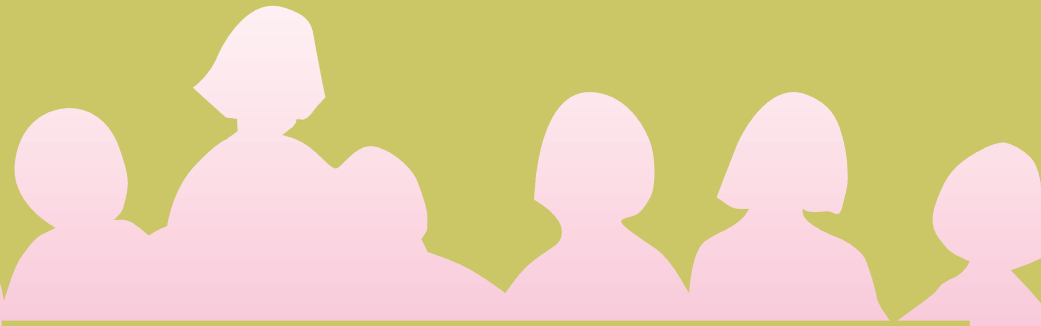


# การประกันคุณภาพการศึกษา ภายในสถานศึกษา

**ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน**



## แนวทางการบริหารจัดการ คุณภาพสถานศึกษา

**โครงการประกันคุณภาพการศึกษา**

ลำดับที่  
**3**

สำนักงานทดสอบทางการศึกษา  
กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ



# แนวทางการบริหารจัดการ คุณภาพสถานศึกษา



สำนักงานทดสอบทางการศึกษา  
กรมวิชาการ

กระทรวงศึกษาธิการ

[www.moe.go.th](http://www.moe.go.th)

เอกสารการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา  
ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
แนวทางการบริหารจัดการคุณภาพสถานศึกษา

พิมพ์ครั้งแรก พ.ศ. 2544

จำนวนพิมพ์ 5,000 เล่ม

สำนักงานทดสอบทางการศึกษา กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ  
สงวนลิขสิทธิ์

ISBN 974-269-0995

# คำนำ

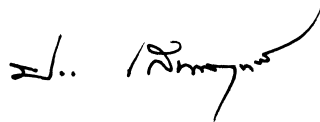
เอกสารการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นผลจากการดำเนินงานของแผนการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งคณะกรรมการปฏิรูปการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ มอบกรมวิชาการรับผิดชอบ โดยได้ศึกษาและพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ร่วมกับผู้ทรงคุณวุฒิจากมหาวิทยาลัย สถาบันราชภัฏ นักวิชาการศึกษาจากสำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตการศึกษา ศึกษาพิเศษ ผู้แทนหน่วยงานต้นสังกัด และโรงเรียนในเขตการศึกษา 3 5 7 9 และ 11 จำนวน 21 โรงเรียน ดำเนินงานระหว่างปีการศึกษา 2543 ผลการศึกษาดังกล่าวนำเสนอเป็นกฎกระทรวงกำหนดระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และเอกสารการดำเนินงาน ตามระบบดังกล่าว ได้แก่

1. ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา : กรอบและแนวการดำเนินงาน
2. แนวทางการจัดทำระบบสารสนเทศสถานศึกษา
3. แนวทางการบริหารจัดการคุณภาพสถานศึกษา
4. แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา
5. แนวทางการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพภายในของสถานศึกษา

6. แนวทางการรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปีของสถานศึกษา
7. แนวทางการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา โดยเขตพื้นที่การศึกษา

“แนวทางการจัดทำระบบสารสนเทศสถานศึกษา“ เล่มนี้มุ่งหวังเพื่อสร้างความเข้าใจให้สถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถดำเนินงานตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาได้

กรมวิชาการ ขอขอบคุณคณะทำงานและผู้เกี่ยวข้องทุกท่านที่มีส่วนร่วมในการจัดทำ และหวังว่าเอกสารชุดนี้จะเป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายและมาตรฐานคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานได้



(นายประพัฒน์พงศ์ เสนาฤทธิ์)

อธิบดีกรมวิชาการ

## คำชี้แจง

ความท้าทายใหม่ๆ ภายใต้สังคมแห่งยุคโลกาภิวัตน์ และฐานความรู้ ส่งผลให้เกิดกระแสปฏิรูปการศึกษาทั่วทุกภูมิภาคของโลก คุณภาพของผู้เรียนเป็นประเด็นสำคัญของการอภิปรายในทุกเวทีการศึกษา และต่างเห็นพ้องในการปฏิรูปการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการเรียน การสอน การพัฒนาการศึกษาจะต้องเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาในทุกมิติอย่างเป็นองค์รวม การจัดการศึกษาต้องคำนึงถึงการพัฒนาพหุปัญญา ในสิ่งแวดล้อมที่สะท้อนว่าผู้เรียนที่ได้รับการพัฒนาในวันนี้จะสามารถเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นนักวัฒนธรรม นักสังคม นักเศรษฐศาสตร์ และนักเทคโนโลยี อันจะทำให้เขาเหล่านั้นเป็นผลผลิตของการจัดการศึกษาที่สามารถสร้างสรรค์ สามารถปรับตัวรู้เท่าทัน และตอบสนองต่อสิ่งท้าทายในอนาคตได้อย่างถูกต้องเหมาะสม กระบวนทัศน์ใหม่นี้สถานศึกษา จึงเป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีภาวะความรับผิดชอบ ผลักดันการพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพบนพื้นฐานความหลากหลาย และความแตกต่างของปัจเจกบุคคล ตลอดจนสร้างกลไกขับเคลื่อนการพัฒนาไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่องด้วยระบบการประกันคุณภาพภายใน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่สังคมต่อคุณภาพของผู้เรียน

การดำเนินการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วยกิจกรรมที่จำเป็น นับตั้งแต่การจัดระบบสารสนเทศ การจัดทำมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา การ

จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพสถานศึกษา การจัดให้มีการประเมินคุณภาพการศึกษา การจัดทำกระบวนการคุณภาพประจำปี การรักษาและปรับปรุงระบบคุณภาพของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น สถานศึกษาจึงเป็นผู้รู้ดีที่สุดในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับความต้องการ และเป้าหมายของตน เอกสารชุดการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานนี้ จึงเป็นแนวทางอันเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา ในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาตนเองให้เข้มแข็ง

สำนักงานทดสอบทางการศึกษาหวังว่า เอกสารชุดนี้จะเป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายได้ หากมีข้อเสนอแนะประการใดโปรดแจ้งกลุ่มพัฒนามาตรฐานการศึกษา 3 สำนักงานทดสอบทางการศึกษา กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ โทร. 0-2281-6136 ต่อ 308, 310 โทรสาร 0-2281-6071



# สารบัญ

	หน้า
<b>1</b> การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา	1
<b>2</b> ความเปลี่ยนแปลงสู่การบริหารจัดการสมัยใหม่	5
<b>3</b> การบริหารจัดการคุณภาพสถานศึกษาทั้งระบบ	9
● แนวโน้มการบริหารจัดการสถานศึกษา : การบริหารแบบโรงเรียนเป็นฐาน	9
● วงจรและหลักการคุณภาพของเดมมิ่ง	20
● รูปแบบการนำการบริหารจัดการคุณภาพ ทั้งระบบไปดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	22
● การจัดการเปลี่ยนแปลง	25
● ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงที่สัมฤทธิ์ผล	27
<b>4</b> การพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	31
● แนวคิดในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้	32
● วิธีการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่ง การเรียนรู้	37
● องค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษา	39
● ขั้นตอนการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	40
● อุปสรรคของการเรียนรู้ในองค์กร	42

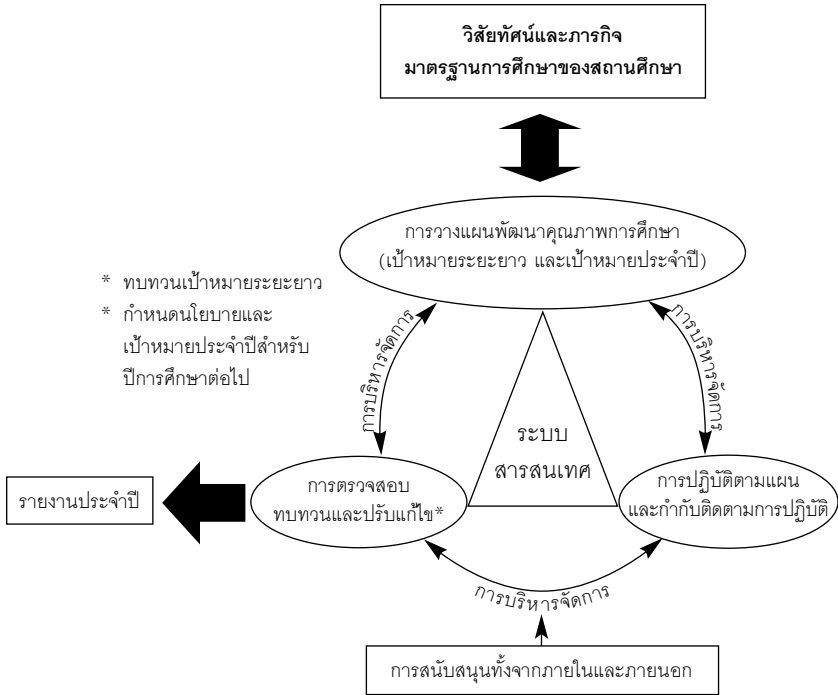
	หน้า
<b>5</b> แนวดำเนินการบริหารจัดการคุณภาพสถานศึกษา	43
● การดำเนินงานด้านการจัดการ	43
● การดำเนินงานด้านการเรียนการสอน	64
● การสนับสนุนจากเขตพื้นที่/หน่วยงานต้นสังกัด	77
<b>ภาคผนวก</b>	
ลักษณะสำคัญของสถานศึกษาที่มีคุณภาพ	83

**บรรณานุกรม**

**คณะทำงาน**

# การประกันคุณภาพการศึกษา ภายในสถานศึกษา

การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและได้มาตรฐานสอดคล้องกับความต้องการของบุคคล และสังคมมีความสำคัญยิ่ง ในการพัฒนาคนซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของประเทศ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 43 ระบุไว้ว่า บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพมาตรา 81 ระบุไว้ว่า รัฐต้องจัดการศึกษาอบรมและสนับสนุนให้เอกชนจัดการศึกษาอบรมให้เกิดความรู้คู่คุณธรรม เป้าหมายการปฏิรูปการศึกษาจึงมุ่งพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้ “เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้คู่คุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข” (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 6)



### วงจรการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนดังกล่าว สถานศึกษาต้องมีการบริหารจัดการคุณภาพอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง เริ่มจากการกำหนด วิสัยทัศน์ ภารกิจ และมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาอย่างชัดเจนเหมาะสม วางแผนพัฒนาคุณภาพและดำเนินงานตามแผนอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งตรวจสอบทบทวนปรับปรุงแก้ไข และรายงานผลอย่างสม่ำเสมอ

ปัจจุบันการพัฒนาคุณภาพการศึกษาจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องบริหารจัดการศึกษาในเชิงคุณภาพ โดยมีการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นกลไกสำคัญที่เสริมและผลักดันให้กระบวนการทำงานในทุกระดับ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องดำเนินไปอย่างสอดคล้องกันเป็นระบบ มุ่งหน้าไปในทิศทางที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้เพื่อบรรลุเป้าหมายของการปฏิรูปการ

ศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยหลักการและวิธีการบริหาร และการจัดการคุณภาพ (Quality Management) สมัยใหม่ที่เน้นการสร้าง ความมั่นใจให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องว่าผู้เรียนจะได้รับการศึกษาที่มี คุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยที่ความมั่นใจนี้ต้องตั้งอยู่บน รากฐานของหลักวิชา ข้อเท็จจริง หลักฐานเชิงประจักษ์และความสมเหตุ สมผลเป็นสำคัญ ดังนั้นพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ได้กำหนดไว้ชัดเจนในหมวด 6 เรื่องมาตรฐานและการประกัน คุณภาพการศึกษา มาตราที่ 47 ว่า ให้มีระบบการประกันคุณภาพการ การศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา การประกันคุณภาพ การศึกษาจึงเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อสร้าง ความมั่นใจให้แก่ผู้เกี่ยวข้องว่าผู้เรียนทุกคนจะได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ จากสถานศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยรับผิดชอบจัดและพัฒนาความรู้ ความ สามารถ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนด ในหลักสูตร การศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างเต็มศักยภาพ และมาตรา 48 ระบุว่า การประกัน คุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการ การศึกษา ที่สถานศึกษาต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำ รายงานประจำปี เสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและ เปิดเผยต่อสาธารณชน นอกจากนี้มาตรา 49 กำหนดให้สถานศึกษา ทุกแห่งต้องได้รับการประเมินคุณภาพภายนอก อย่างน้อย 1 ครั้ง ใน ทุก 5 ปี และต้องเสนอผลการประเมินคุณภาพสถานศึกษาต่อหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน

ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในจึงเน้นความรับผิดชอบต่อ ของสถานศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยงานรับผิดชอบการจัดการศึกษาให้ผู้เรียน โดยตรง โดยสถานศึกษาร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เขต พื้นที่การศึกษา ภายใต้การกำกับ ดูแล และสนับสนุน ส่งเสริม ของ

หน่วยงานต้นสังกัด เพื่อสร้างความมั่นใจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักวิชา ข้อมูลหลักฐานที่ตรวจสอบได้ และการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายว่า ผู้เรียนทุกคนจะได้รับการบริการด้านการศึกษาที่มีคุณภาพจากสถานศึกษา เพื่อการพัฒนาความรู้ความสามารถและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่กำหนดไว้

ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาประกอบด้วยภาระงานที่สถานศึกษาต้องดำเนินการร่วมกัน อย่างเป็นระบบใน 8 เรื่อง

1. การจัดระบบบริหารสารสนเทศ
2. การพัฒนามาตรฐานการศึกษา
3. การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา
4. การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา
5. การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา
6. การประเมินคุณภาพการศึกษา
7. การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี
8. การผลัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

การดำเนินการดังกล่าว ให้สถานศึกษายึดหลักการมีส่วนร่วมของชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยการส่งเสริมสนับสนุน และกำกับดูแลของหน่วยงานต้นสังกัด

เอกสารเล่มนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อชี้แนะสถานศึกษาให้พัฒนาองค์กรไปสู่การมีวัฒนธรรมคุณภาพ เพื่อสนองภาระความรับผิดชอบของตน ในฐานะที่เป็นองค์กรการศึกษา ที่มีหน้าที่จัดและบริการการศึกษาให้แก่ผู้เรียนทุกคนได้มีโอกาสพัฒนาเต็มศักยภาพ



# ความเปลี่ยนแปลงสู่การบริหาร จัดการสมัยใหม่

ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันทั่วโลกว่า กลยุทธ์ในการบริหารที่ดีที่สุด คือการมุ่งเน้นคุณภาพและในปัจจุบันคุณภาพเป็นเรื่องของความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการ ความหมายของคุณภาพจึงมุ่งให้ลูกค้าพึงพอใจหรือตรงตามความต้องการของลูกค้า ทางการศึกษา ลูกค้า หมายถึง ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

การบริหารจัดการคุณภาพมีเป้าหมายเพื่อสร้างประสิทธิภาพการทำงานสูงสุดให้แก่องค์กร ปัจจุบันองค์กรทุกประเภท รวมทั้งสถานศึกษา ไม่อาจหลีกเลี่ยงแรงผลักดันต่างๆ เช่นการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในตัวผลิตภัณฑ์ และเทคโนโลยี การแข่งขันทั่วโลก การปรับเปลี่ยนกฎระเบียบใหม่ๆ ความผันผวนทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม การเปลี่ยนแปลงข้อมูลเชิงประชากร ตลอดจนแนวโน้มสู่ความเป็นสังคมยุคบริการและ

ข้อมูลสารสนเทศยิ่งขึ้น เป็นต้น พลังผลักดันเช่นนี้ทำให้องค์กรทุกประเภท และสถานศึกษาได้รับผลกระทบเชื่อมโยงต่อกันเป็นลูกโซ่ จนต้องลงสู่สนามแข่งขันอันยังผลให้ต้องปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวปรับตัวได้ดี มีความพร้อมที่จะเรียนรู้ และเต็มไปด้วยการสร้างสรรคเพื่อสามารถสนองตอบการเลือกของลูกค้าที่มีความเป็นตัวตนเองมากยิ่งขึ้น ได้อย่างรวดเร็ว นักบริหารที่มีประสบการณ์สูงทั้งหลายจึงมีความเชื่อว่าการบริหารจัดการสมัยใหม่จะมีลักษณะดังนี้

➤ องค์กรโดยทั่วไปจะมีขนาดเล็กลง และใช้กำลังคนน้อยลง คนส่วนใหญ่จะมีอาชีพอิสระเพิ่มมากขึ้นดำเนินการธุรกิจของตนเองซึ่งเป็นธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง บริษัทใหญ่ๆ ที่มีชื่อเสียงในปัจจุบันก็อาจจะแบ่งเป็นสำนักงานย่อยที่ครบวงจร การจัดการศึกษาก็เช่นกัน สถานศึกษาจะมีขนาดเล็กลง แต่ละติงหรือแต่ละชั้นอาจเป็นสถานศึกษาแต่ละแห่งที่มีนักเรียนตั้งแต่ 50 - 300 คน เพราะการจัดการศึกษาจะต้องจัดให้เหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละคนซึ่งควรได้รับการดูแลและพัฒนาเป็นรายบุคคล

➤ การจัดโครงสร้างองค์กรจะใช้ทีมงานเป็นฐานเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรที่มีความชำนาญแตกต่างกัน ลดความเป็นสังกัด แต่เพิ่มการประสานงานกับกลุ่มบุคคลที่จะทำให้งานสำเร็จ

➤ ให้อำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติมากขึ้น โดยที่หลักการคุณภาพ คือ การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าอย่างรวดเร็ว ฉะนั้นกลุ่มบุคคลที่ใกล้ชิดลูกค้าที่สุด จะต้องได้รับมอบอำนาจการตัดสินใจที่สามารถปรับเปลี่ยนสินค้า หรือบริการให้เป็นที่พึงพอใจแก่ลูกค้าได้ ในสถานศึกษา ครูเป็นผู้ใกล้ชิดผู้เรียนมากที่สุด มีข้อมูลเกี่ยวกับผู้เรียนมากที่สุด จะต้องได้รับอำนาจในการตัดสินใจ และการร่วมตัดสินใจระดับนโยบายเพื่อจักได้ปรับปรุง แก้ไข พัฒนาได้ตรงตามความต้องการเพื่อสนองความต้องการผู้เรียนอย่างเต็มที่



➤ สายการบริหารจะนิยมแบบราบมากกว่าเป็นแบบปิรามิด การจัดองค์กรแบบเดิมที่นิยมสืบทอดกันมาเป็นแบบแนวตั้งสูง มีสายการบริหารหลายชั้น แต่แคบ สะดวก แก่การควบคุม การปรับปรุงผลผลิต จะต้องใช้การนิเทศอย่างใกล้ชิด แต่ก็มีผลล้าช้าในการ ตัดสินใจ ปัจจุบันสิ่งแวดล้อมด้านเทคโนโลยีเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว บุคลากรมีความรู้ความชำนาญยิ่งขึ้น ความต้องการใหม่ ๆ เกิดมากขึ้น การจัดองค์กรจึงมีแนวโน้มเป็นแนวราบ ไม่มีสายการบริหารงานหลายชั้น ทำให้มีการตัดสินใจที่ตืออย่างฉับไวขึ้น และการดำเนินงานรวดเร็วขึ้น

➤ การปฏิบัติงานเน้นความเป็นส่วนหนึ่งของทีมและความเป็นกระบวนการหนึ่งของระบบมากกว่าเป็นหน้าที่เฉพาะ คนส่วนใหญ่มักคิดเกี่ยวกับงานของตนเองในลักษณะงานที่ต้องแบกภาระแยกจากงานอื่น ๆ ดังนั้นขั้นแรกของการปรับปรุงคุณภาพคือให้ทุกคนพิจารณาว่าตนเป็นขั้นตอนใดของกระบวนการ ทุกกลุ่มงานเป็นทั้งผู้ผลิต และลูกค้า ในการเป็นลูกค้าคือรับช่วงงานต่อจากกลุ่มอื่น ฉะนั้นต้องทำงานอย่างไรให้มีประสิทธิภาพมีคุณค่าเพิ่มในการปฏิบัติ ก่อนส่งต่อไปยังผู้รับช่วงงานกลุ่มอื่นต่อไป โดยที่คุณภาพคือ การสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ดังนั้นในการปรับปรุงคุณภาพจะต้องหาให้ได้ว่าใครคือ ลูกค้าและลูกค้าต้องการอะไร แล้วปรับปรุงกระบวนการเพื่อให้สนองความต้องการนั้น

➤ สุานอำนาจในองค์กรจะเปลี่ยนไป การดำเนินงานที่บังเกิดผลสำเร็จจะไม่ได้ขึ้นอยู่กับคำสั่งการอย่างเป็นทางการจากผู้มีตำแหน่งและอำนาจหน้าที่เท่านั้น แต่จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการระดมทรัพยากรบุคคลที่มีแนวคิดดี ๆ การสรรหาบุคลากรที่สามารถนำแนวคิดไปปฏิบัติ ตลอดจนการทำงานร่วมกับกลุ่มบุคคลทั้ง 2 ประเภทดังกล่าว เพื่อให้งานบังเกิดผล การจัดการจะต้องสามารถซื้อใจของบุคลากรซึ่งนับวันจะเป็นผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมมาอย่างดี และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

