิจารณาการจัดอบรมทั้งภายในและภายนอกที่เหมาะสม ต่อไป ดังพิจารณาได้จากคำสัมภาษณ์เบื้องต้นนี้

... คือบุคลากรเนี่ยก็ต้องให้สัมพันธ์กับวิชาการเขาด้วย สำคัญเลยปัจจัยที่ 2 กับ 3 เนี่ยต้องไปด้วยกัน เพราะฉะนั้นเราก็ต้องถามว่าวิชาการเขามุ่งจะทำอะไร เขาก็จะ มาปรึกษาว่าเขาจะมุ่งทำอะไร เราก็เป็นฝ่ายพัฒนาบุคลากร จะเอาแบบไหนเราก็ ไปหาวิทยากรที่ตรงกับความต้องการของฝ่ายวิชาการ แล้วก็มาอบรมกัน...

(จิราภรณ์ วงษ์อ่อน, อาจารย์ใหญ่โรงเรียนถนนอมบุตร, 2544)

... คือเราจะคิดก่อนว่าปีการศึกษานี้เราจะเตรียมความพร้อมให้กับครูอย่างไรจะทำให้ครูสามารถสอนเด็กได้ตามที่กระทรวงได้กำหนดมาให้ เราก็จะมาปรึกษากัน แล้วก็หาช่วงเวลาว่าง แล้วก็ list [ลงรายการ] รายการออกมา ว่าเราจะทำอย่างไร ก่อนหลัง แต่สรุปแล้วก็คือแต่ละโครงการเน้นการฝึกอบรม เน้นให้ครูทันสมัย อย่างช่วงนี้ เน้นเรื่อง Child-centered กำลังดังกำลังพัฒนากันอยู่ทางโรงเรียนก็จะจัดอบรมเรื่องนี้ขึ้น ถ้าเป็นเรื่องปฏิบัติการศึกษา ก็จะเชิญวิทยากรมาให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องนี้ ถ้าเป็นความรู้เกี่ยวกับเรื่องการทำวิจัยในห้องเรียน เกี่ยวกับครูต้นแบบหรืออะไรโรงเรียนก็จะเชิญผู้รู้มาให้ เราก็กลัวว่าครูของเราจะตามไม่ทัน เราก็พยายามที่สุดก็คือการจัดอบรม ในเรื่องของกระทรวง ดูว่าตอนนี้กระทรวงเขากำลังทำอะไรอยู่ สำนักงานปฏิบัติการศึกษาแห่งชาติเขาทำอะไร ตรงนั้นเราก็จะมาอบรมครู ในโรงเรียน เน้นมากที่สุดคือให้ครูในโรงเรียนตามทันให้มากที่สุด... (สุรลักษณ์ เชษฐา; ผู้ช่วยงานบุคลากร, 2544)

ทั้งนี้ เมื่อได้มีการจัดฝึกอบรมใดๆ ทั้งภายนอกหรือภายใน ทางฝ่ายงานบุคลากร จะมีการออกแบบประเมินผลการอบรม ซึ่งจะเป็นมาตรวัดแบบสเกล 4 ระดับคือดีมาก ดี พอใช้ หรือควรปรับปรุง รายการประเมินนั้นเป็นการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรมในระดับกายภาพคือ สถานที่จัดอบรม วิทยากรที่ให้การอบรม การตรงต่อเวลาของบุคลากร ความสนใจของบุคลากร และระยะเวลาที่ใช้ในการอบรม โดยในส่วนท้ายจะให้ผู้เข้ารับการอบรมแสดงความคิดเห็น ซึ่งอย่างที่ได้อธิบายข้างต้นแม้ว่าทางโรงเรียนจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร แต่ปัญหาก็คือประการแรกทางโรงเรียนยังไม่แน่ใจในการนำความรู้จากการฝึกอบรมไปใช้ของบุคลากร แม้ว่าจะใช้การนิเทศติดตามอย่างสม่ำเสมอ

...เราอบรมครูเขาแล้วครูเขาเอาไปใช้หรือเปล่า นั่นคือปัญหา ว่าเราอบรมไปแล้วเขาเอาไปใช้จริงๆ หรือเปล่าตรงนี้ หรือว่าใช้เฉพาะตอนเราไปนิเทศ ไม่ใช่ว่าวันนี้เรามีนิเทศ เขาก็ทำเต็มที่ แต่พอไม่ได้นิเทศเขาก็ไม่ได้ทำนี่ ก็จากที่ติดตามดูนะครับ แต่ยังไม่เป็นรูปแบบของการประเมินที่ชัดเจน แต่ก็ติดตามดูจากคำสั่งเกิดเนี่ยครับ งานหนักที่จะต้องติดตามนิเทศเป็นประจำ อย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่เฉพาะฝ่ายวิชาการ หัวหน้าฝ่ายทุกคนก็ต้องช่วยกันติดตามผล นี่ก็น่าจะเป็น

ปัญหาว่าสิ่งที่เราอบรมไปแล้วครูเอาไปใช้จริงหรือเปล่า แต่ว่าภาพโดยรวมทุกคนก็ปฏิบัติหน้าที่ได้เข้าเกณฑ์ดี... (สุรลักษณ์ เศรษฐา, ผู้ช่วยงานบุคลากร, 2544)

ประการที่สอง ความเข้าใจที่ไม่ตรงกันและการถ่ายทอดความรู้จากการอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน เนื่องจากความสามารถในการรับรู้ ความเข้าใจและการตีความสิ่งที่ได้รับจากการฝึก อบรมของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน จึงทำให้เกิดความขัดแย้งเมื่อต้องมาร่วมทำงานกัน แม้ว่าทางฝ่ายบุคลากรผู้รับผิดชอบเรื่องของการฝึกอบรมและบุคลากรจะเข้าใจว่าการแสดงความคิดเห็นนั้นไม่มีถูก หรือไม่มีผิดอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ในขณะเดียวกันก็ทำให้บุคลากรไม่แน่ใจในความถูกต้องของความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมเช่นกัน ดังนั้น สำหรับการฝึกอบรมภายใน จึงให้วิทยากรช่วยในการติดตามผลการฝึกอบรมจากการปฏิบัติจริงของบุคลากร โดยที่วิทยากรจะมอบหมายชิ้นงานที่ต้องใช้ความรู้จากการอบรมในเรื่องนั้นๆ ให้กับบุคลากร และบุคลากรก็จะปฏิบัติงานตามความคิดเห็นความเข้าใจของตนเอง ซึ่งเมื่อส่งให้วิทยากรได้พิจารณา ก็จะทราบได้ว่าบุคลากรผู้นั้นเข้าใจสาระความรู้แล้วสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติได้หรือไม่

... คือช่วงที่เข้าอบรมเขาอาจจะเข้าใจไปคนละอย่างจากที่วิทยากรอบรม ลักษณะที่ว่าการเกิดการขัดแย้งทางความคิดกัน ความคิดนี้ก็อาจจะถูก ความคิดนี้ก็อาจจะถูก แล้วเขาจะนำไปใช้ คือไม่ผิดนะครับ แต่ยังงัดใส่ ไม่ผิดแต่ก็ไม่ถูก ก็คือลักษณะมันก็พูดยากนะครับ เช่นการอบรมวิจัยในชั้นเรียนอย่างนี้เราก็มองว่าเป็นวิชาคณิตศาสตร์น่าจะทำเรื่องนี้ปัญหานี้จะเกี่ยวกับเด็ก แต่วิชาคณิตศาสตร์ของป.1 น่าจะทำเรื่องนี้นะคือป.5 ป.6 ป.1 ป. 2 นี่ไม่เหมือนกัน

บางคนเขาก็อยากทำตรงนี้ บางคนก็อาจอยากทำตรงนี้ แต่ทำมาแล้วมันไม่เหมือนกัน ก็เลยคิดว่าใครผิดหรือใครถูกกันแน่ ก็คือในห้องประชุมห้องเดียวกัน ทุกคนฟังวิทยากรคนเดียวกัน แต่พอนำไปใช้แล้ว ทำออกมาคนละเรื่องกัน ก็เลยมีการติดตามผลจากวิทยากร เพราะการมาอบรมทุกครั้งวิทยากรจะให้งานไว้ แล้วเราก็มำส่ง ให้วิทยากร แล้ววิทยากรก็จะมาตรวจว่า สิ่งที่เราทำนั้นถูกต้องหรือเปล่า...(สุรลักษณ์ เศรษฐา, ผู้ช่วยงานบุคลากร, 2544)

นอกจากนี้ ประการสุดท้าย อุปสรรคที่มาจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายทางการศึกษาที่มาจากภาครัฐบาล โดยทางโรงเรียนสังกัดภายใต้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอก-

ชน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทิศทางการศึกษาใดๆ ทางโรงเรียนจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อสนองรับ
ต่อนโยบายด้วย ตลอดจนทางฝ่ายบุคลากรจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมบุคลากรของโรงเรียนให้
ก้าวทันกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังกล่าว

... ก็ยังเป็นปัญหายังสรุปกันไม่ได้ ทุกวันนี้ไม่ใช่เฉพาะครู บุคลากร หัวหน้าฝ่าย
และผู้บริหารเองก็ยังสับสนอยู่ ว่าทางกระทรวงทางรัฐบาลนี้จะเอาอย่างไรกันแน่
ทางการศึกษา เพราะทุกวันนี้เรายังต้องนั่งจับกระแสว่าทางกระทรวงเขาจะเอา
อย่างไรกันแน่ เราจะได้ตามได้ถูกทาง เพราะช่วงนี้ก็ยังมีความอยู่ เปลี่ยนแปลงกัน
มากเลยครับ ไม่ว่าจะเป็นหลักสูตร ยิ่งเปลี่ยนแปลงหลักสูตรนี้ถือว่าเป็นเรื่อง
ใหญ่เลยครับ ที่เราจะต้องปวดหัวกันอีกยาว มีช่วงนี้ก็อยากได้จุดที่แน่นอนจาก
กระทรวง ช่วงที่ผ่านมาทางกระทรวงได้กำหนดว่า โรงเรียนในสังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาเอกชนต้องผ่านการรับรองมาตรฐาน ตามเกณฑ์มาตรฐาน
ฐาน แต่ทุกวันนี้ก็ลุ่นอยู่ครับว่าจะป็นในรูปแบบไหน... (สุรลักษณ์ เศรษฐา, ผู้ช่วย
งานบุคลากร, 2544)

5.3.2.4. ปัจจัย 4 ทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน

ในการดำเนินเงินเกณฑ์ 1 ฝ่ายบริการเป็นผู้รับผิดชอบให้โรงเรียนมีการจัดอาคาร
เรียน อาคารประกอบห้องเรียน ห้องประกอบ และสภาพแวดล้อมเหมาะสมกับสภาพการใช้งาน ให้
มีความมั่นคง แข็งแรง ปลอดภัย และมีการดูแล บำรุงรักษาอย่างเหมาะสม ตลอดจนปรับปรุงการ
จัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนการสอนให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ โดยได้พัฒนา
อาคารสถานที่อย่างสม่ำเสมอ อาทิ ก่อนเปิดภาคการศึกษาฝ่ายบริการต้องดูแลปลูกต้นไม้ เปลี่ยน
ต้นไม้ ซ่อมแซมหน้าต่าง โต๊ะนักเรียน เป็นต้น ซึ่งการปรับสถานที่เป็นงานที่สำคัญอีกประการหนึ่ง
ของการดำเนินงานเพื่อรับการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน และเป็นงานที่โรงเรียนต้อง
ลงทุนสูงอย่างมากอีกด้วย โดยโรงเรียนได้มีการจัดโครงการต่างๆ เพื่อปรับปรุงสถานที่ อาทิ โครงการ
ปรับปรุงและพัฒนาสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน โครงการปรับปรุงอาคารเรียน โครงการจัด
ทำมุมความรู้ทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน และโครงการจัดทำห้องสมุดเคลื่อนที่ เป็นต้น

... เรื่องอาคารสถานที่เราก็ต้องดูตลอดเวลา ว่ามีอะไรที่ต้องปรับปรุงหรือเปล่านั้น มี
อะไรที่ต้องแก้ไขบ้าง ทำให้เกิดอันตรายแก่เด็ก อาคารสถานที่เนี่ยลงหนักมาก

ลงเป็นล้าน กว่าเจ้านั้น เพราะว่าไฮดรอนี้ก็ไม่ได้ตรงนี้ก็ไม่ได้ ต้นไม้ก็ต้องปรับปรุงชื่อ มาตลอด ต้องมาทาสีอะไรด้วย ก็ต้องให้เขามาเห็นก็ต้องมีของใหม่... (จิราภรณ์ วงษ์อ่อน, อาจารย์ใหญ่โรงเรียนถนนอมบุตร, 2544)

... ก็หนึ่งอาคารมันคงแข็งแรง ห้องเรียนเอื้อต่อการเรียนรู้ แล้วก็สถานที่ต่างๆ มีบรรยากาศดี ไม่มีอุบัติเหตุ ต้องปรับ คือ เดิมนี่ก็สอนแบบ Child-centered เราก็ต้องจะต้องจัดมุมความรู้ให้เด็กได้ค้นคว้า เด็กช่วยตนเอง ไม่ใช่ Teacher-centered เหมือนเมื่อก่อน เดิมนี่ห้องเรียนก็ต้องจัดให้มีบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ บางครั้งเรียนในห้องเด็กเบื่อก็ก็นำมาเรียนใต้อาคาร มีต้นไม้ เช่นสิ่งแวดล้อมรอบข้างเขา จะเป็นครู ความสะอาดในห้อง ความสะอาดในบริเวณที่เข้าไปอยู่ ความสะอาดจะเป็นโต๊ะในห้อง การจัดป้ายนิเทศต่างๆ มุมความรู้ ไฮพวกนี้จะเอื้อต่อการเรียนรู้หมด ... (สมใจ เลียนักตวาท, ฝ่ายบริการ, 2544)

จากคำสัมภาษณ์ข้างต้น ฝ่ายบริการจะต้องจัดโรงเรียนให้เป็นแหล่งความรู้และมีบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ โดยต้องคำนึงถึงความมั่นคง ความปลอดภัย ตลอดจนฝ่ายบริการต้องร่วมกับฝ่ายวิชาการในการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้แบบเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ตามนโยบายทางการศึกษาของโรงเรียนอีกด้วย เพื่อนักเรียนจะสามารถเรียนรู้จากสภาพแวดล้อมได้ นอกจากนี้จะต้องให้บริการบริเวณโรงเรียนสะอาดเรียบร้อย แล้วทางฝ่ายบริการยังได้จัดให้สนามกีฬา สระว่ายน้ำ รวมถึงมีป้ายชื่อต้นไม้ทั้งภาษาไทยภาษาอังกฤษ มีสวนสมุนไพรซึ่งจะทำให้ นักเรียนได้เรียนรู้จากธรรมชาติรอบตัวได้ หรือ ในการเรียนวิชาการเกษตร หรือวิชาสร้างเสริมประสบการณ์ชีวิต ครูสามารถให้นักเรียนได้ศึกษาจากสภาพแวดล้อมและเห็นสิ่งที่เรียนได้จริง ตลอดจนมีการจัดมุมความรู้ซึ่งเป็นมุมหนังสือภายในห้องเรียนทุกห้อง อันจะทำให้ นักเรียนสามารถค้นคว้าหาความรู้ ใช้เวลาว่างได้ภายในห้องเรียน ซึ่งการจัดมุมความรู้ นั้น โรงเรียนได้รับความร่วมมือจากผู้ปกครองและนักเรียนในการบริจาคหนังสือ

สิ่งที่โรงเรียนต้องมีการปรับปรุงอย่างมากอีกประการหนึ่งในการดำเนินงานให้สิ่งแวดล้อมเอื้ออำนวยต่อการเรียนการสอนนั้น โรงเรียนต้องมีการปรับปรุงห้องสมุด ที่จะเป็นแหล่งความรู้ที่สำคัญภายในโรงเรียน มีการจัดทำโครงการห้องสมุดเคลื่อนที่ โดยมีการจัดวางหนังสือวารสาร วางไว้ตามจุดพักผ่อนในโรงเรียน เช่นศาลา เพื่อให้ผู้สนใจ ไม่ว่าจะเป็นนักเรียนหรือผู้ที่เข้า

มาในโรงเรียนได้อ่าน ซึ่งอุปสรรคปัญหาที่เกิดขึ้นคือผลกระทบจากฝนตกทำให้นักเรียนยังไม่ค่อยรู้จักการจัดเก็บหนังสือให้มีระเบียบเรียบร้อย

... แต่ที่พบปัญหาคือการจัดการกิจกรรม อย่างมุมความรู้เด็กอ่านแล้วทำไม่เรียบร้อย อ่านไม่เก็บที่บ้าง รื้อบ้างหลุดลุ่ยบ้าง เราก็ต้องซ่อม โครงการนี้จะออกมาจากตัวเป้าหมาย ปัญหาที่เจอในโครงการพัฒนาก็คือนักเรียนจะทิ้งขยะไม่ค่อยเป็นที่ โดยมากเขานึกจะทิ้งเขาก็ทิ้ง ขนาดว่าพูดหน้าแถวตอนเช้า พูดไปแล้วครูเดินไปเจอเด็กเห็นขยะก็ให้เก็บแต่ก็ยังมียังมีคือโครงการพัฒนานี้เป็นโครงการตัวใหญ่ มีหลายกิจกรรมรองรับ... (สมใจ เลียนกัตวา, ฝ่ายบริการ, 2544)

ในการดำเนินงานเกณฑ์ที่ 2 จัดสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ และนวัตกรรมที่มีคุณภาพและเพียงพอต่อการเรียนการสอน เป็นความร่วมมือของฝ่ายวิชาการและฝ่ายบริการ โดยฝ่ายบริการจะรับผิดชอบให้มีระบบการจัดหาและบำรุงรักษาที่มีประสิทธิภาพ มีการบริการและส่งเสริมการใช้อย่างทั่วถึงและเป็นระบบ จึงได้มีการจัดบริการห้องสื่อ มีครูบริการสื่อดูแลควบคุมระบบการเบิกจ่ายที่ต้องมีกำหนดการยืมคืน ซึ่งสื่อนอกจากจะมาจากการจัดซื้อตามความเหมาะสมที่มาจากสารสนเทศของฝ่ายวิชาการ แล้วทางโรงเรียนยังมีการจัดฝึกอบรมการจัดทำสื่อการเรียนการสอนโดยครูผู้สอนเองเพื่อให้สื่อการสอนสอดคล้องกับเนื้อหาสาระในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งสื่อต่างๆจะนำมารวบรวมเก็บไว้ในห้องสื่อนี้

... เรามีห้องสื่อ มีสื่อต่างๆ ในแต่ละหมวด อย่างทักษะเราจะมีครูบริการสื่อ ถ้าครูจะสอนคณิตศาสตร์ วันจันทร์น้องต้องไปเบิกสื่อตัวนี้ ดูเนื้อหาแล้วว่าสอนเรื่องอะไร น้องก็ไปเบิกสื่อให้ตรงกับเนื้อหาที่จะสอน ในห้องสื่อก็จะมีกำหนดเบิกจ่าย ใครมายืม กำหนดเมื่อไหร่ กำหนดส่งกับใคร ... (สมใจ เลียนกัตวา, ฝ่ายบริการ, 2544)

ในเกณฑ์ที่ 3 ฝ่ายธุรการร่วมกับผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการให้โรงเรียนมีระบบการเงินที่ก่อประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน เป็นระบบที่มีการปรับปรุงโดยแต่เดิมแม้ว่าจะมีการจัดทำแต่ยังไม่เป็นทางการเท่าที่ควร คือจะเป็นแบบไม่เป็นทางการที่เมื่อต้องจ่ายจะเบิกและบางครั้งก็มิได้มีหลักฐาน ทั้งนี้ ฝ่ายธุรการก็ได้ปรับปรุงงานโดยมีการจัดทำ

แผนงบประมาณ รายรับรายจ่ายในการดำเนินงานของโรงเรียนและได้นำคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยจัดระบบฐานข้อมูลเพื่อความเป็นระบบระเบียบมากขึ้น ดังคำสัมภาษณ์นี้

... แต่มีด้านปัญหาเรื่องงบประมาณ คือเราไม่ได้ทำแบบเป็นบัญชีจริงๆ คือทำแบบไม่เป็นทางการ ไม่ได้ทำแบบบัญชีทางการอะไร เป็นเพียงบัญชีรายรับรายจ่ายธรรมดา ก็เลยมีปัญหาเพราะทางสข.ต้องการแบบเป็นทางการ เราก็ต้องเอาข้อมูล ดิบตรงนั้นมาทำเป็นบัญชีใหม่ เพราะเรื่องบัญชีก็ยังไม่ค่อยคล่องกัน...

(สุรลักษณ์ เชษฐา, ผู้ช่วยงานบุคลากร, 2544)

ในเกณฑ์ที่ 4 จัดระบบข้อมูลและเครือข่ายการเรียนรู้ของโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนการสอน กล่าวคือ มีการจัดทำและพัฒนาฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผนและพัฒนาการเรียนรู้อยู่ โดยฝ่ายธุรการมีการนำระบบฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์มาช่วยในการจัดทำงานทะเบียน เพื่อให้บริการข้อมูลและสารสนเทศอย่างทั่วถึงและทันต่อความต้องการ ทั้งนี้ ระบบคอมพิวเตอร์ดังกล่าวทางโรงเรียนได้รับการทดลองใช้จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เรียกว่าระบบ EIS (Educator Information System) ซึ่งเป็นระบบข้อมูลด้านการศึกษาซึ่งจะครอบคลุมข้อมูลทางด้านการบริหารการศึกษา อาทิ ประวัติส่วนตัวนักเรียน ผลการเรียน ความประพฤติและสถิติของนักเรียน ข้อมูลประวัติครูบุคลากร งบประมาณ จัดเก็บงานหรือโครงการต่างๆ เช่น การก่อสร้าง รายการครุภัณฑ์ อนึ่งการปรับมาใช้คอมพิวเตอร์ช่วยงานแม้ว่าจะทำให้สะดวกขึ้น แต่ทางฝ่ายธุรการก็พบปัญหาหลายประการ คือนอกจากในด้านของบุคลากรเองยังไม่ค่อยเข้าใจ ต้องการความช่วยเหลือในด้านความรู้และทักษะการใช้งานระบบดังกล่าวแต่ยังได้รับความช่วยเหลือด้านนี้ไว้ได้ไม่เต็มที่นัก ดังคำสัมภาษณ์ข้างล่างนี้

... คือเรามีปัญหาโทรไปถาม แล้วปรากฏว่า เขาบอกจะให้เจ้าหน้าที่มาดูให้ ก็หายไปเลยคะ เขาบอกเวลามีปัญหาอะไรให้ทำจดหมายส่งไปให้เขา คือบางครั้งเนี่ยเราเขียนเป็นอักษรหนังสือเนี่ย การอธิบายบางครั้งเนี่ยมันไม่เหมือนมาบอกกันด้วยการปฏิบัตินะคะอันนี้คือจุดปัญหาอย่างหนึ่ง... (สมบุญ วงษ์อ่อน, ฝ่ายธุรการและการเงิน, 2544)

นอกจากนี้ ระบบดังกล่าวยังเหมาะกับระบบราชการมากกว่าระบบโรงเรียนเอกชน กล่าวคือ ในค่าใช้จ่ายทางด้านการบริหารที่ระบบกำหนดให้คำนวณจากสองบัญชีคือบัญชีเงินค่าบำรุงการศึกษา และบัญชีจากเงินงบประมาณแผ่นดิน ซึ่งระบบได้ถูกจำกัดไว้ในการคำนวณอัตราเงินอุดหนุนสำหรับยอดรายจ่ายที่จะใช้ในบัญชีหนึ่งๆ ซึ่งตามความเป็นจริงแล้วทางโรงเรียนมีเพียงบัญชีค่าบำรุงการศึกษาเท่านั้น ทำให้เกิดปัญหาในการประเมินผล ดังคำสัมภาษณ์ข้างล่างนี้

... ระบบเอกชนเนี่ยเราจะมีเฉพาะว่าคือเราเก็บค่าเทอมมา เราก็ได้แค่นั้น ซึ่งเป็นเงินงบประมาณของเรา ไม่มีอีกบัญชีนึง แล้วที่นี้ปรากฏว่าระบบของเขาก็จะลืกลืมคิดว่าถ้าหากว่าสมมติว่าค่าก่อสร้างเกินหนึ่งล้าน หรือสองล้านอะไรเนี่ยให้ไปใช้งบประมาณ ถ้าต่ำกว่านั้นให้ไปใช้ค่าบำรุงการศึกษาอย่างนี้ค่ะ คือทำโปรแกรม fix ไว้ ก็ยังบอกเขาว่าของเราไม่ได้เป็นอย่างนี้ ก็ยังเจียบหายกันไป ก็ไม่รู้ว่าเขาได้ปรับปรุงหรือยัง... (สมบูรณ์ วงษ์อ่อน, ฝ่ายธุรการและการเงิน, 2544)

ประการสุดท้าย ในเกณฑ์ที่ 4 โรงเรียนมีการสร้างความสัมพันธ์และได้รับความร่วมมือจากองค์กรภายนอก เช่น บ้าน สมาคม ชุมชน สถานประกอบการ หน่วยงานของรัฐ เป็นต้น เป็นความรับผิดชอบจากทั้งฝ่ายแผนงานและโครงการ ฝ่ายกิจการนักเรียน ฝ่ายงานบุคลากร โดยการดำเนินงานติดต่อขอความช่วยเหลือจากองค์กรต่างๆ ได้แก่การขอเยี่ยมชมดูงาน การเชิญวิทยากรมาอบรมแก่ครู การเชิญวิทยากรมาให้การอบรมนักเรียน การขอความร่วมมือจากผู้ปกครองและนักเรียน นอกจากนี้ ยังดำเนินงานให้บริการหน่วยงานอื่น อาทิ การเชิญครูผู้สอนเป็นวิทยากร การบริจาคเงินและสิ่งของแก่หน่วยงานอื่น การให้บริการหน่วยงานอื่นในการใช้สถานที่ ตลอดจนการให้ความร่วมมือกับทั้งทางภาครัฐและเอกชนตามโอกาส

... เพราะว่าประกัน มันจะมีเรื่องความสัมพันธ์กับชุมชนเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย เช่น ก็ฟ้าสีเราก็จะเชิญนะครึ้มมาเป็นตัวแทนมอบถ้วยรางวัลมอบเหรียญบ้าง เขาก็มีส่วนสนับสนุนนะ มีของรางวัลมาแจกอย่างนี้ นอกจากนั้นก็อย่างเช่นวันพ่อ เราก็จะเชิญพ่อมา เชิญผู้ปกครองมาดู แล้วก็มีการแสดงของเด็กนักเรียนด้วย ก็อย่างลักษณะเชิญเราก็จะมีหนังสือแจ้งไปว่ามีกิจกรรมนี้ มีบุตรหลานแสดงด้วยสนใจก็มาดู แต่ไม่ได้หมายความว่าเชิญมาทุกคน ก็ให้ความร่วมมือกับโรงเรียนดี เวลา

การแสดงเราก็จะจัดเก้าอี้ไว้ส่วนหนึ่ง ผู้ปกครองจะมานั่งชม... (อนุวัฒน์ ปิงยศ, ฝ่ายแผนงานและโครงการ, 2544ข)

5.3.2.5. ปัจจัย 5 การจัดการ การบริหาร

ในปัจจัยที่ 5 นี้อาจารย์ใหญ่ และหัวหน้าฝ่ายเป็นผู้รับผิดชอบ โดยในเกณฑ์ที่ 1 มีระบบการบริหารจัดการที่ทันสมัย ผู้บริหารดำเนินการให้โรงเรียนมีโครงสร้างการบริหารชัดเจน มีการจัดทำธรรมนูญโรงเรียนและแผนปฏิบัติการรองรับ มีการนำนวัตกรรมเทคโนโลยี และระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ กล่าวคือได้นำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการปฏิบัติงานภายในโรงเรียน ตลอดจนเทคโนโลยีที่สนับสนุนการปฏิบัติงานอื่นๆ เช่น เคเบิลทีวี ที่วงจรปิด เครื่องฉายสไลด์ เครื่องฉายข้ามศีรษะ อีกทั้งมีการสนับสนุนให้มีการพัฒนาบุคลากรอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง โดยมีการส่งอบรมทั้งภาครัฐและเอกชน ตลอดจนมีการจัดอบรมภายในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง มีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงาน ซึ่งการดำเนินงานดังกล่าว ผู้บริหารได้ค่อยๆกระจายอำนาจมาตั้งแต่ก่อนการทำประกันแล้ว แม้ในช่วงแรกจะเกิดปัญหาที่ครูยังทำงานตามโครงสร้างที่กำหนดไม่คล่องตัว แต่ในปัจจุบันครูสามารถมีความรู้ความเข้าใจในการทำงานในหน้าที่ต่างๆ จนเป็นที่พึงพอใจของผู้บริหารแล้ว นอกจากนี้ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้มีความสามารถเป็นผู้นำ โดยสามารถผลักดันเปลี่ยนการเป็นผู้นำได้ โดยแต่ละตำแหน่งมีวาระ 3 ปี และในส่วนของงานโครงการกิจกรรมจะมีหัวหน้าสับเปลี่ยนกันตามความเหมาะสมในแต่ละปีการศึกษา เพื่อให้บุคลากรเกิดความชำนาญในทุกกิจกรรม และจากการผลักดันเปลี่ยนตำแหน่งนี้ ทำให้บุคลากรได้แสดงความสามารถของตนเอง และยังเป็นการกระตุ้นให้กำลังใจบุคลากรในการพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ ตลอดจนทางโรงเรียนยังได้จัดให้มีคู่มือครูเพื่อให้ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ในคู่มือครูจะประกอบด้วย ระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการ พระราชบัญญัติการศึกษา ระเบียบคุรุสภา จรรยาบรรณวิชาชีพครู พระราชบัญญัติประถมศึกษา และการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของครูบุคลากรในแต่ละตำแหน่งอย่างครบถ้วน

... คือถ้าเปลี่ยนอย่างนั้นเพื่อที่ว่าอยากให้ผู้บุคลากรมีความรู้ความสามารถได้ทุกรูปแบบ ไม่ใช่ว่าจำเริญว่าคุณอยู่ฝ่ายกิจการนักเรียนแล้วคุณต้องอยู่ฝ่ายนี้ตลอด คือตามหลักเนี่ยเขาต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงนะถ้าเป็นระบบราชการนะ เขาจะเปลี่ยนอยู่ตลอด แต่ของโรงเรียนนี้ยังนะ ยังเป็นลักษณะที่ว่ายังอยู่เดิม เพราะ

เราจะเปลี่ยนเหมือนกันก็ธรรมดาทุกสามปีก็ต้องมีการเปลี่ยน... (จิราภรณ์ วงษ์อ่อน, อาจารย์ใหญ่โรงเรียนถนนอมบุตร, 2544)

ในเกณฑ์ที่ 2 มีการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นประชาธิปไตย โดยสนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นและปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งพิจารณาได้จากการเปิดโอกาสให้ครูบุคลากรแสดงความคิดเห็นในการประชุมของคณะครู อาทิ เมื่อต้องมีการปรับเปลี่ยนตำแหน่ง ผู้บริหารจะถามบุคลากรทุกคนในที่ประชุมเพื่อขอความคิดเห็น หรือบุคลากรสามารถแสดงความต้องการในการย้ายตำแหน่งงานได้ รวมถึงการที่ครูสามารถเสนอความคิดเห็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานในโครงการต่างๆ ต่อผู้บริหารได้โดยตรง ซึ่งอาจเนื่องมาจากสภาพองค์กรที่มีขนาดเล็ก จึงทำให้การเสนอความคิดเห็นไม่เป็นทางการ อาทิ จากคำสัมภาษณ์ข้างล่างนี้

... ระบบการบริหารงาน โรงเรียนของเราจะคล้ายกับเป็นครอบครัว การปกครองอย่างไม่เป็นทางการ ถ้าเรานึกอะไรที่เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนได้เราก็สามารถเข้าพบครูใหญ่เสนองานได้ทันที ลักษณะเป็นกันเอง ที่นี้เป็นครอบครัวมีพ่อแม่ลูก เรานับถืออาวุโส ช่วยเหลือกัน ถ้าผมมีปัญหาครูท่านอื่นก็มาช่วย หรือถ้าครูท่านอื่นมีปัญหาผมก็จะเข้าไปช่วยคล้ายๆการติดต่อสัมพันธ์กันแบบปฐมนิคมครับ ... (สุรลักษณ์ เชษฐา, ผู้ช่วยงานบุคลากร, 2544)

ประการสุดท้ายในเกณฑ์ 3 มีระบบการกำกับ ตรวจสอบ และรายงานคุณภาพภายในที่เหมาะสม มีการกำหนดขอบข่ายสาระการกำกับตรวจสอบและรายงานที่ครอบคลุมเป้าหมายและจุดเน้นการพัฒนาของโรงเรียนชัดเจน โดยมีฝ่ายแผนงานและโครงการดูแลรับผิดชอบในการติดตาม ตรวจสอบ และเสนอรายงานการตรวจสอบคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในประเด็นของการระบบการติดตามคุณภาพนี้จะรายงานในหัวข้อที่ 5.4 ต่อไป

5.3.2.6. ปัจจัย 6 กิจกรรมนักเรียน

ในการดำเนินงานเกณฑ์ 1 จัดบริการและสวัสดิการต่างๆ แก่ผู้เรียนเพื่อส่งเสริมพัฒนาการทั้งร่างกาย และจิตใจให้เหมาะสมกับวัย กล่าวคือมีการจัดโภชนาการและสุขาภิบาลที่ถูกต้องลักษณะ และเพียงพอ โรงเรียนมีบริการ ทางโรงเรียนได้จัดให้มีน้ำดื่มที่สะอาดจากเครื่อง

กรองน้ำ 2 จุดคือที่อาคาร 2 และบนอาคาร 3 ชั้น 3 นอกจากนี้ยังมีถังใส่น้ำดื่ม วางไว้หลังชั้นเรียน ทุกห้องเพื่อความสะอาดแก่ผู้เรียน และมีการดูแลทำความสะอาดเป็นประจำ สำหรับการดูแลเรื่องของการโภชนาการอาหาร จะมีการจัดทำรายการอาหารรายวันและรายเดือน เป็นอาหารกลางวัน ของนักเรียน และจะมีการส่งรายการอาหารให้ผู้ปกครองได้ทราบถึงข้อมูลที่ทางโรงเรียนได้จัด บริการ ซึ่งทางโรงเรียนจะมีห้องครัวประกอบอาหารของตนเอง มีบุคลากรและเครื่องมือเครื่องใช้ ภาชนะที่เป็นไปตามมาตรฐานและคำนึงถึงหลักโภชนาการตามวัยของผู้บริโภค ส่วนในด้านการ สุขภาพโรงเรียนได้จัดบริการห้องน้ำห้องส้วมให้เพียงพอกับจำนวนนักเรียน โดยมีประจำทุก อาคาร และจะมีบุคลากรทำความสะอาดเป็นประจำวันละ 2 ครั้งเพื่อให้สะอาดอยู่เสมอ

โรงเรียนดำเนินการให้มีการจัดสันทนาการให้กับนักเรียนได้พักผ่อน อาทิ มีสนาม เด็กเล่น สระว่ายน้ำ สนามกีฬา สนามบาสเกตบอล เพื่อให้ให้นักเรียนได้ออกกำลังกาย รวมถึงมีกิจกรรมด้านดนตรีไทย ดนตรีสากล ดนตรีลูกทุ่ง กิจกรรมนาฏศิลป์เพื่อเป็นการพัฒนานักเรียน ทั้ง ทางด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญา ให้เหมาะสมกับวัย ทั้งนี้ยังมีการจัดบริการ สุขภาพโดยนอกจากจะมี ห้องพยาบาล 2 ห้อง แยกห้องพยาบาลชายหญิงมีบุคลากรประจำที่ผ่านการอบรมจากโรงพยาบาลเกี่ยวกับการปฐมพยาบาลเบื้องต้น ทำหน้าที่ให้การบริการเบื้องต้นและ จะมีการบันทึกการให้บริการของนักเรียนที่มาใช้บริการ มีการจัดทำบัญชีนายการยา ตลอดจนมีการ ทำบัตรสุขภาพนักเรียน บัตรประกันอุบัติเหตุสำหรับนักเรียนและบุคลากรทุกคน และการจัดทำ ป้ายนิเทศเกี่ยวกับการดูแลรักษาสุขภาพและให้ความรู้เกี่ยวกับการรักษาสุขภาพอีกด้วย นอกจากนี้ ยังมี เจ้าหน้าที่จากสาธารณสุขแขวงหัวหมากมาให้บริการ อาทิ การฉีดวัคซีนสร้างภูมิคุ้มกันโรค ตรวจสุขภาพนักเรียนภาคเรียนละ 2 ครั้ง

ในการดำเนินการด้านการจัดสวัสดิการและบริการยังรวมถึง โรงเรียนมีการจัด ระบบรักษาความปลอดภัยโดยมีการจัดยามรักษาการณ์ที่ประตูทางเข้า-ออกหน้าโรงเรียน อีกทั้ง ยังมีการจัดครูเวรดูแลความปลอดภัยตามจุดต่างๆ เช่นหน้าโรงเรียน สนามบาส และบนอาคาร เรียนผลัดเปลี่ยนกันตามวันที่จัดไว้ตลอดปีการศึกษา ในการดูแลการจราจรภายในโรงเรียน ดูแล ความเป็นระเบียบเรียบร้อยและจัดบันทึกผลการปฏิบัติหน้าที่เพื่อเสนอต่อผู้บริหารหลังจากการ ปฏิบัติหน้าที่ประจำวันอีกด้วย เพื่อความปลอดภัยของนักเรียน ในส่วนของการให้บริการความ สะดวกยังรวมถึงการที่โรงเรียนได้จัดให้มีบริการรถรับส่งนักเรียน จำนวน 3 คัน มีพนักงานขับรถซึ่งเป็นครูประจำที่โรงเรียนและมีครูเวรประจำรถทุกคันรับส่งถึงบ้าน และสำหรับนักเรียนที่กลับบ้าน เอง จะมีครูเวรดูแลส่งขึ้นรถประจำทางซึ่งที่รับส่งรถประจำทางอยู่ติดกับบริเวณหน้าโรงเรียนนั่นเอง จึงดูแลได้ง่าย ส่วนรถรับส่งของผู้ปกครองจะต้องมีบัตรเข้าออกแสดงทุกคัน หรือบัตรที่แสดงว่าขอ

รับนักเรียนก่อนทุกครั้งทั้งห้องธุรการหรือห้องครูประจำชั้น รวมถึงมีการติดตั้งอุปกรณ์ตัดกระแสไฟฟ้า กล้องที่วงจรปิดตามจุดต่างๆในโรงเรียนเพื่อความปลอดภัยอีกด้วย

... ครูประจำรถจะมีครูคนขับ กับครูเวร ทำไมครูต้องขับรถก็เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ปกครอง ถ้าเป็นคนนอก ผู้ปกครองไม่ค่อยไว้วางใจ กลัวจะไปมีดีมีร้าย ลักพาตัวมัย ถ้าเป็นครูในโรงเรียนก็คงจะไม่ทำ ก็มีความเชื่อมั่น ก็ถือว่าเป็นสวัสดิการพิเศษกับครู และเวลาสอนก็น้อยด้วย ... (ระเมต อ้วนอ่อน, ฝ่ายกิจการนักเรียน, 2544)

... ก็เริ่มตั้งแต่ประตู ช่วยยามโบกรถ ดูแลเด็กที่เดินเข้าโรงเรียนทั้งรถข้างในจะออกรถข้างนอกจะเข้า เราก็ต้องมีการโบกการห้ามรถ คล้ายๆ เป็นจราจรไปในตัว แล้วก็มีเวรสนาม ก็คือเวรที่จะจัดรถให้เข้าจอด ให้เป็นระเบียบ เพื่อที่ว่า คันไหนที่เข้ามาแล้วจะไม่ติด มีที่จอดกัน มีครูจุดละหนึ่งคน แล้วก็มีเข้าเวรใต้ตึกสาม ก็คือดูแลเด็กที่มาวิ่งเล่น ครูที่ดูแลก็จะไม่ให้เด็กเล่นโลดโผนเกินไป ก็เป็นการดูแลความปลอดภัยใต้ตึก แล้วก็มีเวรชั้นหนึ่ง ชั้นสอง ชั้นสาม ครบ ก็จะคอยดูแลในแต่ละชั้น ก็คือดูแลความปลอดภัย ของเด็ก ๆ ในแต่ละเช้า เพราะตอนเช้าเด็กจะมาแล้วชุกชนกัน ... (สุรลักษณ์ เศรษฐา, ผู้ช่วยงานบุคลากร, 2544)

นอกจากนี้เพื่อให้ความช่วยเหลือที่เอื้ออำนวยให้นักเรียนที่มีความจำเป็นได้มีโอกาสได้เรียนอย่างเต็มที่ โรงเรียนจึงได้จัดให้มีทุนการศึกษา ทุนอาหารกลางวันสำหรับนักเรียนฐานะไม่ดี และมีบริการอาหารกลางวันสำหรับบุคลากรของโรงเรียน ตลอดจนเนื่องจากวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ ทางโรงเรียนจึงให้ความช่วยเหลือผู้ปกครองได้ผ่อนชำระค่าธรรมเนียมการเรียน แต่ปัญหาของการจัดทุนในปัจจุบันค่อนข้างน้อยเนื่องจากสภาพเศรษฐกิจไม่เอื้ออำนวย ดังที่ระเมต อ้วนอ่อน (2544) กล่าวว่า “... ปัญหาก็คือไม่ค่อยมีแหล่งเงินทุน เศรษฐกิจไม่ดีหาทุนยาก ผู้ปกครองที่นี้ก็ไม่ได้ร่ำรวยมาก เราก็ไม่ได้เก็บค่าแป๊ะเจี๊ยะ...”