มากขึ้นตามอำนาจที่ได้รับ ฉะนั้นความสำเร็จขององค์กรจะขึ้นอยู่กับการยอมรับและพันธะผูกพันร่วมกันของบุคลากร

➤ องค์กรสมัยใหม่จะเป็นองค์กรที่ใช้ความรู้เป็นฐาน บุคลากรในองค์กรจะมีความเป็นวิชาชีพ ทำงานในบรรยากาศที่ร่วมกันกำหนดกฎเกณฑ์ของกิจกรรม บทบาทของผู้บริหารจะปรับเปลี่ยนเป็นผู้ช่วยเหลือให้สามารถทำงานได้บังเกิดผล โดยการส่งไปฝึกอบรม การให้คำปรึกษา อำนวยความสะดวก และจัดหาทรัพยากรที่ต้องการให้ผู้บริหารแบบเก่าและแบบใหม่จะมีความแตกต่างกันอย่างยิ่ง โดยผู้บริหารแบบเก่าจะคิดว่าตนเองคือ ผู้จัดการหรือหัวหน้า ในขณะที่ผู้บริหารแบบใหม่คิดว่าตนเป็นผู้นำกลุ่มเป็นที่ปรึกษาของทุกคนในเรื่องของการตัดสินใจ ผู้จัดการแบบเก่าจะมีข้อมูลไว้เพื่อสร้างอำนาจส่วนตน แต่ผู้บริหารแบบใหม่จะแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูล เพื่อช่วยให้ผู้ร่วมงานทำงานได้บังเกิดผลสำเร็จ

➤ องค์กรสมัยใหม่เน้นการสร้างวิสัยทัศน์และทัศนคติของบุคคลในองค์กร การกำหนดวิสัยทัศน์และคุณค่าอย่างชัดเจน และทำให้พนักงานมีพันธะผูกพันกับวิสัยทัศน์และคุณค่านั้นนับวันจะเพิ่มความสำคัญยิ่งขึ้น เพราะเป็นทิศทางของการพิจารณาดำเนินการที่ต้องสื่อสารให้ชัดเจนว่าองค์กรมุ่งหน้าไปทางใด เพื่อว่าบุคลากรจะสามารถดำเนินงานในทิศทางตามวิสัยทัศน์ และคุณค่าขององค์กรได้

➤ ภาวะการนำและความรู้ความเข้าใจในพฤติกรรมศาสตร์จะมีความสำคัญยิ่งขึ้น การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ จะเกี่ยวข้องอย่างมากกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การกระจายอำนาจการตัดสินใจ ให้แก่บุคลากรระดับล่าง การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ สิ่งเหล่านี้ต้องอาศัยเทคนิคการจัดการด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นอย่างมาก

การจัดการองค์กรภายใต้สิ่งแวดล้อมสู่แนวโน้มในอนาคต เป็นสิ่งท้าทายผู้บริหาร ที่จะวางแผนจัดหรือปรับโครงสร้าง นำ และกำกับติดตามการดำเนินงานขององค์กรเช่นไรจึงจะให้บังเกิดผลลัพธ์สูงสุด



# การบริหารจัดการคุณภาพ สถานศึกษาทั้งระบบ

**แนวโน้มการบริหารจัดการสถานศึกษา : การบริหาร  
แบบโรงเรียนเป็นฐาน**

การปฏิรูปการศึกษาเคลื่อนไหวทั่วทุกภูมิภาคของโลก โดยมีเป้าหมายสร้างความเป็นเลิศให้แก่เยาวชนเพื่อเตรียมพร้อมในการแข่งขันอย่างได้เปรียบในตลาดโลก ประเทศไทยก็เช่นเดียวกันได้ประกาศพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยมีเจตนารมณ์ปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบ ตลอดจนรัฐบาลกำหนดนโยบายด้านการศึกษามุ่งเน้นประเด็นสำคัญ คือ การพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่สามารถสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและสังคมที่ยั่งยืนและการเพิ่มขีดความสามารถของเยาวชนไทยให้สามารถแข่งขันบนเวทีโลกได้อย่างมีคุณภาพ คงความเป็นไทย เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างกัน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 39 และ 40 กำหนดให้กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ไปยังสถานศึกษาโดยตรง โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาแต่ละแห่งทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมของสถานศึกษา ฉะนั้นรูปแบบการบริหารงานจะมีการเปลี่ยนแปลงโดยนำการบริหารแบบฐานโรงเรียนมาดำเนินการบนพื้นฐานความเชื่อว่าการปรับเปลี่ยนที่จะมีพลังผลักดันเพียงพอที่จะทำให้ ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนสูงขึ้น บรรลุผลตามมาตรฐานการศึกษาชาติที่มีความท้าทายและก้าวหน้าในระดับอารยะประเทศ สถานศึกษาจะต้องมีโอกาสในการตัดสินใจ การใช้ทรัพยากรเพื่อการแก้ปัญหาและการจัดกิจกรรมทางการศึกษาให้เป็นไปตามความจำเป็นของสถานศึกษาเอง

การบริหารแบบฐานโรงเรียนมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปรับปรุงคุณภาพการดำเนินงานของสถานศึกษาโดยอยู่บนพื้นฐาน **การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วม**ของบุคลากรภายในสถานศึกษาอย่างทั่วถึง รวมทั้งบิดา มารดา ผู้ปกครอง และชุมชน ในการบริหารสถานศึกษา **การแข่งขันด้านคุณภาพ** และ **การใช้การวิจัย**เพื่อสร้างสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 8, 10, 30 และ 47) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### ➤ การกระจายอำนาจ

ตามหลักการและทฤษฎีการบริหารองค์กร องค์กรใดที่มีสภาวะแวดล้อมของการกระจายอำนาจให้พนักงานได้รับผิดชอบในการตัดสินใจ พนักงานจะมีการควบคุมงานและความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนมากขึ้น ทำให้องค์กรนั้นสามารถปรับปรุง ประสิทธิภาพ และให้บริการที่ดีกว่า เพราะพนักงานที่ติดต่อกใกล้ชิด และรู้จักลูกค้าดีเหล่านั้น

จะสามารถเปลี่ยนแปลงเพื่อสนองความต้องการของลูกค้ำได้ ในทำนองเดียวกัน การกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาเกิดประโยชน์หลายประการ ได้แก่ ความคล่องตัวในการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ สถานศึกษาจะไม่เป็นเพียงหน่วยงานปฏิบัติตามกฎระเบียบ ถ้าเพียงอย่างเดียวซึ่งบ่อยครั้งไม่เอื้อต่อการแสวงหาวิธีการที่หลากหลายในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ แต่จะเป็นหน่วยงานวางแผนและแสดงภาระความรับผิดชอบต่อสาธารณชน สถานศึกษาจะสามารถเข้าถึงภูมิปัญญาท้องถิ่น เน้นที่จะพัฒนาผู้เรียนได้ตามความต้องการของชุมชน สามารถหาทรัพยากรและบุคลากรเพื่อการพัฒนาผู้เรียนได้ตามที่ประสงค์ เป้าหมายการพัฒนาที่กำหนดขึ้นก็จะเป็นที่ยอมรับร่วมกัน และสามารถดำเนินการได้บรรลุผล และผู้ที่อยู่ใกล้ชิดผู้เรียนอันได้แก่สถานศึกษา บิดามารดา ชุมชน เป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดเป้าหมาย และทิศทางที่สนองความต้องการของผู้เรียน นอกจากนี้ การกระจายอำนาจการตัดสินใจสู่สถานศึกษายังเป็นโอกาสให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำ และความเจริญเติบโตทางวิชาชีพของบุคลากรในสถานศึกษา

### ► การมีส่วนร่วม

แนวคิดการมีส่วนร่วมของครูผู้สอน บิดามารดา ผู้ปกครอง และชุมชนจะนำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนได้สมบูรณ์ การมีส่วนร่วมนี้หมายถึง ร่วมเป็นหุ้นส่วนในการจัดการศึกษา การปล่อยถ่ายอำนาจจึงมีข้ออยู่ที่ระดับสถานศึกษาเท่านั้น แต่ปล่อยถ่ายถึงระดับครูผู้สอน ตลอดจนถึงบิดามารดา ผู้ปกครองและชุมชนจะต้องได้รับรู้ และร่วมในการตัดสินใจด้วย

การมีส่วนร่วมเช่นนี้จะยังผลให้เกิดฉันทามติต่อการตัดสินใจ ตระหนักในความรับผิดชอบกับการตัดสินใจนั้น และยอมรับร่วมกัน ในภาระหน้าที่ความรับผิดชอบนั้น เป็นที่ทราบกันดีว่าครูผู้สอนมีข้อมูล

ระดับห้องเรียนดีที่สุดและมากที่สุด อันจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการกำหนดนโยบายของสถานศึกษา นอกจากนี้ทุกคนที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนจะต้องมีส่วนรับผิดชอบต่อความสำเร็จและป้องกันความล้มเหลวของผู้เรียน การมีส่วนร่วมของบิดามารดา ผู้ปกครองและชุมชน จึงช่วยได้ทั้งการสนับสนุนด้านการเรียน การป้องกันและการแก้ไขปัญหาการร่วมนำหนดเป้าหมายและการตรวจสอบสถานศึกษา นอกจากนี้การที่ชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และตรวจสอบการดำเนินงานนี้จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา แล้วยังสะท้อนถึงความร่วมมืออันดีระหว่างชุมชนและสถานศึกษา ตลอดจนส่งผลในการสร้างเสริมความเข้มแข็งให้ชุมชนอีกด้วย

### ➤ การแข่งขันด้านคุณภาพ

ความมุ่งหวังจากการกระจายอำนาจการศึกษา คือ สถานศึกษาสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม ซึ่งหากกล่าวในเชิงความมุ่งหวังทางเศรษฐศาสตร์ การกระจายอำนาจเป็นการคืนอำนาจให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความมั่นใจว่าจัดการศึกษาได้อย่างคุ้มค่ากับเงินภาษีของประชาชน แนวคิดของการกระจายอำนาจที่นำมาจากวงการอุตสาหกรรมอีกประการหนึ่งคือ ต้องสร้างความสามารถให้แข่งขัน ซึ่งสถานศึกษาต้องตระหนัก และมีความเชื่อในคุณค่านี้คือ ต้องสร้างความสามารถให้แข่งขันได้ที่คุณภาพ การจัดการเรียนการสอน คุณภาพการเอาใจใส่ดูแลผู้เรียน คุณภาพของสวัสดิการที่จัดให้แก่ผู้เรียน และที่สำคัญที่สุด คือ คุณภาพของผู้เรียน สิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนมาตรฐานของสถานศึกษาและความพึงพอใจของบิดา มารดา ผู้ปกครอง และชุมชน และยังเป็นเหตุผลหลักของการเป็นสถานศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยงานให้บริการด้านสวัสดิการทางการศึกษาแก่สังคมทางด้านการศึกษา

### ➤ การใช้งานวิจัย

ความมุ่งหวังที่จะทำให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยมีผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนดีขึ้น มีภาวะการนำด้านวิชาการ และการบริหารจัดการที่เข้มแข็ง มีทัศนคติต่อพฤติกรรมของผู้เรียนในทางบวก โปรแกรมวิชาเรียนต่างๆ มีคุณภาพ มีการเข้าถึงภูมิปัญญาท้องถิ่นและสนองความต้องการยิ่งขึ้น เป็นต้น ฉะนั้น ด้วยการบริหารที่ยืดหยุ่น ไม่กระด้าง ตัวครูผู้สอนสามารถร่วมตัดสินใจในนโยบายของสถานศึกษา ตัดสินใจเกี่ยวกับการออกแบบหลักสูตรได้นั้น จะเป็นปัจจัยให้เกิดการใช้งานวิจัยเกี่ยวกับสถานศึกษาเป็นพื้นฐานของการตัดสินใจ ครูผู้สอนจำเป็นต้องพัฒนาตนเองขึ้น เพราะจะต้องรับผิดชอบต่อการศึกษา และแสดงภาวะความรับผิดชอบต่อให้ชัดเจน สิ่งเหล่านี้เป็นแรงสำคัญผลักดันให้ครูผู้สอนต้องศึกษางานวิจัยใหม่ ทำการวิจัยเกี่ยวกับการเรียนการสอนของตนเอง ใช้งานวิจัยเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้มีความรู้มากขึ้น ให้เป็นครูมืออาชีพตามที่สังคมเรียกร้อง

ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงนี้ คุณภาพการศึกษาเป็นสิ่งที่สังคมให้ความสนใจ และห่วงใย สถานศึกษาจำเป็นต้องสร้างความเชื่อมั่นแก่สังคมว่ามีความสามารถในการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณธรรม มีความรู้ มีความสุข ตามที่สังคมคาดหวัง

ปัจจุบันปรัชญาคุณภาพทั้งระบบ และเครื่องมือการพัฒนาที่เรียกว่าการจัดการคุณภาพทั้งระบบ (Total Quality Management : TQM) เป็นสิ่งที่วงการศึกษานำความสนใจและนำแนวคิดมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษามากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับสถาบันการศึกษา

ปรัชญาของคุณภาพทั้งระบบคือ ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการในขณะเดียวกันลดความสูญเสีย

อันเกิดจากการดำเนินงาน ฉะนั้น กรอบแนวคิดของการจัดการคุณภาพ ทั้งระบบจึงเน้น

1. การปฏิบัติให้เกิดในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ มิใช่คิดแทนว่าลูกค้าต้องการอะไร
2. ความต่อเนื่องของการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สูงขึ้นเรื่อยไป ไม่เพียงเพื่อบรรลุผลตามมาตรฐานแล้วดำรงรักษาสภาพ นั้นไว้ เท่านั้น
3. การมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายและทุกคนทั้งภายในองค์กร และ ภายนอกที่มีส่วนเกี่ยวข้อง
4. การป้องกันปัญหามากกว่าการแก้ไขเมื่อปัญหาได้เกิดขึ้นแล้ว

จึงอาจกล่าวได้ว่ากรอบแนวคิดของการจัดการคุณภาพทั้งระบบเป็นการ ประสานการควบคุมคุณภาพ การป้องกันความเสียหายและการปรับปรุง คุณภาพโดยอยู่บนพื้นฐานประการสำคัญคือ ทำให้ลูกค้าพึงพอใจทั้ง โดยการสนองตอบตามความต้องการของลูกค้าหรือที่เกินความคาดหมาย

การเข้าใจการจัดการคุณภาพทั้งระบบให้ถ่องแท้ จำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับระบบคุณภาพขององค์กรตนเอง และความ สัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ต้องทำงานร่วมกันในฐานะผู้ส่งมอบและลูกค้า เสียก่อน

### ระบบคุณภาพของสถานศึกษา

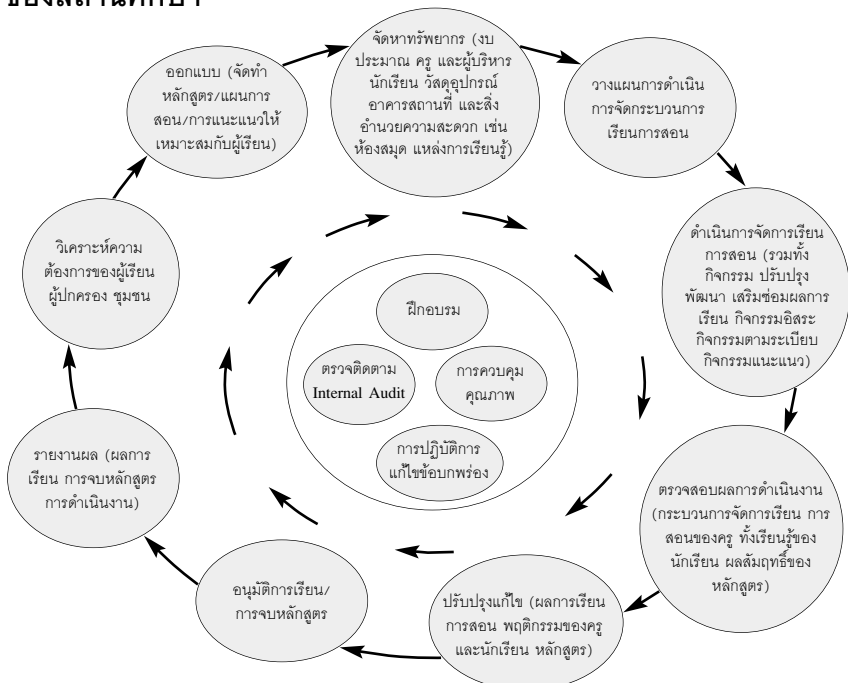
ระบบคุณภาพของสถานศึกษาได้จากการวิเคราะห์ระบบงาน ทั้งหมดของสถานศึกษา ทั้งนี้โดยยึดกิจกรรมที่ดำเนินการกับผู้เรียนเป็น สำคัญ สถานศึกษามีหน้าที่หลัก คือ จัดการศึกษาให้แก่ผู้เรียน ฉะนั้น กิจกรรมใด ๆ ที่มีได้ดำเนินการโดยมีผู้เรียนเป็นแกนหลัก ถือเป็นภาระ



หน้าที่สนับสนุนเพื่อให้กิจกรรมหลักมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ระบบคุณภาพของสถานศึกษาจึงต้องครอบคลุมตั้งแต่การรับผู้เรียนจนกระทั่งผู้เรียนสำเร็จการศึกษาออกไป ตลอดจนถึงกิจกรรมที่มีบริการให้แก่ผู้เรียนอีกภายหลังที่ออกจากสถานศึกษาไปแล้ว

โดยที่แนวคิดการจัดการคุณภาพทั้งระบบ เน้นความพึงพอใจของลูกค้า การป้องกันมากกว่าการแก้ไข และคุณภาพมิใช่สิ่งที่จะเกิดขึ้นได้จากการทำงานไปวัน ๆ คุณภาพต้องได้รับการจัดการให้เกิดขึ้นในทุกชั้นตอน นับตั้งแต่การวิเคราะห์ความต้องการการออกแบบ การจัดหาทรัพยากร การวางแผน การดำเนินงาน การตรวจสอบการดำเนินงาน การปรับปรุงแก้ไข การอนุมัติการเรียนและการจบหลักสูตร การรายงานผล

ภาพที่ 1 แสดงวงจรกิจกรรมสำคัญของการจัดการคุณภาพทั้งระบบของสถานศึกษา



วงจรวงจรต้นมีนัยสำคัญ ดังนี้

1. กิจกรรมในวงจรมีอยู่ในความรับผิดชอบของแต่ละฝ่าย ทุกฝ่ายจะต้องมีเข็มมุ่งสู่คุณภาพในทิศทางเดียวกัน จึงจะสามารถผลักดันให้สถานศึกษาเคลื่อนไปข้างหน้าสู่คุณภาพได้ทั้งระบบ

2. กิจกรรมในวงจรแสดงความเชื่อมโยงของระบบงานโดยชี้ให้เห็นว่าผลผลิตของกระบวนการหนึ่งจะเป็นปัจจัยนำเข้าไปให้กับกระบวนการต่อไป เป็นการอธิบายความหมายของคำว่า “ลูกค้าภายใน” ซึ่งได้แก่ผู้รับช่วงงานต่อ ดังที่ Dr.Kano กล่าวว่า “The next processes are our customers” (Dr. Kano, 1987) เป็นการสร้างความตระหนักในประสิทธิภาพการปฏิบัติอย่างมีคุณภาพในขั้นตอนของตนเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าของตน

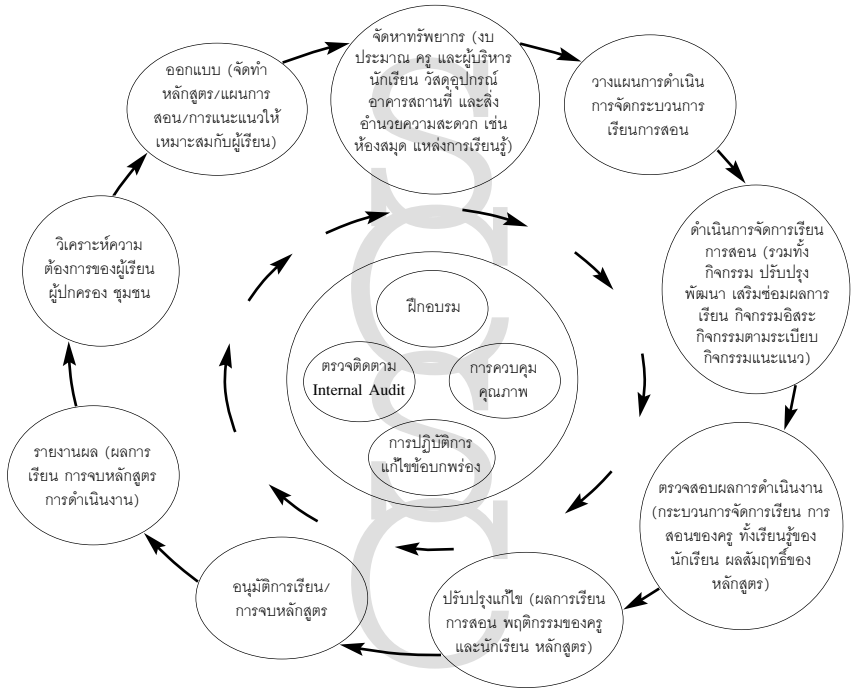
3. ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญแก่ทุกกิจกรรมทัดเทียมกัน มิฉะนั้น อาจยังผลให้เกิดปัญหาโดยรวมได้คือขาดความรับผิดชอบต่อระบบ โดยผลกระทbard้านคุณภาพไปให้กับหน่วยงานที่ได้รับความสำคัญหรือบทบาทมากกว่า กิจกรรมที่ขาดการเอาใจใส่ในระบบคุณภาพ หากเปรียบเสมือนยางรถยนต์ ส่วนนั้นก็ยุบเข้าไป ส่วนกิจกรรมที่มีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องก็จะไปงออก ฉะนั้นการขับเคลื่อนให้พัฒนา ก็เสมือนแล่นบนถนนที่ขรุขระ

ภาพข้างต้นนี้แสดงตัวอย่างระบบคุณภาพของสถานศึกษา ซึ่งเป็นการสื่อสารให้บุคลากรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษารับทราบและเข้าใจตรงกันว่าสถานศึกษามีภาระงานหลักอะไรบ้าง และเป็นภาระงานที่สถานศึกษาต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพให้เกิดประสิทธิผล สร้างความเชื่อมั่นแก่สังคมว่า สถานศึกษามีศักยภาพในการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนดี เก่ง มีความสุขตามมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความพึงพอใจของสังคม



ในองค์กรที่มีแนวคิดพัฒนาคุณภาพทั้งระบบทุกคนจะเป็นทั้งลูกค้าและผู้ส่งมอบ ในที่นี้จะยกตัวอย่างความสัมพันธ์ในระดับห้องเรียน แนวคิด TQM เสนอแนะว่า ครู และนักเรียนเป็นทีมงานที่เทียบได้กับพนักงานตำแหน่งสำคัญแนวหน้าของบริษัทที่มีผลสำเร็จของงานอันเกิดจากการทำงานร่วมกัน คือ ความสามารถ ความสนใจและบุคลิกภาพของผู้เรียนที่มีพัฒนาการสูงขึ้น ในเชิงความสัมพันธ์นี้ผู้เรียนถือเป็นลูกค้าหรือผู้รับบริการ การศึกษาเพื่อความก้าวหน้า ครูและสถานศึกษา เป็นผู้ส่งมอบ นั่นคือเป็นผู้รับผิดชอบ จัดสวัสดิการด้านการศึกษาให้แก่ผู้เรียนโดยสอนวิธีการต่างๆ ให้ เช่นวิธีการแสวงหาความรู้ วิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสูง วิธีการประเมินคุณภาพผลงานตนเองและผู้อื่น วิธีการลงทุนทางการศึกษา หรือขยายโอกาสการเรียนรู้ของตนเองเพื่อการดำรงชีวิตในอนาคต ฉะนั้นผู้เรียนจึงมิได้มีบทบาทจำกัดอยู่ที่การเป็นลูกค้าเท่านั้นแต่มีบทบาทเป็นคนทำงานในระบบการศึกษาด้วย กล่าวคือเป็นผู้ส่งมอบเช่นกันโดยมีผลผลิตที่สำคัญคือ การปรับปรุงตนเอง และความเจริญก้าวหน้าของตนเองอย่างต่อเนื่อง

นัยของแนวคิดผู้ส่งมอบและลูกค้านี้สะท้อนให้สถานศึกษาที่พัฒนาคุณภาพทั้งระบบ ต้องทบทวนและปรับบทบาทของทุกฝ่าย ครู ทำอย่างไรจึงจะเกิดการปฏิบัติที่ดีที่สุดต่อผู้เรียนซึ่งเป็นทั้งลูกค้าและผู้ส่งมอบ นักเรียนทำอย่างไรจึงจะเกิดการปฏิบัติที่ดีที่สุดในฐานะที่เป็นลูกค้าที่ต้องรู้จักเรียกร้องบริการที่ดีจากผู้ขายหรือส่งมอบสินค้า และในฐานะผู้ส่งมอบที่ต้องทำงานอย่างดีที่สุดให้แก่ลูกค้าคือครูผู้สอน ฉะนั้นจึงกล่าวได้ว่าแนวคิดเรื่องความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคลในฐานะผู้ส่งมอบและลูกค้า ทำให้บุคลากรเรียนรู้ที่จะให้คุณค่าการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดแก่กันและกัน ก่อให้เกิด**สายโซ่แห่งคุณภาพ** ขึ้นในทุกระบบทั่วทั้งองค์กร ดังภาพที่ 3

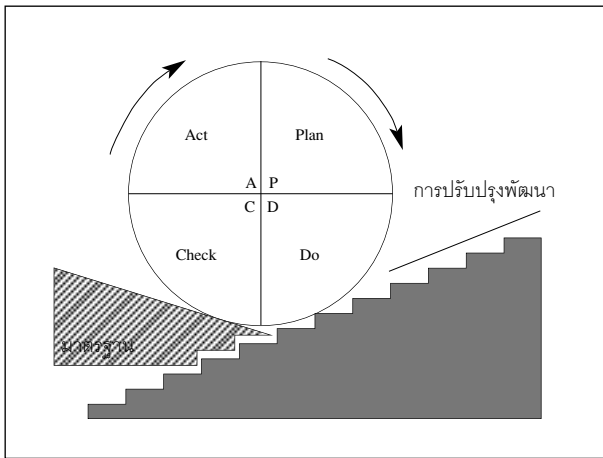


S = SUPPLIER (ผู้ส่งมอบ)

C = CUSTOMER (ลูกค้า)

## วงจรและหลักการคุณภาพของเดมมิง

วงจรเดมมิง เป็นกระบวนการหนึ่งซึ่งนิยมนำมาใช้ในการบริหารจัดการที่แสดงการทำงานที่สมบูรณ์ เป็นระบบ



วงจรการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

- P = แผน
- D = การดำเนินงาน
- C = การตรวจสอบผล
- A = การปฏิบัติการวางแผนใหม่

การดำเนินการโดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA (Plan-Do-Check-Action) เริ่มจากกำหนดเป้าหมายหรือมาตรฐานของสถานศึกษา แล้ววางแผน (P) เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนด จากนั้นจึงดำเนินการตามแผน (D) ในขณะที่ดำเนินการก็ทำการตรวจสอบ (C) ว่าดำเนินการไปแล้วนำไปสู่เป้าหมายหรือไม่เพียงใด แล้วนำผลการตรวจสอบมาใช้

แก้ไข ปรับปรุง (A) แล้ววางแผนให้การดำเนินงานในข้อต่อไปดีขึ้น ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะต้องทำให้เป็นวงจรตลอดเวลา

นอกจากนั้นศึกษาการพัฒนาคุณภาพทั้งระบบ คงไม่อาจหลีกเลี่ยงที่จะกล่าวถึงจุดเน้น การจัดการ 14 ข้อของเดมมิ่ง (Deming's 14 points) เพื่อให้บรรลุผลคุณภาพ ซึ่งปัจจุบันถือเป็นหลักการคุณภาพที่ทั่วโลกนำไปใช้ เดมมิ่งเป็นชาวอเมริกันที่ได้สอนแนวคิดเรื่องคุณภาพและการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องให้แก่วงการอุตสาหกรรมของญี่ปุ่นภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ทำให้สินค้าญี่ปุ่นผุดขึ้นเป็นสินค้าที่มีคุณภาพดีเป็นที่พึงพอใจไปทั่วโลก ล้ำหน้าสินค้าอเมริกันจนทำให้นักธุรกิจของอเมริกาต้องหันมาทบทวนระบบคุณภาพของตนเอง

### หลักการคุณภาพ 14 ประการของเดมมิ่ง สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. มุ่งมั่นในการปรับปรุงสินค้าและบริการต่อเนื่องโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ ดำเนินอยู่ในธุรกิจและเพื่อการสร้างงาน
2. ปรับเปลี่ยนปรัชญาการทำงานใหม่ให้ทันสมัย
3. สร้างคุณภาพตั้งแต่ขั้นเริ่มต้น มิใช่อาศัยการตรวจสอบขั้นสุดท้ายเมื่อสินค้าผลิตเสร็จเรียบร้อยแล้ว (ทำให้เกิดการสูญเสียเพราะสินค้าที่บกพร่องต้องถูกตัดทิ้ง)
4. ราคาขายเพียงประการเดียวมิใช่ผลตอบแทนของธุรกิจ
5. มุ่งมั่นปรับปรุงระบบการผลิตและการให้บริการ
6. จัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับงานที่ทำ
7. สร้างภาวะผู้นำ
8. ขจัดความกลัว เช่น กลัวองค์ความรู้ใหม่ๆ กลัวการเปลี่ยนแปลงตลอดจนไม่ใช่ความกลัวในการบริหารจัดการ

9. จัดอุปสรรคระหว่างแผนก กลุ่ม ฝ่าย
10. จัดการตั้งคำขวัญที่มุ่งเน้นเป้าหมายเชิงปริมาณ แต่ให้ตั้งคำขวัญที่มุ่งแก้ไขข้อบกพร่องจากกระบวนการแทน เช่น “ข้อบกพร่องเป็นศูนย์” “ยกระดับผลผลิต” “ลดความซ้ำซ้อน” เป็นต้น
11. จัดการตั้งเป้าหมายเชิงปริมาณ
12. จัดอุปสรรคที่บั่นทอนความภาคภูมิใจในงาน
13. จัดให้มีโครงการอย่างหลากหลายเพื่อให้การศึกษาและพัฒนาบุคลากร
14. จัดให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพราะการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเป็นหน้าที่ของทุกคน

## รูปแบบการนำการบริหารจัดการคุณภาพทั้งระบบไปดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

การนำกรอบแนวคิดการบริหารจัดการคุณภาพทั้งระบบ มาใช้พัฒนาคุณภาพการศึกษา จะต้องบริหารจัดการอะไร อย่างไร เป็นสิ่งที่ท้าทายผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งบ่อยครั้งจะรู้สึกสับสนกับกรอบแนวคิดและรูปแบบการนำไปใช้ต่างๆ ที่พบเห็น ฉะนั้นการเข้าใจความหมายของคำว่า “กรอบแนวคิด” และ “รูปแบบ” จะช่วยให้ผู้บริหารดำเนินการด้วยความมั่นใจยิ่งขึ้น

**“กรอบแนวคิด”** เป็นโครงสร้างความคิด กรอบแนวคิดของการบริหารจัดการคุณภาพทั้งระบบ คือ การบริหารจัดการคุณภาพทั้งระบบทั่วทั้งองค์กรจะนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศตามเป้าประสงค์ กรอบแนวคิดหนึ่งๆ จะมีเพียงแนวคิดเดียว



**“รูปแบบ”** เป็นการนำกรอบแนวคิดไปปฏิบัติ รูปแบบของการบริหารจัดการคุณภาพทั้งระบบที่ ดร.เดมมิ่ง นำเสนอประกอบด้วยปัจจัยจุดเน้น 14 ประการ ดังได้กล่าวแล้วข้างต้น แต่ก็มีหลายองค์กรที่ได้สังเคราะห์กรอบแนวคิดและรูปแบบที่ ดร.เดมมิ่ง นำเสนอแล้วกำหนดเป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรของตนอันนำไปสู่กรอบแนวคิด การบริหารจัดการคุณภาพทั้งระบบ กรอบแนวคิดนี้จึงแตกเป็นรูปแบบการนำไปใช้ขึ้นอยู่กับขนาด สภาพปัญหา ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ และการยอมรับของมวลสมาชิกในองค์กรซึ่งต้องได้รับการสนับสนุน พัฒนา ปรับปรุงทีละเล็กทีละน้อยทุกวัน ฉะนั้น การบริหารจัดการคุณภาพทั้งระบบที่นำไปใช้ในองค์กรแต่ละแห่งจะมีรูปแบบของตัวเองที่สนองตอบความจำเป็น และความต้องการขององค์กรนั้นๆ ได้อย่างเหมาะสม อย่างไรก็ตามอาจแบ่งรูปแบบการนำไปใช้ในองค์กรได้เป็น 3 ลักษณะกว้างๆ ดังนี้ (Lankand, Bettina A)

1. **แบบแนวคิด** กล่าวคือ กลุ่มผู้บริหารระดับสูงขององค์กรได้รับการศึกษาและฝึกอบรมหลักการของการบริหารจัดการคุณภาพทั้งระบบ จึงได้นำมาจัดทำวิสัยทัศน์ และแผนขององค์กรแล้วถ่ายทอดให้ฝ่าย แผนก หรือกลุ่มงานซึ่งผ่านการฝึกอบรม การบริหารจัดการคุณภาพทั้งระบบ เช่นกัน รับแผนที่ตกลงแล้วนั้นไปปฏิบัติ แนวทางนี้สามารถสร้างความเคลื่อนไหว และการรับรู้ในจุดมุ่งหมายได้ แต่ก็มีจุดอ่อน คือ ชักนำความคิดของบุคลากรในเชิงว่ามีวิธีที่ใช้ได้วิธีเดียวในการดำเนินงานซึ่งสวนทางกับปรัชญา การบริหารจัดการคุณภาพทั้งระบบ อย่างไรก็ตามรูปแบบนี้ประสบผลสำเร็จได้เช่นกันเมื่อนำไปใช้กับองค์กรขนาดเล็กที่บุคลากรมีความใกล้ชิดกัน มีการติดต่อสื่อสาร อภิปรายกัน ภาระงานไม่มากนัก และเห็นภาพงานชัดเจน

**2. แบบตามความสมัครใจ** รูปแบบนี้ไม่ได้พึงพาระดับบริหารว่าจะมุ่งมั่นผูกพันอยู่ด้วยหรือไม่ แต่เป็นการทำด้วยความสมัครใจของกลุ่มแล้วเผยแพร่กันเองในองค์กรให้ได้เรียนรู้ปรัชญาของการบริหารจัดการคุณภาพทั้งระบบ จากโครงการต่างๆ ที่ดำเนินการ แนวทางนี้กระตุ้นพลังสร้างสรรค์ของแต่ละบุคคลดี แต่มักจะขาดการรับรู้และการนำจากผู้บริหารระดับสูงซึ่งมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการดำเนินงาน

**3. แบบผูกมัดหลวมๆ** เป็นรูปแบบในอุดมคติที่ผู้บริหารระดับสูงทำหน้าที่เป็นทั้งผู้อำนวยการความสะอาด และผู้นำ บุคลากรจะได้รับการสื่อสารจนเกิดการยอมรับ และนำเข้ามาร่วมมือในการวางแผนที่ลงถึงรายละเอียดและรอบด้าน ซึ่งแผนนี้จะเป็นตัวรวมบุคลากรในลักษณะเป็นทีมงานให้ร่วมดำเนินงานพัฒนาคุณภาพทุกขั้นตอน รูปแบบนี้เป็นการประสานจุดแข็งของทั้ง 2 แนวทางข้างต้นเข้าไว้ด้วยกัน

องค์กรหรือสถานศึกษาขนาดใหญ่มักจะมีโครงสร้างแยกของแต่ละกลุ่ม ฝ่าย ตามศาสตร์ของสาขาวิชา การทำงานก็มักจะชัดเจนในส่วนของตนแต่ไม่มีใครจะรับรู้รอบด้าน การพัฒนาภายในตามปกติจะค่อนข้างไปทางแบบตามความสมัครใจ แต่หากได้นำรูปแบบที่ 3 ซึ่งเป็นทางสายกลางมาปรับปรุงระบบคุณภาพ จะมีความเหมาะสมที่สุด แต่ไม่ว่าจะใช้รูปแบบใด ทุกรูปแบบต้องเชื่อมโยงการปฏิบัติให้ได้อย่างเหมาะสมกับภารกิจขององค์กร วัฒนธรรมขององค์กร ตลอดจนสนองจุดเด่นจุดด้อย โอกาส และภัยคุกคามขององค์กร

## การจัดการการเปลี่ยนแปลง

ประสบการณ์ของสถานศึกษาที่นำการจัดองค์กรทั้งระบบมาดำเนินการ มักกล่าวเป็นเสียงเดียวกันว่าจุดเริ่มต้นในการนำระบบการบริหารจัดการคุณภาพทั้งระบบมาใช้ เป็นงานที่ทำทนายที่สุด เพราะหมายถึงต้องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมสถานศึกษา วัฒนธรรมสถานศึกษา คือ ความเชื่อ และคุณค่าที่บุคลากรของสถานศึกษายึดถือร่วมกัน และแสดงออกมาเป็นแบบแผนการปฏิบัติ วิธีการทำงานขององค์กร ตัวอย่างเช่น หากสถานศึกษามีความเชื่อว่า นักเรียนทุกคนต้องไม่ถูกละทิ้งไว้จนเรียนไม่ทันเพื่อน บุคลากรของสถานศึกษามีทัศนคติเช่นเดียวกันเห็นคุณค่าในการร่วมมือกัน อบรมบ่มนิสัย ชี้นำ ช่วยเหลือ ใส่ใจแก้ปัญหาของผู้เรียนทุกคน เห็นปัญหาของสถานศึกษานำมาจัดทำแนวปฏิบัติในการทำงานร่วมกัน ทั้งในเรื่องการนำข้อมูลผู้เรียนมาใช้ในการพัฒนา การกำกับติดตามความก้าวหน้า การขอความร่วมมือจากผู้ปกครอง รวมถึงให้ความรู้แก่ผู้ปกครองว่าจะช่วยเหลือบุตรหลานของตนได้อย่างไร เป็นต้น

ดังนั้น หากกล่าวในเชิงทฤษฎี การจัดการการเปลี่ยนแปลงเป็นการจัดการพฤติกรรมขององค์กร และโครงสร้างองค์กร โดยใช้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management) และการพัฒนาองค์กร (Organization Developments) เป็นเครื่องมือแต่มีข้อเสนอแนะว่าการมีเพียงโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นแต่ละโครงการหรือการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรอย่างเดียวยังไม่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสู่ทิศทางคุณภาพตามเป้าหมายของการบริหารจัดการคุณภาพทั้งระบบ การเปลี่ยนแปลงให้บังเกิดผลต้องดำเนินการในลักษณะปรับกระบวนการที่เกี่ยวข้องทั้งหมดให้สอดคล้องกันบนเหตุผลความเชื่อพื้นฐานว่า บทบาทที่บุคลากรได้รับเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล

ฉะนั้น หากมีการมุ่งถ่ายความรับผิดชอบในการตัดสินใจลงสู่ระดับล่างด้วย มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง มีการใช้กระบวนการทำงานเป็นตัวผลักดันสถานการณ์ใหม่ๆ ก็จะพัฒนาขึ้น อันจะเป็นสิ่งบังคับให้บุคลากรต้องใส่ใจในกระบวนการของตนเพราะเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการบวนการอื่นที่ต่อเนื่อง สิ่งเหล่านี้จึงจะสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมขององค์กรได้ รูปแบบการพัฒนาคุณภาพทั้งระบบจึงให้ความสำคัญกับองค์ประกอบ 5 ประการนี้ คือ **ทีมงาน** ที่ประกอบด้วยทุกกลุ่ม/ฝ่ายที่เกี่ยวข้องที่ต้องทำงานในกระบวนการนั้นร่วมกัน และมีความรู้ความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างงานของตน **พันธะผูกพัน** เป็นองค์ประกอบหลักที่จะสนับสนุนให้เกิดการสั่นไหวในการประสานความร่วมมือ เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ และความเพียรพยายามเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย **ความรู้** ในงานที่ทำอันจะทำให้ภารกิจขององค์กรสู่การปฏิบัติได้ **เครื่องมือเทคนิค** และทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เพื่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ **การสื่อสาร** ระหว่างกลุ่มฝ่ายต่างๆ ภายในองค์กรและกับภายนอกองค์กร เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีในการปฏิบัติงาน

## ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงที่สัมฤทธิ์ผล

บทบาทและความรับผิดชอบของบุคคลมีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการในงานที่ทำ รูปแบบการพัฒนาจึงใช้การบูรณาการลงในกระบวนการ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงสุดต้องเป็นผู้นำในการบูรณาการนี้ โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานที่สำคัญ 6 ขั้นตอน ซึ่งต้องดำเนินการตามลำดับเพราะบางกิจกรรมไม่เหมาะสมที่จะเริ่มต้นเร็วเกินไป ขั้นตอนการดำเนินงานมีดังนี้

**ขั้นที่ 1** สร้างพันธมิตรผูกพันร่วมกันในคณะผู้บริหารต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กร

จุดเริ่มต้นของการปรับกระบวนการที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกันทำโดยใช้การทบทวนภาพรวมของสถานศึกษาซึ่งต้องนำโดยทีมผู้บริหารดำเนินการวิเคราะห์ร่วมกันว่าสถานศึกษาต้องเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง มีปัญหาในกระบวนการด้านวิชาการและด้านการจัดการอย่างไรที่ต้องปรับปรุง เป็นต้น ผู้บริหารระดับสูงก็จะสามารถเริ่มต้นสร้างพันธมิตรผูกพันร่วมกัน อันเป็นสิ่งจำเป็นต่อการเริ่มต้นกระบวนการเปลี่ยนแปลงได้ ฉะนั้นสิ่งสำคัญตรงจุดนี้คือ ต้องทำให้คณะผู้บริหารทำงานเป็นทีมให้ได้

**ขั้นที่ 2** กำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาเพื่อเป็นทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ

เมื่อคณะผู้บริหารยอมรับในผลการวิเคราะห์ว่าต้องการเปลี่ยนแปลง ก็จะสามารถนำมาสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ได้ การกำหนดวิสัยทัศน์นี้จะช่วยให้สามารถกำหนดกระบวนการกำหนดบทบาท และความรับผิดชอบใหม่ๆ ของบุคลากร อันนำไปสู่การประสานงานเพื่อการวิเคราะห์กระบวนการทำงานตามสายการบังคับบัญชาแบบเดิมในทุกกระดับของสถานศึกษา โดยมีต้องเปลี่ยนแปลงโครงสร้างที่เป็นทางการ ตำแหน่ง และระบบบางอย่างเพราะอาจสร้างแรงต่อต้านได้