บริการแนะแนวทุกด้านอย่างทั่วถึงและมีระบบเป็นอีกบริการหนึ่ง ที่โรงเรียนต้องปรับปรุง เนื่องจากก่อนที่จะมีการประกันทางโรงเรียนเข้าใจว่า โรงเรียนเป็นเพียงโรงเรียนระดับประถมศึกษาเท่านั้น เด็กนักเรียนในปกครองยังเป็นเด็กเล็ก และจากประสบการณ์การจัดการศึกษามา นักเรียนก็ไม่มีปัญหาอะไรมากจึงมิได้มีการจัดระบบแนะแนวอย่างเป็นระบบ จะเห็น

เพียงการจัดปัจฉิมนิเทศให้กับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 เพื่อเป็นการแนะแนวการศึกษาต่อ เช่น การเชิญวิทยากรจากสถานศึกษาอื่นมาเท่านั้น ปัจจุบันจึงต้องมีการจัดทำห้องแนะแนว แต่จากคำกล่าวของ อ.ระเมต อ้วนอ่อน ฝ่ายกิจการนักเรียน ทางโรงเรียนยังไม่มีบุคลากรที่เชี่ยวชาญด้านดังกล่าวโดยตรง ดังนั้นฝ่ายวิชาการจึงเป็นผู้รับผิดชอบในการมอบหมายให้ครูประจำชั้นทำหน้าที่เป็นครูแนะแนวด้วยให้คำปรึกษานักเรียนด้านต่างๆ ให้ใกล้ชิดมากขึ้น เช่น ดูแลเรื่องของพฤติกรรมก้าวร้าว การปรับตัว และพฤติกรรมอื่นๆ ในกรณีที่ครูประจำชั้นไม่สามารถแก้ไขได้ ก็จะเสนอให้ทางฝ่ายวิชาการและหัวหน้าฝ่ายเพื่อร่วมกันปรับพฤติกรรมของนักเรียนให้เป็นนักเรียนตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ดังคำสัมภาษณ์ข้างล่างนี้

... ปัจจัย 6 ที่เราไม่มีห้องแนะแนว เพราะเราเข้าใจว่า ห้องแนะแนวนี้นั้นไม่จำเป็นสำหรับประถมเพราะเด็กเราก็ก็น่ามีปัญหามากมาย ส่วนใหญ่ก็มีความซน ความซุกซนก็เกิดขึ้นแต่ตรงนั้น แต่ปัญหาในเรื่องส่วนตัวเล็กๆ คงจะไม่เท่ากับเด็กมัธยมใช้มัยคะ เราก็เลยคิดว่าไม่จำเป็นต้องมีห้องแนะแนว เพียงแต่ว่าเราใช้ครูประจำชั้นโฮมรูม ครูประจำชั้นที่เข้าตอนเช้าก็สามารถพูดคุยอะไรอย่างนี้ได้ แล้วเด็กนักเรียนก็สนิทสนมกับครูประจำชั้นอยู่แล้ว มีอะไรก็มีการพูดคุยกันอยู่แล้ว เราก็เลยไม่เห็นความจำเป็นว่าไม่ควรจะมีห้องแนะแนวเราก็ไม่ทำ แต่ตรงนี้ที่ปรึกษาเราบอกว่าควรจะมี เราก็เลยต้องมีห้องแนะแนว... (วรรณมนต์ ขอสองเนิน, ฝ่ายวิชาการ, 2544)

... [ปัจฉิมนิเทศ] คืออำนวยการนักเรียนป.6 โรงเรียนก็จะจัดเลี้ยงให้ มอบเกียรติบัตรเชิญวิทยากรจากข้างนอกมาแนะนำว่าเข้าม. 1 ทำตัวยังไงแนะแนวให้ เข้าม.1 เตรียมใจยังไง พร้อมเข้าม.1 เรียง เป็นการปูพื้นฐานให้เขา ก็ไม่มีปัญหาอะไร ก็มีที่ผู้ปกครองว่าจะเลือกไปเข้าที่ไหน หรือเวลาผู้ปกครองไปเจอปัญหาอะไรแล้วมาเล่าให้ฟัง เราก็จะเอามาเล่าให้รุ่นต่อไปฟัง ให้เตรียมตัวให้พร้อม วิทยากรที่เชิญก็จากสถาบันที่อยู่ใกล้เคียงกับโรงเรียนเรา ... (ระเมต อ้วนอ่อน, ฝ่ายกิจการนักเรียน, 2544)

ในเกณฑ์ที่ 2 ดำเนินงานปกครองนักเรียนเป็นระบบ โดยฝ่ายกิจการนักเรียนเป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดกฎ ระเบียบ แนวปฏิบัติสำหรับ นักเรียนอย่างชัดเจน จึงมีการจัดทำคู่มือ

นักเรียนเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติตนของนักเรียนและทำให้ผู้ปกครองได้รับทราบถึงกฎระเบียบวินัยของทางโรงเรียน เช่น การแต่งกายพร้อมกับแนะแนวคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ความประพฤติ นักเรียน ตลอดจนมีครูทุกคนมีส่วนร่วมในการปกครองนักเรียนให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบวินัยที่ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้ฝ่ายกิจการนักเรียนจะดูแลติดตามความประพฤตินักเรียนอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง โดยมอบหมายให้ครูประจำชั้นซึ่งใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุดเป็นผู้ดูแล ติดตาม สังเกตพฤติกรรมของนักเรียน ประกอบกับการให้ครูผู้สอนแต่ละกลุ่มวิชาบันทึกพฤติกรรมนักเรียนตลอดเพื่อให้ครูประจำชั้นรับทราบและปรับปรุงแก้ไข

... คุณลักษณะที่พึงประสงค์ อันนี้คือทุกครั้งที่เราทำอะไรเราจะเขียนบันทึก เราไม่ได้มีการเช็คพฤติกรรมเด็กขณะสอนทุกชั่วโมงและเป็นรายบุคคล อะไรอย่างนี้ เราไม่ได้ละเอียดขนาดนั้นเราจะบันทึกเฉพาะเด็กที่มีปัญหา ที่เขาไม่เหมือนคนอื่น ก็จะมีการบันทึกพิเศษเป็นรายกรณีไป แต่เราไม่ได้มีการบันทึกทุกคน เราจึงต้องมีการทำขึ้นมาใหม่อีก... (วรรณมติ ขอสุนเนิน, ฝ่ายวิชาการ, 2544)

นอกจากนี้ ในการดูแลด้านการปกครองนักเรียนให้เป็นระเบียบ จะมีคณะกรรมการนักเรียน ซึ่งมีทั้งหมด 20 คน ที่ได้รับเลือกตั้งจากนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ประถมปีที่ 5 และประถมปีที่ 4 แต่บทบาทส่วนใหญ่คือนักเรียนชั้นประถม 6 เท่านั้นเนื่องจากยังเป็นนักเรียนอายุน้อย มีหน้าที่ช่วยในการดูแลนักเรียนให้ทั่วถึงมากขึ้น ในเรื่องของระเบียบการจัดแถว ความเป็นระเบียบในการแต่งกาย ความสะอาดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน แต่ว่าจะไม่เป็นระบบเท่าที่ควร โดยในการช่วยแบ่งเบาภาระของครู ดังคำสัมภาษณ์นี้

...คือเราจะเหมือนมาแบ่งเบาระครู ก็มาช่วยครูเขาจัดแถว ดูแลความเรียบร้อย ความสะอาด ดูแลตอนเช้า อย่างเด็กบางคนเขามาสาย ก็จะตักเตือนให้เขาท่องคำปฏิญาณ เหมือนเช้าแถวอีกรอบหนึ่งอย่างนี้นะคะ แล้วอย่างกิจกรรมต่างๆ ครูเขาให้ทำอะไรก็ไปช่วย หยิบของอะไรอย่างนี้ เราก็จะไปถามว่ามีอะไรให้ช่วยมั้ย แล้วครูก็จะบอกมา เราก็ทำตามค่ะ [ได้มีโอกาสแสดงความเห็นหรือไม่] ยังคงจะส่วนมากเราก็ไปช่วย จัดเก้าอี้ จัดโต๊ะ...(คณะกรรมการนักเรียนโรงเรียนถนอมบุตร, 2544)

ในเกณฑ์ 3 จัดกิจกรรมนักเรียนที่มุ่งเน้นส่งเสริมด้านทักษะ คุณธรรม จริยธรรม และ คุณลักษณะที่พึงประสงค์อย่างหลากหลายสอดคล้องกับความสนใจและเหมาะสมกับวัย และ มีการติดตามและประเมินผลการจัดกิจกรรม นักเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยโรงเรียนได้มีการจัดกิจกรรมต่างๆเพื่อเปิดโอกาสให้นักเรียนได้เข้าร่วมกิจกรรมตามความสนใจ ความถนัดและความสนใจตามความสามารถของแต่ละคน โดยการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมสามารถพิจารณาได้จากการมีงานโครงการ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อปลูกฝังให้นักเรียนเป็นเยาวชนที่ดี อาทิ การนิมนต์พระจาก วัดศรีบุญเรืองมาแสดงธรรมะในวันสำคัญ เช่นวันพ่อ วันแม่ และวันสำคัญทางศาสนาต่างๆ โดยมีการจัดแห่เทียนพรรษา การทำบุญตักบาตรที่โรงเรียน และส่งเสริมให้นักเรียนเข้าประกวดบรรยายธรรมเกี่ยวกับวันสำคัญทางศาสนาและวันแม่แห่งชาติ อีกทั้งยังมีกิจกรรมประกวดมารยาทไทยเพื่อปลูกฝังกิริยามารยาทและส่งเสริมให้นักเรียนปฏิบัติตนตามขนบธรรมเนียมประเพณี มีความสุภาพ อ่อนโยน นอกจากนี้ยังมีการจัดโครงการธนาคารความดีเพื่อส่งเสริมความประพฤติของนักเรียน โดยให้ครูประจำชั้นและเพื่อนร่วมชั้นได้ร่วมกันสังเกตพฤติกรรมของนักเรียนในชั้นเรียน นอกจากนี้ยังปลูกฝังด้านของนิสัยการใช้จ่ายเงินให้รู้จักการประหยัดแล้ว โดยขอความร่วมมือจากผู้ปกครองให้เปิดบัญชีธนาคาร และนักเรียนจะมีกระปุกออมสินเพื่อคอยสะสมเงิน พอสิ้นปีการศึกษาครูประจำชั้นจะเป็นผู้ตรวจสอบ

... [ธนาคารความดี] คือส่งเสริมความประพฤติของเด็กให้ใช้จ่ายอย่างประหยัด ไม่ลักเล็กขโมยน้อย มีคุณธรรมจริยธรรม จะทำอย่างนี้ต้องมีใครบอกมัย มีการสังเกตในห้อง ครูประจำชั้นดู หรือถามเพื่อนเขียนมาเลยว่าใครเหมาะสมที่สุด ว่าใครทำความดีมีใครบอกมัย ทำเป็นประจำ สม่ำเสมอ แล้วก็ธนาคารความดีก็ยังให้เด็กรู้จักประหยัด โดยขอความร่วมมือจากผู้ปกครอง ให้เด็กรู้จักสะสมเงิน เพื่อเป็นทุนการศึกษาให้ไปฝากธนาคารไม่ต้องถอนจนกว่าจะอายุเท่านี้ๆ ก็คุยกับเขา เขาก็ให้ความร่วมมือ ซึ่งออกสมุดธนาคารมาให้ดูเด็กฝากจริงมัย ปัญหาที่มีครับคือพอจะถึงสิ้นปี เด็กก็ใส่ไปหมด ไม่ได้เก็บมาทุกวัน แต่ก็ยังดี ดีกว่าไม่ใส่เลย อย่างน้อยก็ยังมิเก็บบ้าง เพราะจะให้ดีไปทุกคนก็คงไม่ได้แต่ก็พยายามปลูกฝังไปเรื่อยๆ ให้รู้จักใช้รู้จักเก็บ ... (ระเมต อ้วนอ่อน, ฝ่ายกิจการนักเรียน, 2544)

ส่วนกิจกรรมพัฒนาศักยภาพนักเรียน ได้แก่กิจกรรมฟุตบอลเยาวชนถนนอมบุตร กิจกรรมดนตรีสากล ซึ่งนอกจากนักเรียนจะได้ฝึกหัดปฏิบัติจริงแล้วยังได้จัดทำดนตรีลูกทุ่ง ถ.บ. ที่จะ

แสดงตามงานกิจกรรมของทางโรงเรียน หรือเป็นงานภายนอกเพื่อเป็นประสบการณ์ให้กับนักเรียน และวงดุริยางค์ของโรงเรียน เพื่อนำไปร่วมบรรเลงในขบวนพาเหรด และกิจกรรมอื่นๆ เช่น กิจกรรมดนตรีไทย กิจกรรมศิลปะพื้นบ้านและนาฏศิลป์ไทย กิจกรรมกีฬาภายในและกิจกรรมกายบริหาร เป็นต้น ซึ่งกิจกรรมต่างๆ เหล่านี้ จะมีผู้รับผิดชอบโครงการหรือกิจกรรมนั้นๆ ทำหน้าที่ติดตาม สรุป ประเมินผลเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ ตลอดจนเสนอรายงานต่อผู้บริหารเพื่อการแก้ไขปรับปรุงต่อไป แต่สิ่งที่เป็นปัญหาการที่บุคลากรผู้รับผิดชอบในบางกิจกรรมยังมีความรู้ความสามารถไม่ตรงกับสาขาวิชาที่กิจกรรมนั้นๆ ต้องการทำที่ควร ยังเป็นเพียงบุคลากรที่มีทักษะสามารถทำกิจกรรมนั้นๆ ได้ดูแลอยู่เท่านั้น ดังคำสัมภาษณ์นี้

... กิจกรรมวันสำคัญก็ตามประเพณี ที่จัดอยู่ทุกปี ผู้ปกครองให้ความร่วมมือดี อย่างกีฬา เป็นกรรมการตัดสิน ส่งเสริมกีฬา มีอุปกรณ์นักเรียน ให้ของขวัญ รางวัล อย่างเช่นในวันเด็ก แล้วก็อย่างมีการทำบุญก็จะมาร่วมกันมีกิจกรรมคือมี ชมรมนาฏศิลป์ ที่จะส่งเสริมศิลปะประเพณีไทยด้านต่างๆ มีการแสดงออกของเด็ก การแต่งกาย ปัญหาคือบุคลากรไม่ตรงกับสายงานเท่าที่ควร ครูที่สอนก็ถือว่าพอรู้บ้างแต่ก็ไม่เต็มที่เหมือนกับโดยตรงตามสาขาวิชา ครูนาฏศิลป์ก็น่าจะจบมาทางนาฏศิลป์ ทางดนตรีไทยก็น่าจะมีครูดนตรีไทย ตรงสายงาน แต่ใครมีความรู้อะไรก็ไปสอนอยู่ เป็นครูพิเศษมาช่วยกัน ... (ระเมต อ้วนอ่อน, ฝ่ายกิจการนักเรียน, 2544)

ทั้งนี้ การดำเนินงานด้านกิจการนักเรียนนั้นมีปัญหาคือกิจกรรมค่อนข้างเยอะมาก ตลอดจนการจัดกิจกรรมบางอย่างต้องลงทุนสูงจึงทำให้โครงการต้องชลอ ดังคำสัมภาษณ์นี้

... งบประมาณไม่มีเท่าที่ควร บางครั้งกิจกรรมบางอย่างต้องการงบประมาณสูง ก็ต้องชลอไว้ก่อน มีงบประมาณแล้วค่อยจัด เช่นอุปกรณ์การแสดงต่างๆ ที่ลงทุนสูง พวกชุดนาฏศิลป์ ชุดนั่งหลายหมื่น แต่เราก็แก้ปัญหาโดยไปเช่าเอา ห้องแล็บต้องลงทุนก็ชลอไว้ก่อน... (ระเมต อ้วนอ่อน, ฝ่ายกิจการนักเรียน, 2544)

5.3.2.7. ปัจจัยที่ 7 สัมฤทธิ์ผลของผู้เรียนระดับประถมศึกษา

สำหรับในปัจจัยที่ 7 นั้นจะเป็นลักษณะของการแสดงหลักฐานหรือการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการดำเนินงานในเชิงสถิติ หรือแสดงเป็นหลักฐานการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงหรือปรากฏชัดเจนมากกว่าเนื่องจากเป็นปัจจัยที่เป็นผลสัมฤทธิ์จากการดำเนินงาน กล่าวคือ ในเกณฑ์ 1 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในชั้นสุดท้ายของผู้เรียนที่จบหลักสูตรอยู่ในระดับสูงและในเกณฑ์ที่ 2 ความก้าวหน้าทางการเรียนรู้ของผู้เรียนเต็มตามศักยภาพของตนนั้น ฝ่ายวิชาการเป็นผู้รับผิดชอบเนื่องจากเป็นการกำหนดไว้ในเป้าหมายของฝ่ายซึ่งในปัจจัยที่สองนั้นจะเป็นกระบวนการจัดการเรียนการสอน โดยปัจจัยที่ 7 เป็นผลสัมฤทธิ์ที่ทางโรงเรียนต้องการให้เกิดขึ้น การดำเนินการที่แสดงถึงปัจจัยนี้จึงมีลักษณะการรวบรวมข้อมูลทางสถิติผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมาแสดง โดยมีการเปรียบเทียบให้เห็นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเรียนของผู้จบหลักสูตรกับเกณฑ์มาตรฐานที่โรงเรียนกำหนดขึ้น เป็นตารางเป็นกราฟอย่างชัดเจน เพื่อนำข้อมูลนั้นมาสรุปผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในทุกกลุ่มประสบการณ์กับเกณฑ์มาตรฐาน และร้อยละของผู้จบหลักสูตรผ่านจุดประสงค์การเรียนรู้ในทุกกลุ่มประสบการณ์ ส่วนประการสุดท้ายในเกณฑ์ที่ 3 ผู้เรียนมีเจตคติที่ดีต่อการเรียน และมีคุณลักษณะพึงประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตรนั้น ก็คือการที่โรงเรียนได้จัดให้มีกิจกรรมต่างๆ ของทางโรงเรียนที่ได้กล่าวไว้แล้วในปัจจัยที่ 6 เป็นต้น

... ทุกคนมันเกี่ยวข้องกับวิชาการหมด ในส่วนนี้เราตามในเรื่องของการประเมินผลทั้งก่อน ระหว่าง หรือหลัง เพราะว่าเราจะมี อันนี้มันเก็บไม่ยากเพราะว่าวิชาการเป็นคนออกรูปแบบ ที่นี้พอสรุปวิชาการก็จะมาทำเป็นกราฟ เป็นอะไรก็แล้วแต่ มันก็ง่ายขึ้น แต่ก็จะไม่มียุโรปภาพเหมือนฝ่ายอื่น มันจะเป็นเรื่องของข้อมูลมากกว่า สถิติ เปรียบเทียบในเรื่องการเรียนการตอบปัญหาวิชาการร่วมกับภาครัฐ เอกชน หรือชั้นสูงสุดที่จบไปๆ โรงเรียนนี้ก็เปอร์เซ็นต์ โรงเรียนนั้นก็เปอร์เซ็นต์ เป็นส่วนตรงนั้น โดยส่วนมากก็จะทำเอง ... (วรรณมณี ขอสองเนิน, ฝ่ายวิชาการ, 2544)

5.4 การตรวจสอบคุณภาพ

ระบบการตรวจสอบคุณภาพของโรงเรียน ฝ่ายแผนงานและโครงการจะเป็นฝ่ายหลักในการรับผิดชอบดำเนินการ แต่จะมีครูผู้ช่วยฝ่ายบุคลากรและฝ่ายกิจการช่วยเหลือการติดตามด้วย

5.3.2.7. ปัจจัยที่ 7 สัมฤทธิ์ผลของผู้เรียนระดับประถมศึกษา

สำหรับในปัจจัยที่ 7 นั้นจะเป็นลักษณะของการแสดงหลักฐานหรือการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการดำเนินงานในเชิงสถิติ หรือแสดงเป็นหลักฐานการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงหรือปรากฏชัดเจนมากกว่าเนื่องจากเป็นปัจจัยที่เป็นผลสัมฤทธิ์จากการดำเนินงาน กล่าวคือ ในเกณฑ์ 1 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในชั้นสุดท้ายของผู้เรียนที่จบหลักสูตรอยู่ในระดับสูงและในเกณฑ์ที่ 2 ความก้าวหน้าทางการเรียนรู้ของผู้เรียนเต็มตามศักยภาพของตนนั้น ฝ่ายวิชาการเป็นผู้รับผิดชอบ เนื่องจากเป็นการกำหนดไว้ในเป้าหมายของฝ่ายซึ่งในปัจจัยที่สองนั้นจะเป็นกระบวนการจัดการเรียนการสอน โดยปัจจัยที่ 7 เป็นผลสัมฤทธิ์ที่ทางโรงเรียนต้องการให้เกิดขึ้น การดำเนินการที่แสดงถึงปัจจัยนี้จึงมีลักษณะการรวบรวมข้อมูลทางสถิติผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมาแสดง โดยมีการเปรียบเทียบให้เห็นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเรียนของผู้จบหลักสูตรกับเกณฑ์มาตรฐานที่โรงเรียนกำหนดขึ้น เป็นตารางเป็นกราฟอย่างชัดเจน เพื่อนำข้อมูลนั้นมาสรุปผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในทุกกลุ่มประสบการณ์กับเกณฑ์มาตรฐาน และร้อยละของผู้จบหลักสูตรผ่านจุดประสงค์การเรียนรู้ในทุกกลุ่มประสบการณ์ ส่วนประการสุดท้ายในเกณฑ์ที่ 3 ผู้เรียนมีเจตคติที่ดีต่อการเรียน และมีคุณลักษณะพึงประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตรนั้น ก็คือการทำโรงเรียนได้จัดให้มีกิจกรรมต่างๆ ของทางโรงเรียนที่ได้กล่าวไว้แล้วในปัจจัยที่ 6 เป็นต้น

... ทุกคนมันเกี่ยวข้องกับวิชาการหมด ในส่วนนี้เราตามในเรื่องของการประเมินผลทั้งก่อน ระหว่าง หรือหลัง เพราะว่าเราจะมี อันนี้มันเก็บไม่ยาก เพราะว่าวิชาการเป็นคนออกรูปแบบ ที่นี้พอสรุปวิชาการก็จะมาทำเป็นกราฟ เป็นอะไรก็แล้วแต่ มันก็ง่ายขึ้น แต่ก็จะไม่มียุโรปภาพเหมือนฝ่ายอื่น มันจะเป็นเรื่องของข้อมูลมากกว่า สถิติ เปรียบเทียบในเรื่องการเรียนการสอนปัญหาวิชาการร่วมกับภาคครูเอกชน หรือชั้นสูงสุดที่จบไปๆ โรงเรียนนี้ก็เปอร์เซ็นต์ โรงเรียนนั้นก็เปอร์เซ็นต์ เป็นส่วนตรงนั้น โดยส่วนมากก็จะทำเอง ... (วราชนันต์ ขอสองเนิน, ฝ่ายวิชาการ, 2544)

5.4 การตรวจสอบคุณภาพ

ระบบการตรวจสอบคุณภาพของโรงเรียน ฝ่ายแผนงานและโครงการจะเป็นฝ่ายหลักในการรับผิดชอบดำเนินการ แต่จะมีครูผู้ช่วยฝ่ายบุคลากรและฝ่ายกิจการช่วยเหลือการติดตามด้วย

การตรวจสอบและติดตามของโรงเรียนส่วนใหญ่จะเป็นแบบไม่เป็นทางการคือการใช้วิธีการสังเกตแบบมีส่วนร่วม เนื่องจากตามที่ได้กล่าวว่าการทำงานของทางโรงเรียนจะเป็นแบบช่วยเหลือกัน โดยจะดูแลกำกับงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งเป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งฝ่ายนโยบายและแผนจะคอยประสานงานกับทุกฝ่าย เพื่อช่วยสนับสนุนและหาแนวทางแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ จะตรวจสอบผลการดำเนินงานทุกโครงการไม่ว่าจะเป็นโครงการระยะสั้นหรือระยะยาว เพื่อให้งานดำเนินการได้ตามกำหนดตามปฏิทินงาน ทั้งนี้ ในแต่ละโครงการหรืองานใดๆ จะมีกำหนดระยะเวลาในการประเมินผลอย่างชัดเจน ซึ่งผู้รับผิดชอบโครงการกิจกรรมจะ ทำรายงานสรุปผลของกิจกรรมโครงการในฝ่ายงานของตนเอง พิจารณาผลการดำเนินงานด้วย จากนั้นหัวหน้าฝ่ายแผนงานและโครงการจะรายงานความก้าวหน้าหรือผลการดำเนินงานดังกล่าว ต่อผู้บริหาร เพื่อรับทราบและหาแนวทางแก้ไขในอนาคต

... ฝ่ายวางแผน จะเป็นฝ่ายคิดแล้วก็ฝ่ายติดตาม แล้วก็รายงานผล อันนี้คือหน้าที่ของฝ่ายแผนงานและโครงการ คือในแต่ละปีโครงการโครงการจะเกิดขึ้นฝ่ายแผนงาน ฝ่ายกิจการ ฝ่ายวิชาการรับไป ปฏิบัติไป แล้วฝ่ายผมกับอ.อนุวัฒน์ก็จะ เป็นฝ่ายติดตามโครงการที่มอบให้ฝ่ายกิจการนักเรียนไปทำเนี่ยทำสำเร็จมั๊ย ก็ฝ่ายแผนงานก็ไปติดตาม พอติดตามเสร็จก็รายงาน ก็มีการประเมินเสร็จก็สรุป รายงานส่งให้กับผู้บริหาร พุดง่ายๆก็คือฝ่ายแผนงานนี่ก็เป็นฝ่ายที่ไม่ได้ทำ แต่จะติดตามดูผลงานของทุกๆฝ่าย ... (สุรลักษณ์ เศษฐา, ผู้ช่วยงานบุคลากร, 2544)

ปัญหาที่พบก็คือครูจะค่อนข้างละเลยการทำการสรุปประเมินผลโครงการหรือกิจกรรม เพราะกิจกรรม งานค่อนข้างเยอะ มักจะเป็นเพียงการตรวจสอบผลกันอย่างไม่เป็นทางการ เช่นใช้จากการสังเกตและสอบถามการดำเนินงานกิจกรรมหรือโครงการว่าเป็นอย่างไรเท่านั้น ทำให้เกิดปัญหาในการรวบรวมหลักฐานข้อมูล และครูจะขาดทักษะในการทำรายงานสรุปผลการดำเนินงาน เมื่อต้องมาทำประกันคุณภาพจึงต้องปรับรูปแบบการตรวจสอบ โดยจะต้องมีการทำรายงานการสรุปอย่างเป็นทางการโดยนอกจากจะเสนอผลการดำเนินงานแล้ว ยังต้องมีการประเมินผล มีข้อเสนอแนะประกอบ และมีการกำหนดส่งงานอีกด้วย

5.5 การประเมินคุณภาพ

ในการดำเนินการเพื่อประเมินคุณภาพของโรงเรียนฝ่ายนโยบายและโครงการเป็นผู้รับผิดชอบ ทั้งนี้ การประเมินคุณภาพของโรงเรียนโดยรวม ในปีการศึกษาหนึ่งจะมีการประเมินทั้งหมด 2 ครั้ง กล่าวคือตามปกติในแต่ละฝ่ายจะรับผิดชอบในการสรุปรายงานหรือโครงการใดๆ ของตนเอง จากนั้นเมื่อสิ้นภาคเรียนฝ่ายนโยบายและโครงการจะสรุปประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงานโดยรวมในภาคการศึกษาจากรายงานการสรุปผลการปฏิบัติงานของทุกฝ่ายเพื่อประเมินสภาพความสำเร็จของงานกิจกรรมโครงการทั้งหมดโดยรวมขององค์กรว่าได้บรรลุผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนที่ได้กำหนดเป้าหมายไว้หรือไม่ ซึ่งจะนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานของโรงเรียนต่อไป

... แต่ละฝ่ายเขาก็จะรับไป ที่นี้การเขียนก็จะมีว่า จุดเด่น จุดด้อย สิ่งที่ต้องปรับปรุง คือเขาจะต้องรู้ของเขาเลยนะคะ เสร็จแล้วเราก็มาดู อย่างอาคารสถานที่เขาก็จะเขียนว่าบรรยากาศของห้องเรียนยังไม่ดีเท่าที่ควรๆ จะปรับอย่างนั้นอย่างนี้ คือต่างคนจะต้องเขียนมาเลย เราก็จะเก็บที่ประเมินไว้เป็นหลักฐาน ปีนี้เราประเมินสองครั้งภาคเรียนที่หนึ่ง ภาคเรียนที่สอง เมื่อเขาประเมินมาแล้วเราก็ต้องมาดูเพื่อจะปรับปรุงที่เขาว่ามา แล้วพอภาคเรียนที่สองเราอาจจะมาปรับปรุงเอาตอน summer [ปิดภาคเรียนช่วงฤดูร้อน] อะใช้อย่างนี้... (จิราภรณ์ วงษ์อ่อน, อาจารย์ใหญ่โรงเรียนถนนอมบุตร, 2544)

... อย่างผม อยู่แผนงาน ประเมิน ตรวจสอบ พอสิ้นปีทุกฝ่ายจะรายงานมา เขาจะรายงานผลการประเมินมา แล้วผมจะดูอีกครั้งหนึ่ง ดูจากรายงาน แล้วก็ดูจากที่ตัวเองได้เข้าไปมีส่วนร่วม แล้วก็รายงานต่อผู้บริหารว่าปีนี้สิ่งที่เรากำหนดไว้ออกมาอย่างไรคือปกติ ทุกฝ่ายเขาก็จะมีการประเมินของเขาเวลาเสร็จโครงการอยู่แล้ว เขาก็จะเก็บข้อมูลไว้ เสร็จแล้วในแต่ละปีเราก็จะมาตรวจสอบกันว่าเป็นอย่างไรบ้าง โครงการนี้ เป้าหมายที่วางไว้มันไปถึงยังไร ในส่วนหนึ่งก็เป็นความรู้ที่เราเห็นอยู่แล้ว แล้วก็จากที่เขารายงานเราก็สามารถดูเพิ่มเติมได้..." (อนุวัฒน์ ปิงยศ, ฝ่ายแผนงานและโครงการ, 2544)

รายงานการประเมินตนเอง

เมื่อโรงเรียนดำเนินการประกันคุณภาพจนกระทั่งปลายภาคปีการศึกษา 2541 ทางโรงเรียนจึงได้จัดทำรายงานการประเมินตนเองเพื่อยื่นขอรับการตรวจสอบคุณภาพมาตรฐานจากทางสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ซึ่งรายงานการประเมินตนเองของโรงเรียนจะประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

- ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน : ประวัติโรงเรียน ลักษณะสำคัญของโรงเรียน จุดเด่น ตราสัญลักษณ์ วิสัยทัศน์ ปรัชญา คำขวัญประจำโรงเรียน พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ โครงสร้างการบริหารโรงเรียน นโยบาย รายชื่อของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนและคณะกรรมการอำนวยการโรงเรียน แผนที่แสดงที่ตั้งของโรงเรียน ขั้นตอนการดำเนินงานประกันคุณภาพ จำนวนบุคลากรและสถิตินักเรียน
- ผลการดำเนินงานของโรงเรียน : ปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียน หลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน บุคลากร ทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน การจัดการและการบริหาร กิจกรรมนักเรียน และสัมฤทธิ์ผลของผู้เรียน
- บทสรุป

ทั้งนี้ในการดำเนินการจัดทำรายงานประเมินตนเองนั้น ทางโรงเรียนมิได้จัดคณะกรรมการขึ้นมาใหม่แต่เป็นการตรวจประเมินโดยหัวหน้าฝ่ายแต่ละฝ่าย ส่วนในการจัดทำรูปแบบรายงานฝ่ายแผนงานและโครงการจะเป็นผู้รับผิดชอบ โดยการติดตามความก้าวหน้าจากแต่ละฝ่ายเพื่อรวบรวมข้อมูลให้ฝ่ายธุรการเป็นผู้จัดพิมพ์และฝ่ายวิชาการเป็นผู้ช่วยประมวล อนึ่ง การทำรายงานการประเมินตนเองแต่ละฝ่ายจะเขียนบรรยายสรุปผลการดำเนินงานที่ตนเองรับผิดชอบตามเกณฑ์การประกันคุณภาพของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนทั้ง 7 ปัจจัย โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาคอยช่วยกำกับดูแล

หลังจากที่ในแต่ละฝ่ายได้มีการเก็บรวบรวมเอกสารและเขียนบรรยายแล้ว ทางฝ่ายวิชาการจะมีการออกแบบสำรวจรายการเอกสารหลักฐานที่ต้องปรากฏในการทำรายงานการประเมินโรงเรียน อาทิ สิ่งที่โรงเรียนดำเนินการตามที่เกณฑ์มาตรฐานกำหนดอยู่ตรงไหน และได้มีการเขียนรายงานอย่างเหมาะสมหรือไม่ โดยหัวหน้าฝ่ายจะเป็นผู้ตรวจสอบ จากนั้น หัวหน้าฝ่ายจะมาประชุมสรุปประเมินของทั้งโรงเรียนอีกครั้งร่วมกัน เพื่อให้ฝ่ายธุรการจัดพิมพ์ ซึ่งรายงานประเมินตนเองนี้จะเป็นการประเมินครั้งสุดท้าย และทางโรงเรียนจะส่งรายงานดังกล่าวเพื่อขอเชิญคณะกรรมการผู้ตรวจคุณภาพมาตรฐานจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนมาตรวจโรงเรียนต่อไป

... ก็ไม่มีคณะกรรมการเฉพาะ หัวหน้าฝ่ายรวบรวมจากที่เคยทำผลงานมา มาประชุมรวมกัน แล้วธุรการฝ่ายพิมพ์ร่วมกับวิชาการเป็นคนประมวล ไม่หนักใจ เพราะว่าเราทำอยู่แล้วก็เขียนได้ว่าเราทำอะไรไป เราก็เขียนตามที่เราทำ เพราะฉะนั้นจึงไม่มีอะไรเป็นปัญหา ... ที่นี้ในส่วนที่แต่ละฝ่ายเขียนก็จะมีหัวหน้ามานั่งดูอีกทีหนึ่ง เพราะเวลาเขียนทุกคนเขียนหมด แล้วหัวหน้าจึงเข้าไปดูอีกทีหนึ่งแล้วจึงมาสรุปการประเมินเราจะทำหลังสุดเลย ก่อนที่จะเชิญคณะกรรมการมาตรวจ คือเพื่อดูความพร้อม คือถ้าเขาตอบมาเขียนได้ดีแล้ว ก็แสดงว่าพร้อมแล้วที่จะให้เขามาตรวจ เก็บครบแล้วนะ ประเมินครั้งสุดท้ายเลย... (วรรณนที ขอสุงเนิน, ฝ่ายวิชาการ, 2544)

ปัญหาก็คือเรื่องของความไม่สมบูรณ์ของเอกสารต่าง ๆ ที่ต้องใช้เป็นร่องรอยหลักฐานในการจัดทำรายงานการประเมินคุณภาพหรือต้องมีปรากฏจริงในโรงเรียนเพื่อเตรียมรับการประเมินจากภายนอก ซึ่งในการประเมินโรงเรียนได้มีการดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องกับเกณฑ์การประกันคุณภาพมาตรฐานดังได้กล่าวแล้ว แต่เมื่อต้องรวบรวมหลักฐาน ส่วนใหญ่จะเป็นภาพถ่ายกิจกรรมต่างๆ แต่ปรากฏว่าทางโรงเรียนมิได้มีการกระทำข้อมูล สรุปผลงานในรูปของสถิติ หรือสารสนเทศที่เอื้อต่อการใช้ประโยชน์ ตลอดจนในบางเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนต้องการทางโรงเรียนได้มีการดำเนินงานจริง แต่ยังขาดหลักฐานประกอบที่ชัดเจนเป็นต้น ดังบทสัมภาษณ์นี้

... ในเรื่องของเอกสาร ที่บอกว่าเราทำหมดทุกอย่างเลย แต่ว่าเราไม่มีร่องรอยตรงนี้เป็นปัญหามาก แต่รูปภาพเราเก็บหมด ทุกกิจกรรมทุกอันเราเก็บรูปภาพหมด แต่ว่าเราไม่มีการสรุปผลงานหรือการประมาณค่าในเรื่องของสารสนเทศ สถิติอะไรอย่างนี้เราไม่ได้ทำ เราก็เลยต้องมาทำตรงนี้กันใหม่ ครูก็ต้องมาระดมช่วยกันในแต่ละฝ่าย... (วรรณนที ขอสุงเนิน, ฝ่ายวิชาการ, 2544)

... อย่างเช่น ข้อมูลตรงนี้ขาดหายไป แล้วข้อมูลตรงนี้เราจะได้มายังไง อย่างเขาต้องการให้เราสอนแบบ Child-centered เราก็ทำมาตลอดแต่ไม่มีหลักฐานซึ่งตรงนี้เป็นปัญหามาก แล้วเราก็ต้องไปค้นไปรื้อหลักฐาน คือที่สช. [สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน] บอกให้ทำเนี่ยเรามีมาตลอด แต่สิ่งที่เป็นรูปธรรมเรา

ไม่ได้เก็บไว้ คือเราจะเขียนรายงานไปเราจะเขียนก็ไม่ได้ไม่มีหลักฐาน แต่เราก็ทำ
ตรงนี้ลำบาก... (สุรลักษณ์ เชษฐา, ผู้ช่วยงานบุคลากร, 2544)

นอกจากปัญหาเรื่องเอกสารหลักฐานแล้ว ปัญหาใหญ่อีกประการคือ เรื่องการเขียนรายงาน โดยการเขียนรายงานประเมินจำเป็นต้องบรรยายการดำเนินการของโรงเรียนให้ครอบคลุมทั้ง 7 ปัจจัยที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนได้กำหนดว่าโรงเรียนได้ปฏิบัติเช่นนั้นจริงจึงต้องมีการรวบรวมหลักฐานเอกสารมาแสดงในรายงานด้วยจึงมีปัญหาในการเรียบเรียงข้อมูลต่างๆ ที่กระจัดกระจายทั้งโรงเรียนเพื่อนำมาประมวลเขียนเป็นรายงาน ดังนั้นปัญหาที่ตามมาคือในช่วงเริ่มของการเขียนบุคลากรส่วนใหญ่จะยังไม่เข้าใจในวิธีการเขียน การนำสิ่งที่ปฏิบัติมาเขียนแสดงผลการดำเนินงานให้ปรากฏตามปัจจัยอย่างชัดเจน จึงเป็นการลองถูกลองผิดทำให้เสียเวลา และยังทำให้รู้สึกสับสนในการดำเนินงานด้วย ซึ่งเมื่อเข้าใจวิธีการแบ่งหัวข้อ วิธีการสังเกตแล้ว แต่บุคลากรไม่ถนัดการเขียนเรียบเรียงโดยใช้ภาษาแบบทางการ จึงมักมีข้อผิดพลาดที่ลักษณะการเขียนเป็นภาษาพูดมากเกินไป ซึ่งทางโรงเรียนต้องให้ที่ปรึกษาคอยชี้แนะแก้ไขปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ดังคำสัมภาษณ์ข้างล่างนี้เป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยให้เข้าใจถึงปัญหาและความรู้สึกของบุคลากรในการทำรายงานการประเมินได้เป็นอย่างดี

... นี่ใจคะที่ว่าทำกันดีก็ดูดีขึ้นๆ ก็เพราะเล่มนี้ อยู่กับเขาตลอด คือดูว่าเขาไปถึงไหนตามเกณฑ์ หมายถึงว่าวันนี้อาจารย์ที่ปรึกษาบอกว่าวันนี้เขียนแค่นี้ถึงแค่นี้เราก็ต้องติดตามว่าเป็นอย่างไรเสร็จมั๊ย อ้าวถ้ายังไม่เสร็จเราก็จะรอกัน ให้วันหนึ่งให้ได้ให้เสร็จเดยนะคะ เราก็ไม่ได้บังคับ แต่หมายถึงว่าวันรุ่งขึ้นเนี่ยมันต้องมีอีกเรื่องมาแล้ว จึงต้องทำให้เสร็จ... (จิราภรณ์ วงษ์อ่อน, อาจารย์ใหญ่โรงเรียนถนนอมบุตร, 2544)

... เป็นปัญหาที่ลุดก็คือด้านการเขียนรายงาน คือการนำข้อมูลต่างๆ มาเรียบเรียงตามที่คณะกรรมการเขาต้องการเนี่ยครับ มันไม่ใช่ว่าคิดไม่ออกนะครับ แต่คือข้อมูลมันกระจัดกระจายกว่าจะรวมกันมาได้ก็แทบทั้งคืนแหละครับ กว่าเราจะเตรียมเอกสารกัน คือเรามีข้อมูลทุกอย่าง แต่คนนึงจะทำคนเดียวไม่ได้ต้องมีฝ่ายโน้นฝ่ายนี้มาช่วย มันก็เลยเข้ากับตรงนี้ ทุกครั้งที่ทำมาตรฐานเนี่ย คือทุกฝ่ายจะอยู่กันเป็นกลุ่มๆ ทุกคนทั้งโรงเรียนจะอยู่ใน โรงเรียนก็คือนอนโรงเรียนกันเลย

ช่วยกันเต็มที่ในการเรียบเรียงข้อมูล เป็นการที่ยากมากตรงที่เขียนรายงานเนี่ยครับ... (สุรลักษณ์ เชษฐา, ผู้ช่วยงานบุคลากร, 2544)

... คือการเขียนเนี่ยมีปัญหา คือการเขียนให้สละสลวยก็ค่อนข้างยากเหมือนกัน สำหรับคนที่ไม่ค่อยได้เขียน ก็ต้องมีอาจารย์ของสช. [สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน] มาช่วยปรับปรุงแก้บ้างอะไรบ้าง คือเขียนแล้วก็ส่งไปเขาก็จะบอกให้แก้ตรงนั้นตรงนี้ให้แก้ไขใหม่นะ เสร็จแล้วเราก็ต้องทำไปใหม่อย่างนี้ค่ะ... (สมบุญ วงษ์อ่อน, ฝ่ายธุรการและการเงิน, 2544)

... จะขอมาตรฐาน ก็เขียนกัน นั่งเขียนกันหัวข้อที่จะเขียนก็ลำบาก คือเขียนแบบไม่รู้ทิศทาง ไข่เป้าที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนว่าโรงเรียนที่มีมาตรฐานนะเป็นยังไง ก็เขียนกันสามเดือนอย่างเต็มที่ ก็หัวหน้าแต่ละฝ่ายมานั่งเขียนกันในตอนเย็นหลังจากเลิกเรียนแล้ว ก็มีปัญหาเขียนไป หัวข้อนั้นไม่ถูก เอ้าเขียนใหม่ คือเขียนอยู่แบบนี้ หัวข้อเดียวจะเขียนเป็นสิบๆ ครั้ง กว่าจะถูก บางครั้งเขียนไปเป็นภาษาพูดบ้างภาษาเขียนบ้าง ไม่ค่อยถูก บางครั้ง ต้องมาอ่านดู ก็ลำบากคือจะไม่รู้ทิศทางไปทางไหนนะคะ แต่เมื่อเราได้มาตรฐานมาแล้วเนี่ย เราจะรู้ละว่าปีต่อไปจะเขียนลักษณะนี้ รู้เลยว่าทิศทางมันไปทางไหน...(สมใจ เลียนกัตวา, ฝ่ายบริการ, 2544)

ทั้งนี้ผลการศึกษาดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนถนนอมบุตร จะเริ่มตั้งแต่กระบวนการเตรียมรับการประกันคุณภาพ โดยจะมีการเชิญที่ปรึกษาจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน การเตรียมความพร้อมบุคลากรในด้านทัศนคติ ด้านความรู้ ความเข้าใจในระบบการประกัน การสร้างขวัญกำลังใจโดยมีสวัสดิการที่ดี ส่วนในการควบคุมคุณภาพการศึกษา จะเริ่มจากการทำธรรมนูญโรงเรียน และการดำเนินงานตามแผนนั้น ในการตรวจสอบคุณภาพและการประเมินคุณภาพของโรงเรียน มีฝ่ายนโยบายและโครงการรับผิดชอบแต่จะเน้นการติดตามการดำเนินงานทั้งแบบไม่เป็นทางการ ซึ่งผลจากการศึกษาจะนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบและอภิปรายผลต่อไปในบทที่ 6

บทที่ 6

วิเคราะห์เปรียบเทียบและอภิปรายผล

ในบทนี้เป็นการวิเคราะห์เปรียบเทียบและอภิปรายผลการศึกษาการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายในของโรงเรียนที่ได้นำเสนอในบทที่ 4 และ 5 อันเป็นไปตามวัตถุประสงค์ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ประการที่สามคือ

- เพื่อการวิเคราะห์ เปรียบเทียบการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครที่ได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาจากสำนักคณะกรรมการการศึกษาเอกชน

ดังนั้น จะยึดแนวทางในการวิเคราะห์เปรียบเทียบตามกรอบแนวคิดในการศึกษาโดยจะประกอบด้วยหัวข้อ ต่อไปนี้

6.1 การเตรียมรับการประกันคุณภาพ

6.1.1. การเตรียมบุคลากร

6.1.2. การตั้งผู้รับผิดชอบหรือคณะกรรมการ

6.2 การควบคุมคุณภาพ

6.2.1. การวางแผน

6.2.2. การดำเนินงาน

6.3 การตรวจสอบคุณภาพ

6.4 การประเมินคุณภาพ

6.5 จุดเด่นและข้อจำกัดในการดำเนินการประกันคุณภาพ

6.6 ปัจจัยสำเร็จต่อการปรับสถานศึกษาสู่คุณภาพ

6.1 การเตรียมรับการประกันคุณภาพ

ทั้งสองโรงเรียนมีปัจจัยพื้นฐาน ก่อนการทำประกันคุณภาพ คือ

1. มีการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องและยาวนาน โดยจะพยายามศึกษาทิศทางและนโยบายของภาครัฐเพื่อปรับองค์กรตามอย่างค่อยเป็นค่อยไป อาทิ จะเห็นได้ว่า เมื่อโรงเรียนทั้งสองทราบแนวโน้มระบบการประกันคุณภาพการศึกษาตั้งแต่ยังมิได้มีการบังคับใช้ ก็จะติดตามและพยายามปรับกระบวนการจัดโครงสร้างองค์กร ปรับโครงสร้างโรงเรียนและการจัดการศึกษา เช่นการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เพื่อตอบรับกับนโยบายหรือทิศทางการจัดการศึกษา ดังนั้นเมื่อพระราชบัญญัติศึกษาบังคับให้สถานศึกษาต้องได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา โรงเรียนทั้งสองจึงสามารถตอบรับนโยบายดังกล่าวได้อย่างรวดเร็ว

2. ผู้บริหารของทั้งสองโรงเรียนเน้นการฝึกอบรมพัฒนาตนเอง และพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ ดังจะเห็นได้ว่าผู้บริหารของโรงเรียนทั้งสองต่างมีทัศนะมุ่งเน้นให้บุคลากรของตนมีความทันสมัยอยู่เสมอ โดยมีการจัดฝึกอบรมภายในเกี่ยวกับเรื่องการศึกษาสมัยใหม่อยู่เสมอ ตลอดจนตัวผู้บริหารเองก็จะเข้าร่วมการฝึกอบรมที่จัดขึ้นด้วย และจะเข้ารับการฝึกอบรมภายนอกในเรื่องการศึกษา เพื่อนำความรู้มาปรับปรุงการดำเนินงานในโรงเรียน จนเรียกได้ว่า การพัฒนาตนเองเป็นวัฒนธรรมองค์กรของทั้งสองโรงเรียน