**ขั้นที่ 3** กำหนดภารกิจที่ต้องเอาชนะควบคู่กับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของภารกิจ

การกำหนดเพียงภารกิจที่ต้องเอาชนะยังไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานตามภารกิจนั้นๆ หลายหน่วยงาน แม้มีการกำหนดภารกิจก็ยังล้มเหลว ทั้งนี้เพราะขาดทักษะในการแปลงภารกิจลงไปสู่กระบวนการที่สำคัญผ่านปัจจัยความสำเร็จของภารกิจ จึงต้องดูแลขั้นตอนเหล่านั้นเป็นพิเศษ ทั้งนี้เพราะแม้จะมีพันธมิตรผู้เกี่ยวข้องร่วมกันต่อการเปลี่ยนแปลง แต่อาจยังไม่สมดุลเพราะอาจมีผู้บริหารบางคนยังมีแรงต้าน บางคนยังวางตัวกลางๆ บางคนกระตือรือร้น หรือบางคนยังกังวลต่อการเปลี่ยนแปลงที่กำหนด ดังนั้น หากคณะผู้บริหารได้จัดทำรายการปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของภารกิจ ก็จะทำให้เกิดความเข้าใจยิ่งขึ้นว่าการเปลี่ยนแปลงนี้ต้องการเปลี่ยนในรายละเอียดอะไรบ้าง

**ขั้นที่ 4** แดงองค์ประกอบที่ประสงค์เปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการสำคัญและสร้างความรับผิดชอบต่อกระบวนการ

เป็นขั้นตอนที่คณะผู้บริหารจะต้องพิจารณาว่า ทำอย่างไร จึงจะให้การเปลี่ยนแปลงกลายเป็นงานของสถานศึกษาอย่างแท้จริง ในรูปแบบของกระบวนการที่ติดตั้งอยู่ในระบบภายหลังจากที่เกิดการยอมรับว่าจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงแล้ว ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการเปลี่ยนแปลงได้ติดตั้งอย่างมั่นคงในสถานศึกษา โดยมีการวางแผนกระบวนการสำคัญต่าง ๆ และกำหนดผู้รับผิดชอบ ขั้นตอนนี้จึงเป็นการเริ่มต้นตั้งทีมงานตามกระบวนการสำคัญนั้น ๆ และดำเนินการ

**ขั้นที่ 5** กำหนดกระบวนการย่อยของแต่ละกระบวนการสำคัญ จัดตั้งคณะทำงานและจัดทำโปรแกรมการพัฒนาทักษะ

การกำหนดกระบวนการย่อยของแต่ละกระบวนการสำคัญ ตลอดจนกิจกรรมภาระงานและคณะทำงานเพื่อดำเนินการสิ่งต่าง ๆ เหล่านั้น จะทำให้บุคลากรที่เมื่อได้รับมอบหมายการดำเนินงานตามกระบวนการย่อยต่างๆ ความรับผิดชอบของเขาจะเป็นตัวผลักดันให้บุคลากรต้องเรียนรู้เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกระบวนการใหม่ๆ ได้ ช่วงนี้จึงเป็นจังหวะที่เหมาะสมที่สุดที่ผู้บริหารต้องสนับสนุนเมื่อมีการบ่งชี้ว่าบุคลากรจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมทักษะใหม่ใดบ้าง การอบรมเช่นนี้จึงเป็นการอบรมที่เกิดจากความต้องการจากแรงผลักดันของกระบวนการ เป็นการอบรมที่มีความหมายทั้งในด้านเนื้อหาสาระและทักษะในจังหวะเวลาที่ต้องการ มิใช่การอบรมแบบปูพรมที่มีได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการจึงไม่เกิดประโยชน์

## ขั้นที่ 6 วัดผลความก้าวหน้าและปรับปรุงกระบวนการ

การเปลี่ยนแปลงต้องสร้างให้เกิดบางอย่างที่ไม่เคยมีมาก่อน คือเกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้จะทำให้สถานศึกษาเกิดความสามารถในการปรับตัวได้ในสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ฉะนั้น บุคลากรต้องเรียนรู้วิธีการวัดผลความก้าวหน้าของงานและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ในขั้นนี้บางคนจะรู้สึกว่ามีแรงกดดัน เพราะงานของตนต้องทำส่งต่อกระบวนการต่อไป บุคลากรในสถานศึกษาจะเกิดความเข้าใจทีละเล็กละน้อยในคำว่า “การผลักดันโดยกระบวนการ” เข้าใจลักษณะองค์กรใหม่ว่าต้องการผู้นำ และบุคลากรชนิดใด เริ่มยอมรับอย่างจริงจังที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง การย้ายบุคลากร หรือบางคนขอย้ายตนเองเพื่อไปทำหน้าที่อื่นที่เหมาะสมกว่า



# 4

## การพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้

การพัฒนาสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการบริหารจัดการคุณภาพการศึกษาเพื่อการสร้างสรรค์ (Empowering Education) ซึ่งเป็นการศึกษาที่ตอบสนองการพัฒนาคุณภาพชีวิต สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ สร้างค่านิยมแบบประชาธิปไตย การจัดการศึกษาดังกล่าวเป็นรูปแบบการศึกษาเพื่อสร้างคน สร้างงาน และสร้างชาติ

สถานศึกษาคือองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นให้สมาชิกทุกคน (รวมทั้งผู้เรียน) มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองตลอดเวลา เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองและองค์กร เพื่อการดำเนินงานตามภารกิจต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีรูปแบบการทำงานเป็นทีมการเรียนรู้ร่วมกัน และมีความคิดความเข้าใจซึ่งระบบที่ประสานกัน ทำให้เกิดเป็นประโยชน์ได้เปรียบที่มั่นคงในการแข่งขันในกระแสโลกาภิวัตน์

ความสำเร็จของสถานศึกษาดังกล่าวนี้จะทำให้ทรัพยากรบุคคลในองค์กรมีความสามารถความเชี่ยวชาญและเป็นมืออาชีพอย่างแท้จริง โดยมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้และทักษะอย่างต่อเนื่องด้วยกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต

## แนวคิดในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

ดร.ปีเตอร์ เอ็ม.เซ็งกี้ (Dr.Peter M. Senge) ได้เสนอวินัย 5 ประการที่ครอบคลุมตั้งแต่บุคคลไปจนถึงองค์กรที่ต้องมีเป้าหมายและมีระบบงานในการพัฒนาผู้นำและสมาชิกทุกคนในองค์กร เพื่อให้มีการเรียนรู้ ศรัทธา และถือปฏิบัติร่วมกันที่จะทำให้เกิดผลชัดเจน ได้แก่

1. การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery)
2. รูปแบบ วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models)
3. การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Shared Vision)
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)
5. การคิดและเข้าใจเชิงระบบ (Systems Thinking)

### 1. การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

เป็นแกนของวินัยที่สำคัญของทุกองค์กร โดยแต่ละคนในองค์กร จะต้องมีความมุ่งมั่นไปสู่ความเป็นเลิศเพื่อให้เก่งในทุกๆ ด้าน ทั้งในการเรียนรู้ การคิดและการทำ การเก่งในการเรียนรู้ คือ การมีปฏิภาณไหวพริบ และเพียรพยายามในการใฝ่รู้ ตั้งแต่วัยเด็กจนสู่วัยแห่งการประกอบอาชีพ โดยเฉพาะภายใต้ยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งเป็นโลกของเศรษฐกิจยุคใหม่ (Knowledge-Based Economy) ทุกคนจำเป็นต้องเรียนรู้ ให้ทันการ และเรียนรู้ตลอดชีวิตที่จะช่วยสนับสนุนให้บุคคลบรรลุถึงซึ่งความเป็นเลิศ

แนวปฏิบัติในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศประกอบด้วย

1.1 การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) คือความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการให้สิ่งต่างๆ เกิดขึ้นในชีวิตตนในอนาคต โดยอาจเป็นช่วงเวลาหนึ่งๆ ได้แก่ วิสัยทัศน์ในหน้าที่การงาน ครอบครัว และเฉพาะตัว

1.2 ความมุ่งมั่นสร้างสรรค์ (Creative Tension) เป็นแรงไฟดีที่จะช่วยเสริมให้บุคคลเพียรพยายามและมุ่งมั่นตลอดเวลา

1.3 การใช้ข้อมูลเพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจเป็นการใช้ข้อมูลจริงและเหตุผลเพื่อช่วยทำงานถูกต้องตลอดเวลา

1.4 การฝึกจิตให้สำนึกในการทำงาน (Subconscious) เป็นการฝึกทักษะทำงานให้ชำนาญโดยอัตโนมัติ ผลงานดีเยี่ยมต่อเนื่อง

## 2. วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง

ความคิดเกี่ยวกับมุมมองวิธีการคิดของคนในแต่ละเรื่องเกิดจากประสบการณ์ที่สั่งสม ซึ่งเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Quotient) และมีผลต่อความเข้าใจเรื่องราว งานหรือกิจกรรมในแง่มุมมองต่างๆ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการตัดสินใจกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

การเปลี่ยนแปลงหรือการปรับตัวในองค์กร จะต้องทำให้บุคลากรทุกคนมีความรู้และความเข้าใจไปในทางเดียวกัน เข้าใจความจำเป็น ความถูกต้องร่วมกัน และไม่ติดยึด อยู่กับรูปแบบและวิธีการที่คุ้นเคย องค์กรจะต้องมีการประชาสัมพันธ์ ประชาพิจารณ์ และสร้างบรรยากาศเปิด สร้างความเข้าใจให้ทุกคนมีส่วนร่วมและกำหนดเป้าหมายท้าทายความสำเร็จร่วมกัน การปรับหรือสร้างรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง เปรียบเสมือนการโน้มนำโมเลกุลของแม่เหล็กให้มีทิศทาง

ไปในทางเดียวกัน เพื่อให้ได้แม่เหล็กที่ทรงพลัง วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้างร่วมกันเป็นการสร้างให้เกิดการยอมรับในเหตุและผลยอมรับในการเปลี่ยนแปลง เปิดโลกทัศน์ต่อระบบและวิธีการใหม่ๆ สมาชิกทุกคนในองค์กรจะสามารถพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ อันจะเป็นผลให้องค์กรพัฒนา

### 3. การสร้างและสานวิสัยทัศน์องค์กร

เป็นการสร้างและสานวิสัยทัศน์องค์กร ที่สมาชิกทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมเป็นการบูรณาการให้เกิดเป็นภาพ หรือสิ่งที่ประสงค์จะไปถึงให้ได้ในอนาคต การกำหนดวิสัยทัศน์องค์กรเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องมีความชัดเจน และเมื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์หรือแผนปฏิบัติการต้องช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์นั้นด้วย ลักษณะวิสัยทัศน์องค์กรที่ดี ได้แก่

- ผู้นำต้องเริ่มต้นกระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์อย่างจริงจัง
- วิสัยทัศน์ต้องมีรายละเอียดที่ชัดเจนเพียงพอที่จะนำไปเป็นแนวทางที่ปฏิบัติได้
- วิสัยทัศน์ต้องเป็นภาพบวกขององค์กรที่สร้างศรัทธาให้ทุกคนร่วมกันสนับสนุนและมุ่งมั่นปฏิบัติ

เมื่อกำหนด หรือสร้างวิสัยทัศน์องค์กรแล้ว จะต้องมีการสานวิสัยทัศน์เพื่อให้ทุกคนในองค์กรได้รู้และเข้าใจ รวมทั้งประชาสัมพันธ์ให้องค์กรภายนอกได้รับทราบด้วย

วิธีการพัฒนาวิสัยทัศน์องค์กร จะต้องทำเป็นระบบเป็นขั้นตอนอย่างถูกวิธี และที่สำคัญจะต้องได้รับความร่วมมือจากทุกคนในองค์กรวิธีการได้แก่

- มีคณะทำงานที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีอำนาจในการตัดสินใจสั่งการ โดยควรมีประธานที่เป็นผู้บริหารระดับสูง

➤ สำรวจความคาดหวัง ความต้องการ และความคิดเห็นจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) ต่อดองค์กร เพื่อการประสานประโยชน์ให้แก่ทุกฝ่าย เพื่อให้วิสัยทัศน์องค์กรสอดคล้องกับความคาดหวัง และนำไปปฏิบัติได้

➤ วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมองค์กร จุดแข็ง โอกาสและทางเลือก ในอนาคตเช่น ความต้องการของสถาบันการศึกษา สถาบันวิชาชีพ สถานประกอบการ เทคโนโลยี เพื่อประมวผลรวมกับความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้อง (อาจกำหนด 7 - 10 หัวข้อ)

➤ คัดเลือกวิสัยทัศน์ที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุด (2-3 หัวข้อ) นำเสนอขออนุมัติต่อคณะกรรมการบริหาร เพื่อประกาศใช้และสร้างความเข้าใจแก่ทุกคนในองค์กร

โดยสรุปวิสัยทัศน์องค์กร เป็นจุดหมายร่วมกันของสมาชิกทุกคนในองค์กรที่จะมุ่งมั่นไปให้ถึง โดยนำไปเป็นเป้าหมายของการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) และสานวิสัยทัศน์ให้เป็นจริงโดยการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Operation Plan)

#### 4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

เป็นการทำงานโดยทุกคนในทีมงาน จะต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันตลอดเวลาที่กำลังทำอะไร จะทำให้ดีขึ้นได้อย่างไรจึงจะช่วยเพิ่มคุณค่าแก่ผู้เรียน และสร้างการพัฒนาแก่องค์กร ความคิดดังกล่าวจะทำให้กลุ่มคนในองค์กรเรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือ เกื้อกูล สามัคคี เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีการสร้างภาวะผู้นำ (leadership) แก่ผู้นำองค์กรทุกระดับซึ่งจะเป็นพลังให้เกิดความสำเร็จ

วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการทำงานหรือการเปลี่ยนแปลงองค์กร การเรียนรู้ ร่วมกันเป็นทีมเพื่อเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญก่อนการเริ่มต้นทำงาน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีวิธีการสำคัญ ได้แก่

4.1 การเสวนา (Dialogue) เป็นการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นร่วมกัน โดยสมาชิกแต่ละคนมีความคิดและจิตที่เปิดกว้าง ยอมรับข้อคิดเห็นและเหตุผลของกันและกัน

4.2 การอภิปราย โดยมีการจัดเตรียมข้อสมมุติฐานและทางเลือกไว้ล่วงหน้า

4.3 การบริหารงานเป็นทีม โดยมีผู้นำ หรือหัวหน้าทีมเป็นผู้ดำเนินการเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และความสำเร็จ หรือความผิดพลาดร่วมกัน

4.4 การบริหารโครงการ โดยมีหัวหน้าและสมาชิกโครงการที่มีกำหนดเวลาเริ่มต้นและแล้วเสร็จที่ชัดเจนมีกิจกรรมและผู้รับผิดชอบรวมทั้งมีกระบวนการบริหารอย่างเป็นระบบ ซึ่งทุกคนจะมีโอกาสได้รับรู้เข้าใจงานทุกขั้นตอน ทัดเทียมกัน

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการเรียนรู้ในระหว่างการทำงาน (on the job training) มีความเป็นกันเอง และเน้นความเป็นระบบ โดยต้องเรียนรู้อะไรก่อน-หลัง จึงจะประสบความสำเร็จและเป็นประโยชน์ให้แต่ละคนและแต่ละทีมงานมีความรอบรู้และพัฒนาความสามารถสูงขึ้นตลอดเวลา และยังเป็นการพัฒนาคนให้สามารถทดแทนกันได้เป็นอย่างดี เป็นการสร้างผู้นำในรุ่นต่อๆ ไป โดยให้ผู้นำองค์กรทุกระดับทำหน้าที่เป็นครูสอนคน เพื่อถ่ายทอดความเป็นเลิศและเพื่อให้เกิดการยอมรับต่อกันและกันอย่างเป็นระบบ

## 5. ความคิดและความเข้าใจเชิงระบบ

เป็นการสร้างให้บุคคลหรือทีมงานมีความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆ ซึ่งเป็นการมองภาพรวม อันจะช่วยขจัดปัญหาความซับซ้อนของงาน ความคิดองค์กรและระบบ

การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องใช้แนวทางของระบบทุกขั้นตอน เช่น

- การพัฒนาวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ
- การพัฒนาระบบการวางแผนงาน
- การพัฒนาระบบการเรียนรู้ ตามความเหมาะสมขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย ระดับ ตำแหน่ง สายอาชีพต่างๆ ที่ควรได้รับการพัฒนาทั้งองค์ความรู้และทักษะอย่างเป็นระบบ
- การพัฒนาระบบการบริหารรูปแบบต่างๆ เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อองค์กรให้สูงขึ้น

## วิธีการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ควรทำเป็น 2 ระดับ คือระดับบุคคล และระดับองค์กร โดยยึดแนวคิดในวินัย 5 ประการ และเน้นการทำอย่างเป็นระบบ

**ระดับบุคคล** หมายถึง บุคลากรทุกคนในสถานศึกษา ได้แก่ ผู้บริหาร ครู นักเรียน และผู้ปกครอง ชุมชน

1. ปลุกฝังทัศนคติ และค่านิยมสถานศึกษา ให้ทุกคนรับทราบ และเข้าใจในการ ตัดสินใจครั้งสำคัญๆ ทุกครั้งอย่างสม่ำเสมอ
2. พัฒนาทักษะและความสามารถ โดยสถานศึกษาจะต้องพัฒนาทักษะให้สอดคล้องกับอาชีพและตำแหน่งงานของบุคลากร

3. ปลุกฝังความภาคภูมิใจและความเป็นเจ้าของของสถานศึกษาที่ต้องร่วมรับผิดชอบต่อผู้เรียนและการบริการ รวมทั้งความรับผิดชอบต่อสังคม

**ระดับสถานศึกษา** มีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ คือ

1. การมีวิสัยทัศน์สถานศึกษาที่ชัดเจน ปฏิบัติได้โดยได้รับการยอมรับจากทุกคนในสถานศึกษาที่เป็นเหมือนหลักชัยที่ทุกคนมุ่งมั่นไปให้ถึง

2. จัดโครงสร้างพื้นฐาน ได้แก่ เครื่องมือ เครื่องใช้ ประกอบการทำงาน และสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ ห้องสมุด เครือข่ายสื่อสารในสถานศึกษา

3. มีระบบการบริหารและระบบการทำงานที่ได้มาตรฐานมุ่งคุณภาพที่จะทำให้สถานศึกษาก้าวหน้าบรรลุวิสัยทัศน์ที่ดีที่กำหนดไว้ เช่น ระบบการวางแผน ระบบการเงิน ระบบการเรียนการสอน ระบบการพัฒนาบุคลากร ระบบการพัฒนาคอร์สและผู้นำ ระบบการทำงานเป็นทีม ระบบการบริหารเชิงคุณภาพรวม

องค์ประกอบทั้ง 3 ประการ เป็นการผนวกรวมการบริหารงานทุก ๆ ด้านอย่างเป็นระบบพร้อมทั้งมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างพอเพียงเพื่อมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์สถานศึกษาที่ตั้งไว้

ในการดำเนินงานทั้งระบบบุคคลและระดับสถานศึกษานั้นจะต้องมีการทบทวนกระบวนการดำเนินงานต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าสถานศึกษาจะไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้



## องค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษา

การพัฒนาสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แก่

### 1. การพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership)

การร่วมกันทำงานเป็นทีม (Teamwork) มีความสำคัญในการบริหารองค์กร การทำงานดังกล่าวต้องมีหัวหน้าทีมและสมาชิกในทีม ผู้นำในการทำงานเป็นทีมจึงมีความสำคัญในทุกระดับการทำงานในสถานศึกษา ภาวะผู้นำที่จำเป็นและสำคัญมีอยู่ 3 บทบาท คือ

1. ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทเป็นผู้ออกแบบ (Designer) ผู้รับผิดชอบการคิด วิเคราะห์ การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คำนี้ถึงสภาพความเป็นจริงปัจจุบัน กำหนดวิสัยทัศน์ สถานศึกษา พร้อมทั้งเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหาร ที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงคุณภาพการบริการแก่ผู้เรียน

2. หัวหน้าฝ่ายมีบทบาทเป็นครูสอนงาน รวมทั้งจริยธรรม และองค์ความรู้ที่จะนำมาช่วยในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดีขึ้น บุคลิกภาพของผู้นำแบบนี้มีความสำคัญ เพราะต้องมีทั้งความเป็นผู้นำ และเป็นผู้สอนผู้ให้ความรู้ในกระบวนการของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

3. หัวหน้าหมวด/โครงการ/งาน มีบทบาทเป็นผู้ช่วยเหลือ (Steward) สนับสนุนเอื้ออำนวยให้งานทุกอย่างดำเนินการถูกต้องเป็นผลสำเร็จ

### 2. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

การเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกันรวมถึงการทำงานร่วมกันเป็นทีม ที่เปิดโอกาสสร้างคนที่มีศักยภาพและมีความสามารถให้เป็นผู้ผู้นำในทุกระดับในสถานศึกษา

### 3. ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (Systems Thinking)

ทุกองค์กรจะต้องเห็นความสำคัญของความเป็นระบบตลอดเวลา การคิด การทำ หรือการเปลี่ยนแปลงใดๆ ก็ต้องทำอย่างเป็นระบบ

## ขั้นตอนการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

เป็นการผสมผสานแนวคิดกับแนวปฏิบัติเข้าด้วยกัน โดยสรุปมีขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. การสร้างบรรยากาศเปิดให้สมาชิกทุกคนในสถานศึกษาได้รับทราบความจำเป็น และประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงมุ่งพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้ร่วมงานทุกคนให้ก้าวหน้า มั่นคงเป็นมืออาชีพในการศึกษา

2. พัฒนาวินัยพื้นฐาน 5 ประการ ให้สมาชิกทุกคนในสถานศึกษาเพื่อปรับพื้นฐาน วิธีการคิดการปฏิบัติของตนเองและสถานศึกษา

3. พัฒนาโครงสร้างระบบโครงสร้างพื้นฐานและระบบงานต่างๆ ให้พร้อมต่อการเรียนรู้ และพร้อมต่อการประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของทีมงาน รวมทั้งการพัฒนาระบบบริหารและระบบการเรียนรู้ ให้สอดคล้องกับลักษณะของหน่วยงานและระบบงานต่างๆ

4. พัฒนาผู้นำให้มีทักษะในการเป็นผู้นำที่มีความเป็นเลิศสามารถนำพาทีมงานและบริหารหน่วยงานต่างๆ ได้

5. กำหนดรูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งระดับบุคคล และระดับสถานศึกษาให้มียอดความรู้และทักษะที่เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ
6. กำหนดมาตรการในการถ่ายทอดองค์ความรู้และทักษะเข้าสู่การปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบ โดยเป็นลักษณะการทำทนายและการสนับสนุน เพื่อให้มีโอกาสประสบความสำเร็จสูงขึ้นภายในเวลาที่กำหนด
7. พัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีมอย่างเป็นระบบ เช่น
  - การกำหนดเป้าหมายองค์กรและเป้าหมายทีมงานที่ชัดเจน
  - ความเข้าใจในบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบที่ทีมงาน
  - มีระบบการมอบถ่ายอำนาจตัดสินใจและการบริหารงาน
  - มีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้ทีมงาน

## อุปสรรคของการเรียนรู้ในองค์กร ประกอบด้วย

1. ความคร่ำครึขององค์กร ระเบียบวิธีปฏิบัติงานที่ยึดติด รวมทั้งการต่อต้านความเปลี่ยนแปลง
2. ความภาคภูมิใจในความสำเร็จในอดีตมากเกินไป
3. ไม่เปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่
4. ผู้นำองค์กรไม่มีความสามารถ
5. ผู้นำองค์กรทุกระดับไม่สนใจใฝ่รู้
6. การติดต่อสื่อสารในองค์กรไม่มีประสิทธิผล ทำให้เกิดการต่อต้าน

# แนวดำเนินการบริหารจัดการ คุณภาพสถานศึกษา

จากการศึกษาสังเคราะห์งานวิจัยคุณภาพการศึกษา พบว่าการดำเนินงานบริหารจัดการคุณภาพสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้เรียนประกอบด้วยการทำงาน 3 องค์ประกอบที่สัมพันธ์สอดคล้องและสนับสนุนซึ่งกันและกัน องค์ประกอบทั้ง 3 ประการ ได้แก่

1. การดำเนินงานด้านการจัดการ
2. การดำเนินงานด้านการเรียนการสอน
3. การสนับสนุนจากพื้นที่/หน่วยงานต้นสังกัด

## การดำเนินงานด้านการจัดการ

การจัดการคุณภาพสถานศึกษาที่สนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้อันส่งผลต่อความสำเร็จของผู้เรียน ประกอบด้วย การวางแผนที่มีประสิทธิภาพ

และมีเป้าหมายชัดเจน การดำเนินงานและการจัดการที่มั่นคงขององค์กร ภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของความสามัคคี (ร่วมมือ) ของบุคลากรและผู้เรียน การสนับสนุนต่าง ๆ รวมทั้งความสัมพันธ์อันดีของผู้ปกครองและชุมชน ข้อเสนอสำหรับผู้ที่ได้รับผิดชอบการจัดการคุณภาพในสถานศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารและครูทุกคน พึงตระหนักและนำมาเป็นแนวดำเนินงาน ดังนี้

## 1. แผนและเป้าหมายการเรียนรู้

### 1.1 ทุกคนในสถานศึกษาเน้นความสำคัญของการเรียนรู้

- มีความคาดหวังในความสำเร็จของผู้เรียนสูง คาดว่าผู้เรียนทุกคนต้องทำงานหนักเพื่อบรรลุเป้าหมายการเรียนรู้
- แสดงความคาดหวังอย่างต่อเนื่องต่อความสำคัญของการเรียนการสอน
- เน้นผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการในการกำหนดนโยบายและเป้าหมายสถานศึกษา
- กำหนดและพัฒนา ภารกิจ/คำขวัญ/คติพจน์ เพื่อแสดงแนวการปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมาย
- เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในการตัดสินใจต่างๆ

### 1.2 การวางแผนหลักสูตรตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน

- กำหนดและแสดงเป้าหมายการเรียนรู้ และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน นำไปใช้ในการกำหนดหลักสูตร และรายวิชาท้องถิ่น เพื่อวางแผนการเรียนการสอน
- เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายการเรียนรู้ กิจกรรมการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล และจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร

- เข้าร่วมในการวางแผนหลักสูตรและตัดสินใจ โดยเน้นการสร้างความต้องการเนื่องในการเรียนการสอนทุกกลุ่มประสบการณ์และทุกรายวิชา ซึ่งครูผู้สอนจะเป็นผู้เข้าใจความเหมาะสมของหลักสูตรได้ดีที่สุด
- ร่วมมือกันระหว่างสถานศึกษา ผู้เรียนและผู้ปกครอง เพื่อสร้างความเข้าใจในหลักสูตรและจุดเน้นร่วมกัน
- มีการพัฒนาหลักสูตรสม่ำเสมอ เพื่อทบทวนความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายของรัฐและเป้าหมายของเขตพื้นที่หรือกลุ่มสถานศึกษา

### 1.3 การบูรณาการหลักสูตร

- สสำรวจความเป็นไปได้ในการบูรณาการหลักสูตร เน้นสาระเนื้อหา ขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรมท้องถิ่นตามความเหมาะสม
- จัดเวลาให้คณะครูบูรณาการหลักสูตร วางแผนการพัฒนาการเรียนการสอนและการประเมินผล
- จัดทำแหล่งเรียนรู้ เพื่อบูรณาการหลักสูตรสาระการเรียนรู้เพิ่มเติมจากตำราเรียน
- พัฒนาการบูรณาการหลักสูตรอย่างค่อยเป็นค่อยไป เพื่อให้คณะครูมีส่วนร่วมพัฒนางาน รู้สึกเป็นเจ้าของ และประเมินความหมายอย่างต่อเนื่อง
- ใช้นวัตกรรมต่างๆ เพื่อประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครอง และชุมชน มีส่วนร่วมในงานวิจัยใหม่ๆ

#### 1.4 การจัดหาคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน และการทำงาน

- รับการฝึกอบรมให้ใช้คอมพิวเตอร์ ช่วยในการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการสอนแต่ไม่ได้ใช้แทนการสอนของครู
- จัดกิจกรรมต่างๆ ด้วยคอมพิวเตอร์ เพื่อฝึกผู้เรียนให้สามารถปฏิบัติงานได้จริง
- ใช้คอมพิวเตอร์ และโปรแกรม ช่วยพัฒนาทักษะการเรียนรู้
- จัดหาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ไว้ช่วยในการฝึกปฏิบัติและเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนโดยเฉพาะการสอนเสริมให้เกิดทักษะต่างๆ
- ใช้คอมพิวเตอร์ช่วยการเรียนการสอน เพื่อปรับแก้พฤติกรรมของผู้เรียนโดยเฉพาะเจตคติของผู้เรียนต่อการเรียน

#### 1.5 การเตรียมผู้เรียนเข้าสู่งาน ตามเป้าหมายของสถานศึกษา

- ยอมรับความสำคัญของการพัฒนาทักษะการทำงานของผู้เรียนทุกคน
- บรรจุการฝึกงานให้ผู้เรียนทุกคนตามวัย เพื่อให้เกิดทักษะการทำงานในทุกระดับชั้น
- มั่นใจว่าผู้เรียนทุกคนได้รับการพัฒนาทักษะการทำงานระดับสูงขึ้นไปในด้านต่างๆ ได้แก่ การแก้ปัญหา การตัดสินใจ ยุทธศาสตร์การเรียนรู้ และความคิดสร้างสรรค์
- เน้นคุณลักษณะที่สำคัญที่ช่วยให้การทำงานประสบความสำเร็จ มีค่านิยมที่ดีต่อการทำงาน มุ่งมั่นต่องาน รับผิดชอบ ต่อการทำงาน ความร่วมมือ การปรับตัวและการมีวินัยในตัวเอง



- จัดสภาพและบรรยากาศของสถานศึกษาให้เหมือนชีวิตจริง โดยเฉพาะผู้เรียนระดับมัธยมศึกษาต้องมีการฝึกทักษะการทำงาน
- มอบหมายงานให้ผู้เรียนให้เหมาะกับสภาพที่ปฏิบัติจริงในสังคม
- มั่นใจว่าครูสามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ สิ่งแวดล้อมในห้องเรียนและวิธีการสอนที่เหมาะสม
- ช่วยผู้เรียนในการเตรียมตัวและพัฒนาแผนอาชีพที่ทันสมัยเพื่อวางแผนอนาคต ทั้งด้านการศึกษาและอาชีพ
- ช่วยผู้เรียนให้ได้แสดงออกซึ่งประสบการณ์จากการเรียนรู้ในสถานศึกษา

## 2. การบริหารและการจัดองค์กร

### 2.1 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีหลากหลายวิธี

- สนับสนุนให้มีการตัดสินใจในระดับสถานศึกษา โดยถูกต้องตามกฎหมายและตามเป้าหมายของท้องถิ่น
- คณะบริหารของสถานศึกษา ควรประกอบด้วย ผู้แทนผู้บริหาร ครู บุคลากรที่เกี่ยวข้อง ผู้ปกครอง สมาชิกในชุมชน และผู้เรียน
- สื่อสาร สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดความร่วมมือ และการสนับสนุน
- รับการสนับสนุน และฝึกอบรมจากเขตพื้นที่ในเรื่องข้อกำหนดทางกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินของสถานศึกษา และกระบวนการกลุ่ม

- จัดให้มีการฝึกการตัดสินใจในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ เช่น การเงิน การสอนหลักสูตร
- คณะกรรมการบริหารของสถานศึกษา บทบาทให้ตัดสินใจ และปฏิบัติได้จริง ผู้บริหารไม่ควรปฏิเสธหรือคัดค้าน การตัดสินใจของคณะฯ
- ให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในเรื่องหลักสูตรการเรียน การสอน
- ยอมรับและมุ่งมั่นในความพยายามที่จะให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถานศึกษา

## 2.2 การจัดกลุ่มผู้เรียนเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ

- จัดกลุ่มผู้เรียนนละความสามารถที่แตกต่างกันในการเรียน โดยหลีกเลี่ยงการจัดผู้เรียนที่มีความสามารถสูงเข้ากลุ่มที่ต่ำเกินไป
- ใช้สื่อการสอนและกลยุทธ์ที่จะทำให้ผู้เรียนเรียนต่อ ไม่ ออกลูกกลางคัน
- จัดหาสื่อการสอนสำหรับกลุ่มที่มีผลสัมฤทธิ์ต่ำเพื่อช่วยพัฒนาผู้เรียนเป็นรายบุคคล
- จัดกลุ่มผู้เรียนที่มีความสามารถในการเรียนรู้ช่วงสั้น ๆ ให้ได้มีการทบทวนการเรียนรู้อบอบ ๆ อย่างสม่ำเสมอไม่ทิ้งระยะการติดตามด้านวิชาการไว้นานเกินไป เพราะอาจส่งผลลบต่อผลสัมฤทธิ์และค่านิยมของผู้เรียนส่วนใหญ่
- ตระหนักในความแตกต่างระหว่างบุคคลและอายุของกลุ่มผู้เรียน โดยเฉพาะในระดับประถมศึกษา

## 2.3 การจัดเวลาในการเรียนรู้

- กิจกรรมต่าง ๆ ต้องไม่รบกวนเวลาเรียน ใช้เวลาที่ไม่อยู่ในโครงการให้น้อยที่สุด
- เน้นการปกป้องการนำเวลาเรียนไปใช้ในการประชุมครู โดยใช้เวลานอกเพื่อการพบปะระหว่างครู ผู้ปกครองและผู้เรียน
- จัดเวลาเรียนสำหรับการเรียนตามกลุ่มประสบการณ์และรายวิชาต่าง ๆ มุ่งสู่เป้าหมายของสถานศึกษาและเขตพื้นที่ และติดตามการใช้เวลาตามที่กำหนดไว้
- จัดปฏิทินการปฏิบัติงานของสถานศึกษาที่ให้ประโยชน์แก่เวลาเรียนมากที่สุด
- เวลาเรียน กิจกรรมต้องเริ่มและจบตรงเวลา
- ร่วมอบรมเพื่อฝึกทักษะการจัดสรรเวลา การปรับพฤติกรรมผู้เรียนและการเพิ่มเวลาทำงานให้ผู้เรียน
- ให้มีผู้เรียนขาดเรียนน้อยที่สุด
- จัดเวลาเรียนพิเศษให้ผู้เรียนที่จำเป็น
- มีนโยบายชัดเจนกับผู้เรียนที่หนีเรียน

## 2.4 การกำหนดนโยบายด้านส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และวินัย ที่ชัดเจน และสม่ำเสมอ

- มีการกำหนดข้อปฏิบัติทางด้านคุณธรรม จริยธรรมและวินัยชัดเจน ทุกคนรับรู้ ปฏิบัติตาม และทบทวนระเบียบข้อปฏิบัติเสมอ
- จัดสภาพแวดล้อมที่เสริมสร้างวินัย ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ และมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับครูและผู้เรียน

- มีวิธีการลงโทษผู้ทำความผิดอย่างจับใจ ทันเหตุการณ์ มีความเสมอภาค และยุติธรรมสำหรับผู้เรียนทุกคน
- กำหนดการลงโทษให้เหมาะสมกับพฤติกรรมที่ผิดระเบียบ
- ทำให้ผู้เรียนเข้าใจเหตุผลของระเบียบวินัยที่สถานศึกษากำหนด
- ใช้กฎระเบียบอย่างยุติธรรม
- พัฒนาวิธีการที่มีผลต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยเฉพาะกลุ่มผู้เรียนที่มีประวัติปัญหาทางพฤติกรรม
- ช่วยผู้เรียนที่มีปัญหาความประพฤติ ให้สามารถปรับตัวในสังคม ควบคุมตนเองได้
- หลีกเลี่ยงการพักการเรียนหรือไล่ออก
- ทุกฝ่ายร่วมกันแก้ปัญหาโดยเฉพาะปัญหาด้านคุณธรรม จริยธรรมและวินัย
- ให้ผู้ปกครองร่วมมือเกี่ยวกับระเบียบต่าง ๆ ของสถานศึกษา
- กำหนดโครงการกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อป้องกันการใช้ความรุนแรงและป้องกันพฤติกรรมของกลุ่มที่มีพฤติกรรมไม่พึงประสงค์
- บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการฝึกฝน เพิ่มทักษะการป้องกัน และการแก้ปัญหาความรุนแรง

## 2.5 การจัดบรรยากาศการเรียนการสอน

- บริหาร อำนวยความสะดวก จัดสรรอุปกรณ์ให้พร้อม และใช้อย่างคุ้มค่า
- จัดห้องพิเศษ และห้องเรียนให้สะอาด ตกแต่งสวยงาม และเป็นระเบียบด้วยผลงานผู้เรียน

- จัดห้องเรียน ห้องประชุมสะดวกต่อการอบรม และส่งเสริมการเรียนการสอน
- ปรับปรุง ซ่อมแซมรักษาสภาพสถานศึกษาให้อยู่ในสภาพสมบูรณ์ใช้งานได้
- สนับสนุนการสื่อสาร เพื่อลดความขัดแย้ง

### 3. ภาวะผู้นำและการพัฒนาสถานศึกษา

#### 3.1 การปรับโครงสร้างสถานศึกษาตามความจำเป็นเพื่อบรรลุเป้าหมาย

- ทบทวนและปรับโครงสร้างองค์กรและ หรือการปฏิบัติงาน โดยมีเป้าหมายตามที่มุ่งเน้นการแสดงผลของผู้เรียน (Student Performance) ให้เหมาะสมและทันต่อเหตุการณ์
- ทำงานร่วมกับทีมงานเพื่อพัฒนาสู่เป้าหมายทุกด้าน
- พัฒนาบุคลากรทุกด้านที่จำเป็นให้เป็นผู้นำในการพัฒนา
- ศึกษาดูงานเพื่อให้เกิดความคิดในการปรับปรุงงาน
- ควบคุมดูแลครอบคลุมด้านต่างๆ ในองค์กร เช่น แหล่งทรัพยากร ลักษณะที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน ลักษณะที่เป็นการส่งเสริมความสัมพันธ์ของฝ่ายต่างๆ ในสถานศึกษา ความสำคัญของเป้าหมาย การพัฒนาบุคลากรหลัก กระบวนการเรียนการสอน

#### 3.2 การจัดโปรแกรมการเรียน

- เชื่อว่าผู้เรียนทุกคนสามารถเรียนรู้ได้
- เน้นการเรียนรู้คู่คุณธรรม
- เข้าใจบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาชัดเจน

- สรรหาบุคลากรที่มีความสามารถที่จะทำให้เป้าหมายสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ
- สามารถจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นแบบอย่างที่ดีได้
- ฐานวิจัย ให้ความสำคัญของการวิจัย และใช้เป็นประโยชน์ในการแก้ปัญหา
- ค้นหานวัตกรรมใหม่ ๆ แนะนำให้บุคลากรนำมาใช้
- กำหนดเป้าหมายคุณภาพของหลักสูตรโดยใช้มาตรฐานต่าง ๆ
- ตรวจสอบความก้าวหน้าของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ คุณภาพการศึกษาในภาพรวมระดับสถานศึกษา และใช้เปรียบเทียบเพื่อพัฒนา
- ส่งเสริมให้บุคลากรบรรลุเป้าหมายสูงสุดในการสอน มีการนิเทศติดตาม เยี่ยมชั้นเรียนเพื่อพัฒนา
- แจ้งสภาพความคาดหวังในการเรียนการสอนที่ต้องการพัฒนา การจัดการ กลยุทธ์ การพัฒนา กิจกรรม และการติดตามกำกับ
- ให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผน การกำหนดสภาพความคาดหวัง ทุกคนดำเนินตามที่กำหนดและรับความช่วยเหลือสนับสนุนจากในชุมชน

### 3.3 การพัฒนาประสิทธิภาพการสอนอย่างต่อเนื่อง

- ตระหนักว่าแผนการเรียนต้องมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเสมอ
- มุ่งพัฒนาสถานศึกษาตามเป้าหมายด้านผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ทักษะทางสังคม และประกันคุณภาพให้เป็นที่ยังพอใจของชุมชน

- ร่วมมือกับบุคลากรพัฒนาตามเป้าหมาย ที่ได้จากการ ทบทวนข้อมูล
- ทบทวนแผนการเรียนและการปฏิบัติงานที่ได้พบจากที่อื่น เพื่อนำมาช่วยปรับปรุงสถานศึกษา
- กำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของบุคลากรทุกคน อย่างชัดเจน
- ติดตามการทำงานตลอดจนประชาสัมพันธ์ความก้าวหน้า อย่างสม่ำเสมอ และสนับสนุนการดำเนินงานให้ดีขึ้น อย่างต่อเนื่อง
- จัดหาแหล่งสนับสนุนจากชุมชนเพื่อพัฒนากิจกรรมต่าง ๆ
- พัฒนา ทบทวนจุดเน้น และรายงานความสำเร็จตลอดจน กำหนดเป้าหมายใหม่ต่อไป
- จัดเวลาสำหรับศึกษา ค้นคว้านวัตกรรมใหม่ๆ ให้สอดคล้อง กับสภาพจริงในสถานศึกษา
- สร้างความภูมิใจในความสำเร็จของโครงการ เพื่อให้เกิด พัฒนาการอย่างต่อเนื่อง

### 3.4 การส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาวิชาชีพสม่ำเสมอ

- สนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพสำหรับบุคลากรทุกคน
- จัดเวลาเพื่อการพัฒนาบุคลากร
- กำหนดกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรให้สอดคล้อง กับความจำเป็น และความต้องการของแต่ละคน
- จัดกิจกรรมส่งเสริมสมรรถภาพของครูด้านวิชาชีพทุกด้าน เช่น การสอน วิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อ การสร้างและใช้เทคโนโลยี และทักษะ การทำงาน

- ศึกษาทบทวน ผลงานวิจัย เพื่อใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อนำไปสู่พัฒนาผลงานผู้เรียน
- คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในการพัฒนา เพราะมีวิธีการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน
- จัดให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมพัฒนาบุคลากรทุกระดับ
- เน้นการเสริมสร้างทักษะซึ่งต้องใช้เวลาเพื่อให้โอกาสบุคลากรได้เรียนรู้สิ่งใหม่
- ให้โอกาสทุกคนมีส่วนร่วมและแลกเปลี่ยนความคิดโดยใช้โปรแกรม กิจกรรมใหม่ๆ
- ให้การสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้ได้ประโยชน์จากกิจกรรม พัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง
- จัดกิจกรรมนิเทศ ติดตาม การนำความรู้ใหม่ๆ ไปใช้ในห้องเรียน
- จัด สนับสนุน ทรัพยากร ต่างๆ สำหรับบุคลากร ในการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพ เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน
- จัดโครงสร้างองค์กร สนับสนุนให้สมาชิกในองค์กร ได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยมีเพื่อนช่วยสังเกตการณ์ และให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนา
- สร้างบรรยากาศและแจ้งความคาดหวัง ให้บุคลากรทุกคน เข้าใจและแลกเปลี่ยนความคิดเพื่อพัฒนาโปรแกรมการสอน



#### 4. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้เรียน

##### 4.1 การกำหนดความคาดหวังการปฏิบัติงานของครู

- สนับสนุนความเชื่อว่าผู้เรียนทุกคนจะประสบความสำเร็จและทำงานร่วมกับครูที่ประสบความสำเร็จในการสอน
- มีการพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพครูแต่ละคน โดยมีการนิเทศ และมีการประเมินผลตามสภาพจริง เพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับจากการทำงานของครูอย่างน้อยปีละครั้ง
- มีการกำหนดการเยี่ยมชั้นเรียนล่วงหน้า และให้ข้อมูลย้อนกลับ เน้นการพัฒนาการเรียนการสอน เพื่อให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จมากขึ้น
- แก้ปัญหาอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะปัญหาด้านการเรียนการสอน
- ใ้บุคลากรทุกคนมีเป้าหมายสูง ที่จะต้องรับผิดชอบต่อผลการเรียนของผู้เรียน และทุกคนเข้าใจชัดเจน