3. ผู้บริหารของทั้งสองโรงเรียนจะค่อยๆ มีการกระจายอำนาจในการบริหารงานให้บุคลากรมีโอกาสแสดงความคิดเห็น ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ดังจะเห็นได้ว่าผู้บริหารของทั้งสองโรงเรียนพยายามจัดโครงสร้างองค์กร แม้จะมีลักษณะเป็นสายการบังคับบัญชา แต่ผู้บริหารจะให้บุคลากรเข้าใจภาระงานของตนเองให้ชัดเจน และเมื่อบุคลากรเข้าใจหน้าที่รับผิดชอบของตนแล้ว แต่ละฝ่ายสามารถเลือกทีมงานของตนเองได้ ตลอดจนมีการถามความคิดเห็นเพื่อการยอมรับของบุคลากรทุกคนในการแต่งตั้งประธานหรือหัวหน้าฝ่าย

4. โรงเรียนมีโครงสร้างการบริหารงานที่มั่นคง เหมาะสมกับสภาพองค์กร จะเห็นได้ว่าในการเริ่มปรับองค์กรของทั้งสองโรงเรียน ต่างให้ความสำคัญต่อการมีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน ฝึกให้บุคลากรมีความชัดเจนในภาระหน้าที่งานของตน เรียนรู้การทำงานที่เป็นระบบ มีการรายงานผลตามลำดับขั้นการบังคับบัญชาหรือการใช้คำสั่งแต่งตั้งการทำงานและพยายามปฏิบัติงานตามนั้น ซึ่งเมื่อโรงเรียนเข้าสู่การประกันคุณภาพจึงสามารถลดความสับสนในกระบวนการมอบหมายงาน และการดำเนินงานมีความราบรื่น

5. ผู้บริหารของทั้งสองโรงเรียนต่างให้ความสำคัญต่อระบบการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร เพื่อรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้กับโรงเรียนและช่วยให้บุคลากรทุ่มเทการทำงานให้กับโรงเรียนได้อย่างเต็มที่

ทั้งนี้ ในการรับการประกันคุณภาพ โรงเรียนถนอมบุตรและโรงเรียนแย้มสอาด มีแนวทางการเตรียมรับการประกันคุณภาพคล้ายกัน กล่าวคือ โรงเรียนถนอมบุตรมีการเชิญศึกษานิเทศมาเป็นที่ปรึกษา มีการเตรียมความพร้อมบุคลากร ด้านทัศนคติ ด้าน และมีการตั้งคณะกรรมการบริหารโรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบในการทำประกันคุณภาพ ส่วนโรงเรียนแย้มสอาด มิได้มีที่ปรึกษาในการดำเนินงาน แต่ในการเตรียมบุคลากร มีการจัดโครงสร้างองค์กร มีการเตรียมความพร้อมด้านทัศนคติ ด้านความรู้และทักษะ ด้านขวัญกำลังใจ และผู้ที่รับผิดชอบการประกันคือประธานฝ่ายงานและผู้บริหาร

สิ่งที่แตกต่างกันที่โรงเรียนแย้มสอาดไม่ใช้ที่ปรึกษาในการทำประกันคุณภาพ เนื่องจากโรงเรียนแย้มสอาดมีประสบการณ์ในการทำงานในโครงการนำร่องการประกันคุณภาพการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติและการทำโรงเรียนพระราชทานของกระทรวงศึกษาธิการมาก่อน ในการทำการประกันคุณภาพการศึกษากับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนครั้งนี้ จึงมิได้มีที่ปรึกษามาช่วยในการดำเนินงานแต่เป็นการนำความรู้ที่เคยได้รับจากการดำเนินงานดังกล่าวมาประยุกต์ใช้กับการทำประกันคุณภาพการศึกษาในครั้งนี้ ส่วนโรงเรียนถนอมบุตรไม่เคยมีประสบการณ์ดำเนินงานในลักษณะนี้มาก่อนเลยจึงได้มีการเชิญศึกษานิเทศจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนมาเป็นที่ปรึกษาตลอดการดำเนินงาน อย่างไรก็ตาม การที่ทางโรงเรียนมิที่ปรึกษามาให้คำแนะนำแม้ว่าจะช่วยให้ทางโรงเรียนสามารถมีแนวทางในการดำเนินงานได้อย่างชัดเจนขึ้น แต่ปัญหาที่เกิดขึ้น ประการแรกคือ การให้คำปรึกษายังไม่ค่อยชัดเจนเท่าที่ควร บางครั้งทำให้ทางโรงเรียนต้องทำงานซ้ำซ้อน และทำให้เกิดความล่าช้าในการทำงาน

ประการที่สอง คือ ความล่าช้าในการประสานงาน เนื่องจากศึกษานิเทศมีจำนวนน้อย จึงทำให้ต้องรับผิดชอบดูแลหลายโรงเรียน จึงไม่ค่อยมีเวลาให้กับทางโรงเรียนเท่าที่ควร การทำงานจึงมีลักษณะของการสั่งงานให้กับทางโรงเรียน

ประการสาม คือ โรงเรียนขาดเอกภาพในการตัดสินใจในการดำเนินงานเท่าที่ควร เนื่องจากต้องผ่านความเห็นชอบที่ปรึกษาในการตัดสินใจด้วย

ประการสุดท้าย คือ ที่ปรึกษาจะไม่เข้าใจลึกซึ้งถึงสภาพข้อจำกัดของโรงเรียน ในบางครั้งมาตรฐานที่ศึกษานิเทศให้คำแนะนำโรงเรียนเห็นว่าบางครั้งไม่เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียน ทำให้โรงเรียนต้องคอยปรับแก้ จนเป็นผลให้งานล่าช้าได้

6.1.1 การเตรียมบุคลากร

1. ด้านทัศนคติ

ในการเตรียมบุคลากรด้านทัศนคตินี้ ทั้งสองโรงเรียนมีลักษณะคล้ายกันกล่าวคือการสร้างความตระหนักในความสำคัญและความจำเป็นในการนำโรงเรียนเข้าสู่ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา โดยประการแรกเริ่มจากผู้บริหารของทั้งสองโรงเรียนรับนโยบายการทำโรงเรียนมาตรฐานคุณภาพการศึกษาจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ซึ่งเป็นการดำเนินการรองรับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับ พ.ศ. 2541-2543 และการดำเนินการดังกล่าวจะเป็นการเตรียมความพร้อมของโรงเรียนเพื่อรับการประกันคุณภาพการศึกษาภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาต่อไป

ประการที่สอง ผู้บริหารของทั้งสองโรงเรียนยังสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของระบบการประกันคุณภาพการศึกษาว่าจะเป็นการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและการได้รับการประกันคุณภาพมาตรฐานโรงเรียนจะช่วยให้ผู้ปกครองซึ่งเป็นลูกค้าให้ความศรัทธาเชื่อถือและมาใช้บริการการศึกษาของทางโรงเรียน

ประการที่สาม ผู้บริหารทั้งสองโรงเรียนยังได้แสดงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อโรงเรียนและตัวบุคลากร หากโรงเรียนไม่ได้รับการประกันคุณภาพการศึกษาจะมีผลต่อความอยู่รอดในการดำเนินธุรกิจ ในสภาพปัจจุบัน โดยโรงเรียนแย้มสอาดชี้แจงว่าหน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาให้การสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน ส่วนโรงเรียนถนอมบุตรแสดงให้บุคลากรเห็นถึงความจำเป็นจากผลกระทบที่เกิดขึ้นจากวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจที่เห็นได้ชัดเจนคือ จำนวนเด็กนักเรียนในสถานศึกษาลดลง

2. ด้านความรู้ทักษะความเข้าใจ

ผู้บริหารของทั้งสองโรงเรียนใช้วิธีการอบรมบุคลากรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ตลอดจนการดูงานทัศนศึกษาจากโรงเรียนที่มีชื่อเสียงหรือเคยได้รับการประกันคุณภาพมาตรฐานแล้ว แต่ทั้งสองโรงเรียนจะเน้นการจัดฝึกอบรมภายในสถานที่มากที่สุด เนื่องจากทั้งสองโรงเรียนพบปัญหาว่าบุคลากรที่ส่งไปอบรมไม่สามารถนำความรู้ที่ได้จากการอบรมมาถ่ายทอดได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ประกอบกับการฝึกอบรมภายในบุคลากรทุกคนสามารถได้รับความรู้จากวิทยากรได้โดยตรง ซึ่งในช่วงแรกของการนำโรงเรียนเข้าสู่ระบบการประกันคุณภาพ โรงเรียนทั้งสองจะเป็นการให้ความรู้บุคลากรในเรื่องของหลักการเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา แต่เมื่อบุคลากรเข้าใจเรื่องของการประกันคุณภาพการศึกษาแล้วจะเป็นการฝึกอบรมความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน และในระหว่างการปฏิบัติงาน หรือเมื่อมีการนิเทศติดตามผลการ

ปฏิบัติงานแล้ว จะมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากร

นอกจากนี้สำหรับโรงเรียนยังให้ความสำคัญกับความรู้ที่ได้รับจากการทำโครงการนำร่องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติเป็นประโยชน์อย่างมากในการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในครั้งนี้ เนื่องจากความรู้ในเรื่องการทำระบบคุณภาพในโรงเรียนของทั้งสองสำนักงานไม่แตกต่างกัน ดังนั้น เมื่อโรงเรียนวิเคราะห์เปรียบเทียบเกณฑ์จากสำนักงานต่างๆ แล้วพบว่าสิ่งที่ปรากฏหรือปัจจัยที่สำนักงานต้องการนั้นมีความแตกต่างกันเท่านั้น แต่จะมีหลักการในการบริหารงานเชิงคุณภาพเหมือนกัน และเป็นหลักการที่ทางโรงเรียนได้ศึกษาและนำมาปรับปรุงการบริหารโรงเรียนอย่างต่อเนื่องอยู่แล้ว บุคลากรจึงสามารถประยุกต์ความรู้ที่ได้มาใช้ในการทำประกันคุณภาพครั้งนี้

3. ด้านขวัญกำลังใจ

เนื่องจากผู้บริหารของทั้งสองโรงเรียนให้ความสำคัญต่อความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร โดยเชื่อว่าหากบุคลากรมีความพอใจ รู้สึกมั่นคง และมีความสุขในการทำงาน จะทำให้บุคลากรทุ่มเท และให้ความร่วมมือในการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารของทั้งสองโรงเรียนจึงให้ความสำคัญต่อการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร โดยมีระบบสวัสดิการที่บุคลากรพึงพอใจ ทั้งในรูปของค่าตอบแทนเป็นเงินและไม่ใช่งาน เงิน กล่าวคือ

สำหรับโรงเรียนถนนมิตรภาพมีระบบสวัสดิการคือ ค่าตอบแทนการทำงานนอกเวลาการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนการทำงานของบุคลากรที่ทำงานนาน 5-10 ปี อาหารกลางวัน ค่าเบี้ยเลี้ยงการประชุมนอกสถานที่ เครื่องแบบโรงเรียน ค่ารักษาพยาบาล เงินช่วยเหลือ ค่าประกันอุบัติเหตุ จ่ายเงินกองทุนสงเคราะห์ 3% และมีการจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ ตลอดจนบรรยากาศในการทำงานที่บุคลากรมีความสุข มีความรักความสามัคคีซึ่งกันและกัน รู้สึกมั่นคงในอาชีพการงาน โดยผู้บริหารจะปกครองบุคลากรในโรงเรียนโดยยึดหลักให้ทุกคน "มีความอดทน เสียสละ และมีความรับผิดชอบ" เปิดโอกาสให้ทำงานและแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ ให้ทุกคนมีอิสระในการทำงาน

สำหรับโรงเรียนอัสสัมชัญมีสวัสดิการในรูปของตัวเงิน อาทิ การอนุญาตให้สอนพิเศษในโรงเรียน ซึ่งถือเป็นรายได้เสริมของครู คือทางโรงเรียนได้จัดให้มีการสอนพิเศษนักเรียนในตอนเย็น โดยอนุญาตให้ครูใช้เวลาในการทำงาน มารับสอนพิเศษได้ เนื่องจากหากครูจะรับสอนหลังจากเลิกงานก็เป็นเวลาที่เย็นเกินไปสำหรับเด็กนักเรียน ไม่สะดวกที่จะเปิดสอนได้ ทางโรงเรียนจึงสลับเวลาให้ครูใช้เวลาทำงานหลังเลิกเรียนสอนพิเศษก่อน หนึ่งชั่วโมงหลังจากนั้นจึงชดเชยเวลาทำงาน

นั้นให้กับโรงเรียน สำหรับครูที่มีความสามารถพิเศษ เช่น ครูดนตรีไทย นาฏศิลป์ พลละ จะได้สอนพิเศษนอกเหนือจากการสอนพิเศษการบ้านในช่วงเวลาดังกล่าวแล้ว โดยครูหนึ่งคนสอนเด็กสามคน ซึ่งในส่วนนี้โรงเรียนจะไม่หักค่าใช้จ่ายเลย สำหรับบุคลากรที่มีอายุงานนาน 5 ปี 10 ปีจะมีรางวัล เช่น การให้ทอง รวมถึงการใช้กลไกการเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือมีค่าตอบแทนเป็นเงินโบนัสมาช่วยเสริมแรงในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน สวัสดิการที่ไม่ใช่ตัวเงิน อาทิ มีอาหารกลางวันให้บุคลากรได้รับประทานโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย มีเครื่องแบบชุดทำงานให้ บุตรของบุคลากรจะได้สิทธิเรียนโดยไม่เสียเงินค่าธรรมเนียมค่าเล่าเรียน การจัดทัศนศึกษาพักผ่อนประจำปี การสร้างความรู้สึกร่วมกันปลอบภัยให้กับบุคลากร โดยการประกันสุขภาพและประกันอุบัติเหตุให้ ตลอดจนผู้บริหารสร้างความรู้สึกร่วมกันในงานที่ทำให้กับบุคลากรโดยการเชิญบุคคลสำคัญมามอบเกียรติบัตรให้ครูที่ทำคุณประโยชน์กับโรงเรียนอีกด้วย

นอกจากนี้ ผู้บริหารของทั้งสองโรงเรียนยังเป็นขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรอย่างมาก กล่าวคือ ผู้บริหารเป็นตัวอย่างที่ดีในการทุ่มเท เสียสละตนเองในการทำงาน ตลอดจนเป็นผู้บังคับบัญชาที่มีเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ คอยให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนในการทำงาน จึงทำให้บุคลากรของทั้งสองโรงเรียนมีความศรัทธา เชื่อมั่นในผู้บริหาร และให้ความร่วมมือในการทำงานเพื่อองค์กรเป็นอย่างดี

6.1.2 การตั้งผู้รับผิดชอบหรือคณะกรรมการ

ในการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายในของทั้งสองโรงเรียนมีแนวทางสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543ค) ได้เสนอแนะไว้ กล่าวคือ มีผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินงานร่วมกับบุคลากรหลัก โดยในการตั้งคณะกรรมการได้พิจารณาตามแผนภูมิโครงสร้างการบริหาร และมอบหมายให้ฝ่ายงานได้รับผิดชอบการพัฒนาและการประเมินคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น ทั้งนี้ การมีคณะกรรมการตามโครงสร้างการบริหาร และให้บุคลากรรับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานในภารกิจของตน จะทำให้ระบบการประกันคุณภาพภายในหลักลมเข้ากับการทำงานตามภารกิจของบุคลากร ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกันในการพัฒนาคุณภาพได้อย่างรอบด้าน ดังจะเห็นได้จากการดำเนินงานของโรงเรียนทั้งสอง กล่าวคือ

สำหรับโรงเรียนถนนมิตร มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารโรงเรียนมารับผิดชอบงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษา โดยผู้บริหารพิจารณาจากบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งจะประกอบด้วยหัวหน้าฝ่ายงานทั้งหมดและบุคลากรที่เหมาะสมมาเป็นผู้ช่วยผู้บริหาร

สำหรับโรงเรียนแย้มสอาด มิได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเฉพาะมาดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษา แต่เป็นการที่ผู้บริหารแต่งตั้งให้ผู้ที่ปฏิบัติงานประจำตามฝ่ายงานเดิมมารับผิดชอบในการดำเนินงาน โดยการผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการโรงเรียนที่มีอยู่เดิมแล้ว ดังนั้นผู้รับผิดชอบการดำเนินงานจึงเป็นผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และประธานฝ่ายทุกคน โดยมีคณะกรรมการโรงเรียนรับทราบและผ่านความเห็นชอบนโยบาย

ทั้งนี้ในการมอบหมายเกณฑ์รับผิดชอบนั้นทั้งสองโรงเรียนดำเนินการคล้ายกัน คือ ผู้บริหารจะประชุมบุคลากรระดับผู้นำขององค์กรเพื่อมาร่วมกันศึกษาเอกสาร ทำความเข้าใจกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน วิเคราะห์สาระของเกณฑ์มาตรฐาน และจำแนกเกณฑ์จากปัจจัยทั้ง 7 นั้นออกตามความเหมาะสมของฝ่ายงานในโครงสร้างการบริหาร หรือตามความเหมาะสมกับงานที่บุคลากรรับผิดชอบ

สำหรับโรงเรียนถนนอมบุตรได้แบ่งผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานดังนี้

ปัจจัย 1 ปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียน มีฝ่ายแผนงานและโครงการ เป็นผู้รับผิดชอบ

ปัจจัย 2 หลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน และปัจจัย 7 สัมฤทธิผลของผู้เรียนมีฝ่ายวิชาการเป็นผู้รับผิดชอบ

ปัจจัย 3 บุคลากร มีผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายบุคลากรและผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบ

ปัจจัย 4 ทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน จะมีทั้งเกี่ยวข้องกับฝ่ายบริการ และฝ่ายธุรการ ที่เป็นผู้รับผิดชอบ

ปัจจัย 5 การจัดการ การบริหาร มีผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบ

ปัจจัย 6 กิจกรรมนักเรียน มี ฝ่ายกิจการนักเรียนเป็นผู้รับผิดชอบ

สำหรับโรงเรียนแย้มสอาด มีการแบ่งผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานดังนี้

ปัจจัย 1 ปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียนและปัจจัย 7 สัมฤทธิผลของผู้เรียน มีฝ่ายสัมฤทธิผลเป็นผู้รับผิดชอบ

ปัจจัย 2 หลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน มีฝ่ายวิชาการเป็นผู้รับผิดชอบ

ปัจจัย 3 บุคลากร มีฝ่ายบุคลากรเป็นผู้รับผิดชอบ

ปัจจัย 4 ทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน จะมีทั้งเกี่ยวข้องกับฝ่ายอาคารสถานที่ และฝ่ายธุรการที่ผู้รับผิดชอบ

ปัจจัย 5 การจัดการ การบริหาร มีครูใหญ่และผู้ช่วยเป็นผู้รับผิดชอบ

ปัจจัย 6 กิจกรรมนักเรียน มีทั้งฝ่ายกิจการ ฝ่ายสัมพันธ์ชุมชนและฝ่ายธุรการเป็นผู้รับผิดชอบ

6.2 การควบคุมคุณภาพ

6.2.1 การวางแผน

เมื่อโรงเรียนมีการกำหนดบุคลากรมารับผิดชอบงานด้านประกันคุณภาพแล้ว ทั้งสองโรงเรียนมีการดำเนินการวางแผนในระหว่างปิดภาคการศึกษา ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่สะดวกสำหรับบุคลากรในการศึกษาเอกสารหรือตรวจสอบงานต่างๆ ที่มีอยู่กับเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนแล้ว ยังเหมาะสมสำหรับโรงเรียนในการวางแผนเพื่อให้ทันต่อการปฏิบัติงานในภาคเรียนต่อไป

6.2.1.1 ขั้นตอนการวางแผนของโรงเรียนแย้มสอาด มีการดำเนินงานดังนี้

1. เมื่อประธานแต่ละฝ่ายได้รับมอบหมายปัจจัยจากที่ได้กล่าวไว้ในการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบแล้ว จะแยกกลับไปประชุมในที่ทำงานของตนเองว่าในฝ่ายงานของตนเองเป็นอย่างไร
2. แต่ละฝ่ายประเมินสภาพโรงเรียนเปรียบเทียบกับปัจจัยมาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ซึ่งเท่ากับเป็นการเรียนรู้ระบบการปฏิบัติงานเดิมเพื่อการปรับปรุงแก้ไขสู่มาตรฐานการทำงานใหม่ โดยใช้เอกสารวิเคราะห์ปัจจัยซึ่งจะมีการจำแนกเอกสารหรือหลักฐานที่จำเป็นต้องใช้ประกอบเกณฑ์ปัจจัยที่กำหนด เพื่อประเมินโรงเรียนเปรียบเทียบกับสิ่งที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนต้องการและหลักฐานร่องรอยที่ต้องปรากฏ ซึ่งเครื่องมือนี้เป็นการประยุกต์เครื่องมือที่เคยใช้ในการทำมาตรฐานในโครงการนำร่องของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ
3. ทุกฝ่ายสำรวจ รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์สรุปผลการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่าย วิเคราะห์สภาพโรงเรียน สำรวจความต้องการของผู้ปกครองในด้านต่างๆ เพื่อกำหนดความต้องการ ในการพัฒนาของโรงเรียน ประชุมทุกฝ่ายงานเพื่อร่วมกันกำหนดนโยบาย เป้าหมาย สภาพความสำเร็จของโรงเรียนในอนาคต
4. เตรียมข้อมูลสำหรับการจัดทำแผนพัฒนา โดยผู้บริหารและประธานฝ่ายร่วมกันกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ มาตรการจุดเน้นหรือจุดพัฒนา กำหนดแผนงาน โครงการ งานหรือกิจกรรม กำหนดวิธีแนวการประเมินผลตามแผน

ปัจจัย 6 กิจกรรมนักเรียน มีทั้งฝ่ายกิจการ ฝ่ายสัมพันธ์ชุมชนและฝ่ายธุรการเป็นผู้รับผิดชอบ

6.2 การควบคุมคุณภาพ

6.2.1 การวางแผน

เมื่อโรงเรียนมีการกำหนดบุคลากรมารับผิดชอบงานด้านประกันคุณภาพแล้ว ทั้งสองโรงเรียนมีการดำเนินการวางแผนในระหว่างปีภาคการศึกษา ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่สะดวกสำหรับบุคลากรในการศึกษาเอกสารหรือตรวจสอบงานต่างๆ ที่มีอยู่กับเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนแล้ว ยังเหมาะสมสำหรับโรงเรียนในการวางแผนเพื่อให้ทันต่อการปฏิบัติงานในภาคเรียนต่อไป

6.2.1.1 ขั้นตอนการวางแผนของโรงเรียนแย้มสอาด มีการดำเนินงานดังนี้

1. เมื่อประธานแต่ละฝ่ายได้รับมอบหมายปัจจัยจากที่ได้กล่าวไว้ในการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบแล้ว จะแยกกลับไปประชุมในที่มงานของตนเองว่าในฝ่ายงานของตนเองเป็นอย่างไร

2. แต่ละฝ่ายประเมินสภาพโรงเรียนเปรียบเทียบกับปัจจัยมาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ซึ่งเท่ากับเป็นการเรียนรู้ระบบการปฏิบัติงานเดิมเพื่อการปรับปรุงแก้ไขสู่มาตรฐานการทำงานใหม่ โดยใช้เอกสารวิเคราะห์ปัจจัยซึ่งจะมีการจำแนกเอกสารหรือหลักฐานที่จำเป็นต้องใช้ประกอบเกณฑ์ปัจจัยที่กำหนด เพื่อประเมินโรงเรียนเปรียบเทียบกับสิ่งที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนต้องการและหลักฐานร่องรอยที่ต้องปรากฏ ซึ่งเครื่องมือนี้เป็นการประยุกต์เครื่องมือที่เคยใช้ในการทำมาตรฐานในโครงการนำร่องของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

3. ทุกฝ่ายสำรวจ รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์สรุปผลการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่าย วิเคราะห์สภาพโรงเรียน สำรวจความต้องการของผู้ปกครองในด้านต่างๆ เพื่อกำหนดความต้องการ ในการพัฒนาของโรงเรียน ประชุมทุกฝ่ายงานเพื่อร่วมกันกำหนดนโยบาย เป้าหมาย สภาพความสำเร็จของโรงเรียนในอนาคต

4. เตรียมข้อมูลสำหรับการจัดทำแผนพัฒนา โดยผู้บริหารและประธานฝ่ายร่วมกันกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ มาตรการจุดเน้นหรือจุดพัฒนา กำหนดแผนงาน โครงการ งานหรือกิจกรรม กำหนดวิธีแนวการประเมินผลตามแผน

ตลอดจนกำหนดรูปแบบของแผนพัฒนาโรงเรียน โดยฝ่ายที่ทำหน้าที่ในการรวบรวมข้อมูลจากทุกฝ่ายมาเพื่อจัดทำแผนพัฒนาคือฝ่ายประสิทธิผล

5. จัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนสำหรับใช้เป็นแผนแม่บทในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน เพื่อให้ทุกฝ่ายใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และปรัชญาโรงเรียน

6. จัดทำแผนปฏิบัติงานของฝ่ายต่างๆ ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาโรงเรียน

6.2.1.2 ขั้นตอนในการวางแผนสำหรับโรงเรียนถนอมบุตร มีการดำเนินงานดังนี้

1. ผู้บริหารประชุมหัวหน้าฝ่ายงานและผู้ช่วยผู้บริหารเพื่อทำความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะงานของตนและเกณฑ์มาตรฐานที่ตนต้องรับผิดชอบ ซึ่งจะทำให้สามารถถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจตลอดจนช่วยตอบข้อซักถามจากบุคลากรทุกคนได้ในการประชุมครูทั้งหมดที่จะต้องชี้แจงบทบาทงานทั้งหมดให้บุคลากรรับทราบ

2. แต่ละฝ่ายจะนำปัจจัยที่ได้รับไปศึกษาเพื่อเปรียบเทียบกับงาน กิจกรรม หรือโครงการที่ทางฝ่ายได้ดำเนินงานเพื่อการวางแผนให้ช่วยความสำเร็จในการทำงานของตนเองครอบคลุมความสำเร็จที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนต้องการให้ปรากฏในโรงเรียนที่มีมาตรฐาน โดยจะพยายามรวบรวมข้อมูลเอกสารต่างๆ ที่ได้เคยปฏิบัติมา งาน กิจกรรม หรือโครงการใดที่ต้องคงไว้หรือที่เคยปฏิบัติผ่านมาสอดคล้องกับเกณฑ์ดังกล่าว ผู้รับผิดชอบจะติดตามนำหลักฐานที่เป็นรูปธรรมมาจัดเก็บรวบรวมไว้ มีการสรุปประเมินกิจกรรมต่างๆ ใหม่

3. ฝ่ายนโยบายและโครงการและคณะกรรมการบริหารงานร่วมกันกำหนดเป้าหมายนโยบายหลัก ธรรมนูญโรงเรียนเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดแผนงานปฏิบัติการของแต่ละฝ่ายงานต่อไป

4. เมื่อทุกฝ่ายวิเคราะห์เปรียบเทียบ รวบรวมเอกสาร ตลอดจนกำหนดนโยบายย่อยและแผนการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายเรียบร้อยแล้ว จะนำข้อมูลที่ได้มาส่งให้กับฝ่ายนโยบายและโครงการเพื่อรวบรวมจัดส่งให้กับที่ปรึกษาพิจารณา

5. ที่ปรึกษาจะเป็นผู้ให้คำแนะนำ ความเหมาะสมของข้อมูล เพื่อให้ทางโรงเรียนได้ปรับแก้เอกสารทั้งในเรื่องของธรรมนูญโรงเรียนและแผนปฏิบัติงาน เพื่อความสอดคล้องและเหมาะสม

ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่าการดำเนินการวางแผนของทั้งสองโรงเรียนเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ จะเริ่มจากการพยายามศึกษาปัจจัยเกณฑ์มาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการ

ศึกษาเอกชนเปรียบเทียบกับสภาพการณ์ดำเนินงานเดิมของโรงเรียนก่อน เพื่อทราบช่องว่างระหว่างสิ่งที่โรงเรียนเป็นอยู่เดิมกับความต้องการของปัจจัยมาตรฐาน อันจะทำให้โรงเรียนสามารถกำหนดเป้าหมายในอนาคต ที่ตอบสนองกับความต้องการของปัจจัยดังกล่าวบนความเป็นไปได้ในการดำเนินงานของโรงเรียน

จากนั้นทั้งสองจะเริ่มกระบวนการประกันโดยการจัดทำแผนพัฒนาหรือธรรมนูญโรงเรียน เนื่องจากเป็นตัวบ่งชี้มาตรฐานประการหนึ่งที่ต้องปรากฏในโรงเรียนมาตรฐานตามสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนได้ระบุไว้ การจัดทำแผนพัฒนาดังกล่าวเป็นการกำหนดแผนยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาในระยะยาว 3 ปี เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนสู่จุดมุ่งหมายของการประกันคุณภาพและการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาตามระยะเวลาที่ได้กำหนด

6.2.2 การดำเนินงาน

จากการวางแผนพิจารณาได้ชัดเจนว่าโรงเรียนทั้งสองมีการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนหรือธรรมนูญโรงเรียนอันเป็นแผนแม่บทในการปฏิบัติงาน ครอบคลุมกระบวนการบริหารงานภายในโรงเรียนตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ตั้งแต่ประสิทธิภาพของการจัดการและการบริหาร คุณภาพของบริการที่จัดให้แก่ผู้เรียนในโรงเรียน และคุณภาพของผู้เรียนที่เกิดขึ้นจริงซึ่งแบ่งออกเป็น 7 ปัจจัย ดังนั้นเพื่อความเข้าใจง่ายในการวิเคราะห์อภิปรายผลจึงจะจำแนกการดำเนินงานของโรงเรียนตามแต่ละปัจจัย ดังนี้

6.2.2.1 ปัจจัยที่ 1 ปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียน

เกณฑ์ 1 : ปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียนเหมาะสมและใช้เป็นเครื่องมือชี้้นำการดำเนินงานของโรงเรียน

- สำหรับโรงเรียนแยมสอาด มีการดำเนินงานคือ

1. ทางโรงเรียนมีปรัชญาของโรงเรียนอยู่แล้วคือ “เติบโตสมวัย ใฝ่หาความรู้ ควบคู่คุณธรรม”
2. วิเคราะห์ความหมายของปรัชญาโรงเรียน เมื่อโรงเรียนจะพิจารณาปรัชญาและวิสัยทัศน์นั้น กับกิจกรรมที่โรงเรียนได้ปฏิบัติอยู่แล้วก่อนว่ามีกิจกรรมใดในโรงเรียนที่สอดคล้องกับปรัชญาเป้าหมายนั้นหรือไม่ ต้องมีการเพิ่มกิจกรรมใดให้รองรับ หรือต้องมีการปรับกิจกรรมใดที่ไม่สอดคล้อง เพื่อพิจารณาว่าโรงเรียนจะมีแนวทางการดำเนินงานตามปรัชญาการศึกษาของโรงเรียนได้อย่างไรต่อไป
3. วิเคราะห์พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติประกอบ และสำรวจความต้องการของผู้ปกครอง โดยมีแบบสอบถามในการแสดงความต้องการ แสดงความคิดเห็นต่อแผน

การศึกษาและแนวนโยบายซึ่งเป็นแนวทางการจัดการศึกษาของโรงเรียน เพื่อให้สาระสำคัญของปรัชญาโรงเรียนสอดคล้องการจัดการศึกษาของชาติและสนองความต้องการของชุมชนและสังคมได้

4. ประเมินผลสภาพภายในโรงเรียน รวมถึงต้องพิจารณาเกณฑ์มาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ สภาพความสำเร็จ จุดเน้นในการพัฒนาโรงเรียน เพื่อกำหนดแนวดำเนินการเป็นแผนปฏิบัติงานและเป้าหมายของทุกฝ่ายงานมารองรับนโยบายหลัก

5. กำหนดแผนปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายงาน โดยแต่ละแผนจะมีโครงการและปฏิทินงานรองรับเพื่อนำไปดำเนินงาน และเพื่อความสะดวกในการตรวจสอบและติดตาม

6. ฝ่ายประสิทธิผลจะเป็นฝ่ายหลักที่รับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูลจากฝ่ายต่างๆ ตรวจสอบหลักฐานที่ปรากฏในโรงเรียน แล้วนำมาเขียนเป็นความเรียงสะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เพื่อจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน

7. ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายจะเข้าใจปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียนตรงกัน โดยสำหรับบุคลากรภายในทางโรงเรียนจะใช้วิธีการประชุมกันทั้งในระดับกลุ่มใหญ่ที่ต้องเข้าประชุมกันทุกคนและประชุมกลุ่มย่อยภายในฝ่ายงานของตนซึ่งประธานฝ่ายจะมีบทบาทสำคัญในการถ่ายทอดหลักการและความเข้าใจในปรัชญาโรงเรียนสู่ทีมงานของตน รวมถึงการเรียนรู้จากการทำงานก็จะช่วยให้บุคลากรค่อยๆ เข้าใจได้และการทำงานเป็นทีมจะช่วยให้บุคลากรเข้าใจงานของฝ่ายอื่นๆ ได้อย่างอัตโนมัติ

8. สำหรับบุคลากรภายนอก จะใช้การประชาสัมพันธ์ไม่ว่าจะเป็นการใช้ป้ายขนาดใหญ่ และบอร์ดแสดงข้อความปรัชญาและความหมาย วิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ ภายในโรงเรียนอย่างชัดเจน เพื่อให้บุคคลภายนอกที่เข้ามาพบเห็นและจดจำได้อย่างง่ายดาย มีปรัชญาติดตามห้องเรียนทุกห้อง มีเอกสารเผยแพร่ทั้งในคู่มือนักเรียนและจดหมายถึงผู้ปกครอง รวมถึงการสอบถามอย่างไม่เป็นทางการจากทั้งเด็กนักเรียนและผู้ปกครอง

ข้อจำกัด

1. ทางโรงเรียนมีความเห็นว่าเกณฑ์มาตรฐานของปัจจัยนี้มีลักษณะเป็นนามธรรม และไม่ทราบว่า จะอธิบายความได้อย่างไร ในการแปลงปรัชญาโรงเรียนสู่การปฏิบัติ และในการดำเนินการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าใจปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียนได้

2. ในส่วนของการมีส่วนร่วมของนักเรียนนั้น เนื่องจากเป็นนักเรียนอายุยังน้อย จึงมิได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน แต่จากการสัมภาษณ์คณะกรรมการนักเรียนจะเข้าใจข้อมูลของโรงเรียนและสามารถเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองได้

- สำหรับโรงเรียนถนอมบุตรมีการดำเนินงานคือ

1. โรงเรียนมีปรัชญาการศึกษาของโรงเรียนอยู่แล้ว “สุวิชาโน ภวํ โหติ”

2. แต่ละฝ่ายงานจะศึกษาวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา กับเกณฑ์ มาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน แสดงเป้าหมายและจุดเน้นที่ต้องพัฒนาเพื่อให้ได้รับมาตรฐานของฝ่ายตนเอง

3. พิจารณาสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน อาทิ ความสามารถในการแข่งขันในตลาดของการให้บริการทางการศึกษาของสถานศึกษาในบริเวณใกล้เคียง ตลอดจนพิจารณาผลจากการดำเนินงานในแต่ละปี เพื่อกำหนดวิธีการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ

4. คณะกรรมการบริหารของโรงเรียนร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ เป้าหมายในการจัดการศึกษา ตลอดจนเป้าหมาย ยุทธศาสตร์และสภาพความสำเร็จของโรงเรียน และจุดเน้นในการพัฒนาของโรงเรียน เป็นแนวนโยบายในการนำไปสู่การปฏิบัติของฝ่ายงานต่างๆ

5. แต่ละฝ่ายงานกำหนดนโยบาย แผนปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองกับนโยบายหลักของทางโรงเรียน

6. ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้เข้าใจปรัชญา และเป้าหมายของโรงเรียนตรงกัน โดยฝ่ายแผนงานและโครงการจัดทำป้ายปรัชญาขนาดใหญ่ติดหน้าอาคาร รวมถึงภายในห้องเรียนทุกห้อง เพื่อปลูกจิตสำนึกของนักเรียน บุคลากรภายในโรงเรียนและผู้ปกครองได้เข้าใจ

7. ในส่วนของบุคลากรภายใน การที่ครูแต่ละฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ประกอบกับความเข้าใจในการทำงานจึงเป็นผลให้สามารถเข้าใจถึงปรัชญา วิสัยทัศน์ แผนงานได้อย่างดี และมีการทดสอบข้อเขียนบุคลากรเกี่ยวกับความเข้าใจในปัจจัยเกณฑ์ต่างๆ เดือนละหนึ่งครั้ง เพื่อให้ทางโรงเรียนทราบความรู้ความเข้าใจที่แท้จริงของบุคลากร และสามารถจัดอบรมหรือชี้แจงในส่วนที่บุคลากรไม่เข้าใจหรือเข้าใจไม่ชัดเจนได้อย่างถูกต้อง

8. ในส่วนของผู้ปกครอง ทางฝ่ายแผนงานและโครงการจะทำการประชาสัมพันธ์ โดยมีการจัดพิมพ์ปรัชญาและแนวนโยบายลงในเอกสารแนะนำโรงเรียน คู่มือนักเรียน คู่มือครู ตลอดจนเอกสารแจ้งข่าวของโรงเรียน ผู้ปกครองและชุมชน ได้ทราบอย่างสม่ำเสมอถึงการดำเนิน

งานภายในโรงเรียน นอกจากการประชาสัมพันธ์ทางเอกสารแล้ว ทางโรงเรียนยังใช้วิธีการปฏิสัมพันธ์ทางตรงกับทั้งผู้ปกครองและนักเรียนอีกด้วย โดยนอกจากจะเป็นการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการแล้ว ยังมีการจัดประชุมอย่างเป็นทางการเพื่อให้ชุมชนและผู้ปกครองได้เข้าร่วมรับทราบ และทำความเข้าใจถึงนโยบายการจัดการศึกษาตามการประกันคุณภาพมาตรฐานของโรงเรียน

9. ในส่วนของนักเรียน คณะกรรมการนักเรียนและนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ยังมีส่วนช่วยในการประชาสัมพันธ์ทำให้นักเรียนรุ่นน้องและชุมชนได้เข้าใจอีกช่องทางหนึ่ง

ข้อจำกัด

1. แม้ว่าทางโรงเรียนจะระบุงการมีส่วนร่วมของนักเรียนในข้อตกลงการพัฒนาโรงเรียน ในการจัดทำธรรมนูญแต่จะมีลักษณะของการรับทราบมากกว่าการมีส่วนร่วม ซึ่งอาจเป็นเพราะนักเรียนยังอายุน้อย มีภาระในการเรียน และโรงเรียนจะใช้วิธีการสำรวจความต้องการของนักเรียนจากแบบสอบถาม

2. ในส่วนของผู้ปกครอง เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมทำประกันคุณภาพการศึกษานั้น ผู้ปกครองยังไม่เข้าใจว่าอะไรคือการประกันคุณภาพ อะไรคือธรรมนูญโรงเรียน เพียงแต่ทราบว่าทางโรงเรียนได้มาตรฐานคุณภาพการศึกษาแล้ว และพึงพอใจที่สภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนดีขึ้น ซึ่งบทบาทของผู้ปกครองในที่ประชุมจะเป็นลักษณะของการรับทราบการดำเนินงานมากกว่าการแสดงความคิดเห็น เนื่องจากผู้ปกครองพอใจกับการดำเนินงานและการบริการทางการศึกษาที่โรงเรียนได้จัดให้อยู่แล้ว และผู้ปกครองมักจะมีส่วนร่วมกับกิจกรรมโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ โดยปัจจัยที่ทำให้ผู้ปกครองยอมรับและให้ความร่วมมือกับโรงเรียนก็คือการศรัทธาผู้บริหาร

6.2.2.2 ปัจจัยที่ 2 หลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน

เกณฑ์ 1 : ศึกษาและพัฒนาหลักสูตรให้มีความยืดหยุ่น/ทันสมัยและสอดคล้องกับความต้องการของสังคม ท้องถิ่นและผู้เรียน

- สำหรับโรงเรียนแยมลลาด มีแนวทางการดำเนินงานดังนี้

1. ฝ่ายวิชาการเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง เริ่มจากการวิเคราะห์เอกสารของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน โดยใช้การเปรียบเทียบเกณฑ์ที่โครงการ และพิจารณาว่าจะต้องมีการสร้างเครื่องมือใดขึ้นมาประกอบการดำเนินงานหรือไม่

2. ยึดหลักสูตรการจัดการเรียนการสอนประถมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2533 มาใช้ประกอบการวิเคราะห์หลักสูตร

3. ศึกษาปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นในการใช้แผนการสอนที่ผ่านมา และความต้องการของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง อาทิ โรงเรียนตระหนักว่าโรงเรียนอยู่ในเขตชุมชนเมืองจึงพิจารณาว่าจากสภาพแวดล้อมของโรงเรียนมิได้ต้องการให้เตรียมนักเรียนเพื่อการหางานทำอย่างในชนบทที่นักเรียนเมื่อจบประถมศึกษาปีที่ 6 แล้วต้องช่วยพ่อแม่ หรือต้องเลี้ยงชีพ จึงปรับเปลี่ยนโดยในงานเลือกวิชาชีพทางโรงเรียนจะนำวิชาคอมพิวเตอร์ การเน้นวิชาภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์เสริม วิทยาศาสตร์เสริม วิชาดนตรีไทยดนตรีสากล ว่ายนํ้าตามความต้องการของผู้ปกครอง

4. ในการจัดหลักสูตรตามความต้องการของบุคลากร โรงเรียนจะเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนจะทำให้เป็นการเปิดโลกทัศน์ของโรงเรียนในการจัดการศึกษามาขึ้น ตรงตามความพึงพอใจของผู้ปกครองซึ่งถือว่าเป็นลูกค้าและยังทำให้ผู้ปกครองและครูได้มีโอกาสเรียนรู้ร่วมกัน ในการแก้ปัญหาซึ่งจะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับนักเรียนอีกด้วย

5. ประธานฝ่ายมีบทบาทอย่างมากในการถ่ายทอดความรู้ในการวิเคราะห์หลักสูตรและการจัดทำแผนการสอนให้กับทีมงาน โดยประธานฝ่ายจะอธิบายในการประชุมทีมถึงวิธีการวิเคราะห์แผนแม่บทคือหลักสูตรประถมศึกษาพ.ศ.2533 วิธีการและรูปแบบในการเขียนแผนการสอนตามแนวทางการจัดการเรียนการสอนแบบใหม่คือแบบเด็กเป็นศูนย์กลางที่ต้องมีโครงสร้างครบทั้งจุดประสงค์ที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนเกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้งด้านพุทธิพิสัย ทักษะพิสัย และจิตพิสัยอย่างสมดุล ตลอดจนต้องมีกิจกรรมที่หลากหลายและมีวิธีการประเมินสอดคล้องกับจุดประสงค์ที่กำหนด

6. จัดทำแผนการสอนหลักของโรงเรียนที่จะเป็นแผนแม่บทสำหรับ ใช้เป็นแนวทางการจัดการเรียนการสอนในระยะยาวคือทั้งปีการศึกษา และแผนการสอนระยะสั้นซึ่งเป็นแผนการสอนรายสัปดาห์ ซึ่งแผนการสอนที่ได้จัดทำขึ้นนี้จะเครื่องมือสำคัญในการนิเทศการสอนเพื่อเป็นการประเมินผลการใช้หลักสูตรที่สร้างขึ้น และนำผลการประเมินนั้นไปใช้ในการปรับปรุงหลักสูตรแผนการสอนให้เหมาะสมต่อไป

ข้อจำกัด

ในช่วงแรกของการจัดทำแผนค่อนข้างจะเป็นเรื่องใหม่และทีมงานยังขาดความรู้ความเข้าใจในวิธีการเขียน ประธานฝ่ายจึงต้องติดตามตรวจสอบอย่างใกล้ชิดว่าบุคลากรปฏิบัติถูกต้องหรือไม่ เป็นรายบุคคล รวมถึงการที่มีการทำงานเป็นทีมจึงทำให้ทีมงานสามารถช่วยกันในการรับฟังปัญหา ผู้ที่รู้และเข้าใจแล้วก็ช่วยคนในทีมที่ไม่เข้าใจต่อไปได้ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน

- สำหรับโรงเรียนถนอมบุตร มีแนวทางการดำเนินงานดังนี้

1. โรงเรียนได้ใช้หลักสูตรประถมศึกษาพุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุงพ.ศ. 2533) เป็นแผนแม่บทในการจัดการเรียนการสอน โดยได้มีการวิเคราะห์หลักสูตรและวางแผนการสอนในทุกกลุ่มประสบการณ์
2. วิเคราะห์หลักสูตรนั้นจะเน้นให้มีการปรับเนื้อหาหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพชุมชนและสังคมของโรงเรียน ตลอดจนมีการจัดทำแผนการสอนรายกลุ่มประสบการณ์ซึ่งจะเป็นการให้ครูผู้สอนเตรียมการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับหลักสูตรที่ได้กำหนดขึ้น และให้มีการประเมินผลการใช้หลักสูตรที่สร้างหรือปรับปรุงและนำผลการประเมินไปใช้
3. เพื่อให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนทางฝ่ายวิชาการจึงออกแบบสำรวจความต้องการของทั้งผู้ปกครองและนักเรียนด้านการเรียนการสอน และมีการจัดทำสำรวจความสนใจในการเรียนของนักเรียนซึ่งจะทำให้ทราบว่านักเรียนส่วนใหญ่มีความสนใจในวิชาใดเป็นพิเศษ ข้อมูลต่างๆ เหล่านี้จะช่วยให้โรงเรียนสามารถจัดการเรียนการสอนได้ตอบสนองกับความต้องการที่แท้จริงของผู้ปกครองและนักเรียนได้อย่างเหมาะสมต่อไป
4. กำหนดเป้าหมายโรงเรียนคือ ให้ครูผู้สอนทุกคนจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง รวมถึงมีการกำหนดยุทธศาสตร์ให้ปฏิรูปการเรียนการสอนของครูโดยเน้น ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ให้นักเรียนลงมือปฏิบัติจริง ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง
5. จัดทำหลักสูตรการเรียนการสอนของโรงเรียนเองเรียกว่า "ถนอมบุตร 1" เพื่อเป็นแผนการสอนระยะยาวรายภาคเรียน ช่วยเป็นแนวทางสำหรับการจัดทำแผนการสอนระยะสั้นรายสัปดาห์ ซึ่งแผนการสอนถนอมบุตร 1 เป็นแผนการสอนระยะยาวสำหรับวิชาหนึ่งๆ ในช่วงเวลาหนึ่งภาคเรียน โดยมีกำหนดการสอนของเรื่องที่ต้องการสอน คือมีระยะเวลาที่ใช้สอนทั้งในรายสัปดาห์และรายคาบ จุดประสงค์และเนื้อหาของการเรียนการสอน นอกจากนี้ยังมีการกำหนดแผนการเรียนรู้ที่จะต้องมีการเขียนกระบวนการเรียนรู้ กิจกรรมย่อยประกอบกระบวนการเรียนรู้นั้นๆ ขึ้นงาน สื่อ ผู้ที่เกี่ยวข้องและวิธีการประเมินผล
6. ครูผู้สอนแต่ละคนเขียนบันทึกแผนการสอนรายสัปดาห์ที่มีการจัดการเรียนการสอนสอดคล้องตามเป้าหมายที่กำหนดซึ่งการมีแผนการสอนอย่างเป็นรูปธรรมยังช่วยครูใหม่ในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างต่อเนื่อง และยังช่วยให้ทั้งครูผู้สอนเห็นข้อดี ข้อเสียของหลักสูตรเพื่อการวางแผนปรับปรุงหลักสูตรการสอนในอนาคตได้
7. ในทุกเย็นวันศุกร์ครูผู้สอนจะต้องจัดทำบันทึกแผนการสอนตามรูปแบบที่โรงเรียนกำหนดส่งหัวหน้าฝ่ายวิชาการ เพื่อการตรวจสอบว่าการจัดการเรียนการสอนของครูสอดคล้อง

คล้องกับแผนการสอนหลักและมีวิธีการจัดการสอนที่เหมาะสม บันทึกแผนการสอนจะถูกส่งคืนครูในวันจันทร์ก่อนที่ครูผู้สอนได้นำไปจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในสัปดาห์นั้นๆ

8. ครูผู้สอนจะมีการประเมินผลการใช้หลักสูตรแผนการสอน โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดประสงค์ เนื้อหา กิจกรรมการเรียนการสอน สื่อการสอน การวัดและประเมินผลโดยจัดทำบันทึกรายละเอียดการใช้แผนการสอนไว้ในแบบบันทึกหลังสอนเพื่อนำมาปรับปรุงแผนการสอน หัวหน้าฝ่ายวิชาการจะตรวจบันทึกหลังสอนดังกล่าวกับแผนการสอนที่ได้เขียนไว้ รวมถึงการติดตามการใช้หลักสูตรอย่างไม่เป็นทางการ อาทิ การสอบถามจากนักเรียน

9. มีการประเมินหลักสูตรเป็นระยะๆ โดยฝ่ายกิจการนักเรียนและฝ่ายธุรการการเงินประเมินด้านการเตรียมความพร้อม ฝ่ายบริการและฝ่ายวิชาการจะประเมินด้านการบริหารหลักสูตร และฝ่ายวิชาการจะประเมินด้านการเรียนการสอน ซึ่งผู้ประเมินในแต่ละด้านจะต้องรายงานถึงผลการดำเนินงาน รวมถึงความคิดเห็นเพิ่มเติมอย่างละเอียดเพื่อให้โรงเรียนมีข้อมูลในการพัฒนาหลักสูตรครบทุกด้าน

ข้อจำกัด

1. ครูส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจวิธีการในการวิเคราะห์หลักสูตร โดยจะยังไม่เข้าใจในการวิเคราะห์ กิจกรรม เนื้อหา และวัตถุประสงค์
2. ครูยังไม่ค่อยเข้าใจและไม่ถนัดเรื่องของการเขียนแผนการสอน อาจมีสาเหตุเนื่องจากเคยชินกับการใช้หลักสูตรแบบสำเร็จรูปที่โรงเรียนใช้มาแต่เดิม
3. จากการประเมินการใช้หลักสูตรของโรงเรียนที่ผ่านมา โรงเรียนยังทำได้ไม่เต็มที่นัก ในด้านการเตรียมความพร้อมและด้านการเรียนการสอน เนื่องจากครูผู้สอนยังขาดความมั่นใจในการนำหลักสูตรที่เขียนนั้นไปใช้ และยังไม่สามารถควบคุมให้การเรียนการสอนเป็นไปตามแผนการสอนที่กำหนดได้ อาจเป็นเพราะทั้งครูผู้สอนและนักเรียนเองยังไม่คุ้นเคยกับการเรียนการสอนแบบเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางนี้

เกณฑ์ 2 : จัดกิจกรรมการเรียนการสอนเป็นไปตามหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ

- สำหรับโรงเรียนแยมสอาด มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1. ในแผนการสอนทั้งในแผนการสอนหลักและแผนการสอนรายสัปดาห์จะต้องระบุกิจกรรมการเรียนการสอนทั้งหมดอย่างชัดเจนเพื่อเป็นแนวปฏิบัติให้ครูผู้สอนดำเนินงานตามกิจกรรมที่กำหนด

2. โรงเรียนจะมีการแบ่งห้องเรียนเป็นสามระดับซึ่งจะพิจารณาจากคะแนนการสอบ คือห้องนักเรียนที่มีผลการเรียนดี ห้องนักเรียนที่มีผลการเรียนปานกลางและห้องนักเรียนที่มี

ผลการเรียนอ่อน ดังนั้นพฤติกรรมการเรียนการสอน และกิจกรรมที่ครูจะจัดให้นักเรียนทั้งสามห้อง จะแตกต่างกัน แต่สาระที่นักเรียนจะต้องศึกษาจะเหมือนกัน เนื่องจากโรงเรียนเห็นว่าระดับการเรียนรู้ที่ นักเรียนจะรับได้จากครูต่างกัน ครูผู้สอนในรายวิชาหนึ่งๆ จึงต้องปรับแผนการสอนให้เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละกลุ่ม

3. มีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง โดยมีเทคนิคการสอนอย่างหลากหลาย ซึ่งโรงเรียนจะจัดการอบรมเรื่องวิธีการเรียนการสอนด้วยวิธีการดังกล่าวให้ครูทุกคนอย่างต่อเนื่องทั้งแบบภายในโดยเชิญวิทยากรมาอธิบายและแบบภายนอกโดยค่อยๆส่งครูไปอบรมที่ละรุ่นจนครบทั้งโรงเรียน

4. ประธานฝ่ายจะคอยนิเทศดูว่าแผนการสอนและพฤติกรรมการสอนของครูให้มีลักษณะเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนพัฒนาโรงเรียน

5. มีการทำแผนพัฒนาห้องสมุดที่ต้องส่งให้ประธานฝ่ายวิชาการตรวจสอบการทำงานของห้องสมุด โดยจะเป็นการพัฒนาปรับปรุงห้องสมุด ที่ต้องทำให้เป็นระบบมากขึ้น ในเรื่องของการจัดทำเอกสารเช่น เอกสารการยืมคืน บันทึกรายการหนังสือ และสถิติการอ่านของครู เป็นต้น พร้อมกันนี้ยังมีบันทึกการอ่านของครูและนักเรียนที่จะมีการกำหนดให้ส่งบรรณารักษ์ทุกสิ้นเดือน

6. มีการจัดทำห้องสื่อขึ้น เพื่อจัดเก็บรวบรวมสื่อการเรียนการสอน มีสมุดบัญชีสื่อระบบการเบิกจ่ายอย่างเป็นทางการ มีการจัดทำสถิติการใช้สื่อซึ่งจะถูกจัดส่งให้ประธานฝ่ายตรวจสอบทุกสิ้นเดือน

7. นอกจากนี้มีการประดิษฐ์สื่อขึ้นเองอีกด้วย โดยการสร้างสื่อนี้ จะให้ครูในแต่ละกลุ่มประสบการณ์ผลัดเปลี่ยนกันเข้ามาจัดทำสื่อในห้องสื่อนี้ เพื่อให้สื่อและกระบวนการเรียนการสอนเหมาะสมกัน

8. ปรับปรุงระบบการนิเทศการสอน โดยประธานฝ่ายและผู้บริหารสร้างความเข้าใจอย่างมากเพื่อคลายความกังวล และสร้างทัศนคติที่ดีต่อระบบการนิเทศโดยพยายามอธิบายถึงประโยชน์ที่ครูและโรงเรียนจะได้จากการทำการนิเทศการสอนอย่างชัดเจนว่าระบบนิเทศจะช่วยให้ครูทราบถึงจุดที่ตนเองต้องพัฒนา เพื่อให้ทราบปัญหาในการนำแผนการสอนมาปฏิบัติและเพื่อนำมาปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสมต่อไป

9. มีการนิเทศภายในโรงเรียนที่เป็นระบบ โดยมีการประชุมทีมงานเพื่อนิเทศการสอน รับทราบปัญหาและความก้าวหน้าในทุกสัปดาห์และมีแบบการประเมินระหว่างการสอน กล่าวคือ ครูผู้สอนจะต้องจัดทำแผนการสอนนำมาส่งให้หัวหน้ากลุ่มวิชาตรวจก่อนว่าแผนราย

สัปดาห์นั้นตรงกับแนวทางของแผนการสอนหลักและเหมาะสมหรือไม่ ในการนิเทศการสอนจะมี 3 ระดับคือระดับผู้บริหาร ระดับหัวหน้ากลุ่มวิชา กับหัวหน้าระดับ และระดับเพื่อนโดยมีการจัดตารางเวลาของผู้ที่จะไปนิเทศแจ้งให้ครูผู้รับการนิเทศได้ทราบล่วงหน้า พร้อมมีเอกสารประกอบการนิเทศเพื่อใช้ในการบันทึกผลการนิเทศ ซึ่งผู้รับการนิเทศจะทราบผลการนิเทศทันทีเพื่อรับทราบข้อบกพร่องและมีการลงนามยอมรับ ซึ่งการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรนี้เพื่อรวบรวมผลการประเมินเป็นหลักฐานในการตรวจสอบคุณภาพและเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขต่อไปในการประชุมที่จะจัดให้มีขึ้นทุกสัปดาห์ตามกลุ่มวิชา ซึ่งเอกสารนี้จะต้องส่งให้ประธานฝ่ายวิชาการพิจารณาทุกเดือน

ข้อจำกัด

1. ในส่วนของตัวผู้เรียน เด็กไม่ค่อยให้ความร่วมมือ โดยเฉพาะในเด็กอ่อนจะยังไม่ค่อยได้ผลต้องมีกิจกรรมอย่างอื่นช่วย ส่วนในเด็กที่มีผลการเรียนดีและปานกลางจะได้ผลมากกว่าในการเรียนแบบแบ่งกลุ่มช่วยกันแสดงความคิด จึงทำให้การเรียนการสอนแบบนี้ทำได้ไม่เต็มที่นัก

2. ในส่วนของตัวเนื้อหาหลักสูตรครูมีความเห็นว่าไม่สามารถใช้กับวิธีการสอนแบบผู้เรียนเป็นศูนย์กลางได้ ซึ่งครูในฝ่ายจึงต้องมาประชุมแก้ปัญหากันว่าใช้การทำงานกลุ่มบ้าง ใช้การอภิปรายรายงาน หรือหากไม่สามารถทำได้เลย ก็จะไม่ใช้การสอนแบบผู้เรียนเป็นศูนย์กลางในเนื้อหานั้นๆ ได้ซึ่งโรงเรียนก็ยังคงค่อยๆปรับปรุงพัฒนา

3. ครูใหม่ทำให้การเรียนการสอนในวิชานั้นๆ ไม่ต่อเนื่องและเนื่องจากทางโรงเรียนจะใช้การอบรมภายในที่ให้กับบุคลากรเก่าคือครูที่รู้งานสอนงานกันเองมากกว่าการใช้วิทยากรภายนอก จึงทำให้ครูรู้สึกมีภาระมากขึ้น แต่ทางโรงเรียนพยายามหลีกเลี่ยงการรับครูใหม่ และเลือกครูที่มีพื้นฐานการเรียนการสอนด้านนี้ด้วย

4. ในการนิเทศการสอนนั้น ตอนแรกครูก็มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการประเมินนัก คือครูจะกลัวและกังวล เกรงว่าจะเป็นการมาจับผิด เนื่องจากก่อนหน้านี้โรงเรียนยังไม่มีการนิเทศที่เป็นระบบ ใครจะเข้าก็ได้ขึ้นอยู่กับความสนใจ และจะเป็นการนิเทศครูที่เข้าใหม่เพื่อพิจารณาการสอนมากกว่า

- สำหรับโรงเรียนถนอมบุตรมีแนวทางดำเนินงานดังนี้

1. มีการวิเคราะห์สภาพผู้เรียนเป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม และนำผลการวิเคราะห์สภาพผู้เรียนมาจัดกลุ่มนักเรียนตามความสามารถ จากนั้นจึงกำหนดจุดพัฒนาและสร้างนวัตกรรมให้เหมาะสมกับสภาพผู้เรียนซึ่งโรงเรียนมีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแบบเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ทั้งนี้ ตามความคิดเห็นของครูวราชนันต์ ขอสุนเนิน ฝ่ายวิชาการ การสอน

แบบเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางนี้ ช่วยให้ผู้สอนได้เรียนรู้นักเรียนของตนได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งนอกจากจะทำให้ให้นักเรียนมีความพึงพอใจในการเรียนรู้ ยังช่วยให้โรงเรียนและผู้ปกครองสามารถส่งเสริมความสามารถของนักเรียนได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนเรียนรู้พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ และแก้ไขได้อย่างทันที่

2. สร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างโรงเรียนและผู้ปกครองในการปรับเปลี่ยนการเรียนการสอนสู่แบบใหม่คือการเน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง โดยจัดประชุมอธิบายเชิงศึกษานิเทศมาเป็นวิทยากรมาชี้แจง และตอบข้อข้องใจของผู้ปกครอง แสดงความจำเป็นที่โรงเรียนต้องนำกระบวนการเรียนการสอนแบบใหม่นี้เข้ามาใช้ตามพระราชบัญญัติการศึกษาฉบับใหม่ และประโยชน์ของการเรียนการสอนแบบเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางที่จะช่วยให้นักเรียนสามารถคิดวิเคราะห์ ค้นคว้าและช่วยตนเองได้

3. ปรับปรุงระบบนิเทศการเรียนการสอน ซึ่งจะมีทั้งการนิเทศแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยผู้ที่ทำหน้าที่ในการนิเทศคือฝ่ายบริหารและฝ่ายวิชาการ ในการนิเทศแบบเป็นทางการ จะมีกำหนดการนิเทศตามตารางว่างของผู้นิเทศแต่ละคน มีการแจ้งให้ผู้รับการประเมินทราบล่วงหน้าเพื่อเปิดโอกาสให้ครู ผู้สอนได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ ในการนิเทศอย่างไม่เป็นทางการ จะไม่มีการแจ้งครูผู้สอนล่วงหน้า เพื่อจะได้เห็นความสามารถในการปฏิบัติงานตามสภาพจริงว่าแตกต่างจากที่ได้ปฏิบัติเมื่อมีการแจ้งการนิเทศให้ทราบมากน้อยเพียงไร และเมื่อปฏิบัติการนิเทศเสร็จแล้ว จะแจ้งผลการนิเทศชี้แนะผู้รับการนิเทศทราบทันทีเพื่อการปรับปรุงต่อไป สำหรับผู้ที่ไม่ผ่านการนิเทศ จะมีการนัดหมายเพื่อการนิเทศในครั้งต่อไป จนกระทั่งผลการนิเทศเป็นที่พึงพอใจ สำหรับผู้ที่สามารถผ่านนิเทศภายในครั้งเดียว จะได้รับการมอบหมายให้ไปช่วยนิเทศครูผู้สอนคนอื่นๆ หรือไปนิเทศร่วมกับผู้บริหาร เพื่อจะได้เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้หรือเทคนิคการสอนต่อไป

นอกจากนี้ ในการนิเทศจะใช้เครื่องมือคือแบบประเมินนิเทศการสอน ซึ่งจะระบุ ผู้รับการนิเทศ รายการพฤติกรรม โดยวัดระดับความคิดเห็นเป็นแบบวัดสเกล 4 ระดับ คือ มาก ปานกลาง น้อย และไม่ปฏิบัติ รวมถึงมีการชี้แจงข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

ข้อจำกัด

1. ครูผู้สอนยังขาดความรู้ความเข้าใจในกระบวนการสอนแบบใหม่ ครูบางคนจึงยังคงยึดการสอนแบบเดิม คือเน้นตำรา แม้ว่าทางโรงเรียนได้จัดให้มีการอบรมทั้งภายนอกและภายใน เพื่อพัฒนาความรู้ครูทุกคนอย่างต่อเนื่อง

2. ช่วงเริ่มของการจัดทำแฟ้มสะสมผลงานนักเรียน ครูผู้สอนมีความเข้าใจผิดระหว่างแบบฝึกหัดกับใบผลงานนักเรียน จึงมีการออกแบบใบงานไม่ถูกต้องโดยมีลักษณะเหมือนแบบฝึกหัด ซึ่งอันที่จริงแล้วใบผลงานนักเรียนต้องเกิดจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของนักเรียนทั้งกระบวนการโดยมีครูเป็นผู้แนะนำเท่านั้น ปัจจุบันก็ยังทำได้ไม่เต็มที่ ยังคงต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

3. ความไม่ต่อเนื่องของบุคลากรที่รับการฝึกอบรมอันเนื่องจากการเข้าออกของบุคลากรที่ได้รับการ อบรม รวมถึงการถ่ายทอดความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมได้ไม่เต็มที่

4. การเรียนการสอนแบบเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางยังไม่สามารถนำมาปรับใช้ให้เข้ากับทุกวิชาในหลักสูตรได้ โดยเฉพาะวิชาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์

5. ผู้ปกครองบางส่วนไม่ยอมรับกระบวนการเรียนการสอนแบบเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เนื่องจากเห็นว่าพฤติกรรมของบุตรหลานเปลี่ยนไป โดยกล่าวว่าทำให้บุตรหลานของตนไม่มีระเบียบ

6. นักเรียนเองบางส่วนก็ยังปรับตัวให้เข้ากับกระบวนการเรียนการสอนแบบใหม่ไม่ทัน เพราะเคยชินกับการที่มีครูมาอธิบายตลอด ไม่สามารถคิดวิเคราะห์ และไม่สามารถเขียนหรืออธิบายความเข้าใจของตนเองได้

7. พฤติกรรมการเล่นดูจากทางบ้านและการเรียนการสอนแบบเดิมเป็นอุปสรรคต่อการปรับตัวของนักเรียนให้ยอมรับพฤติกรรมการเรียนแบบการเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ที่นักเรียนจะต้องช่วยเหลือตนเอง ทำให้นักเรียนรู้สึกอึดอัดทำไม่ได้

เกณฑ์ 3 : ดำเนินการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนถูกต้องตามระเบียบและหรือหลักการวัดและประเมินผล

- สำหรับโรงเรียนโรงเรียนแย้มสอาด มีแนวทางการดำเนินงานดังนี้

1. ในการจัดทำแผนการสอนที่จำเป็นต้องระบุวิธีในการวัดประเมินผลอย่างเหมาะสมตามกระบวนการสอนอยู่แล้ว และยังมีการจัดทำเอกสารการวัดจุดประสงค์ให้เป็นระบบเพื่อแสดงเป็นหลักฐานร่องรอยการวัดจุดประสงค์การเรียนรู้ของผู้เรียน

2. มีการคิดรูปแบบเอกสาร ได้แก่แบบสังเกตพฤติกรรม ใบแจ้งพฤติกรรม เพื่อให้ครูผู้สอนมีการบันทึกในลักษณะเดียวกันและเป็นรูปธรรม ซึ่งประโยชน์ที่ได้จึงเป็นเหมือนเอกสารแสดงการปฏิบัติงานที่ทำให้ครูต้องคอยดูแล สังเกตผู้เรียนรายบุคคลอย่างใกล้ชิด โดยโรงเรียนสามารถตรวจสอบการทำงานของครูได้ว่าเป็นไปตามที่กำหนดหรือไม่ เพราะครูต้องนำส่งให้หัวหน้าตรวจทุกเดือน

3. ในการวัดผลตามสภาพจริง มีการจัดทำแฟ้มผลงานของนักเรียน (Portfolio) เพื่อจัดเก็บผลงานที่มาจากความคิดของเด็กอย่างแท้จริง เป็นผลงานที่เกิดจากความเข้าใจในเรื่องที่นักเรียนได้เรียนแล้ว โดยนักเรียนจะเป็นผู้สะท้อนกระบวนการคิดออกมาทั้งหมดด้วยตนเองซึ่งแฟ้มสะสมผลงานนี้นักเรียนจะจัดเก็บตั้งแต่เริ่มเรียนประถม 1 ไปจนถึงประถม 6 เพื่อแสดงพัฒนาการของตนเอง

ข้อจำกัด

1. ในการจัดทำแฟ้มผลงานของนักเรียนคือการจัดเก็บชิ้นงานไม่เป็นระบบ โดยนักเรียนยังมิได้แยกแยะผลงานที่ตนเองต้องการออกมา จึงจัดเก็บทุกชิ้นงานของตนเอง

2. ครูผู้สอนเข้าใจผิดคิดว่าแบบฝึกหัดคือผลงานของนักเรียน ตอนแรกผลงานนักเรียนจึงมีลักษณะแผ่นเอกสารแบบฝึกหัดที่ครูผู้สอนถ่ายเอกสารแจกให้กับนักเรียนทุกคน แล้วนำมาใส่ในแฟ้มสะสมผลงาน

- สำหรับโรงเรียนถนนอมบุตรมีแนวทางการดำเนินงานดังนี้

1. ครูประจำจะตรวจสอบเวลาเรียนของนักเรียน มีการบันทึกพฤติกรรมเมื่อสิ้นสัปดาห์หนึ่งๆ จะต้องจัดส่งบัญชีเรียกชื่อให้ฝ่ายวิชาการ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและเป็นปัจจุบัน เมื่อสิ้นเดือนจะรวบรวมส่งผู้บริหาร

2. ในเรื่องการวัดจุดประสงค์การเรียนรู้นั้นโรงเรียนกำหนดให้มีการบันทึกผลการเรียน โดยวัดประเมินผลไม่น้อยกว่า 3 ครั้งต่อหนึ่งภาคเรียน และเมื่อจบภาคเรียนหนึ่งๆ จึงจะสรุปผลการประเมิน

3. ครูผู้สอนจะเป็นผู้ออกข้อสอบ จึงจะมีเนื้อหาครอบคลุมจุดประสงค์การเรียนรู้ อย่างเหมาะสม โดยมีฝ่ายวิชาการเป็นผู้ตรวจข้อสอบอีกครั้งว่าถูกต้องตรงตามเนื้อหาวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือไม่

4. มีการใช้แฟ้มสะสมผลงานที่นักเรียนต้องมีการปฏิบัติงานจริงในชั่วโมง นักเรียนจะเลือกผลงานของตนเองเพื่อเก็บสะสมไว้ในแฟ้มสะสมผลงาน จึงสามารถเห็นพัฒนาการของนักเรียนได้

5. ในการประเมินผลการเรียนของนักเรียน ในแต่ละวิชาจะมีการประเมินทั้งก่อนเรียน ระหว่างเรียน และหลังเรียน เพื่อให้ครูผู้สอนได้เห็นพัฒนาการของนักเรียนแต่ละคนอย่างชัดเจน

ข้อจำกัด

ครูยังมีความผิดพลาดในการทำงานด้านประเมินผล ในเรื่องของความเข้าใจ เอกสารที่เกี่ยวข้อง และความผิดพลาดของการสรุปผลและแจ้งคะแนนนักเรียน ทางฝ่ายวิชาการ จึงต้องพัฒนาอบรมครูในส่วนนี้

6.2.2.3 ปัจจัยที่ 3 บุคลากร

เกณฑ์ 1 : ผู้บริหารเป็นผู้นำระดับมืออาชีพ

- สำหรับโรงเรียนแยมสอาด มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1. รวบรวมเอกสารหลักฐานประวัติการทำงาน การฝึกอบรมพัฒนาตนเองและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนของผู้บริหาร อาทิ พิจารณาจากแผนพัฒนาโรงเรียนที่ผู้บริหารเป็นผู้นำในการวางแผนโรงเรียนระยะยาว แสดงวิสัยทัศน์ให้โรงเรียนมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย โรงเรียนมีการเปิดสอนสองภาษา คือ ทั้งหลักสูตรภาษาอังกฤษและหลักสูตรภาษาไทย ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูอบรมอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้บุคลากรทันโลกทันเหตุการณ์อยู่เสมอ

2. ฝ่ายบุคลากรจัดทำเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของครู อาทิ ในเรื่องความมุ่งมั่น ความเป็นผู้นำ และวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร เพื่อแปลงความมีวิสัยทัศน์และมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จในการทำงานซึ่งเป็นนามธรรม ให้มีหลักฐานเอกสารปรากฏเป็นรูปธรรม

3. หลักฐานรูปภาพประกอบกิจกรรมเป็นหลักฐานจริงที่ใช้ประกอบการรายงานผลการดำเนินงานกิจกรรมนั้นๆ เป็นหลักฐานประการหนึ่งที่สามารถยืนยันการปฏิบัติงานจริงของผู้บริหารได้

- สำหรับโรงเรียนถนนอมบุตร มีแนวทางการดำเนินงานดังนี้

1. ผู้ช่วยงานบุคลากรจะเป็นผู้รวบรวมหลักฐานเพื่อแสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะมืออาชีพ ภาวะผู้นำของผู้บริหารซึ่งเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ มีวิสัยทัศน์มีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จในการทำงาน และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เช่น หลักฐานการมีส่วนร่วมสนับสนุนงานด้านต่างๆ บันทึกคำสั่ง หลักฐานการฝึกอบรมของผู้บริหาร

2. พิจารณาจากประวัติการทำงานทางการศึกษาของผู้บริหาร ที่เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่ม มีความรักในอาชีพครู มีความทุ่มเทเพื่อพัฒนาให้โรงเรียนเจริญก้าวหน้าในทุกๆด้าน โดยอาจารย์จะเข้าร่วมการอบรมสัมมนาทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง และยังจัดให้มีการอบรมบุคลากรเพื่อเสริมสร้างความรู้ความสามารถครูในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ สนับสนุนให้มีการพัฒนางานด้านต่างๆ สนับสนุนงานด้านบุคลากรโดยการส่งบุคลากรฝึกอบรมหรือการจัดอบรม

ประชุมสัมมนา ทัศนศึกษาดูงาน การปรับปรุงและมีส่วนร่วมในระบบนิเทศ ส่งเสริมงานด้านการบริหารจัดการโดยเป็นผู้ริเริ่มให้มีการประกันคุณภาพการศึกษา การจัดทำธรรมนูญโรงเรียนและแผนงานปฏิบัติการฝ่ายงานต่างๆ

เกณฑ์ 2 : ครูผู้สอนทุกคนมีความรู้ความสามารถและคุณธรรมเหมาะสมกับอาชีพ

ครู

- สำหรับโรงเรียนแถมสอาด มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1. ฝ่ายบุคลากรได้ดำเนินงานพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องทั้ง การสัมมนา การให้การศึกษาต่อปริญญาโท ปริญญาตรี การอบรมภายในและภายนอก ตลอดจนการพาไปทัศนศึกษาดูงานในที่ต่างๆ โดยรายการอบรมจะเป็นเรื่องที่กำลังเป็นที่สนใจและทำให้บุคลากรทันสมัย
2. ส่วนในเรื่องของการที่บุคลากรมีคุณธรรมนั้น ฝ่ายบุคลากรมีโครงการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ซึ่งทางโรงเรียนจะตั้งเป้าหมายว่าในปีหนึ่งๆ จะต้องมีการอบรมในเรื่องคุณธรรม จริยธรรมของบุคลากร ประกอบกับมีแบบสอบถามจรรยาบรรณ ตามจรรยาบรรณครู 9 ข้อ จากจรรยาบรรณครูของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา พ.ศ. 2539 โดยในการประเมินครูคนหนึ่งๆ จะให้ทั้งหัวหน้าระดับ หัวหน้าฝ่าย ผู้บริหารและตนเองเป็นผู้ทำแบบสอบถาม
3. ปรับปรุงระบบการประชุมฝึกอบรมให้เป็นระบบมากยิ่งขึ้น โดยมีการบันทึกการประชุมฝึกอบรมสัมมนาเพื่อเป็นหลักฐานแสดงประวัติการอบรมของบุคลากร และมีการคิดอัตราเฉลี่ยการอบรมของบุคลากรต่อปีด้วย โดยรูปแบบของการอบรมจะมีความเป็นทางการ กล่าวคือ มีคำสั่งแต่งตั้งและลงนามรับทราบอย่างเป็นทางการ มีการบันทึกในสมุดบันทึกการฝึกอบรม และจะต้องมีรายงานการอบรมสัมมนา
4. สร้างระบบรองรับเพื่อใช้ประโยชน์จากการอบรม โดยมีการถ่ายทอดความรู้ที่ได้รับจากการไปฝึกอบรมให้กับครูทุกคนฟังในที่ประชุมเพื่อให้ครูทุกคนได้รับความรู้เช่นเดียวกับผู้ที่ไปรับการฝึกอบรมมา

- สำหรับโรงเรียนถนอมบุตร มีแนวทางการดำเนินงานดังนี้

1. พิจารณาจากวุฒิความรู้ ความสามารถของบุคลากรครูที่สอดคล้องและเพียงพอกับสาขาวิชาที่โรงเรียนเปิดสอน
2. ฝ่ายบุคลากรศึกษาเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู เพื่อเป็นหลักในการพัฒนาบุคลากรตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาที่ได้กำหนดจรรยาบรรณวิชาชีพครู 9 ข้อ และมีความมุ่งมั่นต่อการพัฒนาบุคลากรสู่เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู

3. ปรับปรุงแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของครู โดยจะมีทั้งส่วนที่เป็นงานทางด้านวิชาการและในส่วนที่ตอบสนองแนวทางมาตรฐานจรรยาบรรณครู เพื่อให้หัวหน้าฝ่ายงานแต่ละฝ่ายนำไปประเมินบุคลากรในฝ่ายของตนเอง ภาคเรียนละครั้ง จากนั้นจึงส่งผลการประเมินให้กับ ผู้บริหารเพื่อพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง เพื่อประมวลผลคะแนนที่ได้จากทั้งสองแบบประเมินมาใช้ในการพิจารณาผลงานการปฏิบัติงานของบุคลากรคนนั้นๆ ร่วมกับผู้บริหารเพื่อพิจารณาความดีความชอบและเพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติในอนาคต

ทั้งนี้ การประเมินผลที่มาจากแบบประเมินการนิเทศการสอนจะมาจาก การติดตามนิเทศการเรียนการสอนที่ควบคุมโดยฝ่ายวิชาการ ส่วนแบบประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้นจะมีลักษณะการประเมินเป็นช่วงเดือนตามที่กำหนดในแบบประเมินจนสิ้นภาคการศึกษา และการพิจารณาจะใช้เป็นมาตรวัดสเกลซึ่งในแต่ละระดับก็จะมีค่าคะแนนกำกับ ดีมาก 4 คะแนน ดี 3 คะแนน พอใช้ 2 คะแนน และต่ำกว่ามาตรฐานคือ 1 คะแนน

เกณฑ์ 3 : บุคลากรสนับสนุนทุกคนมีความรู้ความสามารถและปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ

- สำหรับโรงเรียนแยมสอาด มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1. เริ่มตั้งแต่กระบวนการสรรหาแต่งตั้งของโรงเรียน โดยโรงเรียนจะกำหนดให้มีการทดลองงานก่อนสามเดือนก่อนที่จะบรรจุแต่งตั้ง โดยจะคำนึงถึงคุณสมบัติที่ตรงกับตำแหน่งงานที่ต้องการ โดยมีการบันทึกประวัติการศึกษาของบุคลากร

2. สำหรับบุคลากรสนับสนุนระดับล่างเช่นคนขับรถโรงเรียน แม่ครัว คนสวน ต่างก็ได้รับการตรวจสอบจากฝ่ายงานที่รับผิดชอบ อาทิ คนสวนก็จะอยู่ในสังกัดดูแลของฝ่ายอาคารสถานที่คอยติดตามงานให้ปฏิบัติงานตามที่กำหนด ซึ่งทางโรงเรียนจะมีความชัดเจนในการมอบหมายงาน ทำให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ที่ตนเองต้องปฏิบัติ

3. มีระบบการติดตามงานจากประธานฝ่ายอย่างใกล้ชิด โดยมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคน โดยหัวหน้าระดับชั้น ประธานฝ่ายงานแล้วส่งให้ฝ่ายผู้บริหารพิจารณาอีกครั้งเพื่อเป็นการพิจารณาความดีความชอบ และเพื่อพิจารณาโยกย้ายงานหรือตำแหน่งให้เหมาะสมกับการดำเนินงานต่อไป โดยบุคลากรที่ทำงานไม่ได้ตามที่กำหนดไว้จะได้รับ การตักเตือนก่อน หากยังไม่ได้ผล ก็จะย้ายเพื่อให้ไปทดลองงานในหน้าที่อื่น และสุดท้ายหากยังไม่สามารถปฏิบัติงานเป็นที่น่าพึงพอใจก็จะพิจารณาให้พ้นจากการทำงานต่อไป

4. มีสวัสดิการที่เป็นที่พึงพอใจบุคลากร

5. เมื่อสิ้นปีการศึกษา ฝ่ายบุคลากรจะสอบถามความต้องการของบุคลากรในแต่ละฝ่ายว่าต้องการเปลี่ยนฝ่ายงานหรือไม่ ประกอบกับการพิจารณาความเหมาะสมจากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในฝ่ายต่างๆ ว่าบุคลากรคนนั้นเหมาะสมกับฝ่ายนั้นหรือไม่

6. มีการปรับปรุงพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยโรงเรียนปลูกฝังค่านิยมองค์กรในการพัฒนาตนเองให้ครูต้องใฝ่รู้อยู่ตลอด ดังนั้นครูจึงตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ที่ตนเองจะได้รับจากการอบรมจึงยอมรับระบบการอบรมอย่างต่อเนื่องขององค์กร

ข้อจำกัด

บุคลากรส่วนใหญ่เป็นครูที่ต้องปฏิบัติงานสอนและงานในฝ่ายด้วย ดังนั้นบุคลากรบางส่วนจึงมีความรู้สึกเป็นการเพิ่มภาระงาน โดยเฉพาะโรงเรียนจะต้องใช้เวลาในช่วงวันหยุดประจำสัปดาห์ในการฝึกอบรมครูจึงรู้สึกเหนื่อยล้า และไม่พึงพอใจบ้าง

- สำหรับโรงเรียนถนอมบุตร มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1. ฝ่ายบุคลากรต้องร่วมกับฝ่ายวิชาการในการวางแผนทางการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากทางโรงเรียนเน้นการพัฒนาด้านวิชาการเป็นพิเศษ เพื่อเตรียมความพร้อมครูให้ตอบสนองต่อกระบวนการเรียนการสอนที่ฝ่ายวิชาการกำหนด

2. ผู้บริหารมีนโยบายในการส่งเสริมให้บุคลากรภายในก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลง เน้นการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรครู โดยทางฝ่ายบุคลากรจะดำเนินการจัดวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ อาทิ วิทยากรจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน หรือครูต้นแบบจากสถานศึกษาอื่น เพื่อพิจารณาการจัดอบรมทั้งภายในและภายนอกที่เหมาะสมต่อไป

3. ทางฝ่ายงานบุคลากรจะมีการออกแบบประเมินผลการฝึกอบรมทั้งภายนอกหรือภายใน แบบประเมินดังกล่าวมีลักษณะเป็นมาตรวัดแบบสเกล 4 ระดับคือดีมาก ดี พอใช้ หรือควรปรับปรุง รายการประเมินนั้นเป็นการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรมในระดับกายภาพคือ สถานที่จัดอบรม วิทยากรที่ให้การอบรม การตรงต่อเวลาของบุคลากร ความสนใจของบุคลากร และระยะเวลาที่ใช้ในการอบรม โดยในส่วนท้ายจะให้ผู้เข้ารับการอบรมแสดงความคิดเห็น

4. สำหรับการฝึกอบรมภายใน วิทยากรจะช่วยให้การติดตามผลการฝึกอบรมจากการปฏิบัติจริงของบุคลากร โดยการมอบหมายชิ้นงานที่ต้องใช้ความรู้จากการอบรมในเรื่องนั้นๆ ให้กับบุคลากรได้นำไปปฏิบัติ จะทำให้ทราบได้ว่าบุคลากรมีความเข้าใจสาระความรู้แล้ว

สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติได้หรือไม่ อันเป็นการลดปัญหาจากความเข้าใจที่ไม่ตรงกันของบุคลากรได้

ข้อจำกัด

1. ทางโรงเรียนยังไม่แน่ใจในการนำความรู้จากการฝึกอบรมไปใช้ของบุคลากร แม้ว่าจะให้การนิเทศติดตามอย่างสม่ำเสมอ

2. ความเข้าใจที่ไม่ตรงกันและการถ่ายทอดความรู้จากการอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน เนื่องจากความสามารถในการรับรู้ ความเข้าใจและการตีความสิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรมของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน จึงทำให้เกิดความขัดแย้งเมื่อต้องมาทำงานกัน ไม่แน่ใจในความถูกต้องของความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม

3. อุปสรรคที่มาจาก การเปลี่ยนแปลงนโยบายทางการศึกษาที่มาจากภาครัฐบาล ที่มีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงนโยบายการศึกษาของโรงเรียน โดยฝ่ายบุคลากรจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมบุคลากรของโรงเรียนให้ก้าวทันกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ

6.2.2.4 ปัจจัยที่ 4 ทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน

เกณฑ์ 1 : จัดอาคารเรียน อาคารประกอบห้องเรียน ห้องประกอบ/สถานที่ฝึกปฏิบัติ และสภาพแวดล้อมเหมาะสมกับสภาพการใช้งาน

- สำหรับโรงเรียนแย้มสอาด มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1. ปรับปรุงพัฒนาอาคารสถานที่ มีการจัดอาคารประกอบห้องเรียน ห้องประกอบการ สถานที่ฝึกปฏิบัติ และสภาพแวดล้อมเหมาะสมกับสภาพการใช้งาน มีความมั่นคงแข็งแรง ปลอดภัยได้รับการดูแลบำรุงรักษาอย่างเหมาะสม

2. ฝ่ายอาคารสถานที่ มีระบบการตรวจอาคารทั้งหมดของโรงเรียน พื้นที่โรงเรียนรวม ทั้งห้องประกอบการเรียนการสอนทั้งหมด โดยจะมีการวางแผนการปฏิบัติงานในห้องต่างๆ เช่นห้องเรียน ศูนย์สื่อ ห้องสมุด เป็นต้น มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการวางแผนการดูแล จัดตารางดูแลตามจุดต่างๆ ในบริเวณโรงเรียน

3. มีระบบการตรวจสภาพอาคาร มีการบูรณะซ่อมแซมทุกปี เพื่อความสมบูรณ์ในการใช้งาน และทุกวันประธานฝ่ายอาคารสถานที่จะเดินตรวจสภาพตามบริเวณและอาคาร รวมถึงมีสมุดการซ่อมบำรุงเป็นหลักฐานการแจ้งช่างซ่อมและลงวันที่เมื่อมีการซ่อมเสร็จ เพื่อให้ทางฝ่ายดำเนินการบูรณะซ่อมแซมอย่างทันที่

4. ในเรื่องความสะอาด จะมีระบบการตรวจความสะอาดอาคารและบริเวณตั้งแต่ในตอนเช้า ที่จะมีนักเรียนจากกลุ่มกรรมการนักเรียนมาช่วยตรวจความสะอาดเพื่อให้คะแนนกับนักเรียนห้องต่างๆ รวมถึงมีการรณรงค์ระบบการแยกขยะเปียกขยะแห้งภายในโรงเรียน

5. ในเรื่องของความปลอดภัย บนอาคารจะมีทางหนีไฟและมีป้ายบอกทางอย่างชัดเจน ตามจุดต่างๆในแต่ละชั้นจะมีถังน้ำยาดับเพลิง ซึ่งด้านข้างของถังจะมีข้อแนะนำในการใช้ติดอยู่เพื่อให้เข้าใจการใช้งานเมื่อมีเหตุฉุกเฉิน มีบริการน้ำดื่มจากตู้น้ำกรองและตู้น้ำเย็นที่ไม่เสียบบสายเพื่อป้องกันอันตรายจากกระแสไฟฟ้ารั่ว และมีการปรับบริเวณโรงเรียนจากสนามดิน สนามทราย ปูนให้เป็นสนามยางพาราเพื่อลดอุบัติเหตุจากการเล่นของนักเรียน เพราะเมื่อนักเรียนหกล้มจะไม่เจ็บและไม่เกิดแผลอีกด้วย

6. มีการปรับปรุงห้องสมุดให้มีเอกสารตำราที่เหมาะสมและเอื้อต่อการเรียนรู้ มีบรรณารักษ์ที่มีวุฒิการศึกษาวิชาเอกบรรณารักษ์โดยตรงดูแลการจัดห้องสมุดอย่างเป็นระบบที่ถูกต้อง เพื่อให้นักเรียนสามารถมาค้นคว้าหนังสือได้นอกจากหนังสือเรียน

7. ภายในแต่ละห้องเรียนจะต้องมีการจัดมุมหนังสือ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นหนังสือนิทานหรือหนังสือเบ็ดเตล็ดเพิ่มเติมความรู้ ซึ่งโรงเรียนจะจัดหนังสือที่เป็นประโยชน์ให้ส่วนหนึ่ง และนักเรียนจะนำมาบริจาคได้ส่วนหนึ่ง

8. มีห้องศูนย์วิทยากรหรือห้องอัจฉริยภาพสำหรับนักเรียนชั้นประถม 1-3 ภายในจะมีการจัดมุมต่างๆ ไว้ อาทิ มุมวิทยาศาสตร์ มุมภาษาอังกฤษ มุมภาษาไทย และมุมคณิตศาสตร์ เพื่อใช้เป็นกระบวนการหนึ่งในการสังเกต วัดนักเรียนเพื่อส่งเสริมความสามารถภายในของเด็กคนนั้นต่อไป

9. มีระบบการตรวจสอบดูแลอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกในโรงเรียนให้เพียงพอ เช่น โต๊ะ เก้าอี้ เครื่องคอมพิวเตอร์ ห้องน้ำ กระดานดำ และอยู่ในสภาพพร้อมที่จะใช้งาน ตลอดจนพิจารณาการจัดซื้อ อุปกรณ์ตามที่ฝ่ายอื่นต้องการ โดยก่อนเปิดภาคเรียน ฝ่ายธุรการจะแจ้งจำนวนนักเรียนในแต่ละห้องมาให้ฝ่ายอาคารสถานที่ๆ จะเป็นผู้จัดสรร หรือจัดซื้อโต๊ะ เก้าอี้ให้เพียงพอ รวมถึงก่อนเปิดภาคเรียนทางโรงเรียนจะออกแบบสอบถามความคิดเห็นของนักเรียนและผู้ปกครองว่าอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกของโรงเรียนนั้นเพียงพอหรือไม่

10. มีการจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนการสอนให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ ดูแลสภาพโรงเรียนให้ร่มรื่น สะอาด ปลอดภัยแล้ว มีโครงการปลูกพันธุ์ไม้พืชสมุนไพร เพื่อเอื้อให้นักเรียนได้เรียนรู้จากสิ่งแวดล้อมได้จริง และใช้วิธีการออกแบบสอบถามถึงผู้ปกครอง หรือผู้ที่เข้ามาในบริเวณโรงเรียนว่ามีความรู้สึกอย่างไรต่อบรรยากาศภายในโรงเรียน