##### 4.2 การสนับสนุนให้กำลังใจ

- ตระหนักถึงความเป็นเลิศในการสอน โดยใช้เป้าหมายสูงสุดของสถานศึกษาเป็นเกณฑ์ในการตัดสินผลการสอนของครู
- ให้กำลังใจและรางวัลกับครู ที่ใช้ความสามารถเต็มที่ในการพัฒนาความรู้และวิชาชีพของตน
- ประชาสัมพันธ์ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการเกี่ยวกับผลงานของครูที่ประสบผลสำเร็จ
- ทบทวนโครงสร้างองค์กรเพื่อประกันคุณภาพและประสิทธิภาพ

### 4.3 การประชาสัมพันธ์ภาพรวมของสถานศึกษาและเป้าหมายสูงสุดที่มีต่อผู้เรียน

- ประชาสัมพันธ์กับผู้เรียนทุกคน โดยจะต้องรู้จักจุดเด่น-ด้อย และความต้องการของผู้เรียนอย่างใกล้ชิด
- แสดงให้เห็นการดูแลและความอบอุ่นเป็นกันเองเพื่อเป็นรูปแบบที่ดีต่อผู้เรียน
- จัดกิจกรรมต่างๆ ให้ผู้เรียนเห็นความสำคัญของตนเพื่อพัฒนาสุขภาพ สุขนิสัย ความเชื่อมั่นในตนเอง การป้องกัน การลาออกและป้องกันการใช้จ่ายฟุ่มเฟือย เป็นต้น
- ให้รางวัลความประพฤติดีเด่น และความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยประเมินตามเกณฑ์ไม่เน้นการประเมินแบบอิงกลุ่ม
- ให้โอกาสผู้เรียนทุกคนได้แสดงความสามารถของตนอย่างเต็มที่และให้รางวัล
- ให้กำลังใจผู้เรียนที่พัฒนาถึงระดับเต็มศักยภาพเพื่อให้เกิดแรงจูงใจ
- ให้โอกาสผู้เรียนในการจัดการเรียนของตนเอง และมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายและการดำเนินการต่างๆ ของสถานศึกษา

## 5. ความเสมอภาค

### 5.1 การจัดโครงการสนับสนุนผู้เรียนที่ต้องการความช่วยเหลือ ให้ได้รับความสำเร็จตามเป้าหมาย

- จัดให้มีโครงการที่ป้องกันปัญหาการเรียนมากกว่าการแก้ปัญหาหรือซ่อมเสริม

- เน้นการสำรวจ เพื่อพัฒนาทางภาษาสำหรับผู้เรียนก่อนเรียน โดยเน้นการเตรียมการอ่านและภาษา
- ให้ผู้เรียนที่ต้องการความช่วยเหลือ ได้เรียนโปรแกรมพิเศษ โดยสนับสนุนสื่อการสอนพิเศษต่างๆ อย่างเป็นระบบ
- จัดกลุ่มเล็ก ๆ สำหรับผู้เรียนที่มีปัญหา
- ใช้วิธีการสอนที่เหมาะสม เช่น การสอนแบบร่วมมือเพื่อให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จได้
- พยายามให้ผู้เรียนได้ร่วมกิจกรรมในห้องเรียนปกติ
- ช่วยให้ผู้เรียนมีทักษะในการสอบเพื่อไม่ให้เกิดความวิตกกังวลมากเกินไปในการสอบ
- จัดกิจกรรมการเรียนที่หลากหลายทั้งในและนอกสถานศึกษา
- จัดกิจกรรมสำหรับผู้เรียนที่เน้นการเรียนรู้ด้วยตนเองจากคอมพิวเตอร์ และการเรียนกับเพื่อน
- หลีกเลี่ยง การซ้ำชั้นจนกว่าจะพิจารณาอย่างรอบคอบทุกอย่างแล้ว

## 5.2 การให้โอกาสในการเรียนและความสำเร็จ

- ให้โอกาสผู้เรียนทุกคนได้รับการส่งเสริมความสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษา
- เก็บและวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ เพื่อสนองความต้องการของผู้เรียนกลุ่มด้อยโอกาส
- แยกแยะข้อมูลต่างๆ เพื่อให้เข้าใจชัดเจนว่าผู้เรียนแต่ละกลุ่มประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด
- ทำการวิจัยเพื่อสนับสนุนความสำเร็จของกลุ่มที่ต้องการความช่วยเหลือ

### 5.3 การสนับสนุนความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม และเศรษฐกิจ

- สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีความแตกต่างกัน โดยพยายามสร้างความเข้าใจระหว่างวัฒนธรรมและกลุ่มชนชั้น
- จัดกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลต่างๆ ในชุมชน
- สร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนที่มีความแตกต่างกันอย่างเสมอภาค
- กิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์ไม่ควรมีการแยกเพศ กลุ่ม และชุมชน
- พัฒนาความเชื่อมั่นในตัวเองให้ผู้เรียนด้วยวิธีการที่อบอุ่น และเคารพในตัวผู้เรียน และให้โอกาสพัฒนาตนไปสู่ความสำเร็จอย่างดี
- ไม่ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างเพศ วัฒนธรรม เชื้อชาติ และอื่นๆ
- หลีกเลี่ยงการกระทำที่จะทำให้ทำลายความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม กลุ่ม และชนชั้น

### 5.4 การจัดกิจกรรมหลากหลายให้เป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในสถานศึกษา

- พยายามผสมผสานกิจกรรมต่างๆ ลงในหลักสูตรของสถานศึกษา
- ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่สถานศึกษาจัดขึ้นอย่างทั่วถึง
- ให้กิจกรรมเป็นกิจกรรมปกติตั้งแต่เริ่มต้นชีวิตในสถานศึกษา
- เคารพในความหลากหลายทางวัฒนธรรมและตระหนักในความแตกต่างในวิธีการเรียนรู้ต่างๆ

- ใช้วัสดุและการฝึกฝนที่จำเป็นอย่างต่อเนื่อง

### 5.5 การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และทักษะให้แก่ผู้เรียนที่มีปัญหา

- จัดโครงการทางวิชาการที่ดีที่สุดเหมาะสมสำหรับผู้เรียนกลุ่มที่มีปัญหา
- กำหนดและทบทวนแนวปฏิบัติด้านทักษะต่างๆ
- ประเมินผลด้านทักษะของผู้เรียนกลุ่มด้อยโอกาสตอนเข้าสถานศึกษาและติดตามเป็นระยะ
- จัดการสอนทักษะพิเศษสำหรับกลุ่มด้อยโอกาส
- จัดอาสาสมัครช่วยสอนทักษะให้ผู้เรียนที่มีปัญหา
- จัดกลุ่มคละผู้เรียนทั้งเก่งและอ่อน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน

## 6. การประเมินผล

### 6.1 การติดตามความก้าวหน้าทางการเรียนของผู้เรียนอย่างใกล้ชิด

- เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาด้านการประเมินผลเพื่อพัฒนาคุณภาพของการประเมินและเก็บข้อมูล
- รวบรวมและทบทวนข้อมูลของผู้เรียน เพื่อให้การช่วยเหลือผู้เรียนที่มีปัญหาทางการเรียน
- ทบทวนผลการสอบ การรายงานผล และอื่น ๆ
- ทบทวนเครื่องมือการประเมินและวิธีการประเมินเพื่อลดความลำเอียงและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเมื่อจำเป็น
- สรุปผลการปฏิบัติงานของผู้เรียน และรายงานให้ทุกคนทราบ โดยเฉพาะผู้ปกครองและชุมชน

- ประสานงานด้านการประเมินผล เพื่อให้เกิดความร่วมมือในท้องถิ่นในสถานศึกษาในห้องเรียน เพื่อลดความซ้ำซ้อนของงาน
- จัดเก็บข้อมูล สรุปผล และรายงานข้อมูลที่เป็นความสำเร็จของผู้เรียน
- ประเมินบรรยากาศของสถานศึกษาและถือเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินด้านการแสดงออกของผู้เรียน
- ใช้ข้อมูลจากการประเมินเป็นระยะ เมื่อมีการประเมินหลักสูตร/แผนการเรียน

## 6.2 การสร้างและใช้เครื่องมือประเมินที่หลากหลาย

- สนับสนุนการประเมินที่หลากหลายให้ครอบคลุมทุกด้าน
- ส่งเสริมให้ครูใช้วิธีการประเมินที่หลากหลายในห้องเรียน และให้ความมั่นใจว่าการประเมินที่หลากหลายนั้นสอดคล้องกับกระบวนการเรียนรู้
- จัดอบรม พัฒนาทักษะการประเมินสภาพจริงตลอดจนเกณฑ์การให้คะแนน
- ร่วมมือการทำงานอย่างเป็นระบบในการรายงานข้อมูลที่เป็นผลจากการประเมินที่หลากหลาย
- รวบรวมและจัดเก็บเครื่องมือประเมินผลให้เป็นระบบ

## 7. โครงการพิเศษ

### 7.1 การกำหนดกลุ่มผู้เรียนออกกลางคันและจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้ผู้เรียนทุกคนเรียนต่อในระบบ

- สำรวจหาสาเหตุผู้เรียนที่ลาออกกลางคัน เพื่อกำหนดความเป็นไปได้ในการวางแผนป้องกัน และลดจำนวนผู้เรียนที่ต้องออกกลางคัน
- จัดโครงการพิเศษสำหรับผู้เรียนที่ต้องหารายได้ในระหว่างเรียน
- ใช้ข้อมูลจัดแผนการเรียนช่วยให้ผู้เรียนได้ถ่ายโอนการเรียนและประสบการณ์
- ร่วมมือกับองค์กรและสถานประกอบการเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้
- จัดบทเรียนที่ใช้ได้ในชีวิตจริง

### 7.2 การปฏิบัติงานเกี่ยวกับสารเสพติด

- กำหนดนโยบาย ระเบียบ ควบคุม ด้านการป้องกันสารเสพติดให้ชัดเจน
- จัดกิจกรรมให้ความรู้ เพื่อพัฒนาเจตคติและพฤติกรรมที่เหมาะสม
- มีกลยุทธ์หลาย ๆ อย่าง ในการป้องกัน
- จัดกิจกรรมเพื่อนเตือนเพื่อนในการป้องกัน
- จัดกิจกรรมส่งเสริมและให้มีการอภิปรายหลักการ วิชาการ ความรู้ ด้านต่าง ๆ
- จัดกิจกรรมพิเศษสำหรับผู้เรียนที่มีปัญหาในกลุ่มเสี่ยงหนีเรียน
- การดำเนินการอย่างฉับพลันในการแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่อง

- ตระหนักว่าวิธีการทำให้กลัว “Scare Tactic” ไม่บังเกิดผล
- จัดกิจกรรม ป้องกัน ปลอดภัย เสพติด
- จัดให้มีการบำบัดหลังจากได้รับการรักษาสำหรับผู้เรียนที่มีปัญหา
- ขอความร่วมมือ ผู้ปกครองและสมาชิกชุมชนให้การสนับสนุนโครงการป้องกันของสถานศึกษา
- ร่วมมือกับชุมชนองค์กรและอาสาสมัครในการป้องกันสารเสพติด

### 7.3 การร่วมมือกับชุมชนสนับสนุนครอบครัว ด้านสุขภาพ และการบริหารทางสังคม

- ศึกษาข้อมูลบริการทางสังคม และสุขภาพที่มีในชุมชน
- ให้การช่วยเหลือครอบครัวที่มีปัญหา
- ประสานและร่วมมือในการให้การบริการทางสังคมและสุขภาพแก่ผู้เรียน และครอบครัว
- สสำรวจผู้เรียนที่มีปัญหาทางครอบครัวก่อนเข้าเรียนเพื่อหาทางช่วยเหลือ

## 8. ความสัมพันธ์ระหว่างบิดา มารดา ผู้ปกครอง และชุมชน

### 8.1 ผู้ปกครองและสมาชิกชุมชนให้การสนับสนุนแผนการเรียนของสถานศึกษา

- สร้างความตระหนักกับผู้ปกครองในความร่วมมือ เพื่อความก้าวหน้าของผู้เรียนและสถานศึกษา
- ให้โอกาสผู้ปกครอง มีส่วนร่วมอย่างหลากหลายวิธี ทั้งในและนอกห้องเรียน
- กระตุ้นผู้ปกครอง ให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอน



- ชี้แจงผู้ปกครอง เกี่ยวกับวิธีการช่วยให้ผู้เรียนได้เรียนรู้
- จัดให้มีการสื่อสารบ่อยครั้ง ระหว่างบ้านและสถานศึกษา
- กระตุ้นให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษา

## 8.2 การบริหาร

- กำหนดบทบาทของผู้ปกครองเป็นลายลักษณ์อักษร
- ชี้แจง ให้เข้าใจชัดเจนถึงวิธีการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง  
ชุมชน
- ให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมกับทีมงานบริหาร  
สถานศึกษา
- จัดกิจกรรมภายนอกเพื่อให้ชุมชนมีส่วนร่วม โดยเฉพาะ  
ในชุมชนที่มีความแตกต่างกัน
- ให้ความช่วยเหลือพิเศษแก่ชนกลุ่มน้อย และผู้ด้อยโอกาส
- ร่วมมือกับชนกลุ่มน้อย และผู้ด้อยโอกาสเพื่อช่วยเหลือ  
ผู้เรียนให้ประสบความสำเร็จ
- ให้ผู้ปกครองและสมาชิกในชุมชน มีส่วนร่วมตัดสินใจ  
ในการดำเนินงานของสถานศึกษา
- ติดตามผลและประเมินความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง ชุมชน  
ในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
- จัดเผยแพร่ ตู๋บ่งชี้ความสำเร็จของสถานศึกษาแก่ผู้ปกครอง  
ชุมชน เพื่อให้ได้รับการสนับสนุนมากขึ้น
- ประสานขอความร่วมมือกับองค์กรธุรกิจ อุตสาหกรรม และ  
คนงานให้เห็นความสำคัญของการศึกษาและได้ใช้สถานศึกษา  
และสถานประกอบการร่วมกันได้ การดำเนินงานด้าน  
การเรียนการสอน

## การดำเนินงานด้านการเรียนการสอน

ครูและนักเรียนต้องร่วมกันตลอดเวลาเพื่อพัฒนาความรู้ และทักษะ โดยการเตรียมแผนพัฒนากระบวนการเรียนรู้ด้วยการสร้างองค์ความรู้ การมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างครูและนักเรียน โดยเฉพาะการให้ความสำคัญ ยุติธรรมและการวัดประเมินผล ข้อเสนอในการดำเนินงาน ดังนี้

### 1. แผนและเป้าหมายการเรียนรู้

#### 1.1 การใช้แผนการสอนโดยยึดหลักสูตร

- พัฒนา จัดลำดับจุดเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ โดยใช้แนวทางของเขตพื้นที่และปรับปรุงให้เหมาะสมกับการเรียนรู้ของนักเรียน
- กำหนดเวลาของแต่ละมาตรฐานการเรียนรู้ เพื่อสะดวกต่อการกำหนดแผนการสอน
- กำหนดแหล่งเรียนรู้ และกิจกรรมการสอนให้สอดคล้องกับจุดประสงค์และการพัฒนาผู้เรียน และบันทึกไว้ในแผนการสอน
- กำหนดแหล่งการเรียนรู้และกิจกรรมที่หลากหลายตามจุดประสงค์
- ทบทวนแผนการสอนให้สอดคล้องกับผู้เรียนและเพิ่มประสิทธิภาพเสมอ
- จัดปฏิทินงานประจำวัน เพื่อกำหนดการใช้เวลาได้ดีที่สุด

#### 1.2 การบูรณาการวิชาต่างๆ อย่างเหมาะสม

- ครูร่วมกันวางแผนกิจกรรมการเรียนรู้ตามมาตรฐานการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- ให้ผู้เรียนมีโอกาสหาความรู้ และฝึกทักษะหลายๆ ด้าน
- ใช้ประโยชน์จากแหล่งการเรียนรู้ และเอกสารให้มากที่สุด

- ควรจัดสอนเป็นทีม
- ประเมินโดยให้ผู้เรียนได้แสดงความรู้ ความสามารถ ด้านต่างๆ ด้วย

## 2. การจัดการเรียนรู้

### 2.1 การจัดการสอนให้เหมาะสมและสอดคล้องความต้องการของผู้เรียนทั้งด้านวิชาการ และคุณลักษณะ

- สอนกลุ่มใหญ่ทั้งห้อง ด้านทักษะและ แนวคิดใหม่ๆ
- จัดกลุ่มเล็กลงเพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนอย่างทั่วถึงและจัดกลุ่มตามความสามารถของผู้เรียน
- ติดตามการสอนเพื่อให้กลุ่มผู้เรียนที่เรียนช้าได้เรียนรู้เต็มที่
- ทบทวนและปรับกลุ่มใหม่เมื่อผู้เรียนมีการพัฒนาขึ้น
- จัดกลุ่มการสอนเพื่อพัฒนาทักษะความคิดให้เพิ่มสูงขึ้น
- ใช้การเรียนแบบมีส่วนร่วม (Co - operative) เพื่อให้ทุกคนได้เรียนรู้เต็มที่
- จัดกลุ่มเพื่อนช่วยสอนเพื่อให้มีการใช้เวลาเป็นประโยชน์ และได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อน ๆ
- กลุ่มจะต้องมีความสมดุลระหว่างเพศ วัฒนธรรม ภาษา และความสามารถ

### 2.2 การใช้เวลาอย่างเต็มที่

- จัดสรรเวลาด้านต่างๆ โดยเน้นมาตรฐานของเขตพื้นที่และสถานศึกษา
- เข้าสอนและจบบทเรียนตรงเวลา ปกครองชั้นเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อลดความประพฤติที่ไม่เหมาะสม

- มีความกระตือรือร้นในการสอนที่เน้นการเรียนรู้ของผู้เรียน และจัดบทเรียน ได้เหมาะสมกับเวลา
- ตั้งคำถามที่เน้นคำตอบให้คิด เพื่ออภิปรายและทบทวน กิจกรรมการเรียนรู้
- ดูแลผู้เรียนทั่วถึงเพื่อช่วยเหลือให้ทุกคนทำงานของตนเอง
- นำเสนอบทเรียนในระดับที่ไม่ยากไม่ง่ายเกินไปหรือสำหรับผู้เรียนส่วนใหญ่และช่วยเหลือผู้เรียนที่เรียนช้าหรือเรียนเร็วเป็นพิเศษ
- ให้ผู้เรียนได้สร้างสรรค์งานอย่างเต็มกำลัง มีการเตรียมตัว และให้คำปรึกษา ช่วยเหลือผู้เรียนอย่างเต็มที่และไม่รบกวนคนอื่น
- ส่งเสริมผู้เรียนให้ขยันทำงานให้ทันเวลา
- ช่วยผู้เรียนที่เรียนช้า ด้วยอุปกรณ์ใหม่ๆ เพื่อลดเวลาที่ใช้ให้น้อยลง
- ให้การบ้านไม่มากในระดับประถมศึกษา และมากขึ้น สำหรับมัธยมศึกษาเพื่อให้นักเรียนพัฒนาขึ้น รวมทั้งตรวจการบ้านเพื่อให้การช่วยเหลือได้ถูกต้อง

### 2.3 การจัดการสอนอย่างเป็นระบบมีประสิทธิภาพและเรียบง่าย

- วางกฎ กติกาและกระบวนการต่างๆ ก่อนเปิดเรียน และชี้แจงผู้เรียนในวันแรก
- เริ่มต้นเรียนอย่างรวดเร็ว และมีเป้าหมายชัดเจน มีงานกิจกรรมพร้อมก่อนเปิดเรียน
- ให้ผู้เรียนเตรียมวัสดุ อุปกรณ์ที่จำเป็นแต่ละวัน
- กำหนดงานปกติอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ

- ให้ความสะดวกและต่อเนื่องระหว่างเปลี่ยนคาบเรียน
- ควบคุม ดูแลผู้เรียนทุกคนให้ทำงานที่รับผิดชอบและให้ความช่วยเหลือเมื่อจำเป็น
- ทบทวนบทบาทและการทำงานแต่ละวันเพื่อปรับปรุงผลงาน

## 2.4 การตั้งกฎและมาตรฐาน ที่ควรปฏิบัติในชั้นเรียนและดำเนินตามกฎอย่างสม่ำเสมอและยุติธรรม

- กำหนดข้อควรปฏิบัติในห้องเรียน ร่วมกันเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นกฎที่ชัดเจน และควบคุมได้และชี้แจงแต่ต้นปีหรือเริ่มต้นเรียนรายวิชาต่าง ๆ
- แจ้งผู้เรียนรับทราบข้อควรปฏิบัติ พฤติกรรมในห้องเรียน การรักษาระเบียบวินัย
- ให้การสอนเสริมและฝึกปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ต่าง ๆ สำหรับผู้เรียน
- ผู้เรียนรุ่นพี่ต้องช่วยเหลือน้องตามกฎ ใช้กฎระเบียบเพื่อสร้างวินัยให้ผู้เรียนทุกคนและทำโทษผู้กระทำผิด
- สอนและกระตุ้นทักษะและพฤติกรรมทางบวกรวมทั้งการควบคุมตนเอง โดยเฉพาะผู้เรียนที่มีปัญหา
- เน้นพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมเพื่อแก้ปัญหาทางวินัย ไม่คำนึงถึงประวัติหรือบุคลิกอื่น ๆ
- ผู้สอน รักษากฎระเบียบวินัยในห้องเรียน ไม่ควรให้มีปัญหาถึงสายบริหาร
- ร่วมกิจกรรมเพื่อพัฒนาการจัดการห้องเรียน
- ในการประเมินให้ผู้เรียนได้แสดงออกถึงความรู้ความสามารถด้านต่าง ๆ ด้วย