ข้อจำกัด

1. ผู้ปกครองไม่ค่อยมีเวลาในการทำแบบสอบถาม
2. ในการจัดบรรยากาศบริเวณโรงเรียนนี้การดูแลบำรุงรักษาที่เจ้าหน้าที่ดูแล

ไม่ดีเท่าที่ควร

- สำหรับโรงเรียนถนนอมบุตร มีแนวทางการดำเนินงานดังนี้

1. ฝ่ายบริการเป็นผู้รับผิดชอบให้โรงเรียนมีการจัดอาคารเรียน อาคารประกอบ ห้องเรียน ห้องประกอบ และสภาพแวดล้อมเหมาะสมกับสภาพการใช้งาน ให้มีความมั่นคง แข็งแรง ปลอดภัย และมีการดูแล บำรุงรักษาอย่างเหมาะสม
2. ปรับปรุงการจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนการสอนให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ โดยได้พัฒนาอาคารสถานที่อย่างสม่ำเสมอ อาทิ ก่อนเปิดภาคการศึกษาฝ่ายบริการต้องดูแลปลูกต้นไม้ เปลี่ยนต้นไม้ ซ่อมแซมหน้าต่าง โต๊ะนักเรียน เป็นต้น
3. จัดโครงการต่างๆ เพื่อปรับปรุงสถานที่ อาทิ โครงการปรับปรุงและพัฒนาสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน โครงการปรับปรุงอาคารเรียน โครงการจัดทำมุมความรู้ทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน และโครงการจัดทำห้องสมุดเคลื่อนที่ เป็นต้น
4. ฝ่ายบริการต้องร่วมกับฝ่ายวิชาการในการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้แบบเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางตามนโยบายทางการศึกษาของโรงเรียนอีกด้วย เพื่อให้นักเรียนจะสามารถเรียนรู้จากสภาพแวดล้อมได้ โดยจัดโรงเรียนให้เป็นแหล่งความรู้และมีบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ ได้แก่ การมีป้ายชื่อต้นไม้ทั้งภาษาไทยภาษาอังกฤษ มีสวนสมุนไพรซึ่งจะทำให้ นักเรียนได้เรียนรู้จากธรรมชาติรอบตัวได้ มีการจัดมุมความรู้ซึ่งเป็นมุมหนังสือภายในห้องเรียนทุกห้องจะทำให้ นักเรียนสามารถค้นคว้าหาความรู้ ใช้เวลาว่างได้ภายในห้องเรียนได้
5. โรงเรียนต้องมีการปรับปรุงห้องสมุด ที่จะเป็นแหล่งความรู้ที่สำคัญภายในโรงเรียน มีการจัดทำโครงการห้องสมุดเคลื่อนที่ โดยมีการจัดวางหนังสือ วารสาร วางไว้ตามจุดพักผ่อนในโรงเรียน เช่นศาลา เพื่อให้ผู้สนใจ ไม่ว่าจะเป็นนักเรียนหรือผู้ที่เข้ามาในโรงเรียนได้อ่าน

ข้อจำกัด

1. การลงทุนสูงอย่างมากในการปรับปรุงสถานที่เพื่อรับการประกันคุณภาพมาตรฐานการศึกษา

2. อุปสรรคปัญหาที่เกิดขึ้นในการจัดทำโครงการห้องสมุดเคลื่อนที่ คือ ผลกระทบจากฝนตกทำให้น้ำหนังสือเสียหาย นักเรียนยังไม่ค่อยรู้จักการจัดเก็บหนังสือให้มีระเบียบเรียบร้อย

ร้อยละ

เกณฑ์ 2 : จัดสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ และนวัตกรรมที่มีคุณภาพและเพียงพอต่อการเรียน

การสอน

- สำหรับโรงเรียนแถมสอาด มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1. ฝ่ายอาคารสถานที่จะดูแลเรื่องการสำรวจความต้องการภาคสนาม โดยมีการออกแบบสอบถามและในส่วนของฝ่ายธุรการจะเป็นงาน ดูแล วางแผนระบบการควบคุมพัสดุ ครุภัณฑ์ เพื่อสนับสนุนโครงการ กิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนให้เกิดความคล่องตัว สะดวก รวดเร็ว ในการทำงาน

2. มีการจัดทำระเบียบการเบิกจ่ายสื่อ วัสดุ มีการจัดซื้อจัดหา โดยทำการสำรวจพัสดุครุภัณฑ์ที่ต้องใช้เป็นประจำ เพื่อให้มีเพียงพอต่อการใช้งานอยู่เสมอ ดูแลการเบิกจ่ายที่ รวดเร็ว โดยมีระเบียบในการเบิกจ่ายให้ง่ายต่อการจัดซื้อในปีต่อไป ตลอดจนการจำหน่ายพัสดุ ครุภัณฑ์ที่ชำรุดไม่สามารถซ่อมได้ และจำหน่ายออกจากทะเบียน พร้อมกับจัดหาพัสดุครุภัณฑ์ ชนิดใหม่มาทดแทน

- สำหรับโรงเรียนถนอมบุตร มีแนวทางการดำเนินงานดังนี้

1. มีการจัดทำห้องสื่ออุปกรณ์การเรียนการสอน โดยฝ่ายบริการจะรับผิดชอบให้ มีระบบการจัดหาและบำรุงรักษาที่มีประสิทธิภาพ มีการบริการและส่งเสริมการใช้อย่างทั่วถึงและเป็นระบบ มีครูบริการสื่อดูแลควบคุมระบบการเบิกจ่ายที่ต้องมีการกำหนดการยืมคืน

2. มีการจัดฝึกอบรมการจัดทำสื่อการเรียนการสอนโดยครูผู้สอนเองเพื่อให้สื่อ การสอนสอดคล้องกับเนื้อหาสาระที่ในการจัดการเรียนการสอน

เกณฑ์ 3 : จัดระบบการเงินที่ก่อประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน

- สำหรับโรงเรียนแถมสอาด มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1. ฝ่ายธุรการจัดให้มีแผนการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ มีการกำหนดนโยบาย งานการเงินและการบัญชีของโรงเรียนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสอดคล้องกับการพัฒนาการศึกษา และมีการตรวจสอบและรายงานด้านการเงินอย่างเป็นระบบ

2. ปรับปรุงแผนการเงินของโรงเรียนให้เป็นรูปธรรม มีการจัดทำบัญชีการจัดสรร งบประมาณรายรับรายจ่าย สนับสนุนการดำเนินงานของโครงการและกิจกรรมต่างๆ ในโรงเรียน ดังนี้ การรับเงินค่าธรรมเนียมการเรียน การรับเงินผลประโยชน์อื่นๆ ของโรงเรียน การจ่ายเงินรายได้ สำหรับการดำเนินงานของฝ่ายต่างๆ ในโรงเรียน การตรวจสอบใบสำคัญและหลักฐานการจ่ายเงิน ทุกประเภท และการจัดทำงบประมาณเพื่อช่วยในการดำเนินงานของฝ่ายต่างๆ ให้เป็นไปด้วย ความรวดเร็ว

- สำหรับโรงเรียนถนอมบุตร มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1. ปรับปรุงระบบการบัญชีการเงินในโรงเรียน โดยฝ่ายธุรการร่วมกับผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบ โดยมีการจัดทำแผนงบประมาณ รายรับรายจ่ายในการดำเนินงานของโรงเรียนและได้นำคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยจัดระบบฐานข้อมูลเพื่อความเป็นระบบระเบียบมากขึ้น

เกณฑ์ 4 : จัดระบบข้อมูล/เครือข่ายการเรียนรู้ของโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนการสอน

สอน

- สำหรับโรงเรียนอัมสเตอร์ดัม มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1. ฝ่ายธุรการและฝ่ายสัมพันธ์ชุมชนจะร่วมกันรับผิดชอบในการจัดระบบข้อมูลและเครือข่ายการเรียนรู้ของโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนการสอน โดยมีการจัดทำและพัฒนาฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผนและพัฒนาการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. มีการใช้ระบบฐานข้อมูลสารสนเทศภายในโรงเรียน และเป็นฝ่ายจัดบริการข้อมูลสารสนเทศเหล่านี้ให้กับฝ่ายงานอื่นๆ ที่ต้องการใช้ประโยชน์ต่อไป โดยมีการจัดทำระบบทะเบียนนักเรียน ระบบงานวิชาการ ระบบงานการเงิน ระบบทะเบียนครูและเงินเดือน และระบบงานห้องสมุด

3. ฝ่ายสัมพันธ์ชุมชนจะรับผิดชอบการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ ในการบริการข้อมูลสารสนเทศอย่างทั่วถึงในส่วนที่ต้องติดต่อกับองค์กรภายนอก ทั้งผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานอื่นๆ ซึ่งเป็นงานการประชาสัมพันธ์โรงเรียน โดยจะรวบรวมข้อมูลจากฝ่ายต่างๆ ในส่วนที่ต้องแจ้งให้กับองค์กรภายนอกทราบ

4. มีการสร้างเครือข่ายผู้ปกครอง โดยในการประชุมผู้ปกครองจะมีการแจกแบบสำรวจความสามารถและความถนัดของผู้ปกครองทั้งในวิชาชีพและในด้านอื่นๆ และใบสมัครเครือข่ายภูมิปัญญาผู้ปกครองที่ต้องการมีส่วนร่วมกับทางโรงเรียนในการเข้ามาเป็นวิทยากรหรือการให้การสนับสนุนด้านอื่นๆ เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลเพื่อการวางแผนและพัฒนาการเรียนการสอนได้ตรงกับความต้องการ และจะเป็นช่องทางหนึ่งที่เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาในผู้ปกครอง

5. สร้างความเข้าใจกับครูในการจัดการศึกษาที่ผู้ปกครองได้เข้ามามีส่วนร่วมในการสอน และบทบาทของครูผู้ปกครองและครูประจำอย่างชัดเจน เพื่อป้องกันการก้าวร้าวหน้าทีกัน

6. ดำเนินการให้โรงเรียนมีการสร้างความสัมพันธ์องค์กรภายนอก เพื่อรับความร่วมมือจากทุกฝ่ายมาพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน ซึ่งจะเป็นงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างสถาน

ศึกษากับชุมชน โดยโรงเรียนจะเข้าร่วมกับโครงการ ของสำนักงานต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อสังคม และจัดเก็บรวบรวมเอกสาร หลักฐาน ภาพถ่ายกิจกรรมทั้งหมดไว้ เพื่อเป็นหลักฐานอ้างอิงประกอบการตรวจการประกัน

7. ดำเนินงานช่วยเหลือกับกิจกรรมต่างๆของชุมชน สังคม หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ โดยมีกิจกรรมการนำสิ่งของไปบริจาคให้แก่ชุมชนหรือหน่วยงานที่ต้องการทุกปี ซึ่งหลักฐานที่สำคัญนอกจากจะเป็นรูปถ่ายแล้ว ยังมีใบจดหมายแสดงความขอบคุณหรือใบอนุโมทนา ซึ่งจะเป็นการยืนยันว่าโรงเรียนได้ปฏิบัติกิจกรรมเหล่านั้นจริงและต่อเนื่อง

8. อนุญาตให้หน่วยงานภายนอกที่ต้องการใช้สถานที่ของโรงเรียนในการทำกิจกรรมต่างๆ

9. ดำเนินงานให้โรงเรียนเป็นแหล่งวิทยากร แหล่งบริการให้แก่บ้าน ชุมชน และหน่วยงานอื่นๆ ตามโอกาสที่เหมาะสม โดยจะเปิดใช้สถานศึกษาให้บริการความรู้หรือบริการต่างๆ ตามความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน เช่นการสาธิตการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรรูปแบบใหม่

10. ประชาสัมพันธ์โรงเรียน โดยใช้ช่องทางการติดต่อกับองค์กรภายนอกทางจดหมาย และทางการประชาสัมพันธ์ด้วยสื่อต่างๆ

- สำหรับโรงเรียนถนอมบุตรมีแนวทางการดำเนินงานดังนี้

1. มีการจัดทำและพัฒนาฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผนและพัฒนาการเรียนรู้อยู่ โดยฝ่ายธุรการมีการนำระบบฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์มาช่วยในการจัดทำงานทะเบียน เพื่อให้บริการข้อมูลและสารสนเทศอย่างทั่วถึงและทันต่อความต้องการ โดยระบบคอมพิวเตอร์ดังกล่าวได้รับจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เรียกว่าระบบ EIS (Educator Information System) ซึ่งเป็นระบบข้อมูลด้านการศึกษาซึ่งจะครอบคลุมข้อมูลทางด้านการบริหารการศึกษอาทิ ประวัติส่วนตัวนักเรียน ผลการเรียน ความประพฤติและสถิติของนักเรียน ข้อมูลประวัติครูบุคลากร งบประมาณ จัดเก็บงานหรือโครงการต่างๆ เช่น การก่อสร้าง รายการครุภัณฑ์

2. ในการสร้างความสัมพันธ์และได้รับความร่วมมือจากองค์กรภายนอก เช่น บ้าน สมาคม ชุมชน สถานประกอบการ หน่วยงานของรัฐ เป็นต้น เป็นคามรับผิดชอบจากทั้งฝ่ายแผนงานและโครงการ ฝ่ายกิจการนักเรียน ฝ่ายงานบุคลากร โดยการดำเนินงานติดต่อขอความช่วยเหลือจากองค์กรต่างๆ ได้แก่การขอเยี่ยมชมดูงาน การเชิญวิทยากรมาอบรมแก่ครู การเชิญวิทยากรมาให้การอบรมนักเรียน การขอความร่วมมือจากผู้ปกครองและนักเรียน นอกจากนี้ ยังดำเนินงานให้บริการหน่วยงานอื่น อาทิ การเชิญครูผู้สอนเป็นวิทยากร การบริจาคเงินและสิ่งของ

แก่หน่วยงานอื่น การให้บริการหน่วยงานอื่นในการใช้สถานที่ ตลอดจนการให้ความร่วมมือกับทั้งทางภาครัฐและเอกชนตามโอกาส

ข้อจำกัด

1. บุคลากรไม่ค่อยเข้าใจระบบการทำงานของโปรแกรมฐานข้อมูลดังกล่าว ต้องการความช่วยเหลือในด้านความรู้และทักษะการใช้งานแต่ยังได้รับความช่วยเหลือด้านนี้ได้ไม่เต็มที่นัก

2. ระบบที่โรงเรียนนำมาใช้ บุคลากรเห็นว่าเหมาะกับระบบราชการมากกว่าระบบ โรงเรียนเอกชน กล่าวคือ ในค่าใช้จ่ายทางด้านการบริหารที่ระบบกำหนดให้คำนวณจากสองบัญชีคือบัญชีเงินค่าบำรุงการศึกษา และบัญชีจากเงินงบประมาณแผ่นดิน ซึ่งระบบได้ถูกจำกัดไว้ในการคำนวณอัตราในมิติสำหรับยอดรายจ่ายที่จะใช้ในบัญชีหนึ่งๆ ซึ่งตามความเป็นจริงแล้วทางโรงเรียนมีเพียงบัญชีค่าบำรุงการศึกษาเท่านั้น ทำให้เกิดปัญหาในการประเมินผล

6.2.2.5 ปัจจัยที่ 5 การจัดการ การบริหาร

เกณฑ์ 1 : มีระบบการบริหารจัดการที่ทันสมัย

- สำหรับโรงเรียนแยมสอาด มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1. ครูใหญ่และผู้ช่วยเป็นผู้รับผิดชอบในการผลักดันให้นโยบายที่จำเป็นต่อการประกันตามสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนเพื่อให้ประธานฝ่ายต่างนำไปปฏิบัติให้ปรากฏในโรงเรียนต่อไป

2. มีแผนพัฒนาโรงเรียน ระยะสามปี ครอบคลุมงานในแต่ละฝ่ายงานอย่างชัดเจน และให้มีคู่มือและแนวปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรครบถ้วนทุกฝ่ายนั้น

3. ในแต่ละฝ่ายมีการทำแผนปฏิบัติการโดยมีการกำหนดนโยบาย โครงการ กิจกรรม และงานประจำที่สอดคล้องกับพันธกิจในแผนพัฒนา ซึ่งแผนปฏิบัติการฝ่ายนี้จึงระบุบทบาทหน้าที่ของบุคลากรภายในฝ่ายของตนเอง และมีการพรรณนางานไว้อย่างครบถ้วน ซึ่งประธานฝ่ายจะต้องตรวจสอบให้งานในฝ่ายตรงตามพันธกิจ เป้าหมายที่ระบุไว้ในแผนพัฒนาโรงเรียน

4. มีการดำเนินงานให้โรงเรียนมีนวัตกรรม เทคโนโลยี และระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ กล่าวคือผู้บริหารตัดสินใจนำคอมพิวเตอร์มาจัดระบบฐานข้อมูลภายในโรงเรียน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป UNIX Operation มาจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการให้ทันสมัย

5. สำหรับด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างทั่วถึงและต่อเนื่องนั้น ทางโรงเรียนจะให้ความสำคัญในการเสริมสร้างพัฒนาความรู้ความสามารถให้บุคลากรโดยมีการจัดฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ โดยผู้บริหารจะเป็นผู้ที่พิจารณาบุคลากรที่จะส่งเข้ารับการอบรม

ข้อจำกัด

1. เนื่องจากเป็นการจัดทำแผนพัฒนาเป็นครั้งแรก จึงมีกำหนดพันธกิจได้ไม่ครอบคลุมงานทั้งหมด คือขาดพันธกิจของงานด้านสัมพันธ์ชุมชน แต่โรงเรียนมีการดำเนินงานประจำอยู่แล้วจึงไม่มีปัญหาในการปฏิบัติงาน

2. โรงเรียนมีปัญหาเกี่ยวกับการนำฐานข้อมูลมาใช้คือ ยังสามารถใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลทั้งหมดของระบบที่ได้จัดซื้อมาไม่เต็มที่นัก เนื่องจากมีการลงข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน เพราะฝ่ายธุรการรับผิดชอบเพียงฝ่ายเดียวสำหรับการลงฐาน ข้อมูลและให้บริการสารสนเทศของทั้งโรงเรียนฝ่ายธุรการจึงทำไม่ทัน เพราะงานมากและบุคลากรในฝ่ายก็ไม่เพียงพอ

3. มีความซ้ำซ้อนระหว่างงานเอกสารและงานฐานข้อมูล กล่าวคือในขณะที่ทางโรงเรียนต้องเตรียมเอกสาร อย่างเช่นแฟ้มประวัติจะมีทั้งแบบเป็นเอกสารและมีทั้งในคอมพิวเตอร์ ทำให้บุคลากรเห็นว่าเป็นการเพิ่มภาระงาน

4. ขาดความรู้เกี่ยวกับสารสนเทศที่จำเป็นต่อการดำเนินงานในโรงเรียน ซึ่งอาจารย์ใหญ่มีความคิดเห็นว่าเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องทราบว่าจะใช้ประโยชน์อะไรจากสารสนเทศ และสารสนเทศอะไรที่เป็นประโยชน์ ทั้งนี้ ส่วนหนึ่งมาจากความไม่ชัดเจนของสำนักงานด้านการศึกษา ที่มีความต้องการข้อมูลด้านนักเรียน โรงเรียน หรือด้านบุคลากรครูที่แตกต่างกันด้วย

5. โรงเรียนต้องลงทุนมากในเครื่องมืออุปกรณ์คอมพิวเตอร์ทั้งเก่าทั้งใหม่ 7 ตัวรวมระบบในห้องสมุด ห้องศูนย์วิทยากร

6. แม้ว่าจะมีระบบรองรับหลังจากที่บุคลากรได้เข้าประชุมอบรมสัมมนามาแล้วที่ได้รับจากการจัดฝึกอบรมที่ผ่านมานั้นยังไม่ได้ตามความคาดหวัง กล่าวคือไม่แน่ใจว่าหลังจากที่บุคลากรได้ไปเข้ารับการอบรมหนึ่งๆมาประชุมต่อให้กับบุคลากรคนอื่นๆในโรงเรียนแล้ว จะได้นำประโยชน์นั้นไปใช้จริงในการทำงานมากน้อยเพียงใด

- สำหรับโรงเรียนถนอมบุตรมีแนวทางการดำเนินงานดังนี้

1. อาจารย์ใหญ่ และหัวหน้าฝ่ายเป็นผู้รับผิดชอบผู้บริหารดำเนินการให้โรงเรียนมีโครงสร้างการบริหารชัดเจน มีการจัดทำธรรมนูญโรงเรียนและแผนปฏิบัติการรองรับ

2. มีการนำนวัตกรรมเทคโนโลยี และระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ โดยนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการปฏิบัติงานภายในโรงเรียน ตลอดจนเทคโนโลยีที่สนับสนุนการปฏิบัติงานอื่นๆ เช่น เคเบิลทีวี ทีวีวงจรปิด เครื่องฉาย สไลด์ เครื่องฉายข้ามศีรษะ

3. มีการสนับสนุนให้มีการพัฒนาบุคลากรอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง โดยมีการส่งอบรมทั้งภาครัฐและเอกชน ตลอดจนมีการจัดอบรมภายในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง มีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงาน โดยผู้บริหารได้ค่อยๆกระจายอำนาจมาตั้งแต่ก่อนการทำประกันแล้ว

4. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้มีความสามารถเป็นผู้นำ โดยสามารถผลัดเปลี่ยนการเป็นผู้นำได้ โดยแต่ละตำแหน่งมีวาระ 3 ปี และในส่วนของงานโครงการกิจกรรมจะมีหัวหน้าสับเปลี่ยนกันตามความเหมาะสมในแต่ละปีการศึกษา เพื่อให้บุคลากรเกิดความชำนาญในทุกกิจกรรม และจากการผลัดเปลี่ยนตำแหน่งนี้ ทำให้บุคลากรได้แสดงความสามารถของตนเอง และยังเป็นการกระตุ้นให้กำลังใจบุคลากรในการพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ

5. มีการจัดทำคู่มือครูเพื่อให้ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน โดยในคู่มือครูจะประกอบด้วย ระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการ พระราชบัญญัติการศึกษา ระเบียบคุรุสภา จรรยาบรรณวิชาชีพครู พระราชบัญญัติประถมศึกษา และการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของครูบุคลากรในแต่ละตำแหน่งอย่างครบถ้วน

ข้อจำกัด

ในช่วงแรกจะเกิดปัญหาที่ครูยังทำงานตามโครงสร้างที่กำหนดไม่คล่องตัว แต่ในปัจจุบันครูสามารถมีความรู้ความเข้าใจในการทำงานในหน้าที่ต่างๆ จนเป็นที่พึงพอใจของผู้บริหารแล้ว

เกณฑ์ 2 : สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นประชาธิปไตย

- สำหรับโรงเรียนแย้มสอาด มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1. ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น โดย อาจารย์ใหญ่ให้ทัศนะว่าทางโรงเรียนยึดหลักธรรมในการบริหาร คือคารวะธรรมที่บุคลากรต้องเคารพสิทธิซึ่งกันและกัน ปัญญาธรรมคือทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆได้ และสามัคคีธรรมที่ทุกคนให้ความร่วมมือ สามารถทำงานร่วมกัน ช่วยกันทำงานนั้นๆให้สำเร็จลุล่วงไปได้

2. มีการแบ่งฝ่ายงานตามความเหมาะสมของลักษณะงาน และการเลือกแต่งตั้งบุคลากรตามความรู้ความสามารถ ความต้องการและความสนใจ และยังสร้างระบบเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้มีความสามารถ เป็นผู้นำ โดยสามารถผลัดเปลี่ยนการเป็นผู้นำได้ โดยโรงเรียนจะใช้เอกสารคำสั่งแต่งตั้งเป็นเครื่องมือในการกระจายอำนาจ

- สำหรับโรงเรียนถนอมบุตร มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1. สนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นและปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งพิจารณาได้จากการเปิดโอกาสให้ครูบุคลากรแสดงความคิดเห็นในการประชุมของคณะครู อาทิ เมื่อต้องมีการปรับเปลี่ยนตำแหน่ง ผู้บริหารจะถามบุคลากรทุกคนในที่ประชุมเพื่อขอความคิดเห็น หรือบุคลากรสามารถแสดงความต้องการในการย้ายตำแหน่งงานได้ รวมถึงการที่ครูสามารถเสนอความคิดเห็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานในโครงการต่างๆ ต่อผู้บริหารได้โดยตรง ซึ่งอาจเนื่องมาจากสภาพองค์กรที่มีขนาดเล็ก จึงทำให้การเสนอความคิดเห็นไม่เป็นทางการ

เกณฑ์ 3 : มีระบบการกำกับ ตรวจสอบ และรายงานคุณภาพภายในที่เหมาะสม

- สำหรับโรงเรียนแย้มสอาด มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1. มีการใช้ปฏิทินงาน การประชุมไม่ว่าจะเป็นสรุปประจำภาค ประจำปี และการรายงานในการกำกับติดตามงานตามระยะเวลา โดยมีการกำหนดขอบข่ายสาระการกำกับตรวจสอบ และรายงานที่ครอบคลุมเป้าหมายและจุดเน้นในการพัฒนาของโรงเรียนชัดเจนครอบคลุมขอบข่ายงานตามงานประจำและโครงการที่ปรากฏในแผนปฏิบัติการฝ่ายและแผนปฏิบัติงานประจำปี

2. ผู้บริหารเน้นการประชุมชี้แจงให้บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบเข้าใจและดำเนินการตามระบบการติดตามตรวจสอบ (ดู การตรวจสอบคุณภาพภายใน)

- สำหรับโรงเรียนถนอมบุตร มีแนวทางการดำเนินงานดังนี้

1. มีการกำหนดขอบข่ายสาระการกำกับตรวจสอบและรายงานที่ครอบคลุมเป้าหมายและจุดเน้นการพัฒนาของโรงเรียนชัดเจน โดยมีฝ่ายแผนงานและโครงการดูแลรับผิดชอบในการติดตามตรวจสอบเสนอรายงานการตรวจสอบคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่อง

6.2.2.6 ปัจจัยที่ 6 กิจการนักเรียน/นักศึกษา

เกณฑ์ 1 : จัดบริการและสวัสดิการต่างๆ แก่ผู้เรียนเพื่อส่งเสริมพัฒนาการทั้ง

ร่างกาย และจิตใจให้เหมาะสมกับวัย

- สำหรับโรงเรียนแย้มสอาด มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1. ฝ่ายธุรการจะดูแลในเรื่องของจัดโภชนาการ สุขาภิบาลที่ถูกสุขลักษณะ มีการจัดอาหารกลางวัน การบริการน้ำดื่ม น้ำใช้ ห้องน้ำ ตลอดจนการเชิญแพทย์จากโรงพยาบาล มาดูแลเรื่องสาธารณสุข จัดวัคซีนให้กับทางโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ

2. ในส่วนของความปลอดภัย จะใช้ระบบการจัดครูเวรประจำจุดต่างๆในบริเวณโรงเรียน ได้แก่ ประตูหน้า ประตูหลัง สนามโรงเรียน โรงอาหาร และอาคารเรียน เมื่อผู้ปกครองต้องลงนามในสมุดรับ-ส่งนักเรียนทุกครั้งเมื่อมารับนักเรียน ส่วนด้านหลังโรงเรียนนักเรียนจะต้องมีผู้ปกครองมาด้วยทุกครั้งจึงจะรับอนุญาตให้ออกได้ จุดจราจรข้างหน้าโรงเรียนจะมีตำรวจและครูเวรที่ประจำจุด

3. มีสรวัดรนักเรียนซึ่งเป็นนักเรียนอาสาสมัครเข้ามาช่วยเรื่องความปลอดภัย ในจราจรด้วย โดยในแต่ละปีฝ่ายกิจการจะพานักเรียนเข้าอบรมจราจร

4. ฝ่ายธุรการยังดูแลในการสรรหาทุนการศึกษาจากแหล่งต่างๆ ทั้งจากผู้ปกครองและหน่วยงานอื่นที่เสนอมา ตลอดจนการช่วยเหลือผู้ปกครองในเรื่องของค่าธรรมเนียมการเรียน อาทิ สำหรับผู้ปกครองที่มีบุตรหลานเรียนที่นี่หลายคนสามารถแบ่งจ่ายค่าเล่าเรียนได้ อย่างไรก็ตามต้องคุยกับอาจารย์ใหญ่โดยตรง

5. มีจัดบริการแนะแนวซึ่งโดยรวมแล้วจะเป็นครูประจำชั้นในการดูแลนักเรียนทั่วไป ส่วนในเรื่องของการแนะแนวภายในโรงเรียนจะมีอาจารย์แนะแนวที่จบเอกแนะแนวโดยเฉพาะดูแล อาทิ เรื่องการศึกษาต่อ นอกจากนี้ดูแลสังเกตพฤติกรรมเด็กพิเศษและเด็กที่มีพฤติกรรมแตกต่างจากเพื่อน แนะนำแพทย์ผู้เชี่ยวชาญให้ผู้ปกครองและติดตามผลการรักษาของนักเรียนคนนั้นๆ ต่อไปด้วยความร่วมมือจากครูประจำชั้นคอยเขียนแจ้งพฤติกรรมให้ทราบอย่างต่อเนื่อง

6. ฝ่ายกิจการนักเรียนจะรับผิดชอบในการจัดกิจกรรมและโครงการต่างๆ ในส่วนของก่ารพัฒนาร่างกายจะส่งเสริมให้นักเรียนรู้จักการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ อาทิการเล่นกีฬา เล่นดนตรี ในการส่งเสริมสุขภาพจิตโดยการ อบรมตอนเช้าหน้าเสาธงประมาณ 5 นาที มีการนิมนต์พระมาเทศน์ในวันนักขัตฤกษ์

- สำหรับโรงเรียนถนอมบุตร มีแนวทางการดำเนินงานดังนี้

1. มีการจัดโภชนาการและสุขาภิบาลที่ถูกสุขลักษณะ และเพียงพอ โรงเรียนมีบริการ ทางโรงเรียนได้จัดให้มีน้ำดื่มที่สะอาดจากเครื่องกรองน้ำ 2 จุดคือที่อาคาร 2 และบนอาคาร

3 ชั้น 3 นอกจากนี้ยังมีถังใส่น้ำดื่ม วางไว้หลังชั้นเรียนทุกห้องเพื่อความสะดวกแก่ผู้เรียน และมีการดูแลทำความสะอาดเป็นประจำ

2. การดูแลด้านการโภชนาการอาหาร จะมีการจัดทำรายการอาหารรายวันและรายเดือน เป็นอาหารกลางวันของนักเรียน และจะมีการส่งรายการอาหารให้ผู้ปกครองได้ทราบถึงข้อมูลที่ทางโรงเรียนได้จัดบริการ ซึ่งทางโรงเรียนจะมีห้องครัวประกอบอาหารของตนเอง มีบุคลากรและเครื่องมือเครื่องใช้ภาชนะที่เป็นไปตามมาตรฐานและคำนึงถึงหลักโภชนาการตามวัยของผู้บริโภค

3. ในด้านการสุขาภิบาลโรงเรียนได้จัดบริการห้องน้ำห้องส้วมให้เพียงพอกับจำนวนนักเรียน โดยมีประจำทุกอาคาร และจะมีบุคลากรทำความสะอาดเป็นประจำวันละ 2 ครั้ง เพื่อให้สะอาดอยู่เสมอ

4. โรงเรียนดำเนินการให้มีการจัดสันทนาการให้กับนักเรียนได้พักผ่อน อาทิ มีสนามเด็กเล่น สระว่ายน้ำ สนามกีฬา สนามบาสเกตบอล เพื่อให้นักเรียนได้ออกกำลังกาย รวมถึงมีกิจกรรมด้านดนตรีไทย ดนตรีสากล ดนตรีลูกทุ่ง กิจกรรมนาฏศิลป์เพื่อเป็นการพัฒนานักเรียนทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญา ให้เหมาะสมกับวัย

5. มีการจัดบริการสุขภาพโดยนอกจากจะมี ห้องพยาบาล 2 ห้อง แยกห้องพยาบาลชายหญิงมีบุคลากรประจำที่ผ่านการอบรมจากโรงพยาบาลเกี่ยวกับการปฐมพยาบาลเบื้องต้น ทำหน้าที่ให้การบริการเบื้องต้นและจะมีการบันทึกการให้บริการของนักเรียนที่มาใช้บริการ มีการจัดทำบัญชีนายการยา ตลอดจนมีการทำบัตรสุขภาพนักเรียน บัตรประกันอุบัติเหตุสำหรับนักเรียนและบุคลากรทุกคน และการจัดทำป้ายนิเทศเกี่ยวกับการดูแลสุขภาพและให้ความรู้เกี่ยวกับการรักษาสุขภาพ

6. มีเจ้าหน้าที่จากสาธารณสุขแขวงหลวงพระบางมาให้บริการ อาทิ การฉีดวัคซีนสร้างภูมิคุ้มกันโรค ตรวจสุขภาพนักเรียนภาคเรียนละ 2 ครั้ง

7. โรงเรียนมีการจัดระบบรักษาความปลอดภัยโดยมีการจัดยามรักษาการณ์ที่ประตูทางเข้า-ออกหน้าโรงเรียน อีกทั้งยังมีการจัดครูเวรดูแลความปลอดภัยตามจุดต่างๆ เช่น หน้าโรงเรียน สนามบาส และบนอาคารเรียนผลัดเปลี่ยนกันตามวันที่จัดไว้ตลอดปีการศึกษา ในการดูแลการจราจรภายในโรงเรียน ดูแลความเป็นระเบียบเรียบร้อยและจัดบันทึกผลการปฏิบัติหน้าที่เพื่อเสนอต่อผู้บริหารหลังจากการปฏิบัติหน้าที่ประจำวัน เพื่อความปลอดภัยของนักเรียน

8. ในส่วนของการให้บริการความสะดวกยังรวมถึงการที่โรงเรียนได้จัดให้มีบริการรถรับส่งนักเรียน จำนวน 3 คันมีพนักงานขับรถซึ่งเป็นครูประจำที่โรงเรียนและมีครูเวรประจำรถทุกคันรับส่งถึงบ้าน และสำหรับนักเรียนที่กลับบ้านเอง จะมีครูเวรดูแลส่งขึ้นรถประจำทางซึ่งที่รับส่งรถประจำทางอยู่ติดกับบริเวณหน้าโรงเรียน ส่วนรถรับส่งของผู้ปกครองจะต้องมีบัตรเข้าออกแสดงทุกคัน หรือบัตรที่แสดงว่าขอรับนักเรียนก่อนทุกครั้งในห้องธุรการหรือห้องครูประจำชั้น รวมถึงมีการติดตั้งอุปกรณ์ตัดกระแสไฟฟ้า กล้องที่วงจรปิดตามจุดต่างๆในโรงเรียนเพื่อความปลอดภัยอีกด้วย

9. นอกจากนี้เพื่อให้ความช่วยเหลือที่เอื้ออำนวยให้นักเรียนที่มีความจำเป็นได้มีโอกาสได้เรียนอย่างเต็มที่ โรงเรียนจึงได้จัดให้มีทุนการศึกษา ทุนอาหารกลางวันสำหรับนักเรียนฐานะไม่ดี และมีบริการอาหารกลางวันสำหรับบุคลากรของโรงเรียน

10. เนื่องจากวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ ทางโรงเรียนจึงให้ความช่วยเหลือผู้ปกครองได้ผ่อนชำระค่าธรรมเนียมการเรียน แต่ปัญหาของการจัดทุนในปัจจุบันค่อนข้างน้อยด้วยสภาพเศรษฐกิจที่ไม่เอื้ออำนวย

11. โรงเรียนต้องปรับปรุงการบริการแนะน่วนักเรียน โดยมีการจัดทำห้องแนะแนว โดยฝ่ายวิชาการจึงเป็นผู้รับผิดชอบในการมอบหมายให้ครูประจำชั้นทำหน้าที่เป็นครูแนะแนว ด้วยการให้คำปรึกษานักเรียนด้านต่างๆ ให้ใกล้ชิดมากขึ้น และมีการจัดปัจฉิมนิเทศให้กับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 เพื่อเป็นการแนะแนวการศึกษาต่อเช่น การเชิญวิทยากรจากสถานศึกษาอื่นมาให้คำแนะนำ

ข้อจำกัด

1. ปัญหาของการจัดทุนในปัจจุบันค่อนข้างน้อยด้วยสภาพเศรษฐกิจที่ไม่เอื้ออำนวย
2. ทางโรงเรียนยังไม่มีบุคลากรที่เชี่ยวชาญด้านการแนะน่วนักเรียนโดยตรง

เกณฑ์ 2 : ดำเนินงานปกครองนักเรียนเป็นระบบ

- สำหรับโรงเรียนแยมสอาด มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1. มีการกำหนดกฎระเบียบ แนวปฏิบัติสำหรับนักเรียนอย่างชัดเจน โดยฝ่ายกิจการนักเรียน จะจัดทำคู่มือนักเรียนที่จะแจ้งนโยบาย ลักษณะที่พึงประสงค์ ระเบียบวินัย และข้อปฏิบัติของนักเรียน

2. มีการปรับปรุงรูปแบบการดูแลความประพฤติของนักเรียนโดยมีการจัดเลือกตั้งหัวหน้าห้องแบ่งเป็นหัวหน้าห้องชายและหญิงดูแลความเรียบร้อยภายในห้องของตนเอง

3. มีการปรับปรุงคณะกรรมการนักเรียนให้เป็นระบบมากขึ้น เพื่อส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียนและเพื่อให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบระเบียบวินัย ความประพฤติของนักเรียนภายในโรงเรียน

4. ฝ่ายกิจการนักเรียนยังมีสมุดพิทักษ์วินัย ที่จะเป็นการหักคะแนนความประพฤติจากกลุ่มสร้างเสริมลักษณะนิสัย เพื่อบันทึกพฤติกรรมนักเรียนที่ประพฤติด โดยจะมีการสรุปปัญหาพฤติกรรมนักเรียนในแต่ละเดือน รวมถึงในแต่ละปีจะมีการประชุมผู้ปกครองก็จะชี้แจงความประพฤติให้ผู้ปกครองรับทราบเพื่อช่วยกันดูแลควบคุมความประพฤติของนักเรียน พร้อมกันนี้ในการประชุม ผู้ปกครองก็สามารถแสดงความคิดเห็น ความต้องการในเรื่องระเบียบ ความประพฤติของนักเรียนได้ เพื่อพิจารณาหาข้อสรุปที่เหมาะสมร่วมกันทั้งฝ่ายโรงเรียนและผู้ปกครอง

- สำหรับโรงเรียนถนอมบุตร มีแนวดำเนินงาน ดังนี้

1. ฝ่ายกิจการนักเรียนเป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดกฎ ระเบียบ แนวปฏิบัติสำหรับ นักเรียนอย่างชัดเจน

2. มีการจัดทำคู่มือนักเรียนเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติตนของนักเรียนและทำให้ผู้ปกครองได้รับทราบถึงกฎระเบียบวินัยของทางโรงเรียน เช่น การแต่งกายพร้อมกับแนะนำคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ความประพฤตินักเรียน

3. ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการปกครองนักเรียนให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบวินัยที่ได้กำหนดไว้ โดยมอบหมายให้ครูประจำชั้นเป็นผู้ดูแล ติดตาม สังเกตพฤติกรรมของนักเรียน ประกอบกับการให้ครูผู้สอนแต่ละกลุ่มวิชาบันทึกพฤติกรรมนักเรียนตลอดเพื่อให้ครูประจำชั้นรับทราบและแนวทางปรับปรุงแก้ไข

4. มีคณะกรรมการนักเรียนช่วยในการดูแลด้านการปกครองนักเรียนให้เป็นระเบียบให้ทั่วถึงมากขึ้นในเรื่องของระเบียบการจัดแถว ความเป็นระเบียบในการแต่งกาย ความสะดวกของสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน

ข้อจำกัด

คณะกรรมการนักเรียนซึ่งมีทั้งหมด 20 คน ได้รับเลือกตั้งจากนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ประถมปีที่ 5 และประถมปีที่ 4 แต่บทบาทส่วนใหญ่คือนักเรียนชั้นประถม 6 เท่านั้นเนื่องจากยังเป็นนักเรียนอายุน้อยและยังไม่เป็นระบบเท่าที่ควร จึงมีบทบาทจำกัดอยู่เพียงการช่วยแบ่งเบาภาระงาน กิจกรรมเล็กๆน้อยๆ ตามคำสั่งของอาจารย์เท่านั้น

เกณฑ์ 3 : จัดกิจกรรมนักเรียนที่มุ่งเน้นส่งเสริมด้านทักษะ คุณธรรม จริยธรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์อย่างหลากหลายสอดคล้องกับความสนใจและเหมาะสมกับวัย

- สำหรับโรงเรียนแถมสอาด มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1. มีกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม โดยทางโรงเรียนจะเน้นให้นักเรียนมีคุณธรรม 4 ประการคือ ประการที่ 1 คารวธรรม หมายถึง รู้จักการเคารพผู้อาวุโส ครูอาจารย์ ประการที่ 2 ศรัทธาธรรม หมายถึง การให้ความศรัทธาพ่อแม่ ครูอาจารย์ในสถาบัน ประการที่ 3 วินัยธรรม คือ รู้จักหน้าที่ บทบาทของตน ไม่ทำอะไรตามอำเภอใจ และประการที่ 4 สามัคคีธรรม ซึ่งเป็นคุณธรรมที่ส่งเสริมประชาธิปไตย การยอมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น การทำงานร่วมกัน

2. ฝ่ายกิจการนักเรียนต้องดูแลให้กิจกรรมสอดคล้องกับความสนใจ โดยเปิดโอกาสให้นักเรียน ทุกคนเข้าร่วมกิจกรรมตามความสมัครใจ มีศูนย์วิทยากร สำหรับนักเรียนประถมต้น ป.1-2 ที่นักเรียนสามารถเลือกเข้ากิจกรรมตามกลุ่มประสบการณ์ที่ได้จัดไว้แล้ว ยังมีการจัดตั้งชมรมขึ้น 12 ชมรมซึ่งมาจากการประชุมครูและคณะกรรมการนักเรียน และจะมีการรวบรวมเอกสารหลักฐาน จัดทำรูปเล่ม และเอกสารชมรมอย่างเป็นรูปแบบ พร้อมรูปถ่าย เมื่อปิดภาคการศึกษาจะมีการประชุมสรุปกิจกรรมชมรมทั้งหมด

ข้อจำกัด

1. เวลาการจัดกิจกรรมในชมรมมีน้อยเพียง 45 นาทีต่อสัปดาห์ ซึ่งก็มิได้เริ่มกิจกรรมตามเวลานัก กว่านักเรียนจากหลายระดับชั้นจะมาเข้ากิจกรรมก็เสียเวลาช่วงเริ่มบ้าง จึงทำกิจกรรมได้ไม่เต็มเม็ดเต็มหน่วยนัก

2. ขาดความต่อเนื่องในการจัดกิจกรรม เพราะต้องจัดกิจกรรมสลับกับสัปดาห์การสวดมนต์ เพื่อเป็นการส่งเสริมนักเรียนทั้งพัฒนาการทางร่างกายและจิตใจ

3. เรื่องการจัดทำเอกสาร เมื่อมาทำระบบประกันแล้วจะต้องมีการทำเอกสารหลักฐานประกอบอย่างต่อเนื่อง บางครั้งครูก็ทำแต่กิจกรรมแต่ละเลยการทำเอกสารบ้าง ตอนสิ้นปีการศึกษาจึงยังไม่ค่อยเป็นที่น่าพึงพอใจนัก

- สำหรับโรงเรียนถนนอมบุตร มีแนวดำเนินงาน ดังนี้

1. โรงเรียนได้มีการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อเปิดโอกาสให้นักเรียนได้เข้าร่วมกิจกรรมตามความสนใจ ความถนัดและความสนใจตามความสามารถของแต่ละคน โดยการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมสามารถพิจารณาได้จากการมีงานโครงการ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อปลูกฝังให้นักเรียนเป็นเยาวชนที่ดี อาทิ การนิมนต์พระจากวัดศรีบุญเรืองมาแสดงธรรมะในวันสำคัญ เช่นวันพ่อ วันแม่ และวันสำคัญทางศาสนาต่างๆ

2. มีการจัดโครงการธนาคารความดีเพื่อส่งเสริมความประพฤติของนักเรียน โดยให้ครูประจำชั้นและเพื่อนร่วมชั้นได้ร่วมกันสังเกตพฤติกรรมของนักเรียนในชั้นเรียน นอกจากนี้ยังปลูกฝังด้านของนิสัยการใช้จ่ายเงินให้รู้จักการประหยัดแล้ว โดยขอความร่วมมือจากผู้ปกครองให้เปิดบัญชีธนาคาร และนักเรียนจะมีกระปุกออมสินเพื่อคอยสะสมเงิน พอสิ้นปีการศึกษาครูประจำชั้นจะเป็นผู้ตรวจสอบ