### 3. การสอน

#### 3.1 การแนะนำบทเรียนด้วยความระมัดระวัง

- สร้างแรงจูงใจ ใฝ่เรียนรู้ให้ผู้เรียน เพื่อให้มีความพร้อมที่จะเรียน
- ช่วยทำให้เกิดความพร้อมที่จะเรียน แนะนำจุดประสงค์ โดยการสร้างแรงจูงใจ
- แนะนำจุดประสงค์การเรียนรู้ให้ผู้เรียนเพื่อช่วยให้การเรียน มีทิศทางถูกต้อง
- แนะนำให้ชัดเจนเกี่ยวกับบทเรียนที่เรียนมาแล้ว
- กระตุ้นผู้เรียนและความสนใจในบทเรียน โดยให้มีความสัมพันธ์กับตัวผู้เรียน
- สร้างความท้าทายให้ผู้เรียนในการเรียน เตรียมความพร้อมให้ดีเสียก่อนเริ่มบทเรียนที่ยาก
- ใช้เทคนิคต่างๆ ในบทเรียน เช่น การเตรียมล่วงหน้า การตอบคำถาม
- ให้โอกาสผู้เรียน อภิปรายในห้องเรียนและให้ร่วมกิจกรรมต่างๆ

#### 3.2 การจัดการเรียนการสอนที่ชัดเจนและเน้นประเด็นชัดเจน

- ทบทวนกิจกรรมการเรียน แจ้งจุดประสงค์ชัดเจน เน้นประเด็นสำคัญและทดสอบความเข้าใจของผู้เรียน
- สอนด้วยกลยุทธ์การสอนต่างๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และการนำไปประยุกต์ใช้
- บรรยาย และสาธิตด้วยท่าทาง ชัดเจน

- ศึกษาและบันทึกวิธีการเรียนรู้ของแต่ละคน และเตรียมบทเรียนให้เหมาะสมกับวิธีการแต่ละราย
- ให้ออกาสผู้เรียนได้ฝึกมาก ๆ
- สอนให้ผู้เรียนมีพัฒนาทางความคิด ความฉลาดทางอารมณ์ และการแก้ปัญหาในการต่อสู้กับอุปสรรค
- เลือกร่างงานต่าง ๆ ทางวิชาการ เพื่อให้สอดคล้องกับเนื้อหาบทเรียน
- ใช้สื่อที่ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง สอดคล้องสนองตอบกับเนื้อหา บทเรียน เช่น บทเรียนสำเร็จรูป คอมพิวเตอร์ช่วยสอน

### 3.3 การใช้ข้อมูลย้อนกลับเป็นตัววัดผลการเรียนของผู้เรียน เพื่อส่งเสริมให้เกิดเรียนรู้

- ให้ข้อมูลย้อนกลับทันที เพื่อให้เกิดการแก้ไขต่อไป
- กระตุ้นให้กระทำถูกต้องระหว่างการฝึกและการสอน
- การแก้ไขต้องให้สอดคล้องกับจุดประสงค์ของรายวิชา
- ยกย่อง ชมเชย การตอบสนองที่ถูกต้องเพื่อการพัฒนา
- ใช้วิธีเพื่อนช่วยเพื่อน เพื่อนช่วยประเมิน
- ใช้คอมพิวเตอร์ ช่วยในการให้ข้อมูล
- ให้การบันทึกสม่ำเสมอเหมาะสมกับวัย

### 3.4 การสอนเสริม ให้ผู้เรียนทุกคนได้เรียนรู้และใช้วัสดุอุปกรณ์ในการเรียนรู้ได้

- แนะนำสื่ออุปกรณ์ใหม่ๆ ทบทวน แนวคิดที่สำคัญอย่างรอบคอบ
- ใช้อุปกรณ์และตัวอย่างใหม่สำหรับการสอนทบทวน
- สอนซ้ำบทเรียนก่อน เพื่อให้แน่ใจว่าผู้เรียนได้เรียนรู้

- ทบทวนบทเรียน แนวคิดที่สำคัญ เพื่อเน้นความเข้าใจของผู้เรียน
- เขียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยสอน เพื่อช่วยสนับสนุนบทเรียนที่เกี่ยวข้องและ
- นำเสนอด้วยวิธีการแบบต่างๆ เป็นการทบทวนพัฒนาการสอน

### 3.5 การใช้กลยุทธ์ในการส่งเสริมทักษะกระบวนการคิด

- ช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจความสำคัญของความคิดสร้างสรรค์และวิจารณ์เป็น
- สอนทักษะการเรียนรู้ เช่นการพัฒนาความคิดและการสร้างสรรค์
- สอนการแก้ปัญหา การตัดสินใจ การสำรวจ วิเคราะห์ ฯลฯ
- ทำงานกับรุ่นพี่เพื่อพัฒนาทักษะทางวิชาการ เพื่อทบทวนวิธีการคิดของตนเพื่อการพัฒนาต่อไป
- ถามคำถามที่ซับซ้อนและให้เวลาหาคำตอบมากขึ้น
- ใช้กลยุทธ์การสอนหลากหลายเน้นการแนะนำ การพิสูจน์ และการให้กำลังใจในการตอบ
- ใช้คอมพิวเตอร์ช่วยฝึกทักษะด้านความคิด การร่วมมือ การสรุป วิเคราะห์และบูรณาการความคิดต่างๆ
- สร้างบรรยากาศในห้องเรียน ให้ผู้เรียนรู้สึกปลอดภัยและสนุกกับความคิดและวิธีการ
- ใช้สื่อพัฒนาทักษะทางความคิดพัฒนาการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิภาพ



### 3.6 การใช้เทคนิคการตั้งคำถามพัฒนาทักษะได้ดีขึ้น

- ใช้เทคนิคการตั้งคำถามในห้องเรียน กระตุ้นให้ผู้เรียนทดสอบความเข้าใจ
- ตั้งคำถามที่เน้นการประเมินแนวคิด สาระ ในบทเรียน
- ตั้งคำถามจากง่ายไปยาก
- ตั้งคำถามง่าย ๆ สำหรับผู้เรียนอ่อนให้ตอบได้เมื่อต้องการถามเกี่ยวกับความรู้ ความจำ และตั้งคำถามที่ยากขึ้นสำหรับผู้เรียนส่วนมากและยากที่สุดสำหรับผู้เรียนที่มีความรู้สูง
- ให้อเวลาในการตอบพอเหมาะ เมื่อถามผู้เรียนในชั้น
- ติดตามผู้เรียนที่ตอบผิดหรือไม่สมบูรณ์เพื่อช่วยให้เข้าใจคำตอบของผู้เรียน
- แน่ใจว่าผู้เรียนเก่งและผู้เรียนอ่อนมีโอกาสได้ตอบคำถามอย่างทัดเทียมกัน

### 3.7 ระบุบูรณาการทักษะในการทำงานกับการสอนเนื้อหาต่างๆ

- ชี้แจงผู้เรียนทุกระดับทุกวิชาให้เห็นความสำคัญของการพัฒนาทักษะในการทำงาน
- เน้นพัฒนาการทักษะที่สูงขึ้นในการทำงาน เช่น การแก้ปัญหา ทักษะการตัดสินใจ ยุทธศาสตร์ในการเรียน และความคิดสร้างสรรค์
- จัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพทุกด้าน เช่น ความเป็นเลิศทางวิชาการ ค่านิยมในการทำงาน การร่วมมือ การปรับตัว การมีวินัย ความมีคุณธรรม
- จัดสภาพห้องเรียน สำหรับผู้เรียนระดับมัธยมศึกษา เพื่อให้เห็นลักษณะการทำงานจริง

- มอบหมายงานได้เหมือนบุคคลที่ได้รับในสถานที่ทำงานจริง
- ครู ทำหน้าที่ในฐานะเป็นผู้อำนวยความสะดวกหรือผู้ฝึกสอนมากกว่าผู้กำกับ ผู้บรรยายหรือผู้ออกคำสั่งและให้โอกาสผู้เรียน รับผิดชอบการเรียนรู้ของตนเอง
- วางแผนกิจกรรม การเรียน โดยเน้นความต้องการและวิธีการเรียนรู้ของ
- ผู้เรียนมากกว่ายึดติดกับตำราเรียนหรือแผนการสอน
- สอนค่านิยมในทักษะการทำงาน โดยให้ผู้เรียนได้ประสบการณ์ และเรียนรู้ว่าเกิดผลอย่างไรต่อกลุ่มงานถ้าขาดทักษะต่างๆ
- ใช้ประสบการณ์ในการทำงานเพื่อเพิ่มพูนทักษะพื้นฐาน
- ใช้เนื้อหา จากปัญหาการทำงานบางอย่างเพื่อเป็นการกระตุ้น การใช้ทักษะต่างๆ ในการแก้ปัญหา
- สาธิตการใช้วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ โดยเน้นการนำไปใช้จริงในการทำงาน
- จัดหลักสูตรให้ครอบคลุมเนื้อหาอาชีพต่างๆ

#### 4. ความสัมพันธ์ระหว่างครูและผู้เรียน

##### 4.1 ครู คาดหวัง การเรียนรู้ของผู้เรียนสูงสุด

- กำหนดมาตรฐานสูงสุด ที่ท้าทายและเป็นไปได้และแจ้งผู้เรียนว่าทุกคนต้องสำเร็จตามมาตรฐานที่ท้าทายและเป็นไปได้นั้น
- เชื่อว่า ผู้เรียนทุกคนต้องทำสำเร็จ
- มั่นใจว่าผู้เรียนทำงานสำเร็จและมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในห้องเรียน

- ให้ความ และการสนับสนุน เท่าที่จำเป็นอันจะช่วยให้ผู้เรียน เรียนเข้าได้สำเร็จตามสมควร
- ให้ผู้เรียนทุกคนทบทวนความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรม ของตนเพื่อให้พึงระลึกถึงความคาดหวังความสำเร็จอย่าง ทัดเทียมกันของทุกคน
- เชื่อว่าผู้เรียนทั้งที่อ่อน และเก่งมีความสามารถแต่ละด้าน ไม่เหมือนกัน

#### 4.2 การสนับสนุน และส่งเสริมสำรวจให้กำลังใจเพื่อสู่ ความเป็นเลิศ

- กำหนดความเป็นเลิศ ด้วยมาตรฐานกลาง แต่ไม่เปรียบเทียบกับคนอื่น
- ให้อาจารย์แก่ผู้เรียนที่ประสบความสำเร็จ และให้เกิดความ ยุติธรรมอย่างรอบคอบ
- ส่งเสริม และให้อาจารย์ตามความเหมาะสม สม่่าเสมอตาม พัฒนาการของผู้เรียนแต่ละระดับ
- ให้ผู้เรียนทุกคนรู้ตัวเองว่าจำเป็นต้องทำอะไรบ้างในการ ไปสู่ความเป็นเลิศ
- ประชาสัมพันธ์ผลสำเร็จของผู้เรียนตามความเหมาะสม
- ให้อาจารย์เป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่ม

#### 4.3 ความสัมพันธ์กับผู้เรียนในทางที่เป็นบวก

- ให้ความสนใจกับปัญหา ความก้าวหน้า ทักษะต่าง ๆ ของ ผู้เรียนทั้งในและนอกห้องเรียน
- ส่งเสริมความพยายามในการเรียนรู้ของผู้เรียน
- ให้ความเอาใจใส่ และความสนใจต่อผู้เรียนทุกเรื่อง
- ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความรับผิดชอบและเชื่อมั่นในตนเอง

## 5. ความเสมอภาค

### 5.1 ดูแลผู้เรียนที่ต้องการความช่วยเหลือมากเป็นพิเศษ

- ใช้เวลาสอนพิเศษสำหรับผู้เรียนที่มีปัญหาด้านการเรียน โดยใช้เทคนิคต่าง ๆ
- ติดตามความก้าวหน้าทางการเรียนของผู้เรียนด้วยความรอบคอบเพื่อรับรู้ปัญหาต่าง ๆ
- บอกความคาดหวังในการเรียน และพฤติกรรมที่ต้องการสำหรับผู้เรียนที่ต้องการความช่วยเหลือ
- ช่วยจัดกิจกรรมพัฒนาภาษา ทักษะ และสอนพิเศษด้วยวิธีการที่มีประสิทธิภาพให้แก่ผู้เรียนเหล่านี้

### 5.2 การสนับสนุนให้มีความยืดหยุ่นทางสังคม และวิชาการสำหรับผู้เรียนที่มีปัญหา

- ให้ความช่วยเหลือผู้เรียนที่มีปัญหา เน้นการพัฒนาตัวเองมากกว่าเปรียบเทียบกับคนอื่น
- ทำงานร่วมกับคนอื่นในการช่วยเหลือผู้เรียน เพื่อให้การสนับสนุนที่ดี
- ให้โอกาสผู้เรียนเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับคนอื่นและเพื่อน ๆ เพื่อให้ได้รับความช่วยเหลือ
- สอนทักษะการแก้ปัญหาและให้โอกาสผู้เรียนเหล่านี้ได้ฝึกปฏิบัติในชีวิตจริง
- ช่วยให้ผู้เรียนได้ควบคุมตัวเอง ให้ควบคุมความสนใจในการเรียน และการปฏิบัติ
- สนับสนุนให้สมาชิกในสถานศึกษาช่วยเหลือผู้เรียนเหล่านี้
- สนับสนุนให้บุคคลที่มีความสำคัญต่อผู้เรียนได้ให้การช่วยเหลือผู้เรียนเหล่านี้

### 5.3 การสนับสนุนให้ความห่วงใยเห็นใจแก่ผู้เรียนที่มีความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรม

- คาดหวังและให้โอกาสผู้เรียนทุกคนไปสู่ความสำเร็จ
- จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรมให้เป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้
- ใช้เทคนิคการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมเพื่อให้ผู้เรียนได้รับการยอมรับ และเห็นความสำคัญของบุคคลอื่น
- ฝึกทักษะการคิดวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับวัฒนธรรม
- สนับสนุนการพัฒนาความเชื่อมั่นในตัวเอง
- หลีกเลี่ยงการกระทำที่จะเกิดผลเสียหายหรือทำลายความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมต่างๆ

## 6. การประเมินผล

### 6.1 การติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียนอย่างใกล้ชิด

- ติดตามการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- เน้นการติดตามแก้ปัญหาด้านการเรียน  
ให้ผู้เรียนสนใจ เอาใจใส่ งานวิชาการอย่างสม่ำเสมอ
- ปรับปรุงการประเมินในชั้นเรียนให้สอดคล้องกับการสอนและหลักสูตร
- พัฒนาความรู้ด้านการประเมินผล และการสร้างข้อสอบที่เที่ยงตรงและเชื่อมั่น
- ใช้วิธีการประเมินตามสภาพจริง ทดสอบความก้าวหน้าผู้เรียน เช่น การตรวจผลงานผู้เรียน

- ทบทวนเครื่องมือการประเมิน วิธีการประเมินและพัฒนาใหม่ตามความจำเป็น
- ใช้ผลการประเมินปรับปรุงการสอนและสภาพแวดล้อมในห้องเรียนเพื่อช่วยพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน
- กำหนดมาตรฐานระดับสถานศึกษาเพื่อให้เกิดความเป็นเลิศ
- ส่งเสริมให้ผู้ปกครองดูแลความก้าวหน้าของผู้เรียน

## 6.2 ใช้การประเมินที่หลากหลาย และการทดสอบ

- มีส่วนร่วมในกิจกรรม พัฒนาบุคลากรเสมอเพื่อพัฒนามาตรฐาน
- ประชาสัมพันธ์ผู้ปกครองให้รู้ว่าการประเมินผลงานผู้เรียนเป็นการเตรียมตัวที่ดีที่สุดต่อชีวิตภายนอก
- ใช้การประเมินหลากหลายสำหรับกลุ่มย่อยๆ ให้ทุกคนเรียนรู้ว่าการประเมินที่ดีที่สุดต้องพัฒนาและใช้บ่อยๆ
- วางแผนการประเมินร่วมกับแผนการสอน
- พัฒนาการประเมินร่วมกับการพัฒนาการสอนและการเรียนรู้ของผู้เรียน
- สอนการให้คะแนนที่จะใช้ประเมินผลงานผู้เรียนและใช้ระบบเพื่อนประเมินเพื่อน
- ให้ผู้เรียนร่วมกันสร้างเกณฑ์มาตรฐานด้านผลงาน
- ให้ผู้เรียนร่วมกันประเมินเพื่อนๆ
- ศึกษา รวบรวมผลงานประเมินของบุคคลอื่นๆ เพื่อมาประยุกต์ใช้กับห้องเรียนของตน

## การสนับสนุนจากพื้นที่/หน่วยงานต้นสังกัด

เขตพื้นที่/หน่วยงานต้นสังกัดมีบทบาทในการสนับสนุนและติดตามความพยายามในการพัฒนา การเรียนรู้ของผู้เรียนในสถานศึกษา แต่ละแห่งเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ และการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล ความร่วมมืออันดีระหว่างสถานศึกษาในเขตพื้นที่ รวมทั้งการส่งเสริมบรรยากาศในความสำเร็จของการเรียนการสอน ขอเสนอ การดำเนินงาน มีดังนี้

### 1. ภาวะผู้นำและการวางแผน

#### 1.1 การตั้งความหวังสูงสุดสำหรับสถานศึกษาทั้งระบบ

- เชื่อว่าผู้เรียนทุกคนเรียนรู้ได้และทุกคนมีส่วนร่วมสนับสนุนความสำเร็จของผู้เรียน และเน้นการเรียนการสอนสำคัญที่สุดในระดับสถานศึกษา
- กำหนดและจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนาทั้งระบบ โดยการนิเทศ และกำหนดเป้าหมายที่ผู้เรียนเป็นสำคัญ
- ร่วมมือกับทุกฝ่ายเพื่อประโยชน์ของผู้เรียน ทบทวนบทบาทหน้าที่และข้อเสนอของทุกฝ่าย
- วางแผนและจัดกิจกรรม เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ
- ทบทวนการสรรหา และสนับสนุน เพื่อประกันว่าผู้บริหารและนวัตกรรมต่างๆ ได้รับการดูแลอยู่เสมอ
- มีวิธีการให้ได้รับการยอมรับในการสรรหาครูที่มีประสิทธิภาพและการพัฒนาครู
- มีความสัมพันธ์อันดีกับคณะกรรมการสถานศึกษาและรายงานความก้าวหน้าอยู่เสมอ

## 1.2 กำหนดนโยบาย และกระบวนการสนับสนุนความเสมอภาค และความเป็นเลิศ

- เชื่อว่าผู้เรียนทุกคนต้องประสบความสำเร็จในการเรียน
- ทบทวนพิจารณานโยบายที่มีผลต่อการพัฒนาผู้เรียนเสมอ โดยเฉพาะด้านความเสมอภาค และคุณภาพของผู้เรียน
- กำหนดนโยบายและกระบวนการที่เน้นการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอทุกระดับ จัดทำคู่มือกำหนดขอบข่ายงานกว้าง ๆ มากกว่ากำหนดรายละเอียดย่อย ๆ
- กำหนดนโยบายสนับสนุนการพัฒนาอย่างชัดเจนในสถานศึกษาแต่ละแห่ง และร่วมมือกับบุคลากรในสถานศึกษาให้เกิดผลที่วัดได้
- มีกระบวนการบริหารแบบฐานโรงเรียน (School Based Management) ที่ยึดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การกระจายอำนาจการจัดสรรงบประมาณ และด้านหลักสูตรต่าง ๆ
- ส่งเสริมให้สถานศึกษาใช้แผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษา ทำหน้าที่ผู้นำองค์กร
- ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนา การสร้างผู้บริหาร ซึ่งเน้นเป็นกิจกรรมสำคัญของเขตพื้นที่
- ทบทวนระเบียบ ข้อบังคับ ในด้านการจัดการการก่อสร้าง การอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อให้เป็นบริการด้านสิ่งแวดล้อมที่ดี สำหรับการเรียนการสอน
- ใช้ผลการวิจัย ในการกำหนดนโยบาย การพัฒนา การติดตามผล ไม่ใช่ นโยบายใด ๆ ที่ขัดแย้งต่อผลการวิจัย



## 2. หลักสูตร

### 2.1 การวางแผนการใช้หลักสูตร เพื่อให้เกิดความต่อเนื่อง

- กำหนดขอบข่ายงาน คู่มือ และมาตรฐานคุณภาพสำหรับการวางแผนหลักสูตรของเขตพื้นที่ เพื่อให้มั่นใจว่าสถานศึกษาใช้หลักสูตรตามแนวของเขตพื้นที่
- ร่วมมือกับสถานศึกษาเพื่อพิจารณาจุดหมายที่มีข้อจำกัด เพื่อให้รู้ว่าผู้เรียนควรเรียนอะไร อย่างชัดเจน
- กำหนดวัตถุประสงค์การเรียนการสอน เครื่องอำนวยความสะดวก บุคลากรและแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ
- จัดทำวัสดุอุปกรณ์ที่ช่วยสนับสนุนจุดประสงค์การเรียนรู้ และพัฒนาการของผู้เรียนระดับต่าง ๆ
- ปรับ และพัฒนาหลักสูตรระดับห้องเรียน และทบทวนการพัฒนาคุณภาพ
- ประสานงานกับสถานศึกษาเกี่ยวกับการใช้หลักสูตร และการเรียนการสอนถึงระดับห้องเรียน
- สนับสนุนการบูรณาการหลักสูตรวิชาต่าง ๆ เช่น การจัดสรรเวลา การฝึกฝนการใช้วัสดุอุปกรณ์