3. ส่วนกิจกรรมพัฒนาศักยภาพนักเรียน ได้แก่ กิจกรรมฟุตบอลยุวชนถนนอมบุตร กิจกรรมดนตรีสากล ซึ่งนอกจากนักเรียนจะได้ฝึกหัดปฏิบัติจริงแล้วยังได้จัดทำดนตรีลูกทุ่ง ถ.บ. ที่จะแสดงตามงานกิจกรรมของทางโรงเรียน หรือเป็นงานภายนอกเพื่อเป็นประสบการณ์ให้กับนักเรียน และวงดุริยางค์ของโรงเรียน และกิจกรรมอื่นๆ เช่น กิจกรรมดนตรีไทย กิจกรรมศิลปะพื้นบ้านและนาฏศิลป์ไทย กิจกรรมกีฬาภายในซึ่งผู้รับผิดชอบโครงการหรือกิจกรรมนั้นทำหน้าที่ติดตาม สรุปประเมินผลเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ ตลอดจนเสนอรายงานต่อผู้บริหารเพื่อการแก้ไขปรับปรุงต่อไป

ข้อจำกัด

1. บุคลากรผู้รับผิดชอบในกิจกรรมที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญพิเศษยังมีความรู้ความสามารถไม่ตรงกับสาขาวิชาที่กิจกรรมนั้นๆ เท่าที่ควร ยังเป็นเพียงบุคลากรที่มีทักษะสามารถทำกิจกรรมนั้นๆ ได้ดูแลอยู่เท่านั้น

2. การจัดกิจกรรมบางอย่างต้องลงทุนสูงจึงทำให้ต้องขอโครงการไว้ก่อน

6.2.2.7 ปัจจัยที่ 7 สัมฤทธิ์ผลของผู้เรียน

เกณฑ์ 1 : ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในชั้นสุดท้ายของผู้เรียนที่จบหลักสูตรอยู่ในระดับสูง

เกณฑ์ 2 : ความก้าวหน้าทางการเรียนรู้ของผู้เรียนเต็มตามศักยภาพของตน

เกณฑ์ 3 : ผู้เรียนมีเจตคติที่ดีต่อการเรียน และมีคุณลักษณะพึงประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตร

- สำหรับโรงเรียนแยมสอาด มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1. ฝ่ายประสิทธิผลเป็นผู้รับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูลเพื่อเรียบเรียงเป็นรายงาน โดยขอข้อมูลจากฝ่ายที่เกี่ยวข้องจัดแสดงผลตามหลักเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนต้องการ เป็นตัวเลขทางสถิติ ตาราง กราฟ หรือแผนภูมิ ให้ชัดเจน

2. สรุปผลสัมฤทธิ์ที่เกิดจากการที่โรงเรียนได้ควบคุมคุณภาพในกระบวนการเรียนการสอน โดยจะขอผลคะแนนที่ฝ่ายวิชาการเพื่อนำมารายงานสรุปแสดงเป็นตารางหรือกราฟ

ตามความเหมาะสม เพื่อง่ายต่อการเรียกดูข้อมูลในเชิงเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจต่อไป

3. ในเกณฑ์ที่ 2 พิจารณาจากการให้นักเรียนจัดทำแฟ้มสะสมผลงาน และผล การเรียนของนักเรียนแต่ละคนที่เพิ่มสูงขึ้นตามที่โรงเรียนได้กำหนดไว้ ตลอดจนพฤติกรรมนักเรียน ที่คุณครูประจำชั้นได้มีการบันทึกไว้ และสามารถพิจารณาได้จากข้อมูลหลักฐานของหลายฝ่าย อาทิ จากตารางบันทึกการใช้งานบริการการศึกษาที่โรงเรียนจัดให้ เช่นบริการห้องสมุด ห้อง คอมพิวเตอร์ การที่ฝ่ายวิชาการเชิญสถาบันต่างๆ เช่น MATHZONE มาส่งเสริมกิจกรรมความรู้ ทางวิชาการให้นักเรียนได้ทันสมัยมากขึ้น หรือการที่ฝ่ายกิจการนักเรียนจัดเวทีคนเก่งซึ่งจะเป็นเวที ตั้งอยู่ในโรงอาหาร เป็นสถานที่ที่ส่งเสริมให้นักเรียนสามารถแสดงออกได้ทุกวิชา

4. ในเกณฑ์ที่ 3 พิจารณาจากการสังเกตพฤติกรรมความประพฤติของนักเรียน ซึ่งมีข้อมูลที่ใช้พิจารณาหลักฐานได้จากหลายแหล่ง เช่นบันทึกพฤติกรรม การมีคู่มือนักเรียน เป็นต้น ซึ่งได้อธิบายอย่างชัดเจนในปัจจัยที่ 2 หลักสูตรกระบวนการเรียนการสอน และปัจจัยที่ 6 กิจการนักเรียนแล้ว นอกจากนี้ การที่ผู้เรียนมีความสนใจ มุ่งมั่น อุสาหะและกระตือรือร้นต่อการ เรียนและการพัฒนาตนเองซึ่งอาจารย์ฝ่ายประสิทธิผลจะใช้ข้อมูลทางสถิติจากห้องประกอบการ ต่างๆ ที่โรงเรียนใช้เพื่อส่งเสริมการพัฒนาตนเองของผู้เรียน

- สำหรับโรงเรียนถนนอมบุตร มีแนวดำเนินงาน ดังนี้

1. เก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อแสดงหลักฐานจากการดำเนินงานในเชิงสถิติ หรือ แสดงเป็นหลักฐานการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงหรือปรากฏชัดเจน

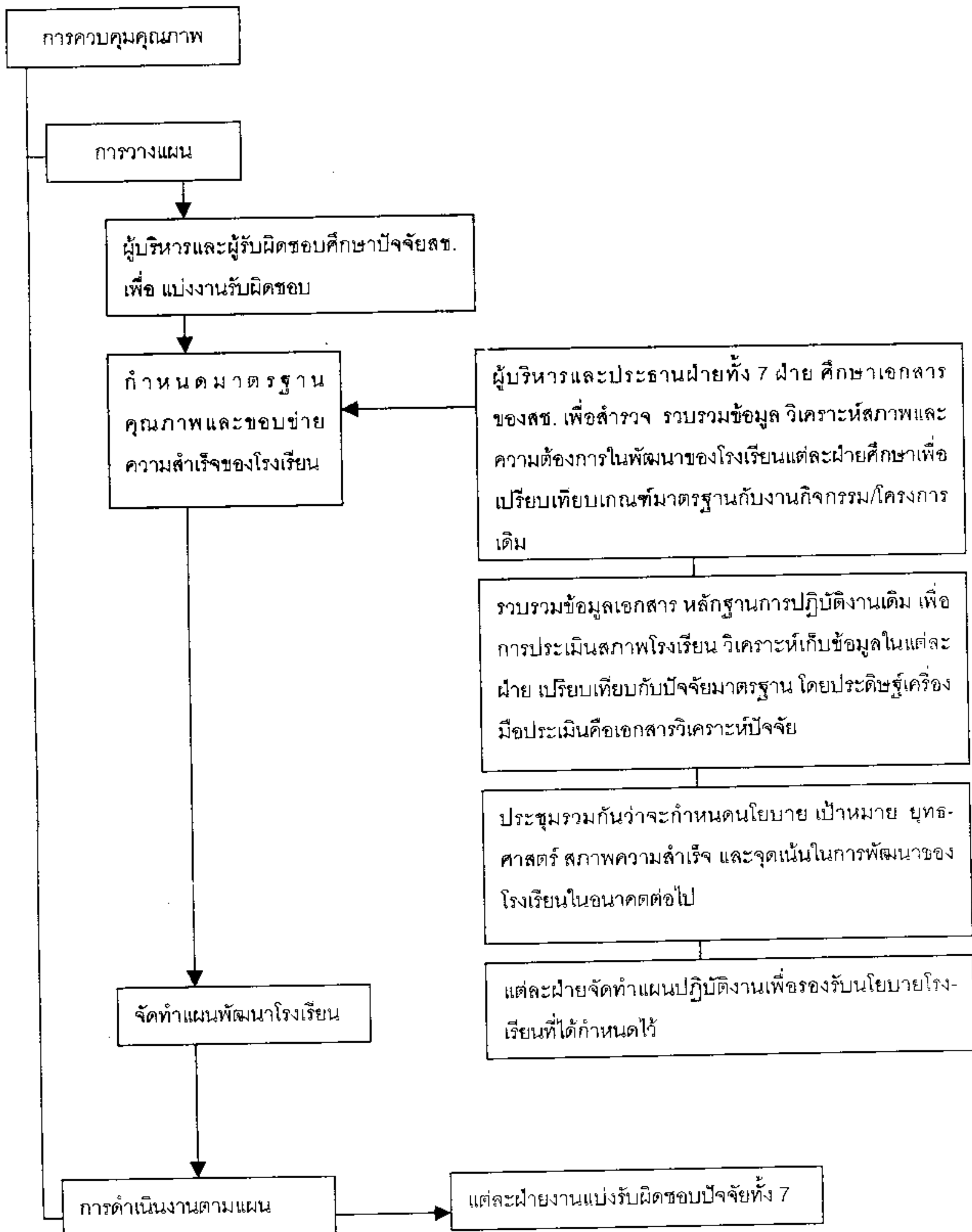
2. ในเกณฑ์ 1 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนบนในชั้นสุดท้ายของผู้เรียนที่จบหลักสูตร อยู่ในระดับสูงและในเกณฑ์ที่ 2 ความก้าวหน้าทางการเรียนรู้ของผู้เรียนเต็มตามศักยภาพของตน นั้น ฝ่ายวิชาการเป็นผู้รับผิดชอบเนื่องจากเป็นการกำหนดไว้ในเป้าหมายของฝ่ายซึ่งในปัจจัยที่ 2 นั้นจะเป็นกระบวนการจัดการเรียนการสอน โดยปัจจัยที่ 7 เป็นผลสัมฤทธิ์ที่ทางโรงเรียนต้องการ ให้เกิดขึ้น การดำเนินการที่แสดงถึงปัจจัยนี้จึงมีลักษณะการรวบรวมข้อมูลทางสถิติผลสัมฤทธิ์ทาง การเรียนของนักเรียนมาแสดง โดยมีการเปรียบเทียบให้เห็นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้จบหลัก สูตรกับเกณฑ์มาตรฐานที่โรงเรียนกำหนดขึ้น เป็นตารางเป็นกราฟอย่างชัดเจน เพื่อนำข้อมูลนั้นมา สรุปผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในทุกกลุ่มประสบการณ์กับเกณฑ์มาตรฐาน และร้อยละของผู้จบหลัก สูตรผ่านจุดประสงค์การเรียนรู้ในทุกกลุ่มประสบการณ์

3. ส่วนประการสุดท้ายในเกณฑ์ที่ 3 ผู้เรียนมีเจตคติที่ดีต่อการเรียน และมีคุณลักษณะพึงประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตรนั้น ก็คือการจัดให้มีกิจกรรมต่างๆ ของทางโรงเรียนที่ได้กล่าวไว้แล้วในปัจจัยที่ 6 เป็นต้น

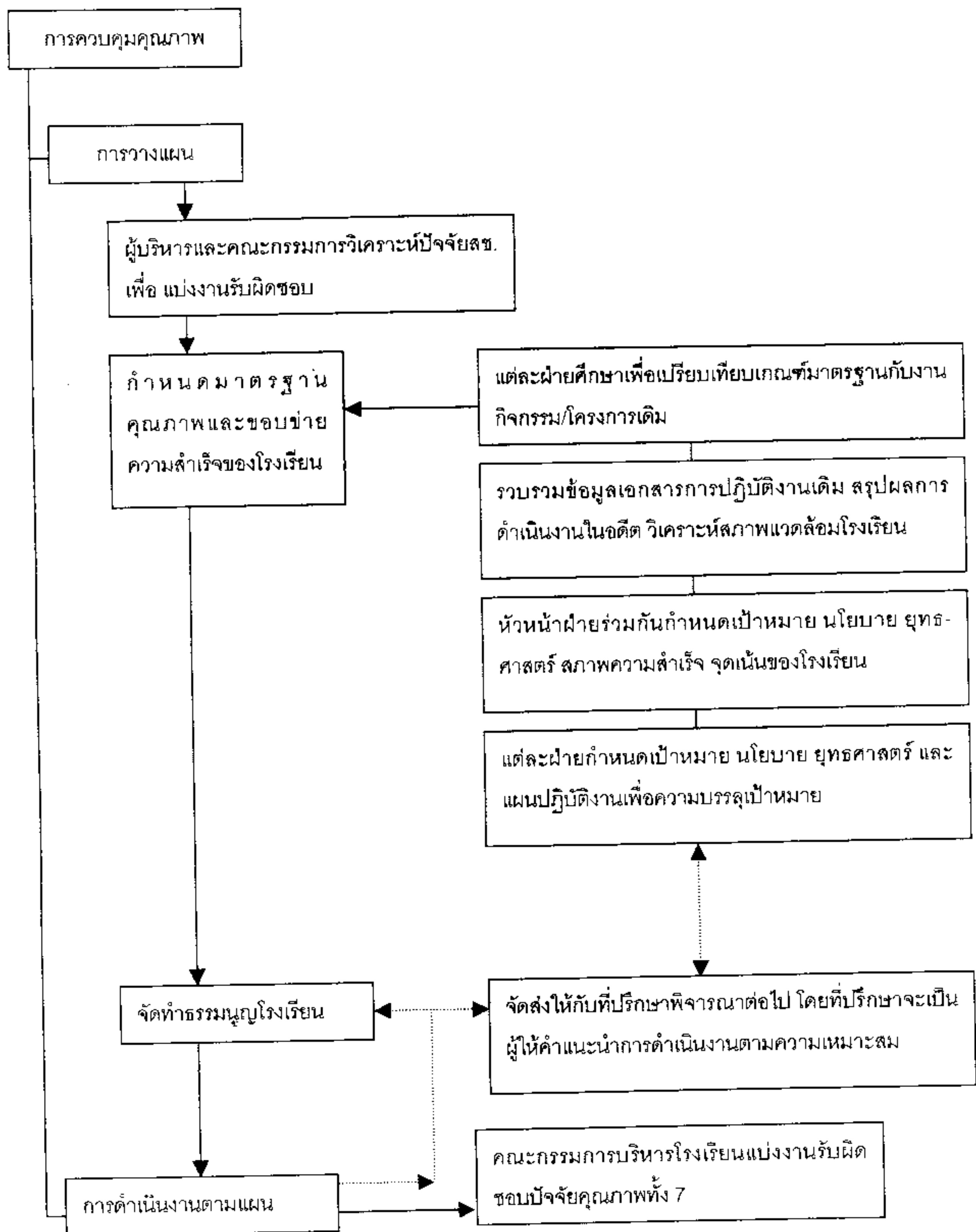
ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาการดำเนินงานโดยรวมของทั้งสองโรงเรียนมีความคล้ายคลึงกัน จะสังเกตได้ว่าการดำเนินการต่างๆ ของโรงเรียนจะตั้งอยู่บนกรอบตามความต้องการของปัจจัยมาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน โดยนอกจากจะมีแผนแม่บทที่กำหนดแล้ว โรงเรียนจะมีการจัดทำแผนปฏิบัติการ และการดำเนินการตามเกณฑ์ที่กำหนด แต่สิ่งที่ต่างกัน คือ การตีความจากหลักการของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนเพื่อนำสู่การปฏิบัติให้ปรากฏ ดังจะเห็นได้ว่า โรงเรียนแย้มสอาดจะใช้เครื่องมือคือแบบสอบถาม แบบสำรวจความคิดเห็นต่างๆ ประกอบในทุกเกณฑ์ เพื่อแปลงความเป็นนามธรรมของหลักการให้ปรากฏเป็นหลักฐานร่องรอยให้ได้ ทำให้งานเอกสาร การสรุปงานเชิงสถิติของโรงเรียนแย้มสอาดมีมาก แต่เนื่องจากโรงเรียนถนอมบุตรมีที่ปรึกษาให้คำแนะนำ ดังนั้นจึงมิได้มีการใช้เอกสารหลักฐานมากนัก โดยจะเน้นสิ่งที่ปรากฏแบบรูปธรรม เช่นสภาพอาคารสถานที่ หรือใช้ประวัติการดำเนินงานมาเชื่อมโยงให้ปรากฏเป็นหลักฐาน อาทิ ในคุณสมบัติของผู้นำ ปัจจัยที่ 5 โรงเรียนแย้มสอาดจะใช้แบบสอบถามความคิดเห็นครู เพื่อแสดงหลักฐานความมีภาวะผู้นำของผู้บริหาร แต่ของโรงเรียนถนอมบุตรจะใช้ประวัติการฝึกอบรม หรือภาพการมีส่วนร่วมในการทำงานแสดงในความเป็นผู้นำดังกล่าว

นอกจากนี้ ในส่วนของความมากน้อยในการดำเนินงานแต่ละปัจจัย จะขึ้นอยู่กับความพร้อมของงบประมาณ และความเหมาะสมในการปฏิบัติตามสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนของแต่ละโรงเรียน อาทิการจัดห้องแนะแนว แม้ว่าจะเป็นข้อกำหนดให้มีในโรงเรียนมาตรฐาน แต่โรงเรียนถนอมบุตรและโรงเรียนแย้มสอาดจะดำเนินงานต่างกันตามศักยภาพ โดยโรงเรียนถนอมบุตรแม้จะมีบริการแนะแนวแต่ทางโรงเรียนพิจารณาว่าที่ผ่านมาโรงเรียนมิได้มีปัญหาในเรื่องของพฤติกรรมนักเรียน และจะเน้นให้การแนะแนวเพื่อการศึกษาต่อเท่านั้น ส่วนโรงเรียนแย้มสอาดจะเน้นการปรับปรุงพฤติกรรมนักเรียนและให้ความช่วยเหลือเด็กพิเศษในโรงเรียนจึงมีครูแนะแนวที่จบการศึกษาด้านจิตวิทยาแนะแนวโดยตรง มีการประสานงานกับโรงพยาบาลเพื่อการรักษา และติดตามผลการรักษาเป็นต้น จึงจะเห็นได้ว่าการดำเนินงานตามปัจจัยมาตรฐานโรงเรียนจะต้องพิจารณาศักยภาพ ความจำเป็นในการดำเนินงาน และความคุ้มค่าในการลงทุนประกอบกันด้วย

จึงสามารถสรุปการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพของทั้งสองโรงเรียนเป็นแผนภาพดังรูปที่ 6.1 และ 6.2



รูปที่ 6.1 แผนผังการควบคุมคุณภาพโรงเรียนแย้มสอาด



รูปที่ 6.2 แผนผังการควบคุมคุณภาพโรงเรียนถนนอมบุตร

6.3 การตรวจสอบคุณภาพ

- สำหรับโรงเรียนแยมสอาด มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1. โรงเรียนจะไม่มีการตั้งคณะกรรมการตรวจสอบคุณภาพขึ้นมาเฉพาะ แต่เป็นการติดตามตรวจสอบจากผู้รับผิดชอบงานกิจกรรมหรือโครงการนั้นๆ ประธานฝ่ายงาน ผู้ช่วยผู้บริหารและอาจารย์ใหญ่ตามลำดับ

2. ผู้รับผิดชอบงาน กิจกรรมหรือโครงการดำเนินงานทำรายงานการสรุปการดำเนินงาน กิจกรรม โครงการของตนเอง ซึ่งจะต้องมีองค์ประกอบของรายงานอย่างครบถ้วน มีวัตถุประสงค์ และเป้าหมายในการดำเนินงาน รวมถึงอาจมีเครื่องมือที่ใช้ในการวัดประเมินผลการดำเนินงาน เป็นแบบสอบถามต่างๆและมีการสรุปแสดงเป็นสถิติ สารสนเทศที่เข้าใจได้ง่าย พร้อมวิเคราะห์ผล ที่ได้รับเป็นปัญหาอุปสรรค แนวทางแก้ไขและข้อเสนอแนะ

3. นำรายงานสรุปการดำเนินงานส่งให้กับประธานฝ่ายหรือผู้ตรวจที่กำหนดไว้ในเอกสาร กำกับงาน และทุกสิ้นเดือนรายงานเหล่านี้จะถูกส่งให้กับอาจารย์ใหญ่เพื่อเป็นการพิจารณาติดตามผลการดำเนินงานในแต่ละงานต่อไป

ทั้งนี้ กระบวนการติดตามตรวจสอบของโรงเรียนมี 3 วิธีดังนี้

1. ผู้บริหารและประธานฝ่ายร่วมกันคิดเครื่องมือในการติดตามงานของโรงเรียน ทั้งในระหว่างดำเนินงาน และตรวจสอบเมื่อเสร็จสิ้นโครงการโดยแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ เอกสารติดตามงาน ได้แก่ ปฏิทินงาน ทะเบียนเอกสาร ตารางส่งงานประจำเดือน และเอกสารติดตามผลการดำเนินงานการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้แก่ บันทึกการประชุม แบบรายงานการประชุมสัมมนาจัดกิจกรรม แบบประเมินการปฏิบัติงานของครู รายงานการสรุปงาน/โครงการ/กิจกรรม

2. มีการประชุมติดตามงาน เดือนละ 4 ครั้งตามวันเวลาที่กำหนด เพื่อทีมงานจะได้รับทราบปัญหา หาแนวทางแก้ปัญหาและติดตามความก้าวหน้าของงานร่วมกัน และจัดทำรายงานการประชุมรายงานต่ออาจารย์ใหญ่เพื่อพิจารณาตรวจสอบรับทราบงาน เมื่อสิ้นปีการศึกษาจะรวบรวมเพื่อสรุปภาพรวมของโครงการ/กิจกรรม/งานย่อยๆนั้นเป็นความก้าวหน้าของงานประจำฝ่าย

3. การตรวจสอบติดตามงานของผู้บริหาร โดยเป็นกิจวัตรประจำวันประการหนึ่งของผู้บริหารที่จะติดตามงานตามสายการบังคับบัญชา จะใช้เอกสารในการติดตามงาน ได้แก่ ทะเบียนเอกสาร ปฏิทินงาน และทุกสิ้นเดือนจะตรวจสอบงานที่ประธานฝ่ายรายงานเพื่อตรวจสอบเอกสาร

รายงานที่จะต้องส่งมาให้ผู้บริหารพิจารณาตรวจสอบการดำเนินงานตลอดจนความก้าวหน้าของงาน/กิจกรรม/โครงการ ได้อย่างครบถ้วนและเสนอแนะข้อแก้ไขปรับปรุงต่อไป

ข้อจำกัด

ในระยะแรกการสรุปงานไม่ตรงเป้าหมายที่กำหนด โดยการสรุปงานยังไม่น่าเชื่อถือ ไม่มีหลักฐานเอกสารปรากฏสนับสนุน มักเป็นการเขียนบรรยายที่มาจากความคิดเห็นส่วนตัวเป็นการเขียนเชิงคุณภาพมากกว่าเชิงปริมาณ ซึ่งจำเป็นต้องปรับมาเป็นการสรุปงานแบบสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนที่ต้องมีการเขียนแสดงสถิติหลักฐานร่องรอยที่น่าเชื่อถือมาสนับสนุน พร้อมกับการเสนอปัญหา และข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานในอนาคต ซึ่งรูปแบบการประเมินนี้ยังคงต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อความละเอียด ชัดเจนมากขึ้น

- สำหรับโรงเรียนถนนอมบุตร มีการดำเนินงานดังนี้

1. ระบบการตรวจสอบคุณภาพของโรงเรียน ฝ่ายแผนงานและโครงการจะเป็นฝ่ายหลักในการรับผิดชอบดำเนินการ แต่จะมีอาจารย์ผู้ช่วยฝ่ายบุคลากรและฝ่ายกิจการช่วยเหลือการติดตามด้วย

2. การตรวจสอบและติดตามของโรงเรียนส่วนใหญ่จะเป็นแบบไม่เป็นทางการคือการใช้วิธีการสังเกตแบบมีส่วนร่วม เนื่องจากตามที่ได้กล่าวว่าการทำงานของทางโรงเรียนจะเป็นแบบช่วยเหลือกัน โดยจะดูแลกำกับงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งเป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดไว้

3. ฝ่ายนโยบายและแผนจะคอยประสานงานกับทุกฝ่าย เพื่อช่วยสนับสนุนและหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ จะตรวจสอบผลการดำเนินงานทุกโครงการไม่ว่าจะเป็นโครงการระยะสั้นหรือระยะยาว เพื่อให้งานดำเนินการได้ตามกำหนดตามปฏิทินงาน

4. ในแต่ละโครงการหรืองานใดๆ จะมีกำหนดระยะเวลาในการประเมินผลอย่างชัดเจน ซึ่งผู้รับผิดชอบโครงการกิจกรรมจะทำรายงานสรุปผลของกิจกรรมโครงการในฝ่ายงานของตนเองพิจารณาผลการดำเนินงานด้วย จากนั้นหัวหน้าฝ่ายแผนงานและโครงการจะรายงานความก้าวหน้าหรือผลการดำเนินงานดังกล่าวต่อผู้บริหาร เพื่อรับทราบและหาแนวทางแก้ไขในอนาคต

ข้อจำกัด

ครูจะค่อนข้างละเลยการทำการสรุปประเมินผลโครงการหรือกิจกรรม เพราะกิจกรรมงานค่อนข้างเยอะ มักจะเป็นเพียงการตรวจสอบผลกันอย่างไม่เป็นทางการ เช่น ใช้จากการสังเกตและสอบถามการดำเนินงานกิจกรรมหรือโครงการว่าเป็นอย่างไรเท่านั้น ทำให้เกิดปัญหาในการรวบรวมหลักฐานข้อมูล และครูจะขาดทักษะในการทำรายงานสรุปผลการดำเนินงาน เมื่อต้องมาทำ

ประกันคุณภาพจึงต้องปรับรูปแบบการตรวจสอบ โดยจะต้องมีการทำรายงานการสรุปอย่างเป็นทางการโดยนอกจากจะเสนอผลการดำเนินงานแล้ว ยังต้องมีการประเมินผล มีข้อเสนอแนะประกอบ และมีการกำหนดส่งงานอีกด้วย

ในการตรวจสอบคุณภาพของทั้งสองโรงเรียน สิ่งที่เหมือนกันคือ ทั้งสองโรงเรียนจะให้ผู้ที่รับผิดชอบในงาน โครงการ กิจกรรมนั้นๆ เป็นดำเนินการติดตาม และสรุปงานของตนเอง ทั้งนี้เนื่องจากผู้ที่รับผิดชอบในงานนั้นๆ จะสามารถเข้าใจกระบวนการโดยรวมของงานของตนเองได้ และยังเป็นการกระจายความรับผิดชอบในการะงานของฝ่ายตนเอง รวมถึงจะเห็นได้ว่าจะเป็นวิธีการหนึ่งในการสร้างภาวะผู้นำโดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรรับผิดชอบ เป็นหัวหน้าในงานนั้นๆ

ความแตกต่างในการตรวจสอบคุณภาพ คือ โรงเรียนแย้มสอาดจะเน้นการใช้เครื่องมือเอกสารการติดตามงานอย่างรัดกุม มีการกำหนดวันส่งงานทุกเดือน เน้นการใช้ระบบประชุมติดตามงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานตลอดเวลา ซึ่งนอกจากจะช่วยให้บุคลากรที่รับผิดชอบงานต้องกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้ทันตามกำหนด ตรวจสอบงานของตนอย่างสม่ำเสมอ แล้วยังจะช่วยให้ผู้บริหารหรือหัวหน้างานของผู้รับผิดชอบคนนั้นๆ สามารถรับทราบปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงานเพื่อให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนได้ แต่โรงเรียนถนนมิตรจะมีลักษณะการติดตามงานแบบกึ่งทางการ กล่าวคือ มีการกำหนดให้บุคลากรผู้รับผิดชอบงานติดตาม สรุปรายงาน แต่จะมีฝ่ายแผนงานและโครงการคอยติดตามประสานงานอย่างไม่เป็นทางการด้วย และสรุปรายงานจะเก็บไว้ที่ฝ่ายงานของตนเองจนกระทั่งสิ้นภาคการศึกษา จึงอาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดปัญหาในการรวบรวมข้อมูลและการสรุปรายงานได้

6.4 การประเมินคุณภาพ

- สำหรับโรงเรียนแย้มสอาด

ในการประเมินคุณภาพของโรงเรียน โรงเรียนกำหนดการประเมินของรายงานใน 2 ลักษณะ คือการประเมินย่อยระหว่างดำเนินการ และการประเมินผลรวมภายหลังการดำเนินการสิ้นสุด โดยมีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย เครื่องมือในการประเมิน ผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาในการประเมินผล
2. ในการประเมินย่อยระหว่างดำเนินการ จะมีผู้ตรวจสอบงานหรือหัวหน้าฝ่ายงานคอยประเมินความก้าวหน้าของการดำเนินงานเพื่อให้การช่วยเหลือ สนับสนุน หรือปรับปรุงการดำเนิน

งาน ส่วนใหญ่จะเป็นแบบไม่เป็นทางการคือใช้การสังเกต ได้ตาม แต่เมื่อครบตามกำหนดการตรวจสอบงานที่ได้กำหนดไว้ในปฏิทินงาน ผู้รับผิดชอบจะต้องทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานมาเสนอต่อผู้ตรวจงานเพื่อรายงานต่อผู้บริหารในลำดับต่อไป

3. ทุกฝ่ายงานจะต้องจัดทำรายงานสรุปผลการปฏิบัติงานของฝ่ายตนเอง เมื่อสิ้นภาคการศึกษา เพื่อสรุปประเมินงาน โครงการ กิจกรรมทั้งหมดที่ได้ดำเนินงานไปของฝ่ายงานนั้นๆ อย่างละเอียด พร้อมประเมินวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรค รวมถึงแนวทางในการแก้ไข

4. ตรวจสอบการดำเนินงานโดยรวมว่าเป็นไปตามแผนพัฒนาโรงเรียนและแผนปฏิบัติการหรือไม่อย่างไร เมื่อสิ้นสุดปีการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาโรงเรียน

5. ประชุมร่วมกันทุกฝ่ายงาน เพื่อแจ้งความก้าวหน้าและผลการดำเนินงานแต่ละฝ่ายได้ทราบทั่วกัน และรับฟังความคิดเห็น ตลอดจนข้อเสนอแนะจากบุคลากรในฝ่ายอื่นๆ ด้วย ซึ่งสามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ปรับปรุงแผนปฏิบัติการการศึกษาสำหรับปีการศึกษาต่อไป

6. จัดทำรายงานการประเมินผลตนเองเพื่อยื่นขอรับการตรวจสอบคุณภาพมาตรฐานการศึกษาจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน

รายงานประเมินผลตนเอง

1. ฝ่ายบุคลากรจะเป็นผู้รับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูลของทุกฝ่ายงานมาเรียบเรียงเพื่อจัดพิมพ์เป็นรายงานประเมินตนเอง

2. รวบรวมเอกสารหลักฐานมานำส่งโดยจะมีแบบสำรวจเอกสาร เพื่อตรวจสอบเอกสารหลักฐานให้ปรากฏครบถ้วนตามเกณฑ์ปัจจัยที่ทางโรงเรียนได้ดำเนินงานมา

3. ผู้ที่รับผิดชอบการทำงานเกณฑ์มาตรฐานใดในแต่ละฝ่ายงานจะร่วมกันเขียนบรรยายงานที่ตนได้ดำเนินงานตามสภาพจริง ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ พร้อมมีตัวอย่างเอกสารหลักฐานแสดงอย่างชัดเจน

ทั้งนี้รายงานการประเมินผลตนเอง ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

- ตอนที่ 1 บทนำ เป็นข้อมูลทั่วไปของโรงเรียน ได้แก่ ประวัติโรงเรียน ที่ตั้งสถานศึกษา ลักษณะชุมชน ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร ขนาดของสถานศึกษา แผนผังโรงเรียน แผนภูมิโครงสร้างการบริหารสถานศึกษา ปรัชญา คติพจน์ สัญลักษณ์ของโรงเรียน สีประจำโรงเรียน ต้นไม้ ดอกไม้ ประจำโรงเรียน อักษรย่อของโรงเรียน นโยบายโรงเรียน วิสัยทัศน์ของโรงเรียน พันธกิจและเป้าหมาย แผนยุทธศาสตร์

- ตอนที่ 2 ผลการดำเนินงานของโรงเรียน แสดงผลการดำเนินงานในปีการศึกษาครบคลุมปัจจัยที่ 7 ประการของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน

- ตอนที่ 3 บทสรุป จุดเด่นที่เป็นที่ภาคภูมิใจของโรงเรียน อุปสรรคและข้อเสนอแนะที่ต้องการปรับปรุง ข้อมูลที่ใช้เป็นแนวทางพัฒนาเพื่อยกระดับมาตรฐานของโรงเรียนให้สูงขึ้น

ข้อจำกัด

1. การเขียนซึ่งเป็นปัญหาสำคัญที่ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่กล่าวถึง โดยบุคลากรจะไม่เข้าใจการนำเสนอการดำเนินงานที่ได้ปฏิบัติ การนำเสนอหลักฐานต่างๆ ให้เข้าใจง่าย ซึ่งผู้บริหารมีบทบาทสำคัญอย่างมากในการให้ความช่วยเหลือโดยบุคลากรจะต้องเขียนให้ผู้บริหารได้ตรวจสอบงานอย่างต่อเนื่องเพื่อพิจารณาแก้ไขหรือเสนอแนะต่อไป

2. ปัญหาเรื่องเวลาของครูเนื่องจากครูทุกคนมีหน้าที่ประจำในการปฏิบัติงานสอนอยู่แล้ว และยังมีงานอื่นๆ อีกเช่นการตรวจงาน การนิเทศการสอน และงานในหน้าที่อื่นๆ เต็ม ดังนั้นเมื่อต้องมาทำการประเมินคุณภาพจะต้องทุ่มเทเวลาอาทิ ในการกลับไปรวบรวมข้อมูลการดำเนินงานทั้งหมด การจัดทำเอกสารหลักฐานประกอบ การเขียนรายงานนำเสนอ เป็นต้น ซึ่งเป็นภาระงานที่มากขึ้น ทำให้ครูต้องเหน็ดเหนื่อยและอาจส่งผลกระทบต่องานประจำได้

- สำหรับโรงเรียนถนอมบุตร มีแนวดำเนินงานดังนี้

1. ฝ่ายนโยบายและโครงการเป็นผู้รับผิดชอบในการประเมินคุณภาพของโรงเรียนโดยรวม ในปีการศึกษาหนึ่งจะมีการประเมินทั้งหมด 2 ครั้งคือเมื่อสิ้นภาคเรียน โดยจะสรุปประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงานโดยรวมในภาคการศึกษาจากรายงานการสรุปผลการปฏิบัติงานของทุกฝ่ายเพื่อประเมินสภาพความสำเร็จของงานกิจกรรมโครงการทั้งหมดโดยรวมขององค์กรว่าได้บรรลุผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนที่ได้กำหนดเป้าหมายไว้หรือไม่ ซึ่งจะนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานของโรงเรียนต่อไป ทั้งนี้การประเมินผลของทางโรงเรียนจะมีลักษณะไม่เป็นทางการ โดยจะเป็นการประเมินจากการสังเกตของฝ่ายนโยบายและโครงการ รวมถึงบุคลากรระดับผู้ช่วยผู้บริหารมาช่วยในการติดตาม และประเมินการดำเนินงานในโรงเรียน เพื่อให้ความช่วยเหลือสนับสนุน หรือเสนอรายงานต่อผู้บริหารเพื่อร่วมกันพิจารณาความก้าวหน้าหรือแก้ปัญหาในการดำเนินงาน

รายงานการประเมินตนเอง

1. หัวหน้าฝ่ายแต่ละฝ่ายตรวจประเมินในฝ่ายตนเอง โดยการเก็บรวบรวมเอกสาร หลักฐานต่างๆ เขียนบรรยายสรุปผลการดำเนินงานที่ตนเองรับผิดชอบตามเกณฑ์การประกันคุณภาพของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนทั้ง 7 ปัจจัย

2. ทางฝ่ายวิชาการจะมีการออกแบบสำรวจรายการเอกสารหลักฐานที่ต้องปรากฏในการทำรายงานการประเมินโรงเรียนเพื่อช่วยในการสำรวจงาน โดยหัวหน้าฝ่ายจะเป็นผู้ตรวจสอบ

3. ฝ่ายแผนงานและโครงการจะเป็นผู้รับผิดชอบติดตามความก้าวหน้าจากแต่ละฝ่าย เพื่อรวบรวมข้อมูลให้ฝ่ายธุรการเป็นผู้จัดพิมพ์และฝ่ายวิชาการเป็นผู้ช่วยประมวล

4. รายงานเสนออาจารย์ที่ปรึกษาคอยช่วยกำกับดูแลแก้ไข ก่อนจะส่งรายงานดังกล่าว เพื่อขอเชิญคณะกรรมการผู้ตรวจคุณภาพมาตรฐานจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน มาตรวจโรงเรียนต่อไป

รายงานการประเมินตนเองของโรงเรียนจะประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

- ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน : ประวัติโรงเรียน ลักษณะสำคัญของโรงเรียน จุดเด่น ตราสัญลักษณ์ วิสัยทัศน์ ปรัชญา คำขวัญประจำโรงเรียน พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ โครงสร้างการบริหารโรงเรียน นโยบาย รายชื่อของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนและคณะกรรมการอำนวยการโรงเรียน แผนที่แสดงที่ตั้งของโรงเรียน ขั้นตอนการดำเนินงานประกันคุณภาพ จำนวนบุคลากร และสภิตินักเรียน

- ผลการดำเนินงานของโรงเรียน : ปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียน หลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน บุคลากร ทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน การจัดการและการบริหารกิจการนักเรียน และสัมฤทธิ์ผลของผู้เรียน

- บทสรุป

ข้อจำกัด

1. เรื่องของความไม่สมบูรณ์ของเอกสารต่าง ๆ ที่ต้องใช้เป็นร่องรอยหลักฐานในการจัดทำรายงานการประเมินคุณภาพหรือต้องมีปรากฏจริงในโรงเรียนเพื่อเตรียมรับการประเมินจากภายนอก เนื่องจากทางโรงเรียนมิได้มีการกระทำข้อมูล สรุปผลงานในรูปของสถิติ หรือสารสนเทศที่เอื้อต่อการใช้ประโยชน์ และในบางเกณฑ์ยังขาดหลักฐานประกอบที่ชัดเจนเป็นต้น

2. มีปัญหาในการเรียบเรียงข้อมูลต่างๆที่กระจัดกระจายทั้งโรงเรียนเพื่อนำมาประมวลเขียนเป็นรายงาน

3. บุคลากรส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจในวิธีการเขียน การนำสิ่งที่ปฏิบัติมาเขียนแสดงผลการดำเนินงานให้ปรากฏตามปัจจัยอย่างชัดเจน จึงเป็นการลองถูกลองผิดทำให้เสียเวลา และยังทำให้รู้สึกสับสนในการดำเนินงานด้วย

4. บุคลากรไม่ถนัดการเขียนเรียบเรียงโดยใช้ภาษาแบบทางการ จึงมักมีข้อผิดพลาดที่ลักษณะการเขียนเป็นภาษาพูดมากเกินไป ซึ่งทางโรงเรียนต้องให้ที่ปรึกษาคอยชี้แนะแก้ไขปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

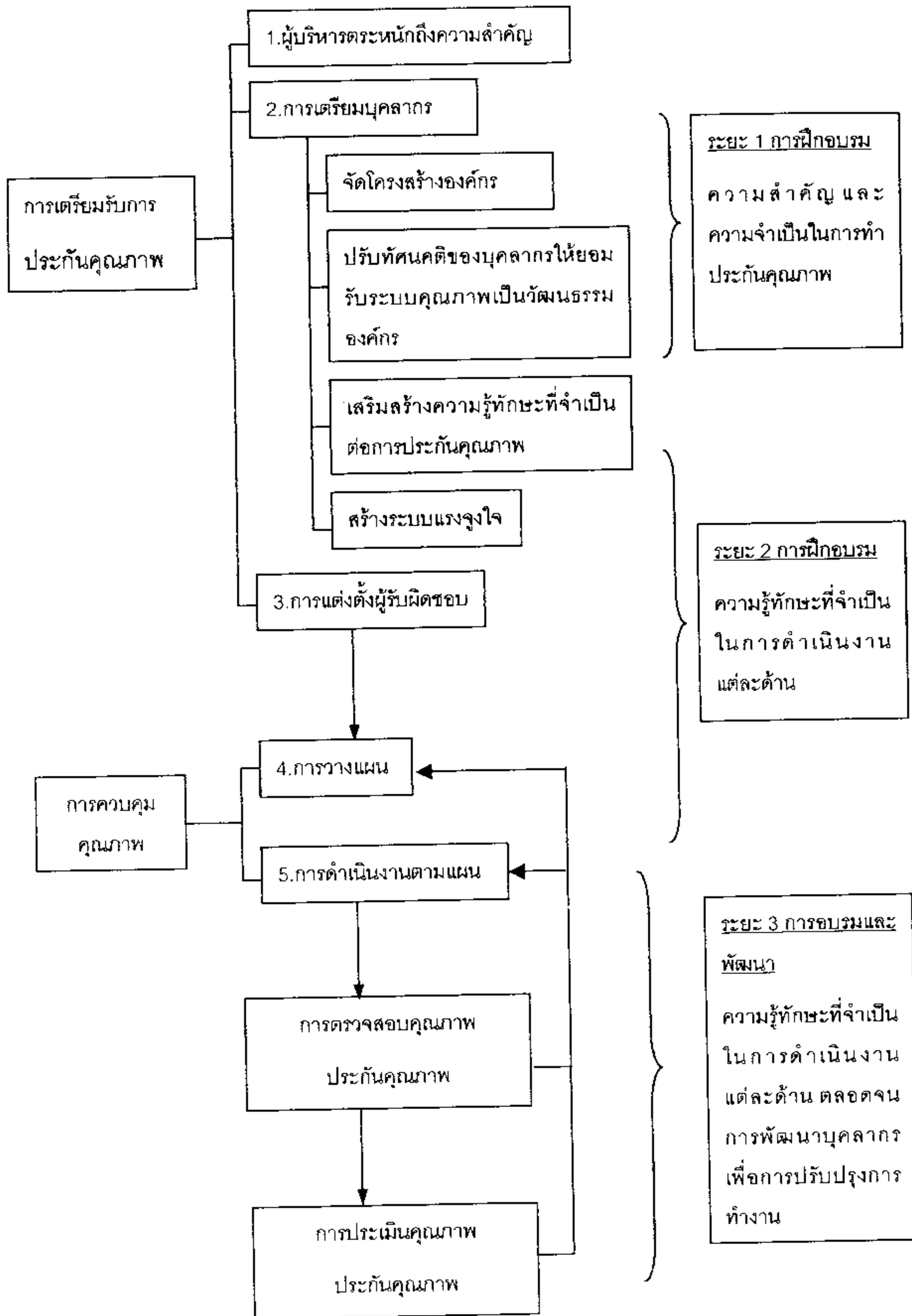
จากการประเมินคุณภาพของสถานศึกษาทั้งสองแห่งพิจารณาได้ว่ามีแนวดำเนินการคล้ายกัน โดยทั้งสองโรงเรียนมุ่งที่จะประเมินการดำเนินงานของโรงเรียนตามเกณฑ์ข้อบังคับของทางสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน มากกว่าการมุ่งประเมินเพื่อพิจารณาความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาหรือธรรมนูญที่ได้กำหนดไว้ จึงยังเป็นการประเมินแบบแยกส่วน ประเมินคุณภาพ ออกจากส่วนของการวางแผนเดิม โดยจะสังเกตได้ว่าแม้ว่าทางโรงเรียนจะมีการสรุปการดำเนินงานในปีการศึกษาที่ผ่านมา แต่ในการประเมินตนเองทางโรงเรียนจะคิดเครื่องมือเพื่อเปรียบเทียบตามเกณฑ์ มุ่งตอบคำถามว่าโรงเรียนได้ดำเนินงานครบตามเกณฑ์หรือไม่ มากกว่าจะมุ่งตอบคำถามว่าการดำเนินงานในปีที่ผ่านมาของโรงเรียนเป็นอย่างไร สอดคล้องกับแผนพัฒนาโรงเรียนหรือธรรมนูญโรงเรียนมากน้อยเพียงไร

ทั้งนี้ สามารถสรุปการดำเนินงานเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาของทั้งสองโรงเรียน ตั้งแต่ขั้นตอนการเตรียมรับการประกันคุณภาพ ซึ่งจะประกอบด้วยการเตรียมบุคลากร และการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบ

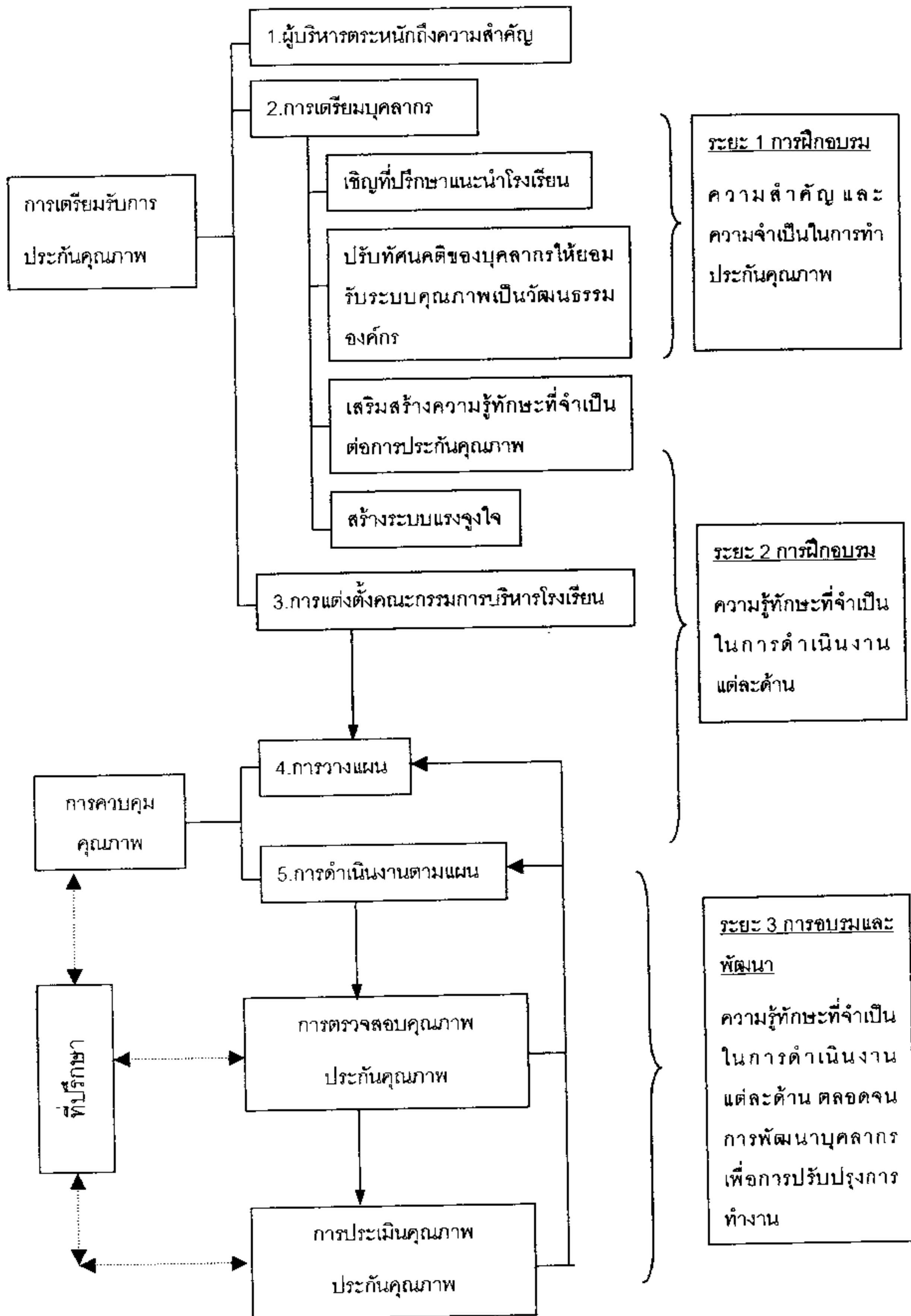
ขั้นตอนการควบคุมคุณภาพ ซึ่งประกอบด้วยการวางแผน และการดำเนินงาน ที่ครอบคลุมปัจจัยมาตรฐานทั้ง 7 ประการของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน

ขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพและขั้นตอนการประเมินคุณภาพ

ซึ่งจะพบว่าโดยรวมแล้วทั้งสองโรงเรียนมีแนวทางการดำเนินงานคล้ายกัน ต่างกันเพียงโรงเรียนถนอมบุตรมีการเชิญที่ปรึกษาจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนมาช่วยในการดำเนินงาน ดังในรูปที่ 6.3 และ 6.4



รูปที่ 6.3 แผนผังการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาโรงเรียนแย้มสอาด



รูปที่ 6.4 แผนผังการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาโรงเรียนถนนอมบุตร

6.5 จุดเด่นและข้อจำกัดในการดำเนินการประกันคุณภาพ

6.5.1 จุดเด่นและข้อจำกัดของโรงเรียนแย้มสอาด

6.5.1.1 จุดเด่น

1. โรงเรียนมีประสบการณ์ในการทำงานที่มีลักษณะคล้ายการประกันคุณภาพมาตรฐานการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน คือโครงการนำร่องการประกันคุณภาพการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติและการทำโรงเรียนพระราชทานทำให้โรงเรียนเรียนรู้วิธีการในการปรับตัว และการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว
2. มีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน และผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีการรายงาน การทำงานในที่
3. โรงเรียนสามารถสร้างเครื่องมือ อาทิ แบบสอบถาม แบบสำรวจความคิดเห็น ในการสำรวจหาความต้องการในการวางแผน การติดตามและจะใช้เครื่องมือดังกล่าวเป็นข้อมูลหลักในการพิจารณาปรับปรุงการดำเนินงาน ตลอดจนใช้เป็นเครื่องมือหลักในการแสดง หลักฐาน ร่องรอย ของเกณฑ์มาตรฐานที่มีความเป็นนามธรรม อาทิ แบบสำรวจความเป็นผู้นำของผู้บริหาร
4. โรงเรียนสามารถนำผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาได้อย่างจริงจัง โดยมีการสร้างเครือข่ายภูมิปัญญาผู้ปกครอง มีผู้ปกครองเข้ามาเป็นวิทยากรภายในโรงเรียน และผู้ปกครองมีบทบาทอย่างมากในการเสนอแนะการจัดหลักสูตรการเรียนการสอนของโรงเรียน อาทิ ในการปรับปรุงหลักสูตรวิชาภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ โรงเรียนจึงสามารถพัฒนาหลักสูตรที่ตอบสนองความต้องการของผู้ปกครองได้
5. โรงเรียนจะใช้บุคลากรภายในโรงเรียนเป็นวิทยากรหลักในการศึกษาทำความเข้าใจ ปัจจัยมาตรฐาน คติวิเคราะห์การดำเนินงานและปรับประยุกต์ใช้ความรู้ที่เคยได้รับการดำเนินงานด้านการพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐาน มาฝึกอบรม สอนงานกันเอง การชี้แจงถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ จึงเป็นการสร้างองค์ความรู้จากภายในองค์กร ทำให้บุคลากรสามารถเข้าใจการ ดำเนินงานได้อย่างลึกซึ้ง และเกิดความเชื่อมั่นศรัทธาในระบบที่สร้างขึ้นเอง
6. โรงเรียนมีระบบการติดตามและประเมินงานโดยใช้เอกสารกำกับการทำงานอย่างรัดกุมและมีประสิทธิภาพ ทำให้ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องในการติดตามสามารถตรวจสอบความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง และทำให้การดำเนินงานตรงตามกำหนด

6.5.1.2 ข้อจำกัด

1. การเข้าร่วมกับโครงการประเมินคุณภาพของหลายสำนักงาน แม้ทางโรงเรียนจะได้ประโยชน์จากชื่อเสียง ทำให้บุคลากรต้องแบกรับภาระงานมากขึ้น และมีการสับส่นในการดำเนินงานจากความแตกต่างของความต้องการของแต่ละสำนักงาน

2. ทางโรงเรียนสร้างเครื่องมือในการเป็นหลักฐานประกอบปัจจัยมาตรฐานจำนวนมาก อาจโดยมีเครื่องมือในการสำรวจความคิดเห็นประกอบทุกเกณฑ์ และในบางเกณฑ์โรงเรียนจะสำรวจความต้องการของทั้งนักเรียน บุคลากร และผู้ปกครอง ซึ่งข้อมูลบางประการอาจไม่จำเป็นต้องใช้แบบสอบถามและการมีแบบสอบถาม หรือแบบสำรวจจำนวนมาก ซ้ำซ้อน ทำให้เกิดความสิ้นเปลืองโดยไม่จำเป็น อาทิ แบบสอบถามการจัดบรรยากาศในห้องเรียนและอาคารเรียนที่มีทั้งแบบสำรวจครูและนักเรียน แม้จะมีข้อดีที่ทางโรงเรียนจะได้ข้อมูลรอบด้าน แต่เมื่อพิจารณาจากสาระที่สำรวจ จะคล้ายกัน อาทิ ในชุดของนักเรียนถามว่า ห้องเรียนมีแสงสว่างเพียงพอสามารถมองเห็นได้ชัด ส่วนในชุดของครู ถามว่าแสงสว่างพอเหมาะ ซึ่งน่าจะมีการทบทวนการจัดทำเครื่องมือที่สามารถวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพแต่ไม่ซ้ำซ้อนกัน

6.5.2 จุดเด่นและข้อจำกัดของโรงเรียนถนนอมบุตร

6.5.2.1 จุดเด่น

1. ใช้การเชิญวิทยากรมาฝึกอบรมภายใน เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงานประกันคุณภาพให้บุคลากร ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างสะดวก ลดความสูญเปล่าในการทำเอกสารประกอบปัจจัยมาตรฐาน

2. บรรยากาศการทำงานภายในองค์กร มีลักษณะการปฏิสัมพันธ์แบบปฐมนิเทศ ที่บุคลากรทุกคนสามารถให้ความช่วยเหลือกันได้อย่างทั่วถึง แบบไม่เป็นทางการ จะช่วยให้เกิดการทำงานเป็นทีม การทำงานแบบมีส่วนร่วมได้ดียิ่งขึ้น

3. โรงเรียนและผู้ปกครองมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ทำให้โรงเรียนสามารถรับทราบปัญหาต่างๆ จากผู้ปกครองได้โดยตรง เพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไข ซึ่งมักจะมีรูปแบบการสื่อสารกันอย่างไม่เป็นทางการ

4. ความศรัทธา เคารพรักในผู้บริหาร เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้อาวุโส ที่เป็นเสมือนที่พึ่งของบุคลากร ดังจะเห็นว่าบุคลากรรู้สึกต่อโรงเรียนว่าตนเองอยู่ในบ้านที่เป็นครอบครัว จึงเอื้อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน

6.5.2.2 ข้อจำกัด

1. โรงเรียนไม่มีประสบการณ์ในการประกันคุณภาพการศึกษาหรือโครงการที่มีลักษณะคล้ายกันมาก่อนเลย จึงทำให้บุคลากรมีข้อจำกัดด้านความรู้ความเข้าใจด้านนี้น้อย ไม่สามารถตีความหลักการของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนมาสู่การปฏิบัติได้ และทำให้โรงเรียนต้องพึ่งพาที่ปรึกษาจากภายนอก
2. การที่โรงเรียนต้องพึ่งพาความรู้ การชี้แนะของที่ปรึกษาจากภายนอก โรงเรียนทำให้เกิดความล่าช้าในการประสานงาน ที่ปรึกษาจะไม่เข้าใจลึกซึ้งถึงสภาพข้อจำกัดของโรงเรียน ขาดเอกภาพในการตัดสินใจ ซึ่งในการที่โรงเรียนต้องพึ่งพาคำแนะนำตลอดทำให้บุคลากรขาดการสร้างองค์ความรู้ในตัวระบบงานอย่างลึกซึ้ง และขาดความเชื่อมั่นในการดำเนินงาน
3. การบริหารงานที่ยังมีลักษณะกึ่งทางการ ทำให้บุคลากรนิยมใช้การทำงานอย่างไม่เป็นทางการ โดยจะมีการทำงานช่วยเหลือกันข้ามฝ่ายงาน ทำให้บุคลากรไม่ชัดเจนในการทำงานของตนเอง ตลอดจน ระบบการติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงาน แม้ว่าจะมีการใช้เอกสารการติดตามเช่น ปฏิทินงาน แต่ส่วนใหญ่ทางโรงเรียนจะใช้การติดตามงานแบบไม่เป็นทางการ เช่นการสังเกต การสอบถามมากกว่า ทำให้ในบางงาน บางกิจกรรมไม่มีหลักฐานการประเมิน

6.6 ปัจจัยสำเร็จต่อการปรับสถานศึกษาสู่คุณภาพ

1. **ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น** ผู้บริหารของทั้งสององค์กรต่างมีความมุ่งมั่นในการปรับปรุงคุณภาพของสถานศึกษาตนเอง กล่าวคือ ต่างให้ความเห็นอย่างสอดคล้องกันว่าระบบคุณภาพจะสามารถทำให้ระบบการบริหารงานในโรงเรียนมีความมั่นคง สร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาให้ลูกค้าที่มีต่อโรงเรียนได้ และยังเป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันอีกด้วย อีกทั้ง จะเห็นได้ว่าผู้บริหารของทั้งสองโรงเรียนมีความทุ่มเทและจริงจังในการปรับเปลี่ยนระบบ โดยการสนับสนุนด้านทรัพยากรทั้งงบประมาณ เวลา และบุคลากร มีส่วนร่วมในงานหรือกิจกรรมต่างๆ สละเวลาในการร่วมดำเนินงานนี้เทศภายใน ติดตาม กำกับงานอย่างใกล้ชิดทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ความมุ่งมั่นนี้สำคัญมากเพราะการปรับปรุงองค์กรสู่การประกันเป็นงานที่ผู้บริหารทั้งสองโรงเรียนต้องค่อยๆ ปูพื้นฐานความพร้อมของโรงเรียนก่อนเริ่มทำอย่างเป็นทางการเป็นเวลาหลายปี ทั้งนี้ ความชัดเจนในนโยบายของผู้บริหารในการประกาศเจตนารมณ์ที่ชัดเจน ความมุ่งมั่นที่จะได้รับการรับรองและการถ่ายทอดความมุ่งมั่นนั้นสู่บุคลากรเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ (เพชรรัตน์ เจริญลาภ, 2543) สอดคล้องกับที่ Deming (1986) ได้เสนอว่าการความมุ่งมั่นต่อเจตนารมณ์

ที่จะปรับปรุงสินค้าและบริการด้วยเป้าหมายที่จะเป็นองค์กรที่มีความสามารถในการแข่งขันและเพื่อดำรงอยู่ในวงการธุรกิจเป็นปัจจัยสำคัญในการปรับองค์กรสู่ระบบคุณภาพ

2. ผู้บริหารของทั้งสององค์กรต่างเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตระหนักถึงความท้าทายใหม่ๆที่จะมีอิทธิพลมากระทบต่อองค์กร ดังที่ เชาวนัรัตน์ รัตนประโลม (2542) ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการปฏิรูปคือ ความคาดหวังของผู้บริหารที่จะทำให้โรงเรียนมีความเป็นเลิศ การที่ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล โดยจะเห็นได้ว่าผู้บริหารของทั้งสองโรงเรียนเป็นผู้ริเริ่มการนำระบบการประกันคุณภาพเข้าสู่โรงเรียน พยายามปรับระบบการบริหารงานและการพัฒนาองค์กรและบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทันสมัยอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นให้ทันต่อความท้าทายจากนโยบายของรัฐบาล โดยติดตามความเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์ทางด้านการศึกษาอย่างต่อเนื่อง และพยายามหาแนวทางเตรียมรับกับความเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสม สอดคล้องกับแนวคิดของ Deming (1986) ที่เสนอว่าการรับปรัชญาการบริหารใหม่ และตระหนักถึงความท้าทายที่เกิดขึ้น เรียนรู้สิ่งที่ต้องรับผิดชอบ และเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง เป็นปัจจัยในการปรับองค์กรสู่ระบบคุณภาพ

3. สร้างระบบบริหารที่มีคุณภาพ ในการทำประกันคุณภาพทั้งสองโรงเรียนมีการปฏิรูปโรงเรียนทั้งระบบและอย่างต่อเนื่อง กล่าวคือ ในส่วนของปัจจัยนำเข้าเป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพของการจัดการและการบริหาร โดยมีการจัดทำแผนพัฒนาหรือธรรมนูญโรงเรียน ให้มีความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร และมีการปรับปรุงทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน ในส่วนของคุณภาพของบริการที่จัดให้แก่นักเรียน มีการปรับใช้หลักสูตรการเรียนการสอนที่มาจากความร่วมมือระหว่างโรงเรียนและความต้องการของลูกค้า มีระบบการนิเทศประเมินผลภายในที่มีการตรวจสอบทั้งในเชิงกระบวนการทำงานและผลการทำงานช่วยในการตรวจสอบคุณภาพอันจะส่งผลต่อคุณภาพของผลผลิตคือคุณภาพของผู้เรียนที่เกิดขึ้นและการปรับปรุงคุณภาพการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ การดำเนินการดังกล่าวสอดคล้องกับที่กรมวิชาการ (2539ข) ได้เสนอว่าโรงเรียนจะต้องมีการบริหารระบบคุณภาพ พัฒนาการทำงาน ซึ่งการที่โรงเรียนให้มีระบบการบริหารที่ดี มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องนี้มีผลต่อการปฏิรูป (เชาวนัรัตน์ รัตนประโลม, 2542)

4. ความสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากรภายในโรงเรียน กล่าวคือ ทั้งสองโรงเรียนให้ความสำคัญกับการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ยาวนานและความไว้วางใจกันระหว่างบุคลากรภายในโรงเรียน โดยนภา ศรีพรรณกุล (2533) พบว่าความสามัคคีกลมเกลียวของบุคลากรในหน่วยงานเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการทำกลุ่มคุณภาพ ทั้งนี้ผู้บริหารมีการสร้างขวัญกำลังใจให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมีระบบสวัสดิการที่บุคลากรพึงพอใจ การมีการอบรมพัฒนาบุคลากร

อย่างต่อเนื่อง อันทำให้บุคลากรรู้สึกถึงความก้าวหน้าในอาชีพและมุ่งพัฒนาตนเองเพื่อองค์กร สอดคล้องกับที่ เชาวนัรัตน์ รัตน์ประโลม (2542) พบว่าการสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรในโรงเรียนมีผลกระทบต่อการปฏิรูปการศึกษา ตลอดจนการที่ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำของบุคลากรเป็นแบบอย่างที่ดีให้บุคลากรในการทุ่มเทเสียสละตนเองในการทำงานเพื่อโรงเรียน อันก่อให้เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นให้กับบุคลากร จึงทำให้โรงเรียนมีอัตราการเข้าออกของบุคลากรต่ำ บุคลากรทำงานอยู่กับโรงเรียนเป็นเวลานาน ซึ่งสัมพันธ์ภาพที่ยาวนานเป็นปัจจัยในการปรับปรุงองค์กรสู่ระบบคุณภาพของ Deming (1986) ทำให้โรงเรียนลดการเสียเวลาและงบประมาณในการสรรหาและพัฒนาบุคลากรใหม่

5. จัดให้มีการฝึกอบรมพัฒนาตนเองของผู้บริหารและบุคลากร จะเห็นได้ว่าสิ่งที่ผู้บริหารของทั้งสองโรงเรียนเริ่มปฏิบัติเมื่อต้องเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนก็คือ ผู้บริหารต้องเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อรับทราบหลักการตลอดจนทิศทางที่เป็นผลกระทบต่องค์กร ตลอดจนจัดให้มีการฝึกอบรมบุคลากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนเพื่อต้องการให้ตระหนักถึงความแปรผันที่จะมีผลกระทบต่องานขององค์กรบุคลากรเอง โดยต่างมุ่งมั่นให้บุคลากรมีความทันสมัยก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งในการอบรมที่จัดขึ้นผู้บริหารจะให้ความสำคัญเข้าไปมีส่วนร่วมด้วยเสมอ มีการศึกษาปัญหาในการปฏิบัติงานเพื่อจัดฝึกอบรมทั้งภายนอกภายใน หรือการพาบุคลากรไปทัศนศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้อย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ของโรงเรียนแยมสอาดยังมีระบบที่เป็นรูปธรรมในการส่งเสริมให้บุคลากรต้องพัฒนาตนเองโดยมีบันทึกการอ่านของครู ที่มีการระบุเรื่องที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานและให้ครูได้บันทึกเรื่องที่ตนเองสนใจ ดังที่ เพชรรัตน์ เจริญลาภ (2543) ได้ศึกษาพบว่าความรู้ความเข้าใจของบุคลากรและผู้บริหารเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการได้รับการรับรองระบบคุณภาพมาตรฐาน สอดคล้องกับ Deming (1986) และเชาวนัรัตน์ รัตน์ประโลม (2542) ที่การฝึกอบรมบุคลากรและผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จในการปรับปรุงองค์กร

6. เสริมสร้างให้บุคลากรมีภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยที่สำคัญในการปรับปรุงองค์กรของ Deming (1986) ดังจะเห็นได้จากทัศนคติที่ผู้บริหารของทั้งสองโรงเรียนมีต่อการบริหารงานโดยเปิดโอกาสให้มีการเปลี่ยนหัวหน้าฝ่ายหรือการให้บุคลากรทั่วไปสามารถเป็น หัวหน้างาน กิจกรรม หรือโครงการของตนเอง ตลอดจนการที่มีการทำงานเป็นทีม ทำให้บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็นในการทำงาน การมีส่วนร่วมในการทำงานทำให้ทุกคนมีความรู้สึกร่วมในการเป็นเจ้าของงาน

7. มีบรรยากาศในการทำงานแบบประชาธิปไตย กล่าวคือ ผู้บริหารของทั้งสองโรงเรียนต่างให้ความเป็นกันเอง และผลักดันให้บุคลากรมีความตระหนักรู้ว่าโรงเรียนเน้นการส่งเสริม

เสริมให้บุคลากรทุกคนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงทำให้บุคลากรของโรงเรียนทั้งสองตระหนักว่า การมุ่งพัฒนาตนเองและองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ถือได้ว่าเป็นวัฒนธรรมองค์กรของทั้งสองโรงเรียน บุคลากรจึงกล้าแสดงความคิดเห็น ซึ่งจะเห็นได้ว่าสอดคล้องกับปัจจัยที่สำคัญในการปรับปรุงองค์กรของ Deming (1986) ที่ต้องการให้จัดความกลัว เพื่อที่ว่าทุกคนจะทำงานให้บริษัทได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ต่อต้านความรู้ใหม่และไม่กลัวต่อการเปลี่ยนแปลง

8. การทำงานเป็นทีม จะเห็นได้ชัดว่าในการดำเนินงานวางแผนของโรงเรียนทั้งสอง นอกจากหัวหน้าฝ่ายงานทุกฝ่ายจะมีการประชุมร่วมกัน มีการทำงานเป็นทีมเพื่อคาดการณ์ปัญหาได้อย่างรอบด้าน นอกจากนี้ สิ่งที่เห็นได้ชัดในองค์กรที่มีบุคลากรน้อยคือการบริหารงานแบบไม่เป็นทางการ โดยทุกฝ่ายทุกคนต่างสามารถให้ความช่วยเหลือกันได้ ทุกคนรู้ข้อมูลการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงานอย่างต่อเนื่อง มีการปรึกษากันอย่างไม่เป็นทางการสอดคล้องกับแนวคิดปัจจัยที่สำคัญในการปรับปรุงองค์กรของ Deming (1986) และนภา ศรีพรรณกุล (2533) ที่พบว่าการส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีมเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของการดำเนินงานกลุ่มคุณภาพ

9. ความภาคภูมิใจในการทำงาน จะเห็นได้ว่าบุคลากรของทั้งสองโรงเรียนต่างทุ่มเทต่อการทำงานที่มุ่งให้โรงเรียนมีคุณภาพ มีชื่อเสียง และรู้สึกภาคภูมิใจที่ตนเองทำงานอยู่ในองค์กรที่มีคุณภาพ สะท้อนให้เห็นจากคำกล่าวสุรลักษณ์ เชษฐา (2544) "...เราต้องการพัฒนา เราก็อยากให้สิ่งที่ตนเองอยู่พัฒนา มีคุณภาพจึงทุ่มเทกับตรงนั้น..." หรือของ อนุวัฒน์ ปิงยศ (2544) ที่ว่า "... คือ อาชีพเราก็อยากจะเติบโตเองให้มันดีขึ้น คือถ้าเราได้รับมาตรฐานทำอะไรเราคงจะสบายขึ้น เพราะเราได้รับมาตรฐานแล้ว..." ดังสอดคล้องกับที่ Deming (1986) ที่ต้องการให้จัดเครื่องปิดกั้นระหว่างความเป็นคนงานและความภาคภูมิใจในงานเพื่อปรับปรุงองค์กรสู่การบริหารคุณภาพ

10. การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคน ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญในความสำเร็จของการปรับปรุงองค์กรของ Deming (1986) และเพชรรัตน์ เจริญลาภ (2543) ดังจะเห็นได้ว่าการปรับเปลี่ยนองค์กรหรือการนำนวัตกรรมใหม่เข้ามาในโรงเรียน ผู้บริหารของทั้งสองโรงเรียนจะให้ความสำคัญกับการขอความร่วมมือบุคลากรทุกคน ตลอดจนการให้ความสำคัญกับการเตรียมพร้อมบุคลากรเพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลง พัฒนาตนเองและยอมรับระบบใหม่ได้ ทำให้บุคลากรทุกคนให้ความร่วมมือกับการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างเต็มที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำระบบการประกันคุณภาพ ต้องอาศัยความร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจจากบุคลากรทุกคนและทุกระดับในโรงเรียน ดังที่ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนต่างกล่าวเหมือนกันว่า "...บุคลากรคือปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการทำประกันคุณภาพโรงเรียน..."

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพของโรงเรียนทั้งสอง จึงเป็นที่น่าสังเกตว่าการปรับโรงเรียนเข้าสู่การประกันคุณภาพการศึกษานั้นส่งผลกระทบต่อการพัฒนาองค์กร และผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาทุกฝ่ายทั้งภาครัฐ ผู้บริหารโรงเรียน บุคลากรครู นักเรียน ตลอดจนผู้ปกครอง กล่าวคือ ในด้านของการพัฒนาองค์กร การประกันคุณภาพช่วยให้เกิดระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ มีระบบการควบคุม ตรวจสอบติดตาม และประเมินการดำเนินงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

ในด้านการพัฒนาภาครัฐ การที่โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาให้ผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นการเพิ่มศักยภาพความสามารถให้กับทุนมนุษย์ในการพัฒนาประเทศและความสามารถในการแข่งขันกับต่างประเทศ

ในด้านของการพัฒนาผู้บริหาร เป็นระบบที่ส่งเสริมให้ผู้บริหารต้องมีการพัฒนาตนเอง บุคลากร และโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล รู้จักการคิดวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้กับสถานศึกษาของตน

ในด้านการพัฒนาบุคลากรครู เป็นระบบที่ผลักดันให้ครูต้องได้รับการพัฒนา ส่งเสริมการปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนครูต้องมีการปรับบทบาทของตนเองเพื่อให้เป็นผู้เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน มิใช่การสอนแบบอธิบายฝ่ายเดียวอีกต่อไป

ในด้านการพัฒนาผู้ปกครองเป็นระบบที่สนับสนุน และผลักดันให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนอย่างเต็มที่ รวมถึงผู้ปกครองต้องมีส่วนร่วมกับการโรงเรียนในการส่งเสริมการเรียนรู้ของบุตรของตนเอง เพื่อร่วมกันปรับพฤติกรรม หรือส่งเสริมความสามารถของผู้เรียนได้

ในด้านการพัฒนาผู้เรียน เป็นระบบที่ส่งเสริมให้การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ และเป็นการปรับให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนการสอน ส่งเสริมการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง คำนึงถึงพัฒนาการรายบุคคล ดังนั้นผู้เรียนจึงได้รับการพัฒนาศักยภาพตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล

อย่างไรก็ตามในทางกลับกันระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในโรงเรียนจะสำเร็จได้ก็ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมในการสนับสนุน ช่วยเหลือและพัฒนาจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อสัมฤทธิ์ผลสูงสุดที่จะเกิดแก่ผู้เรียนและการพัฒนาคุณภาพการศึกษา จากการศึกษาเรื่องการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาในครั้งนี้ อาจเป็นแนวทางในการศึกษาหรือดำเนินงานด้านการประกันการศึกษาต่อไป อย่างไรก็ตามองค์กรแต่ละแห่งย่อมมีข้อจำกัด ตลอดจนปัจจัยพื้นฐานที่มีผลต่อการดำเนินงานไม่เหมือนกัน การปรับองค์กรสู่ระบบการประกันคุณภาพ

จึงมีโรงงานที่สามารถลอกเลียนแบบเพียงวิธีการ การจัดทำเอกสารครบถ้วนเท่านั้น เพราะการสร้างระบบคุณภาพต้องอาศัยเวลาและการเตรียมพร้อมที่ดี ตลอดจนบุคลากรทุกคน ทุกระดับในองค์กร ต้องรับปรัชญาการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ จึงต้องเป็นการสร้างระบบคุณภาพที่แท้จริงให้เกิดขึ้น เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องมีการปรับปรุงพัฒนาอย่างไม่มีวันสิ้นสุด

บทที่ 7

สรุปและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องแนวทางการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับ
ประถมศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน สรุปสาระสำคัญ
และมีข้อเสนอแนะดังนี้

7.1 สรุปผลการวิจัย

ในการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา มีขั้นตอนที่สำคัญคือ การ
เตรียมรับการการเตรียมรับการประกันคุณภาพ การควบคุมคุณภาพ การตรวจสอบคุณภาพ การ
ประเมินคุณภาพ ซึ่งมีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

7.1.1 การเตรียมรับการประกันคุณภาพ

1. การศึกษาและทำความเข้าใจหลักการประกันคุณภาพ และปัจจัยมาตรฐานที่สำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาเอกชนต้องการ

2. ตัดสินใจว่าจะเลือกขอคำแนะนำจากที่ปรึกษาหรือไม่

- กรณีที่ไม่มีประสบการณ์ การเลือกที่ปรึกษาจะช่วยให้สามารถทำความเข้าใจ
ในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น ทำให้ลดความสับสน และความสูญเปล่าของทรัพยากรและเวลา แต่
จำเป็นต้องคำนึงถึง ข้อเสียของการมีที่ปรึกษา คือ

1. การให้คำปรึกษายังไม่ค่อยชัดเจนเท่าที่ควร
2. ความล่าช้าในการประสานงาน
3. โรงเรียนขาดเอกภาพในการตัดสินใจในการดำเนินงานเท่าที่ควร
4. ที่ปรึกษาจะไม่เข้าใจลึกซึ้งถึงสภาพข้อจำกัดของโรงเรียน

- กรณีที่เคยมีประสบการณ์ ควรศึกษา วิเคราะห์การเรียนรู้ที่เคยได้รับการ
ดำเนินงานในอดีต เพื่อประยุกต์ความรู้ เครื่องมือ หรือกระบวนการทำงานใดที่สามารถเป็น
ประโยชน์ต่อการประกันคุณภาพการศึกษาในครั้งนี้ได้

3. การเตรียมบุคลากรเพื่อรับการประกันคุณภาพ:

- ด้านทัศนคติ: สร้างความตระหนักให้บุคลากรทุกคนทราบถึง 1) ความสำคัญของ การประกันคุณภาพ 2) ความจำเป็นที่โรงเรียนต้องพัฒนาสู่การประกันคุณภาพมาตรฐานการ ศึกษา 3) ผลกระทบของการประกันคุณภาพการศึกษาที่จะมีต่อ นักเรียน โรงเรียนและบุคลากรทุก คน

- ด้านความรู้ทักษะและความเข้าใจ: 1) ความรู้เกี่ยวกับหลักการประกันคุณภาพ การศึกษา 2) ความรู้ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานในการประกันคุณภาพการศึกษา 3) การพัฒนา ฝึกอบรมให้ความรู้บุคลากรเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

- ด้านขวัญกำลังใจ: 1) มีระบบสวัสดิการที่บุคลากรพึงพอใจทั้งแบบตัวเงินและไม่ ใช่ว่าตัวเงิน 2) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการมุ่งมั่นทำงานและสร้างศรัทธาให้บุคลากรเชื่อมั่น 3) มีบรรยากาศการทำงานแบบประชาธิปไตย

4. การแต่งตั้งผู้รับผิดชอบหรือคณะกรรมการที่รับผิดชอบในการดำเนินงาน ควรเป็นผู้รับ ผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารและบุคลากรรับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานในการกิจของ ตน จะทำให้ระบบการประกันคุณภาพภายในหลักลมเข้ากับการทำงานตามภารกิจของ บุคลากร ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกันในการพัฒนาคุณภาพได้อย่างรอบด้าน ทั้ง นี้ ผู้รับผิดชอบอาจมีการตั้งทีมงานใหม่เพื่อความเหมาะสม หรืออาจเป็นทีมงานเดิมตามโครงสร้าง งานก็ได้

7.1.2 การควบคุมคุณภาพ

1. การวางแผน

- ศึกษา วิเคราะห์ความต้องการของปัจจัยมาตรฐาน
- ศึกษา วิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาของสถานศึกษา โดยการ วิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส อุปสรรคของโรงเรียน ทบทวนผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ตลอดจน อนาคตความต้องการในการพัฒนาโรงเรียนจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
- วิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยมาตรฐานที่กำหนดกับความต้องการ ในการพัฒนาของสถานศึกษา
- จัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนหรือธรรมนูญโรงเรียน ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ มาตรการจุดเน้นหรือจุดพัฒนา สภาพความสำเร็จของโรงเรียนใน อนาคต

2. การดำเนินงาน

- กำหนดแผนงาน โครงการ งานหรือกิจกรรม จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อรองรับแผนพัฒนาโรงเรียนหรือธรรมนูญซึ่งเป็นแผนแม่บทข้างต้น
- ประชาสัมพันธ์ให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งภายใน ภายนอกองค์กรทราบวิสัยทัศน์ นโยบายการ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ การดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพของโรงเรียน เพื่อขอความสนับสนุน หรือความร่วมมือต่างๆ
- ดำเนินงานตามแผน

7.1.3 การติดตาม ตรวจสอบคุณภาพ

1. กำหนดบุคลากรผู้รับผิดชอบและแผนสำหรับการติดตามและตรวจสอบ งานหรือโครงการให้เพื่อประสานงาน ช่วยเหลือ สนับสนุน ควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามแผนการดำเนินงานของโรงเรียน
2. การเก็บรวบรวมข้อมูล กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีการในการติดตามตรวจสอบ ทั้งในการตรวจสอบแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
3. สร้างเครื่องมือในการตรวจสอบให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนด อาทิ แบบสอบถาม แบบสอบความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ
4. นำผลที่ได้จากการติดตาม ตรวจสอบมาประเมินและสรุปผลการดำเนินงาน เพื่อรายงานภายใน นำผลการประเมินมาแก้ไขปัญหา ปรับปรุงและพัฒนางานต่อไป

7.1.4 การประเมินคุณภาพ

1. กำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมินผล ซึ่งอาจเป็นคณะกรรมการชุดเดียวกันกับที่ทำหน้าที่รับผิดชอบการดำเนินงาน หรืออาจเป็นฝ่ายงานฝ่ายหนึ่งๆที่ทำหน้าที่ประเมินผลโดยเฉพาะ
2. กำหนดวัตถุประสงค์และหัวข้อของการประเมิน ตลอดจน เป้าหมาย เครื่องมือในการประเมิน ผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาในการประเมินผล ซึ่งปกติจะเป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายตามแผนงาน โครงการที่ได้กำหนดไว้แล้ว
3. ผู้รับผิดชอบงาน โครงการหรือกิจกรรมเก็บข้อมูลตามวิธีการ และเครื่องมือที่กำหนด วิเคราะห์ประมวลผลข้อมูล สรุปผลการประเมิน และรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้รับผิดชอบการประเมิน ประเมินผลและสรุปผลการประเมิน ประมวลผลข้อมูลที่ได้จากการประเมิน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าสถิติและแบบการวิเคราะห์ที่กำหนด อภิปรายและสรุปผลการประเมิน
4. ตรวจสอบความก้าวหน้าของงานหรือโครงการ และพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานว่าเป็นไปตามแผนพัฒนาโรงเรียนและแผนปฏิบัติการหรือไม่อย่างไร

5. นำผลจากการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงการบริหารงาน รวมถึงการยกเลิกหรือปรับเปลี่ยนกิจกรรม งานหรือ โครงการ

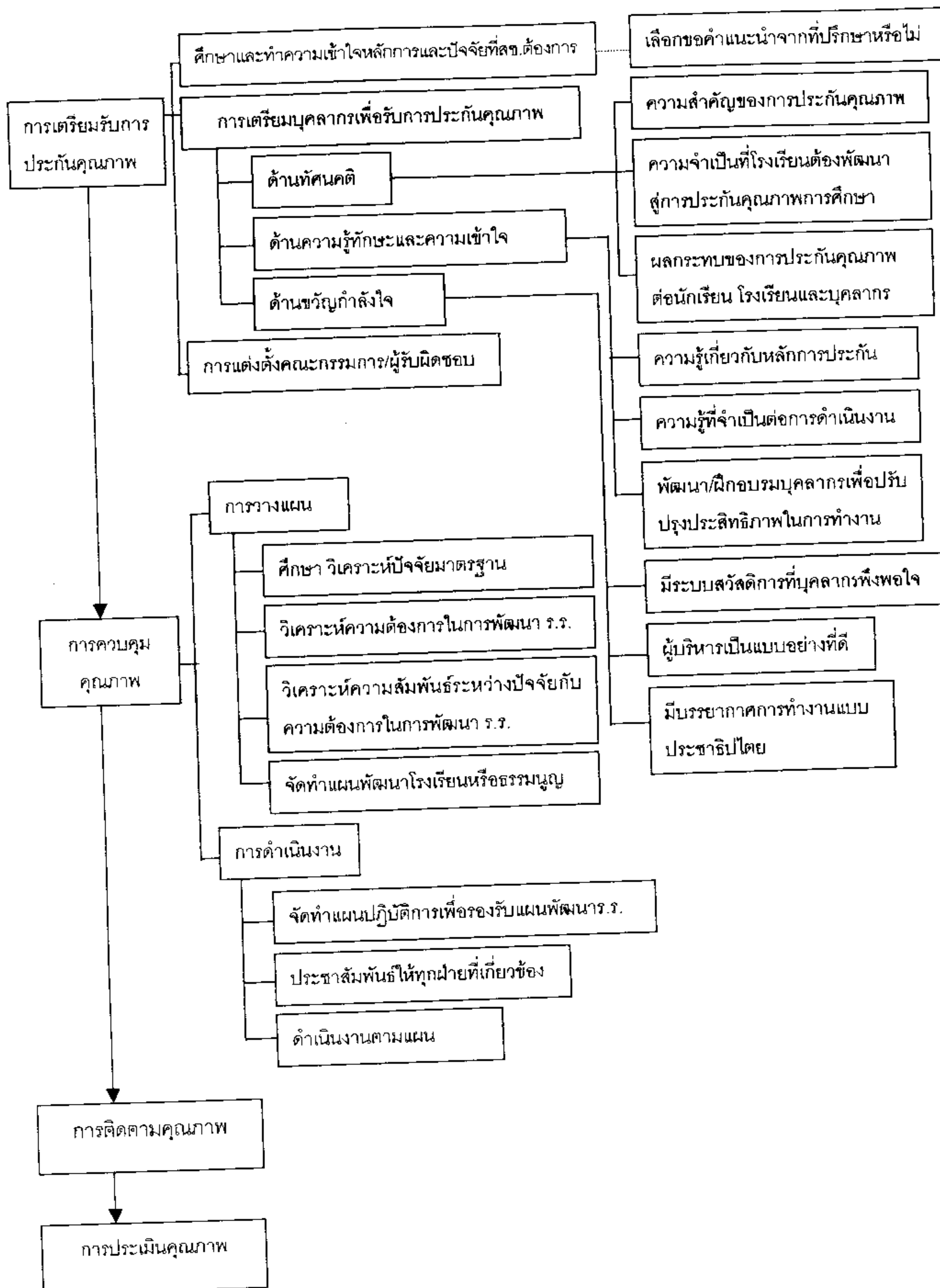
6. จัดทำรายงานการประเมินตนเองเพื่อยื่นขอรับการตรวจสอบคุณภาพมาตรฐานการศึกษาจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน

- ประเมินองค์ประกอบของคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด

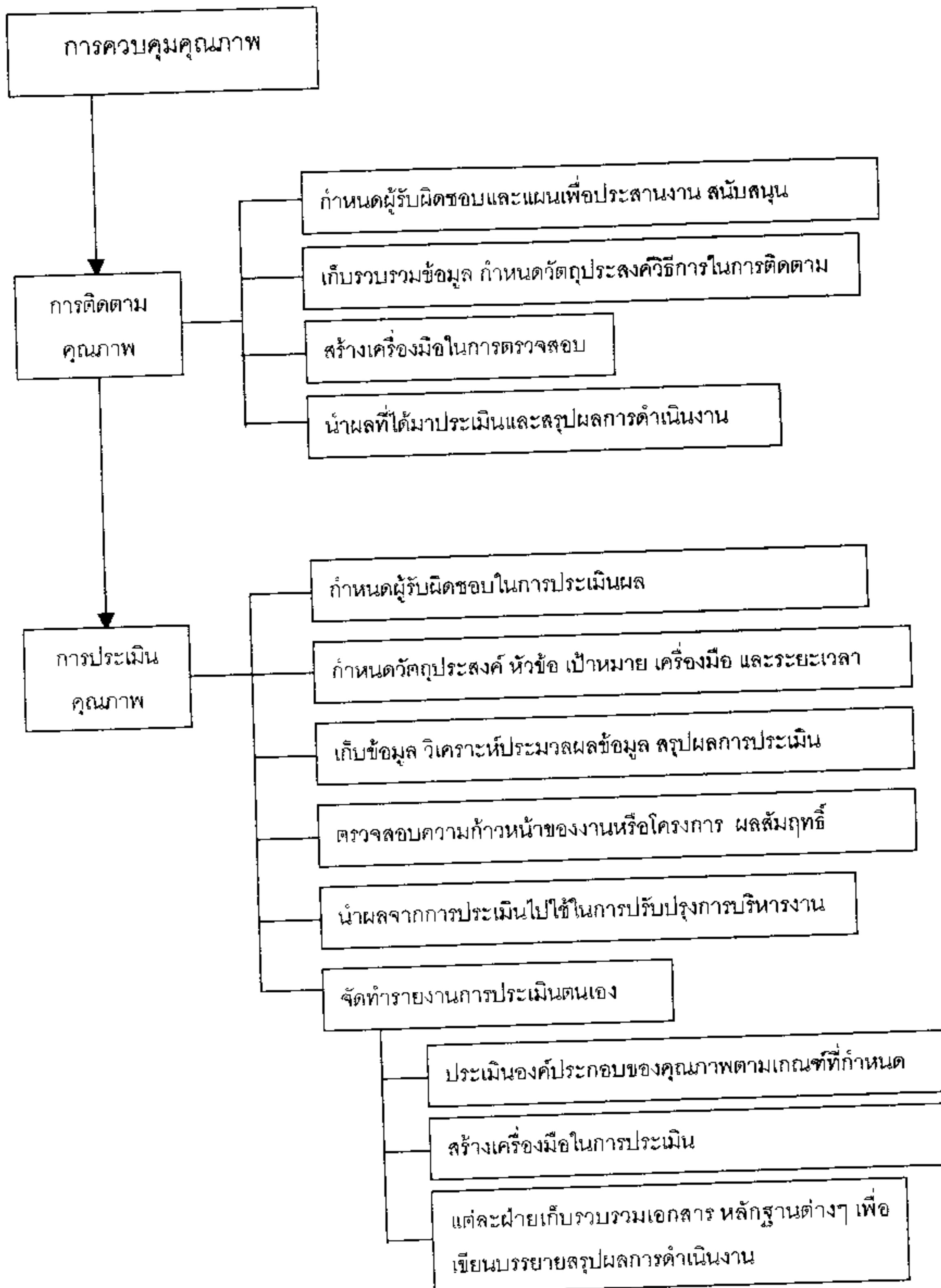
- สร้างเครื่องมือในการประเมิน ตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนด หรือแบบสำรวจประเมินในแต่ละปัจจัยของการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน เช่น การใช้แบบตรวจสอบรายการ แบบสัมภาษณ์ แบบสังเกตการปฏิบัติงาน แบบทดสอบ

- แต่ละฝ่ายเก็บรวบรวมเอกสาร หลักฐานต่างๆ เพื่อเขียนบรรยายสรุปผลการดำเนินงานที่ตนเองรับผิดชอบตามเกณฑ์การประกันคุณภาพของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนทั้ง 7 ปัจจัย

อนึ่ง การดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ตั้งแต่การเตรียมการ การควบคุมคุณภาพ การตรวจสอบคุณภาพ และการประเมินคุณภาพ สามารถสรุปดังรูปที่ 7.1 และ 7.2



รูปที่ 7.1 แผนภาพการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพ



รูปที่ 7.2 แผนภาพการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพ (ต่อ)

7.1.5 ปัญหาในการดำเนินการประกันคุณภาพ

1. การตีความหมายจากหลักการสู่การปฏิบัติ ทั้งสองโรงเรียนมีปัญหาในการตีความหมาย จากเกณฑ์ที่ทางสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนกำหนดมา โดยเฉพาะในเกณฑ์ที่มีลักษณะเป็นนามธรรม อาทิ ในปัจจัยที่ 1 โรงเรียนแย้มสอาด ที่ทางโรงเรียนไม่เข้าใจว่า ปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียนเหมาะสมและใช้เป็นเครื่องมือชี้้นำการดำเนินงานของโรงเรียน หมายความว่าอย่างไร หรือจะเห็นได้จากการที่เมื่อโรงเรียนถนอมบุตรได้ศึกษาเอกสารจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนแล้วจำเป็นต้องมีที่ปรึกษาช่วยแนะแนวทางในการดำเนินงาน
2. ความรู้ความเข้าใจในวิธีการเขียน ทั้งในวิธีการเขียนรายงานต่างๆ อาทิ การเขียนแผนการสอน รายงานสรุปผลการดำเนินงาน ธรรมนูญโรงเรียน หรือ รายงานการประเมินตนเอง ตลอดจนปัญหาในการใช้ภาษาเขียน เนื่องจากบุคลากรจะใช้ภาษาพูดทำให้การเขียนไม่สะดวก
3. ปัญหาทัศนคติที่มีต่อการนิเทศภายในโรงเรียน โดยจะกลัวและกังวล เก่งกว่าจะเป็นการมาจับผิด
4. ปัญหาจากภาระงานที่เพิ่มขึ้นก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน
5. ปัญหาเรื่องประสิทธิภาพในการสื่อสารภายในองค์กร ทั้งในเรื่องการถ่ายทอดความรู้ที่ได้จากการอบรม และการถ่ายทอดคำสั่งในการปฏิบัติงานที่มีการรับรู้และเข้าใจไม่ตรงกัน หรือไม่ครบถ้วนสมบูรณ์
6. ปัญหาจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายทางการศึกษาจากภาครัฐบาลที่โรงเรียนจำเป็นต้องปรับนโยบายการจัดการศึกษาและการเตรียมทรัพยากรของโรงเรียนเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ ทำให้ต้องลงทุนสูงและบุคลากรสับสนที่ต้องปรับตัวตลอดเวลา

7.1.6 ปัจจัยสำเร็จต่อการปรับสถานศึกษาสู่คุณภาพ

1. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น
2. ผู้บริหารของทั้งสององค์กรต่างเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. สร้างระบบบริหารที่มีคุณภาพ
4. ความสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากรภายในโรงเรียน
5. จัดให้มีการฝึกอบรมพัฒนาตนเองของผู้บริหารและบุคลากร
6. เสริมสร้างให้บุคลากรมีภาวะผู้นำ
7. มีบรรยากาศในการทำงานแบบประชาธิปไตย
8. มีการทำงานเป็นทีม
9. ความภาคภูมิใจในการทำงาน
10. การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคน

7.2 ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

7.2.1 สำหรับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน

1. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนควรมีการกำหนดมาตรการและวิธีปฏิบัติที่มีความชัดเจน เพื่อเอื้อประโยชน์ต่อโรงเรียนในสังกัดให้สามารถปฏิบัติตามได้อย่างสะดวก ลดความสูญเปล่าในการทำงานที่ซ้ำซ้อนหรือความเสียหายที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน
2. ควรมีการปรับปรุงระบบการช่วยเหลือโรงเรียนและบุคลากรในการพัฒนา ตามนโยบายของสำนักงานอย่างจริงจังและต่อเนื่องเพื่อให้โรงเรียนมีที่พึ่งในการพัฒนาตนเองที่เชื่อถือได้ นอกจากนี้จะได้ประโยชน์ที่ผู้รับนโยบายจะสามารถปฏิบัติได้สอดคล้องกับที่ผู้กำหนดนโยบายกำหนดแล้ว การช่วยเหลือจากรัฐบาลจะเสียค่าใช้จ่ายน้อย หรือไม่เสียค่าใช้จ่ายเลย และยังเป็น การช่วยเหลือโรงเรียนที่มีทุนทรัพย์จำกัดได้
3. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนตลอดจนสำนักงานทางการศึกษาอื่น เช่น สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยงานระดับนโยบาย ควรมี การศึกษาความเป็นไปได้ในการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่มีความสอดคล้องกัน อันจะเอื้อ ประโยชน์ให้สถานศึกษาในสังกัดมีแนวทางในการดำเนินงานด้านการประกันมาตรฐานการศึกษา ที่แน่นอน ไม่เสี่ยงงบประมาณซ้ำซ้อนในการจัดทำเอกสารหลักฐาน
4. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ควรศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรครู และโรงเรียนในสังกัดเกี่ยวกับการประกันคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อทราบปัญหา อุปสรรค ข้อ จำกัด ในการดำเนินงานเพื่อรองรับนโยบายดังกล่าว เพื่อประโยชน์ในการให้การช่วยเหลือครู โรงเรียนได้อย่างตรงตามความต้องการแล้ว จะสามารถกำหนดนโยบายที่เหมาะสมกับสภาพของ ครูและโรงเรียนซึ่งเป็นผู้รับนโยบายมากยิ่งขึ้น

7.2.2 สำหรับสถานศึกษา

1. สำหรับสถานศึกษาที่ได้รับการประกันคุณภาพมาตรฐานการศึกษาแล้วหรือที่กำลังจะ ดำเนินการประกันคุณภาพมาตรฐาน ควรมีการศึกษาเกณฑ์มาตรฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา เนื่องจากตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับ พ.ศ. 2542 มาตรา 49 ให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ในฐานะองค์การมหาชน ให้มีการประเมินคุณภาพของสถานศึกษาทุกแห่งอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุก 5 ปี
2. สำหรับสถานศึกษาที่ได้รับการประกันคุณภาพมาตรฐานการศึกษาแล้วหรือที่กำลังจะ ดำเนินการประกันคุณภาพมาตรฐานควรมีการศึกษาเปรียบเทียบเกณฑ์มาตรฐานและแนวทางการ ดำเนินงานของสำนักงานการศึกษาที่สังกัดอยู่กับของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณ

ภาพการศึกษา เพื่อสามารถเรียนรู้ความเหมือนและความแตกต่าง อันจะเป็นการเสริมสร้างความเข้าใจในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น หรืออาจสามารถปรับปรุงสิ่งที่สถานศึกษามีอยู่เดิม อันจะช่วยลดกระบวนการทำงานที่อาจซ้ำซ้อนและความสูญเปล่าในการดำเนินงานได้

3. สถานศึกษาจำเป็นต้องส่งเสริมพัฒนาองค์กรให้มีการบริหารแบบกลยุทธ์ โดยจำเป็นต้องสามารถวิเคราะห์ประเมินสภาพตามความเป็นจริงของโรงเรียนทั้ง จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค เพื่อสามารถกำหนดมาตรฐานการให้บริการทางการศึกษาของโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม

4. เนื่องจากระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ทำให้สถานศึกษาต้องมีสารสนเทศที่เชื่อถือได้ และมีความชัดเจนในโรงเรียน อาทิ การสรุปประเมินผลเชิงสถิติ การหาความจำเป็นในการจัดบริการการศึกษา หรือการสำรวจความคิดเห็นด้านต่างๆ ดังนั้น สถานศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาการประมวลผลระบบสารสนเทศในโรงเรียน โดยมีการสร้างเครื่องมือในการวัดประเมินผลอย่างเหมาะสม เข้าใจง่าย และครอบคลุมปัจจัยที่มีอิทธิพลในเรื่องที่ต้องการศึกษา ตลอดจนศึกษาการนำข้อมูลสารสนเทศที่ได้มาใช้ในการบริหาร ดำเนินงานภายในอย่างมีประสิทธิภาพ

5. สถานศึกษาควรมีการปรับปรุงระบบการตรวจสอบติดตาม และประเมินผลคุณภาพให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยการพัฒนาศักยภาพผู้รับผิดชอบให้มีความชำนาญโดยเฉพาะ มีเครื่องมือในการตรวจสอบประเมินที่เที่ยงตรงและเชื่อถือได้ และมีการนำข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบประเมินผลดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลอย่างคุ้มค่า

7.2.3 สำหรับผู้บริหาร

1. ผู้บริหารควรประเมินองค์ประกอบจากการระบบการประกันคุณภาพอย่างถ่องแท้ว่า นักเรียนในฐานะที่เป็นเป้าหมายของการพัฒนา จะได้รับผลกระทบอย่างไรจากการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพ และการประกันคุณภาพที่กำหนดขึ้นนั้นมุ่งพัฒนาหรือสร้างคุณภาพให้ผู้เรียนเพื่อจะให้นักเรียนได้ประโยชน์อย่างแท้จริง

2. เนื่องจากปัจจัยมาตรฐานที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนกำหนดมา เป็นกรอบการปฏิบัติกว้างๆ สำหรับการดำเนินการประกันคุณภาพเท่านั้น จากการวางระบบการประกันคุณภาพ ผู้บริหารจึงควรพิจารณาผลกระทบและบริบทของข้อกำหนดหรือปัจจัยมาตรฐานที่จะพัฒนาโรงเรียนนั้นว่า ครอบคลุมกระบวนการพัฒนาและส่งผลสัมฤทธิ์ต่อคุณภาพของโรงเรียน ของบุคลากรครู ของนักเรียนอย่างครบถ้วนในทุกมิติของความต้องการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามสภาพที่เหมาะสมของโรงเรียนหรือไม่ มีสิ่งใดที่โรงเรียนจำเป็นต้องดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อให้ครอบคลุมต่อความต้องการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป

3. ผู้บริหารควรมีการสำรวจความต้องการของทั้งบุคลากรครู นักเรียน ตลอดจนผู้ปกครอง ถึงความต้องการในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเพื่อจะทราบทิศทางการพัฒนาที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง

4. ผู้บริหารควรประเมินความคุ้มค่าของการดำเนินการประกันคุณภาพ ทั้งในด้านการลงทุน และประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการบริหารงานที่เกิดขึ้นว่าเหมาะสมหรือไม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อลดต้นทุนในการดำเนินการ

7.2.4 สำหรับบุคลากรครู

1. เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาครู ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญของคุณภาพการศึกษา ควรมีการศึกษาความต้องการในการพัฒนาครู และประโยชน์ที่บุคลากรครูจะได้รับอย่างแท้จริงจากการพัฒนาสถานศึกษาเข้าสู่การประกันคุณภาพ อันจะช่วยให้บุคลากรครูตระหนักถึงผลกระทบของระบบดังกล่าว และสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างเหมาะสม

2. ควรมีการศึกษาว่าปัจจัยมาตรฐานที่เป็นแนวทางในการพัฒนาครูนั้น สามารถตอบสนองความคาดหวังในการจัดการเรียนการสอนสมัยใหม่ ตลอดจนสอดคล้องต่อความต้องการของผู้ปกครองและชุมชนในการเป็นผู้เอื้อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของผู้เรียนที่เหมาะสมในบริบทของท้องถิ่นนั้นๆ หรือไม่

3. ควรมีการสำรวจปัญหา อุปสรรคของครูเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพ ซึ่งจะทำให้สามารถหาแนวทางที่เหมาะสมในการส่งเสริม พัฒนาครูให้สามารถปฏิบัติงานในระบบการบริหารคุณภาพได้อย่างราบรื่น

4. ควรมีการศึกษาผลกระทบของการประกันคุณภาพการศึกษาที่มีต่อครูในด้านต่างๆ อาทิ สถานภาพความมั่นคงในวิชาชีพ ทักษะคิดต่อระบบการเรียนการสอนแบบใหม่ ภาระงานที่เหมาะสมของบุคลากรครู

7.2.5 สำหรับนักเรียน

1. เนื่องจากผู้เรียนย่อมมีความแตกต่างกันทั้งความสนใจ และความสามารถในการเรียนรู้ ตลอดจนความคาดหวังของผู้ปกครองที่มีต่ออนาคตของผู้เรียน ดังนั้นจึงควรมีการศึกษาสัมฤทธิ์ผลของผู้เรียนในหลักการมาตรฐานคุณภาพที่กำหนดนั้น สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนที่แท้จริงหรือไม่

2. เนื่องจากในการดำเนินการประกันคุณภาพ ครูมีภาระมากขึ้น มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดการเรียนการสอน จึงควรมีการศึกษาถึงผลกระทบที่นักเรียนจะได้รับจากการดำเนินการประกันคุณภาพของสถานศึกษา เพื่อทราบปัญหาที่เกิดขึ้น และประเมินว่าผู้เรียนซึ่งเป็นเป้าหมายในการพัฒนาการศึกษานั้นได้รับประโยชน์ที่แท้จริงหรือไม่

7.2.6 สำหรับผู้ปกครอง

1. ควรมีการศึกษาความคาดหวังต่อสัมฤทธิ์ผลทางการศึกษาของผู้ปกครอง และพิจารณาว่าระบบการประกันคุณภาพที่สร้างขึ้นสามารถตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของผู้ปกครองซึ่งเป็นลูกค้าได้อย่างแท้จริงหรือไม่
2. ควรมีการศึกษาบทบาทหน้าที่ของผู้ปกครองและท้องถิ่นที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนในระบบการประกันคุณภาพ เพื่อให้ผู้ปกครองและท้องถิ่นสามารถให้การสนับสนุนในการจัดกระบวนการศึกษาในท้องถิ่นอย่างเหมาะสม
3. โรงเรียนควรศึกษา และจัดระบบที่มีประสิทธิภาพในการรองรับการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน เพื่อลดปัญหาในการขัดแย้งกับบุคลากรภายใน ความสับสนในบทบาทของผู้ปกครอง ตลอดจนสามารถดึงศักยภาพของผู้ปกครองเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อการจัดการเรียนการสอน

7.2.7 สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1. สำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา ซึ่งก็มีลักษณะเช่นเดียวกับองค์กรด้านการให้บริการอื่นๆ ที่ความสำคัญบริการคือหัวใจหลัก ดังนั้นบุคลากรผู้ทำหน้าที่ให้บริการจึงมีความสำคัญอย่างมาก นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นต้องเตรียมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษาทั้งภายในและภายนอก โดยการเตรียมบุคลากรดังกล่าวต้องเป็นแบบทั่วทั้งองค์กร ทุกระดับ
2. ควรมีการส่งเสริมทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonnal Skill) อาทิ การสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น เทคนิคการประสานงาน เทคนิคการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากในระบบการประกันคุณภาพการศึกษาการทำงานเป็นทีม คือหัวใจที่สำคัญประการหนึ่งของการปรับปรุงองค์กรได้อย่างสำเร็จ
3. ควรมีการส่งเสริมการพัฒนาผู้บริหาร (Management Development) อาทิ จำเป็นต้องเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์เพื่อนำสถานศึกษาให้สามารถอยู่รอดได้ เนื่องจากในอนาคต จากรัฐธรรมนูญ มาตรา 43 ระบุว่าบุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่ายนั้น จะทำให้ตลาดการศึกษามีการแข่งขันกันอย่างสูงดังนั้น ไม่เพียงสถานศึกษาจะต้องเป็นที่เชื่อถือได้ เช่นการได้รับมาตรฐานการศึกษาจากสำนักงานต่างๆ เท่านั้น แต่ผู้บริหารจำเป็นต้องก้าวให้ทันกับความต้องการที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
4. จากการศึกษพบว่า สถานศึกษามีปัญหาในเรื่องการถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจที่ได้รับจากการศึกษาอบรม การถ่ายทอดงานจากผู้บังคับบัญชาสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนการถ่าย

ทอดความรู้จากบุคลากรครูสู่นักเรียน ดังนั้นจึงควรมีการฝึกอบรมเกี่ยวกับการถ่ายทอดความรู้ อย่างมีประสิทธิภาพ

5. จากการศึกษาพบว่าบุคลากรครูต้องเรียนรู้กับระบบใหม่ที่มีความเป็นทางการมากขึ้น โดยเฉพาะช่วงแรกของการเปลี่ยนแปลงองค์กรจะรู้สึกถึงภาระงานที่มีมากขึ้นประกอบกับความรู้ความเข้าใจในงานมีน้อยจึงทำให้รู้สึกเครียด ท้อแท้ และเบื่อหน่ายในการทำงาน ดังนั้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรมีการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารความเครียดในสถานศึกษา

6. จากการศึกษาพบว่าในการองค์กรปรับองค์กรสู่ระบบคุณภาพ บุคลากรจำเป็นต้องมีการทำงานอย่างมีส่วนร่วมมากขึ้น ตลอดจนการที่บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในระบบการปฏิบัติงานใหม่ไม่ชัดเจนเพียงพอ ทำให้เกิดความสับสนถึงมาตรฐานการทำงานที่ถูกต้อง และการต้องไม่ยอมรับระบบการนิเทศประเมินผล ดังนั้นการบริหารความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งสำคัญที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องคำนึงถึงอีกประการหนึ่ง

7.2.8 สำหรับการศึกษาค้างต่อไป

1. เนื่องจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ซึ่งมาตรฐานการศึกษาเพื่อการประเมินภายนอก ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ยังไม่เป็นที่ชัดเจนและยังอยู่ในลักษณะของโครงการนำร่องจึงควรมีการศึกษาดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินภายนอกต่อไป

2. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบการกระบวนการดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนและกระบวนการประกันคุณภาพภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา เพื่อสถานศึกษาจะสามารถปรับองค์กรให้ได้รับรองมาตรฐานจากองค์กรกลางดังกล่าวอย่างเหมาะสม

3. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมการนำระบบการประกันคุณภาพการศึกษามาใช้ในสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ โดยอาจเป็นการศึกษาเปรียบเทียบสถานศึกษาที่มีขนาดเดียวกัน หรือสถานศึกษาเอกชนเปรียบเทียบกับสถานศึกษาของรัฐบาล หรืออาจเป็นสถานศึกษาในระดับการศึกษาต่างๆ

4. ควรศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สำหรับสถานศึกษาที่นำระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเข้ามาใช้ อาจเป็นตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน หรือสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา หรือทั้งสำนักงานการศึกษาอื่นๆ เพื่อเป็นแนวทางในการเตรียมบุคลากรในสถานศึกษาให้มีความสอดคล้องกับระบบการประกันคุณภาพที่สถานศึกษาจะนำมาใช้ ตลอดจนเทคนิควิธีการเตรียมบุคลากรที่เหมาะสม

5. ควรมีการศึกษาสภาพการดำเนินงานของบุคลากรครู อาทิ ในด้านทัศนคติ ความคิดเห็นที่มีต่อการปรับระบบ เพื่อทราบข้อจำกัดหรืออุปสรรคของบุคลากรครูที่มีผลกระทบต่อการปรับสถานศึกษาเข้าสู่ระบบการประกันคุณภาพมาตรฐานการศึกษา

6. ควรศึกษาปัจจัยและอุปสรรคที่มีอิทธิพลต่อการรักษามาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาที่ได้รับการประกันคุณภาพมาตรฐานการศึกษาแล้ว อาทิ ปัจจัยด้านการบริหารด้านการลงทุนด้านทรัพยากรในการดำเนินงาน ปัญหาในการปรับระบบการเรียนการสอน

7. ควรมีการศึกษาถึงความต้องการในการพัฒนาของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับระบบการประกันคุณภาพอย่างแท้จริง ทั้งจากโรงเรียน บุคลากรครู นักเรียน ผู้ปกครอง ตลอดจนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนว่ามีมุมมองเรื่องคุณภาพอย่างไร เป็นการมองคุณภาพในประเด็นเดียวกันหรือไม่ เพื่อให้แต่ละฝ่ายทราบความคาดหวังใน "คุณภาพ" ที่ต้องการ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการประสานประโยชน์ เพื่อพัฒนาได้สอดคล้องต่อความต้องการที่แท้จริงของทุกฝ่าย

8. ควรมีการศึกษาว่าปัจจัยมาตรฐานในการประกันคุณภาพการศึกษามีความเหมาะสมหรือไม่อย่างไร ต่อสภาพความแตกต่างของโรงเรียน ที่มีทั้งความแตกต่างด้านขนาด ความแตกต่างด้านงบประมาณ ความแตกต่างด้านจุดเน้นในการดำเนินการบริการทางการศึกษา และความแตกต่างทางด้านบริบทของสังคม ซึ่งจำเป็นต้องพิจารณาอย่างถ่องแท้ถึงความยืดหยุ่นของระบบเพื่อความเหมาะสม ในขณะเดียวกันก็สามารถคงไว้ซึ่งหลักการของมาตรฐานกลางที่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายสามารถให้ความเชื่อถือได้

ภาคผนวก ก

เอกสารประกอบการอนุเคราะห์ในการศึกษา

ที่ ทม 1812/53

โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

๒๕ มกราคม 2544

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูล

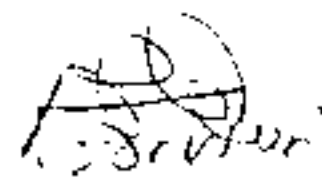
เรียน ผู้จัดการโรงเรียนแย้มสอาด

ด้วย นางสาวอัญญรัตน์ สุขะมงคล รหัสประจำตัว 4210611021 นักศึกษาระดับปริญญาโท โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่องแนวทางการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาระดับประถมศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน โครงการฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการอนุญาตให้นักศึกษาดังมีรายนามข้างต้นมาสัมภาษณ์ และขอข้อมูลต่าง ๆ พร้อมทั้งคำแนะนำที่ท่านเห็นว่าเหมาะสมแก่นักศึกษาในรายวิชาดังกล่าว

โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

รองศาสตราจารย์



(ชาติชาย ณ เชียงใหม่)

ผู้อำนวยการโครงการ

สำนักงานเลขานุการ

โทรศัพท์/โทรสาร 375-3976

ที่ ทม 1812/52

โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

๔ มกราคม 2544

เรื่อง ขอดำเนินการขอความเห็นชอบในการให้ข้อมูล

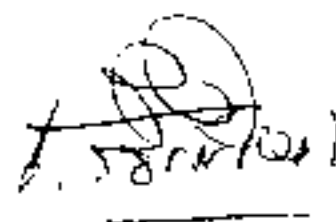
เรียน ครูใหญ่โรงเรียนถนนอมรินทร์

ด้วย นางสาวอัญญรัตน์ สุขะมงคล รหัสประจำตัว 4210611021 นักศึกษาระดับปริญญาโท โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่องแนวทางการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาระดับประถมศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน โครงการฯ จึงใคร่ขอดำเนินการขอความเห็นชอบจากท่านในการอนุญาตให้นักศึกษาดังมีรายนามข้างต้นมาสัมภาษณ์ และขอข้อมูลต่าง ๆ พร้อมทั้งคำแนะนำที่ท่านเห็นว่าเหมาะสมแก่นักศึกษาในรายวิชาดังกล่าว

โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

รองศาสตราจารย์



(ชาติชาย ณ เชียงใหม่)
ผู้อำนวยการโครงการ

สำนักงานเลขานุการ

โทรศัพท์/โทรสาร 375-3976

ที่ ทม 1812/52

โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

๑๙ มกราคม 2544

เรื่อง ขออนุญาตออกรหัสในการให้ข้อมูล

เรียน ผู้จัดการโรงเรียนสตรีวัฒนาถาวร

ด้วย นางสาวอัญญรัตน์ สุขมงคล รหัสประจำตัว 4210611021 นักศึกษาระดับปริญญาโท โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่องแนวทางการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาระดับประถมศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน โครงการฯ จึงใคร่ขออนุญาตจากท่านในการอนุญาตให้นักศึกษาดังมีรายนามข้างต้นมาสัมภาษณ์ และขอข้อมูลต่าง ๆ พร้อมทั้งคำแนะนำที่ท่านเห็นว่าเหมาะสมแก่นักศึกษาในรายวิชาดังกล่าว

โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

รองศาสตราจารย์



(ชาติชาย ณ เชียงใหม่)

ผู้อำนวยการโครงการ

สำนักงานเลขานุการ

โทรศัพท์/โทรสาร 375-3976

ภาคผนวก ข

แบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์

- คำถามสำหรับผู้บริหารโรงเรียน มีดังนี้

1. เหตุผลของการรับการประกันคุณภาพการศึกษาเข้าสู่โรงเรียน

.....

.....

.....

2. ประสบการณ์ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา

.....

.....

.....

3. การเตรียมรับการประกันคุณภาพการศึกษา

.....

.....

.....

4. ทักษะ ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันคุณภาพของโรงเรียน

.....

.....

.....

5. การมีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารและบุคลากร

.....

.....

.....

6. คุณสมบัติของผู้รับผิดชอบและคณะกรรมการในการดำเนินงานประกัน

.....

.....

.....

7. กระบวนการควบคุมคุณภาพ มีการวางแผน การจัดทำธรรมนูญโรงเรียนหรือแผนพัฒนาโรงเรียนอย่างไร

.....

.....

.....

8. กระบวนการตรวจสอบคุณภาพ

.....

.....

.....

9. กระบวนการในการประเมินคุณภาพ

.....

.....

.....

10. ปัญหา อุปสรรคในการประกันคุณภาพ

.....

.....

.....

- คำถามสำหรับคณะกรรมการโรงเรียน มีดังนี้

1. คุณสมบัติของผู้รับผิดชอบและคณะกรรมการในการดำเนินงานประกัน

.....

.....

.....

2. บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียนในการประกันคุณภาพการศึกษา

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ทักษะ ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันคุณภาพของโรงเรียน

.....

.....

.....

4. การมีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพการศึกษา

.....

.....

.....

5. การรับรู้การดำเนินงานด้านประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน

.....

.....

.....

6. ความคิดเห็นที่มีต่อการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน

.....

.....

.....

- คำถามสำหรับคณะกรรมการนักเรียน มีดังนี้

1. คุณสมบัติของคณะกรรมการนักเรียน

.....

.....

.....

2. บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการนักเรียนในการประกันคุณภาพการศึกษา

.....

.....

.....

3. ทักษะ ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันคุณภาพของโรงเรียน

.....

.....

.....

4. การมีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพการศึกษา

.....

.....

.....

5. การรับรู้การดำเนินงานด้านประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน

.....

.....

.....

6. ความคิดเห็นที่มีต่อการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน

.....

.....

.....

- คำถามสำหรับบุคลากรผู้รับผิดชอบการดำเนินการประกัน มีดังนี้

1. การรับรู้เรื่องการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน

.....

.....

.....

2. ประสิทธิภาพด้านการประกันคุณภาพการศึกษา

.....

.....

.....

.....

.....

3. การเตรียมรับการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน

.....

.....

.....

4. ทักษะ ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันคุณภาพ

.....

.....

.....

5. การมีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารและบุคลากร

.....

.....

.....

6. กระบวนการวางแผน/การจัดทำธรรมนูญโรงเรียน

.....

.....

.....

7. กระบวนการดำเนินงานในแต่ละปีจจัย (สอบถามผู้รับผิดชอบในปีจจัยนั้นๆ)

.....

.....

.....

8. กระบวนการตรวจสอบคุณภาพ

.....

.....

.....

9. กระบวนการในการประเมินคุณภาพ

.....

.....

.....

10. ปัญหา อุปสรรคในการประกันคุณภาพ

บรรณานุกรม

บรรณานุกรมภาษาไทย

- กรมวิชาการ. 2539ก. คู่มือการพัฒนาโรงเรียนเข้าสู่มาตรฐานการศึกษา: การบริหารระบบคุณภาพ. โครงการประกันคุณภาพการศึกษา อันดับที่ 17/2539. สำนักงานทดสอบทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- _____. 2539ข. คู่มือการพัฒนาโรงเรียนเข้าสู่มาตรฐานการศึกษา: การประกันคุณภาพการศึกษา. โครงการประกันคุณภาพการศึกษา อันดับที่ 01/2539. สำนักงานทดสอบทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- _____. 2539ค. คู่มือการพัฒนาโรงเรียนเข้าสู่มาตรฐานการศึกษา: การนิเทศ. โครงการประกันคุณภาพการศึกษา อันดับที่ 13/2539. สำนักงานทดสอบทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- _____. 2540. แนวคิดเกี่ยวกับมาตรฐานและตัวบ่งชี้การศึกษาขั้นพื้นฐานด้านผลผลิต ปัจจัย และกระบวนการ. โครงการประกันคุณภาพการศึกษา อันดับที่ 19/2540. สำนักงานทดสอบทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- กรมสามัญศึกษา. 2540. ไม่ไกลเกินฝัน. งานนิทรรศการ สามัญศึกษายุคโลกาภิวัตน์ วิสัยทัศน์ที่กว้างไกล 8-9 กันยายน 2540 ณ โรงเรียนสตรีวิทยา กรุงเทพฯ
- คณะกรรมการนักเรียนโรงเรียนแย้มสอาด. 2544 (11 กันยายน). การสัมภาษณ์.
- คณะกรรมการนักเรียนโรงเรียนถนนอมบุตร. 2544 (12 กันยายน). การสัมภาษณ์.
- จินตนา ชชาติแขก. ผู้แทนผู้ปกครองคณะกรรมการอำนวยการโรงเรียนถนนอมบุตร. 2544 (12 กรกฎาคม). การสัมภาษณ์.
- จิราภรณ์ วงษ์อ่อน. อาจารย์ใหญ่โรงเรียนถนนอมบุตร. 2544 (16 กรกฎาคม). การสัมภาษณ์.
- เชาวน์รัตน์ รัตน์ประโลม. 2542. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการปฏิรูปการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- ดารา ที่ปะปาล. 2538. เอกสารสอนรายวิชาการศึกษากับการพัฒนาประเทศ (Education and Country Development). กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- ธรรมรักษ์ การพิศิษฐ์. 2543. วิสัยทัศน์การวางแผนพัฒนาประเทศในสหัสวรรษหน้า. นนทบุรี: เพชรรุ่งการพิมพ์.
- นภา ศรีพรรณกุล. 2533. ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ คณะพัฒนาลัทธิ ศาสนา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- นิตา วรรณเจริญ. 2540. สภาพปัจจุบันและความคาดหวังในด้านสวัสดิการของครูประถมศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในเขตคลองเตยและเขตคลองเตย สาขา 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ คณะพัฒนาลัทธิ ศาสนา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- บังอร พูนสวัสดิ์. ประธานฝ่ายประสิทธิผลโรงเรียนแย้มสอาด. 2544. (6 กันยายน). การสัมภาษณ์.
- บัณฑิต ล่ำซำ. 2537. บทบาทของเอกชนในการยกระดับการศึกษา เอกสารวิจัยส่วนบุคคล ลักษณะวิชาสังคมจิตวิทยา นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรภาครัฐร่วมเอกชน รุ่นที่ 5 ประจำปีการศึกษาพุทธศักราช 2535-2536.
- เบญจา ยอดดำเนิน-แอ็ดติง, อรพินท์ พิทักษ์มหาเกตุ และอุไรวรรณ คณิงสุขเกษม. 2541. การเลือกตัวอย่างในการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ. ตำราประกอบการสอนและการวิจัยเรื่องการศึกษาเชิงคุณภาพ: เทคนิคการวิจัยภาคสนาม. พิมพ์ครั้งที่ 4. เบญจา ยอดดำเนิน-แอ็ดติง บุปผา ศิริวิทย์ และวาทีณี บุญชะลิกษ์, บรรณาธิการ. นครปฐม: โครงการเผยแพร่ข่าวสารและการศึกษาด้านประชากร สถาบันวิจัยประชากรสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ประสิทธิ์ ธีระพันธ์และอุดม ศรีทิพย์. 2541. การเลือกตัวอย่างในการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ. ตำราประกอบการสอนและการวิจัยเรื่องการศึกษาเชิงคุณภาพ: เทคนิคการวิจัยภาคสนาม. พิมพ์ครั้งที่ 4. เบญจา ยอดดำเนิน-แอ็ดติง บุปผา ศิริวิทย์ และวาทีณี บุญชะลิกษ์, บรรณาธิการ. นครปฐม: โครงการเผยแพร่ข่าวสารและการศึกษาด้านประชากร สถาบันวิจัยประชากรสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ปรัชญา เวลารักษ์. 2527. การประถมศึกษาในชนบทไทย. กรุงเทพฯ: มูลนิธิโครงการตำราสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ สถาบันไทยคดีศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ปิยะนุช แก้วฤทธิ. ประธานฝ่ายธุรการ-การเงินโรงเรียนแย้มสอาด. 2544 (7 กันยายน). การสัมภาษณ์.

พยุงค์ดี จันทรสุนทร. 2541. แนวทางการพัฒนาการศึกษา. วารสารวิชาการ. 1(มกราคม): 6-10.

พัฒนกิจ โกญจนาท. 2540. การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับการรื้อระบบองค์การ : ศึกษาเฉพาะกรณีกรมการศึกษานอกโรงเรียน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์. คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

เพชรรัตน์ เจริญลาภ. 2543. ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐาน ISO9002 ศึกษากรณีองค์การในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตร์. คณะพัฒนาลังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ไพบูลย์ แจ่มพงษ์ และอรุณ จันทวานิช. 2542. แนวทางการพัฒนาการศึกษา. วารสารวิชาการ. ปีที่ 2, 9(กันยายน): 2-12.

รพีพรรณ เอกสุภาพันธุ์. 2541. รัฐธรรมนูญกับการศึกษา. การศึกษาเอกชน. ปีที่ 7, 72(มกราคม): 17-20.

รัชนี้ กางแก้ว. ประธานฝ่ายสัมพันธ์ชุมชนโรงเรียนแย้มสอาด. 2544 (13 กันยายน). การสัมภาษณ์.

ระเมต อ้วนอ่อน. ฝ่ายกิจการนักเรียนโรงเรียนถนอมบุตร. 2544 (25 กรกฎาคม). การสัมภาษณ์.

รุ่ง แก้วแดง. 2540. คุณภาพและมาตรฐานการศึกษาไทย: ระบบที่ต้องสร้าง. มติชน. (11 สิงหาคม): 21.

วรรณมนต์ ขอสุนเนิน. ฝ่ายวิชาการโรงเรียนถนอมบุตร. 2544 (26 กรกฎาคม). การสัมภาษณ์.

วิทยา เชียงมูล. 2541ก. การศึกษาจะมีส่วนแก้ไขวิกฤติสังคมไทยได้อย่างไร. วารสารวิชาการ. ปีที่ 1, 11(พฤศจิกายน): 7-13.

_____. 2541ข. รายงานสภาวะการศึกษาไทยปี 2540. รายงานวิจัยเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.

_____. 2542. รายงานสภาวะการศึกษาไทย ปี 2541: วิกฤติและโอกาสในการปฏิรูปการศึกษาและสังคมไทย. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: อัมรินทร์พรินต์ติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.

วุฒิวรรณ สังกาศ. ประธานฝ่ายบุคลากรโรงเรียนแย้มสอาด. 2544. (11 กันยายน). การสัมภาษณ์.

ศุภลักษณ์ ชูเดช. อาจารย์ใหญ่โรงเรียนแย้มสอาด. 2544 (4 กันยายน). การสัมภาษณ์.

สมควร คันชอทอง. ประธานฝ่ายกิจการนักเรียนโรงเรียนแย้มสอาด. 2544 (6 กันยายน). การสัมภาษณ์.

- สมาคมรัฐธรรมนูญเพื่อประชาชน. 2543. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540. กรุงเทพฯ: ปิ่นเกล้าการพิมพ์.
- สมใจ เลื่อนกัตวาท. ฝ่ายบริการโรงเรียนถนนอมบุตร. 2544 (27 กรกฎาคม). การสัมภาษณ์.
- สมบุญ วังษ์อ่อน. ฝ่ายธุรการและการเงินโรงเรียนถนนอมบุตร. 2544 (17 กรกฎาคม). การสัมภาษณ์.
- สมศักดิ์ สิ้นธุระเวชญ์. 2542. มุ่งสู่คุณภาพการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช.
- สิริมา ศุภประกร. ผู้แทนผู้ปกครองคณะกรรมการโรงเรียนแย้มสอาด. 2544 (11 กันยายน). การสัมภาษณ์.
- สุภางศ์ จันทวานิช. 2543. วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรลักษณ์ เชษฐา. ผู้ช่วยงานบุคลากรโรงเรียนถนนอมบุตร. 2544 (23 กรกฎาคม). การสัมภาษณ์.
- สุรศักดิ์ นานานุกูล. 2539. ระบบ TQC จะช่วยเพิ่มผลผลิตได้อย่างไร. TQC การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรในสหรัฐอเมริกาและไทย. หน้า 10-13. ม.ป.ท.
- สุรศักดิ์ นานานุกูลและชำนาญ รัตนกร. 2529. คุณภาพเพื่อความสำเร็จ. TQC การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรในสหรัฐอเมริกาและไทย. หน้า 14-23. ม.ป.ท.
- สุวิมล ว่องวานิช และคณะ. 2543. การวิจัยและพัฒนาระบบการประเมินผลภายในของสถานศึกษา. รายงานวิจัยเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2541ก. เอกสารชุดการประกันคุณภาพการศึกษา เล่มที่ 1: แนวทางการประกันคุณภาพการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการการประถมศึกษาแห่งชาติ. กลุ่มงานวิจัยและประเมินคุณภาพการศึกษา ระดับประถมศึกษา สำนักงานพิเศษและพัฒนามาตรฐานการศึกษา กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา.
- _____. 2541ข. เอกสารชุดการประกันคุณภาพการศึกษา เล่มที่ 2: มาตรฐานโรงเรียน พุทธศักราช 2541 สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. กลุ่มงานวิจัยและประเมินคุณภาพการศึกษาระดับประถมศึกษา สำนักงานพิเศษและพัฒนามาตรฐานการศึกษา กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา.
- _____. 2542. การประกันคุณภาพการศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. สำนักงานพิเศษและพัฒนามาตรฐานการศึกษา.

_____. ม.ป.ป. การประถมศึกษาในประเทศไทย. กระทรวงศึกษาธิการ กรุงเทพฯ :
อักษรไทย.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. กองสารสนเทศ. 2530. สถิติและดัชนีทางการ
ศึกษาที่สำคัญปี 2527 และ 2528. กรุงเทพฯ: พินิจพับลิชชิง.

_____. 2537ก. รายงานการศึกษาไทยปี 2534-2535. กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.

_____. 2537ข. การศึกษาขั้นประถม. รวมมติคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.
2534-2535. เอกสารการประชุม กกค. ครั้งที่ 7/2534 วันที่ 3 ตุลาคม 2534.

_____. 2540. แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8 พ.ศ. 2540-2545. กรุงเทพฯ:
สำนักนายกรัฐมนตรี.

_____. 2543ก. รายงานการศึกษาเรื่องสมรรถนะการศึกษาไทยในเวทีโลก พ.ศ. 2542. สิ่ง
พิมพ์ สกศ. (ONEC Publications) [แฟ้มข้อมูลคอมพิวเตอร์]. กรุงเทพฯ: สำนักนายก
กรัฐมนตรี.

_____. 2543ข. แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา : เพื่อพร้อมรับการ
ประเมินภายนอก. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2541ก. แนวดำเนินการเพื่อการประกันคุณภาพ
และการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชน. กรุงเทพฯ:
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน.

_____. 2541ข. คู่มือปฏิบัติงานของโรงเรียน: เรื่องการประกันคุณภาพและการรับรอง
มาตรฐานคุณภาพการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน.

_____. 2542ก. นโยบายและแนวดำเนินงานเรื่องการประกันคุณภาพและรับรอง
มาตรฐานคุณภาพการศึกษาโรงเรียนเอกชน. รหัส ส.ช.ปมศ. 01/2542. กระทรวง
ศึกษาธิการ.

_____. 2542ข. คุณภาพโรงเรียนเอกชนที่พึงประสงค์. รหัส ส.ช.ปมศ. 02/2542.
กระทรวงศึกษาธิการ.

_____. 2542ค. เอกสารเสริมคู่มือปฏิบัติงานตรวจสอบคุณภาพโรงเรียนเอกชน: เรื่อง
สภาพและผลการดำเนินงานที่คาดหวังว่าจะปรากฏอยู่ในโรงเรียนที่มีคุณภาพ.
กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ.

_____. 2542ง. การจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน. รหัส ส.ช.ปมศ. 03/2542. กระทรวงศึกษา-
ธิการ.

- _____. 2542จ. การนำแผนหรือธรรมนูญโรงเรียนไปปฏิบัติ. รหัส ส.ช.ปมศ. 04/2542. กระทรวงศึกษาธิการ.
- _____. 2542ฉ. การติดตาม ตรวจสอบ และปรับปรุง. รหัส ส.ช.ปมศ. 05/2542. กระทรวงศึกษาธิการ.
- _____. 2542ช. การประเมินตนเองและการรายงาน. รหัส ส.ช.ปมศ. 06/2542. กระทรวงศึกษาธิการ.
- _____. 2542ซ. การเขียนรายงานการประเมินตนเอง. รหัส ส.ช.ปมศ. 07/2542. กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานนโยบายและแผนการศึกษา ศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม. 2540. แผนพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ระยะที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) ของกระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักมาตรฐานอุดมศึกษา. 2542. การประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา. ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ: ส่วนวิจัยและพัฒนา ทบวงมหาวิทยาลัย.
- ลำเริง นุตวงศ์. ประธานฝ่ายวิชาการโรงเรียนแย้มสอาด. 2544. (3 กันยายน). การสัมภาษณ์.
- อนุวัฒน์ ปิงยศ. ฝ่ายแผนงานและโครงการโรงเรียนถนนมิตร. 2544ก (16 กรกฎาคม). การสัมภาษณ์.
- _____. 2544ข (23 กรกฎาคม). การสัมภาษณ์.
- อรรณพ สังกาศ. ประธานฝ่ายอาคารสถานที่โรงเรียนแย้มสอาด. 2544 (10 กันยายน). การสัมภาษณ์.
- อรุณี ประกายแก้ว. ผู้แทนผู้ปกครองคณะกรรมการอำนวยการโรงเรียนถนนมิตร. 2544 (19 กรกฎาคม). การสัมภาษณ์.
- อำรุง จันทวานิช. 2541. การประกันคุณภาพเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. แนวคิดและนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ: พื้นฐานการปฏิรูปการศึกษาเพื่อประชาชน. กรุงเทพฯ: ครูสภา.

บรรณานุกรมภาษาอังกฤษ

- Aguayo, Rafael. 1991. Dr. Deming: The American Who Taught the Japanese about Quality. New York: Fireside.
- Baker, Therese L. 1994. Doing Social Research. 2nd ed. New York: McGraw-Hill

- Conti, Tito. 1993. **Building Total Quality: A Guide for Management**. London: Chapman & Hall.
- Crosby, B. Philip. 1979. **Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain**. New York: McGraw-Hill.
- Deming, W. Edwards. 1986. **Out of the Crisis**. Cambridge, Mass: The Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- Educational Information Centre. 1999. **Education in Thailand**. Office of the National Education Commission : Office of Prime Minister.
- Feigenbaum, A. V. 1961. **Total Quality Control: Engineering and Management**. New York: McGraw-Hill.
- Friedman, Sharon and Steinberg, Stephen. 1989. **Writing & Thinking in the Social Sciences**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Gitlow, Howard S., and Gitlow, Shelly J. 1994. **Total Quality Management in Action**. Englewood Cliffs, New Jersey: PTR Princetice Hall.
- Goetsch, L. David, and Davis, Stanley B. 1997. **Introduction to Total Quality: Quality Management for Product, Processing, and Services**. 2nd ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- Ishikawa, Kaoru. 1990. **Introduction to Quality Control**. Tokyo: 3A Corporation.
- Juran, J. M. 1989. **Juran on Leadership for Quality: An Executive Handbook**. New York: Free Press.
- Logothetis, N. 1992. **Managing for Total Quality: From Deming to Taguchi and SPC**. New York: Prince Hall.
- Miles, Matthew B. and Huberman, Michael A. 1994. **Qualitative Data Analysis: An Expand Sourcebook**. 2nd ed. Thousand Oaks, California: SAGE.
- Oakland, John S. 1993. **Total Quality Management: The Route to Improving Performance**. 2nd ed. Oxford [England]: Butterworth Heinemann.
- Rao, Ashok, et al. 1996. **Total Quality Management: A Cross Functional Perspective**. New York: Wiley.

- Ross, Joel E. 1995. **Total Quality Management: Text, Cases, and Readings.** 2nd ed. Delray Beach, Fla: St. Lucie Press.
- Sallis, Edwards. 1996. **Total Quality Management in Education.** 2nd ed. London: Kogan Page.
- Summers, Donna C. 1997. **Quality.** Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ – สกุล

นางสาวอัญญรัตน์ สุขะมงคล

ประวัติการศึกษา

ปริญญาตรีศิลปศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับ ๑)
คณะมนุษยศาสตร์ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต พ.ศ. 2540

ทุนการศึกษา

ทุนสนับสนุนการวิจัย
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์