## 3. ความร่วมมือ

### 3.1 การให้โอกาสสถานศึกษาในการตัดสินใจ

- ร่วมมือกันสร้างทีมงานระดับสถานศึกษาเพื่อช่วยผู้บริหาร ครู ผู้เรียน และบุคลากรต่าง ๆ ผู้ปกครอง
- จัดเวลาในการจัดการด้านฝึกอบรม ให้ข้อมูลวิจัยและช่วยสถานศึกษาในการบริหารที่ยึดสถานศึกษาเป็นศูนย์กลาง

- กำหนดคู่มือปฏิบัติให้ชัดเจนเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของ คณะทำงานต่าง ๆ งบประมาณ การฝึกอบรม การทำงาน เป็นทีม และการแก้ปัญหา
- สนับสนุนด้านการเงิน ด้านการวางแผน และการทำงานของ ทีม
- สมาชิกในทีมงานมีอำนาจในการตัดสินใจอย่างแท้จริง
- ให้อิโกลาสสถานศึกษาตัดสินใจโดยใช้กฎระเบียบข้อบังคับ ใด ๆ ของรัฐและของท้องถิ่น
- ช่วยเหลือสถานศึกษาด้านการเงิน และช่วยเหลือการบริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

### 3.2 การสนับสนุนติดตาม การพัฒนาสถานศึกษา

- มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้บริหารสถานศึกษา และทีมงาน แต่แนะนำดูแลช่วยเหลือในการพัฒนาอย่าง เต็มที่
- แนะนำวิธีปฏิบัติที่ดีทั้งภายในและภายนอกเขตพื้นที่ สนับสนุนให้ดำเนินการตามแนวปฏิบัติที่แนะนำ
- ติดตามการดำเนินงานตามนโยบายของสถานศึกษา ตลอดจนการชี้แจงให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนา
- แนะนำสถานศึกษาในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรและ วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ตามความต้องการของสถานศึกษา
- จัดโปรแกรมพัฒนาบุคลากร ผู้บริหาร พัฒนาทักษะผู้นำ และกิจกรรมพัฒนาอาชีพ
- ป้องกัน สถานศึกษาไม่ให้ได้รับอิทธิพลจากการเมือง

### 3.3 การให้รางวัลความเป็นเลิศ

- ใช้เกณฑ์ที่ชัดเจนในการนิเทศ และประเมินติดตาม
- จัดให้มีรางวัลสำหรับสถานศึกษา ผู้บริหาร ครู ผู้เรียนที่มีผลงานสำคัญ
- เน้นผลงานด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน และใช้เกณฑ์การตัดสินตามเกณฑ์มาตรฐานมากกว่าการเปรียบเทียบกัน
- ประกันว่าการติดตามผลของเขตพื้นที่ด้านการบริหารสถานศึกษา และการพัฒนาเน้นผลความสำเร็จเป็นเป้าหมาย

### 3.4 การช่วยสถานศึกษาดำเนินการป้องกัน และช่วยเหลือผู้เรียนและผู้ปกครองที่ขาดแคลนให้ได้รับความช่วยเหลือ

- ร่วมมือกับสถานศึกษากำหนดนโยบายด้านระเบียบวินัย
- ช่วยเหลือสถานศึกษาสร้างบรรยากาศที่ดี เพื่อลดพฤติกรรมที่รุนแรง และผิดกฎหมาย
- จัดฝึกอบรมครู บุคลากร เกี่ยวกับการป้องกันการออกจกสถานศึกษา การซื้อและการเสพสารเสพติด การจับกลุ่มอันธพาล เป็นต้น
- สนับสนุนช่วยเหลือสถานศึกษาในการดำเนินงานตามนโยบาย ด้านการป้องกันและทำผิดกฎหมาย
- ช่วยเหลือสถานศึกษาติดต่อกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อได้รับการช่วยเหลือให้แก่ผู้เรียน
- ช่วยจัดหาที่เรียนที่เหมาะสม สำหรับผู้เรียนที่ไม่ประสบความสำเร็จในการเรียน

## 4. การประเมินผล

### 4.1 การติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ

- สรุปรวบรวมข้อมูล ความสำเร็จของผู้เรียน เพื่อหาจุดเด่น จุดด้อยและรายงานชุมชน เน้นส่งเสริมให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย
- ประสานงานการประเมินผลเน้นการประกันคุณภาพ โดยเน้นการเรียนการสอนในห้องเรียน
- ตรวจสอบความต้องการ การทดลองหลักสูตร เน้นจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามปกติ เพื่อพัฒนาเสมอ
- ดำเนินการประเมินผลระดับเขตพื้นที่ ด้วยแบบสอบถามมาตรฐาน โดยแจ้งล่วงหน้าอย่างชัดเจนเพื่อให้สะดวกแก่สถานศึกษา
- ใช้ผลการประเมินเพื่อพัฒนาต่อไป
- สนับสนุนโครงการด้านการประเมินผลระดับห้องเรียน

### 4.2 การสนับสนุนสถานศึกษา พัฒนาและใช้การประเมินหลากหลาย

- สนับสนุนให้มีการประเมินด้วยวิธีการที่หลากหลายและประชาสัมพันธ์ให้ชุมชน และเขตพื้นที่ทราบทั่วถึง
- พัฒนาบุคลากรด้านการประเมินผลให้มีทักษะด้านการออกแบบ การดำเนินการประเมินและการให้คะแนน
- สร้างและพัฒนาเครื่องมือประเมินสำหรับภาระกิจต่างๆ และกำหนดเกณฑ์ต่างๆ เกี่ยวกับการดำเนินการตามภาระงาน

# ภาคผนวก

## ลักษณะสำคัญของสถานศึกษาที่มีคุณภาพ

### 1. วิสัยทัศน์ผู้นำ

ผู้นำสถานศึกษาจะต้องกำหนดทิศทางและเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ และมีทิศทางดำเนินงานที่ชัดเจนมีความคาดหวังสูง ความคาดหวัง ค่านิยม และทิศทางจะต้องสอดคล้องกับความต้องการของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ผู้นำจะต้องมีส่วนในการพัฒนาระบบ ยุทธศาสตร์ และวิชาการที่จะนำไปสู่ความเป็นเลิศทางการศึกษาให้เกิดนวัตกรรมใหม่ สร้างความรู้และประสิทธิภาพของสถานศึกษา ยุทธศาสตร์และค่านิยมของผู้นำควรช่วยในการทำกิจกรรมและการตัดสินใจต่าง ๆ ของสถานศึกษา ผู้นำสถานศึกษาควรจะต้องกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมของทุกคนทุกฝ่าย ในสถานศึกษาและกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา การเรียนรู้ นวัตกรรมและการสร้างสรรค์ของทุกคนทุกฝ่าย ผู้นำควรทำหน้าที่เป็นแบบอย่างการให้กำลังใจ สร้างภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมและสร้างสรรค์ภายในสถานศึกษา ให้ทุกคนในองค์กรร่วมกันวางแผน การสื่อสาร การพัฒนาผู้นำ และ ทบทวนบทบาทของสถานศึกษาผู้นำจะต้องมีบทบาทสำคัญอีกมาก ในการพัฒนาการศึกษา เช่น การสนับสนุนให้เกิดสิ่งแวดล้อมทางการเรียนรู้ในสถานศึกษา ซึ่งจำเป็นต้องมีการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ผู้นำท้องถิ่นและนักธุรกิจเอกชน เพื่อสนับสนุนให้สำเร็จตามเป้าหมาย

### 2. การเน้นผู้เรียนเป็นเป้าหมายสำคัญของการพัฒนา

การบริหารการศึกษาให้เป็นการเรียนรู้ที่สนองความต้องการของผู้เรียน ซึ่งต้องสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานและความรับผิดชอบของพลเมืองในชีวิต

## หลักสำคัญของการบริหารจัดการที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในการพัฒนา ได้แก่

- จัดหาสนับสนุนปัจจัยที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ซึ่งจำเป็นต้องมีหลายเทคนิค อุปกรณ์ และประสบการณ์ในการสร้างความสนใจของผู้เรียน เทคนิค อุปกรณ์ ประสบการณ์ อาจจะได้มาจากแหล่งภายนอก เช่น ชุมชน องค์กรต่างๆ และธุรกิจเอกชน
- กำหนด ความคาดหวังและมาตรฐานสูงสุดของนักเรียนทุกคน
- เชื่อว่านักเรียนทุกคนจะเรียนรู้ด้วยหลายวิธีและระยะเวลาที่แตกต่างกันและแตกต่างกันในแต่ละรายวิชา และการเรียนรู้มีผลจากการให้การสนับสนุน การแนะแนว และบรรยากาศในการเรียนรู้ รวมถึงสถานศึกษาที่เป็นการสนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อการเรียน
- สถานศึกษาเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญจำเป็นต้องมีวิธีการที่สนับสนุนที่หลากหลาย และสนองความต้องการของแต่ละบุคคล
- มีการใช้การประเมินระหว่างทาง (Formative Assessment) ในการจัดการเรียนรู้ ตามกระบวนการเรียนรู้และสนับสนุนประสบการณ์ การเรียนรู้ เพื่อให้สนองความต้องการและวิธีการเรียนรู้เป็นรายบุคคล
- มีการใช้การประเมิน สรุปผล (Summative Assessment) ในการวัดความก้าวหน้าในสิ่งที่นักเรียนควรรู้และทำได้
- ช่วยนักเรียนและรวบรวมข้อมูลในการประเมินตนเองในการตรวจสอบความก้าวหน้าและความสำเร็จซึ่งเป็นการถ่ายโอนที่สำคัญระหว่างโรงเรียน และระหว่างโรงเรียนกับการทำงาน

### 3. การเรียนรู้ของบุคลากรในสถานศึกษาให้เรียนรู้และเป็นสังคมการเรียนรู้

การเรียนรู้ขององค์กรและบุคคลเป็นเป้าหมายสำคัญของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์

การเรียนรู้ในสถานศึกษา หมายถึง การพัฒนาอย่างต่อเนื่องของสถานศึกษา ซึ่งเป็นกระบวนการและวิธีการที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่เป้าหมายการเรียนรู้จะเกิดตามที่สถานศึกษาปฏิบัติคือการเรียนรู้จะเกิดได้ ดังนี้

1. เป็นการปฏิบัติงานประจำตามปกติของคณะบุคลากรทุกคน และนักเรียน
2. การเรียนรู้เกิดขึ้นทุกระยะ ทุกคนในสถานศึกษา
3. เป็นผลจากการแก้ปัญหาของสถานศึกษา
4. เป็นการมีส่วนร่วมตลอดสถานศึกษา
5. ได้รับการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น แหล่งเรียนรู้ รวมถึงความรู้ ความคิดของบุคลากร ความสำคัญขององค์กร อื่น ๆ งานวิจัยทางการเรียนรู้

การพัฒนาการศึกษาควรเน้นที่ความก้าวหน้า การศึกษาที่มีประสิทธิภาพ หลักสูตรและสิ่งแวดล้อมทางการเรียนรู้ทั้งหมดควรได้รับการจัดระบบที่มีจุดประสงค์การเรียนรู้ที่ชัดเจนและคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและควรประกอบด้วยวิธีประเมินความก้าวหน้าของนักเรียนซึ่งประกอบด้วย การประเมินผลอย่างมียุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์การประเมิน ต้องเน้นที่ข้อมูลที่มีตัวบ่งชี้ว่าการเรียนรู้เกิดขึ้นหรือไม่ และข้อมูลที่ป้องกันปัญหา ถ้าการเรียนรู้มีอุปสรรคและไม่กำหนดชัดเจน ความสำเร็จของบุคลากรและหน่วยงานขึ้นอยู่กับว่ามีโอกาสในการเรียนรู้และฝึกทักษะใหม่ๆ ของบุคลากร

สถานศึกษาจะลงทุนพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษา การฝึกอบรม และโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องซึ่งหมายถึงการก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การบริหารด้วยเงินเดือน จำเป็นผู้ที่มีความรู้และทักษะที่ดี โปรแกรมการศึกษาและการฝึกอบรม จะใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น คอมพิวเตอร์ และการสื่อสารผ่านดาวเทียม

#### การเรียนรู้ส่วนบุคคลอาจจะมีผลต่อ

1. เพิ่มความพึงพอใจและความหลากหลายและบุคลากร
2. โอกาสในการเรียนรู้ขององค์กร
3. พัฒนาสิ่งแวดล้อมและนวัตกรรม
4. ตอบสนองที่รวดเร็ว

#### 4. การสร้างความสัมพันธ์ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในทุกหน่วยงาน

ความสำเร็จของสถานศึกษาซึ่งอยู่กับการพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสร้างสรรค์ และแรงจูงใจของคณะบุคลากรและผู้เกี่ยวข้องของคณะบุคลากรและผู้เกี่ยวข้องของสถานศึกษา การก่อให้เกิดความพึงพอใจ มีการพัฒนาและมีความสุข

การพัฒนา หมายถึง ความสำเร็จให้มีระบบ การเรียนของนักเรียนรวมพึงการประเมินผลไม่ได้หมายถึง การกำหนดขอบข่ายความรู้อย่างเดียว เน้นการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การพัฒนาการทำงานเป็นทีม เพื่อพัฒนาหลักสูตรและโปรแกรมต่างๆ การมีส่วนร่วมได้เน้นนักเรียนเป็นสำคัญและหลากหลาย ผู้นำองค์กรจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นกลุ่ม และรายบุคคลเพื่อสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ เป็นการเรียนรู้เป็นสำคัญ

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การฝึกอบรม การสับเปลี่ยนครู และพัฒนาทักษะ การฝึกอบรมการให้การศึกษา การพัฒนาและการ



ทำงานจำเป็นต้องดำเนินการอย่างดีและหลากหลายและยืดหยุ่น เพื่อผลงานได้พัฒนาเต็มที่

1. ผู้นำแสดงความผูกพันต่อบุคลากรและองค์กร
2. มีโอกาสได้รับการตอบแทนที่มีระบบ
3. มีโอกาสได้พัฒนาและก้าวหน้าในองค์กร
4. มีส่วนร่วมในการให้ความรู้องค์กร เพื่อบุคลากรจะได้บริหารนักเรียนและผู้เกี่ยวข้องให้บรรลุเป้าหมาย
5. สภาพสิ่งแวดล้อมที่ก่อให้เกิดการสร้างสรรค์ ควรมีผู้เกี่ยวข้องทั้งภายใน และภายนอกเพื่อประเมินความสำเร็จตามเป้าหมายทุกด้าน

ผู้เกี่ยวข้องภายใน หมายถึง บุคลากรภายในองค์กรและกลุ่มสหพันธ์ต่าง ๆ ควรมีข้อตกลงในการพัฒนาบุคลากรทุกฝ่ายเพื่อให้มีทีมงานที่มีประสิทธิภาพ บุคลากรภายในอาจจะสร้างเครือข่ายในการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานหรือโรงเรียนอื่นเพื่อเพิ่มความรับผิดชอบและการยืดหยุ่นมากขึ้น

ผู้เกี่ยวข้องภายนอก หมายถึง ชุมชน โรงเรียน หน่วยงานธุรกิจ ผู้เกี่ยวข้อง ควรพยายามสร้างเป้าหมายระยะยาวเพื่อกำหนดการลงทุนและความน่าเชื่อถือ กำหนดวิธีการสู่ความสำเร็จ การประเมินความก้าวหน้าและวิธีการพัฒนาต่าง ๆ

ความรวดเร็ว คล่องแคล่ว ว่องไว ในการดำเนินการเป็นลักษณะที่สำคัญขององค์กร ปัจจัยเรื่องเวลาจึงมีส่วนสำคัญกับการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร

ควรมีแผน มองอนาคต ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

จัดการเพื่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ในการพัฒนาองค์กร การวัดโดยใช้ข้อมูลที่เป็นจริง ผู้นำองค์กรเป็นการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคมเพิ่มผลการประเมินเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

## บรรณานุกรม

- กมล สุดประเสริฐ, ดร. **การวิจัยปฏิบัติการแบบการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน**. สำนักงานโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กระทรวงศึกษาธิการ. พิมพ์ครั้งที่ 2 2540.
- กลุ่มพัฒนามาตรฐานคุณภาพการศึกษา, สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตการศึกษา 6. **แนวดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาระดับสูงกว่ามัธยมศึกษา**. เอกสารการประชุมสัมมนา ลำดับที่ 14/ 2542.
- บริษัทคู่แข่งจำกัด (มหาชน). **วินัย 5 ประการ พื้นฐานองค์กรเรียนรู้**. กันยายน 2543.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542.
- วารินทร์ สิ้นสูงสุด. **ชุดฝึกอบรม ISO 9001 ระบบการบริหารคุณภาพการศึกษา**. กรุงเทพฯ : สยามมิตรการพิมพ์, 2542.
- วิชาการ, กรม. **แนวทางการพัฒนาเครือข่ายเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในส่วนภูมิภาค**. สิงหาคม 2541.
- วีรวุธ มาชะศิริานนท์. **คัมภีร์บริหารองค์กรเรียนรู้สู่ TQM**. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด, 2542.
- สำนักงานประสานงานโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. **คณะกรรมการโรงเรียน**. เอกสารประกอบการอบรมเพื่อพัฒนาโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กระทรวงศึกษาธิการ. 2540.
- Cotton, Kathleen. **Effective Schooling Practice**. A Researcher Synthesis. Update 1995.
- Dessler, Gary. **Management** New Jersey : Prentice-Hall, Inc. 1998.

- Directorate Of School Education. **School Of The Future.**  
Melbourne Victoria Australia, September 1996.
- Gevirtz, Charles. **Developing New Products With TQM**  
McGRAW–HELL International Editions 1994.
- Kano Noriaki. **Introduction To TQC.**
- Lane, Gary. **Quality 2050–Management for Success.** 1992.
- Murgatroy, S & Morgan, C. **Total Quality Management And  
The School.** Philadelphia : Open University Press  
Buckingham, Reprinted (twice). 1994.
- Sarv Singh Soin. **Total Quality Control Essentials, Key  
Elements, Methodologies and Managing for Success.**  
McGraw–Hill, Inc.1992.

## ผู้ร่วมจัดทำเอกสารแนวดำเนินงาน ตามระบบประกันคุณภาพการศึกษา

### ผู้ทรงคุณวุฒิ

- |                             |  |
|-----------------------------|--|
| 1. ดร.สุเทพ อ่วมเจริญ       | คณะศึกษาศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยทักษิณ    |
| 2. นางสาวกาญจนา บุญส่ง      | คณะครุศาสตร์<br>สถาบันราชภัฏเพชรบุรี   |
| 3. รศ.ดร.ฉันทนา จันทร์บรรจง | คณะศึกษาศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยยโสธร     |
| 4. ผศ.ดร.อรุณี อ่อนสวัสดิ์  | คณะศึกษาศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยยโสธร     |
| 5. ผศ.ศิริพร พัสตร          | คณะครุศาสตร์<br>สถาบันราชภัฏอุดรธานี   |
| 6. ผศ.ดร.สมบูรณ์ ต้นยะ      | คณะครุศาสตร์<br>สถาบันราชภัฏนครราชสีมา |
| 7. นายสมเกียรติ ทานอก       | คณะครุศาสตร์<br>สถาบันราชภัฏนครราชสีมา |
| 8. ดร.กรรณิการ์ ภิญญาคง     | สำนักงานคณะกรรมการ<br>การศึกษาเอกชน    |

### นักวิชาการศึกษา สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม

- |                       |   |
|-----------------------|---|
| 1. นายไพศาล ศิริรักษ์ | สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา<br>และวัฒนธรรม เขตการศึกษา 3 |
|-----------------------|---|

- |                              |  |
|------------------------------|--|
| 2. นางวันทนา นาคใหญ่         | สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา<br>และวัฒนธรรม เขตการศึกษา 5  |
| 3. นางสมพร ขำอ่อน            | สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา<br>และวัฒนธรรม เขตการศึกษา 7  |
| 4. นางวันเพ็ญ พันสถา         | สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา<br>และวัฒนธรรม เขตการศึกษา 7  |
| 5. นายนาค เกินชัย            | สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา<br>และวัฒนธรรม เขตการศึกษา 9  |
| 6. นายพัฒนศักดิ์ สกกุลพันธุ์ | สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา<br>และวัฒนธรรม เขตการศึกษา 9  |
| 7. นางมาลีวัลย์ ครุฑกุล      | สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา<br>และวัฒนธรรม เขตการศึกษา 11 |

### ศึกษานิเทศก์

- |                              |  |
|------------------------------|--|
| 1. นางวรพรรณ สุวรรณนิมิตร    | หน่วยศึกษานิเทศก์<br>กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 3                       |
| 2. นายประสิทธิ์ พงษ์อักษร    | หน่วยศึกษานิเทศก์<br>กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 3                       |
| 3. นางสาวจันทนา นนทิกกร      | หน่วยศึกษานิเทศก์<br>กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5                       |
| 4. นางมันทนา เพ็ญ            | หน่วยศึกษานิเทศก์<br>กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5                       |
| 5. นายเจริญฤทธิ์ จันทร์เจริญ | หน่วยศึกษานิเทศก์<br>สำนักงานคณะกรรมการ<br>การศึกษาเอกชน เขตการศึกษา 7 |

6. นายสุวัฒน์ ขวัญบุญจันทร์ หน่วยศึกษานิเทศก์  
กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 7
7. นางสาวศุภลักษณ์ คูหาทอง หน่วยศึกษานิเทศก์  
กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9
8. นางเกศรี วิวัฒน์ปฐมไพ หน่วยศึกษานิเทศก์  
กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9
9. นางสาววตาภรณ์ พูนผลอำนวย หน่วยศึกษานิเทศก์  
กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11
10. นายหัสนัย กันธรส หน่วยศึกษานิเทศก์  
กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11
11. นายวันชัย คงเพชร หน่วยศึกษานิเทศก์  
กรมสามัญศึกษา  
กรุงเทพมหานคร
12. นายธานี ยิ่งวัฒนา หน่วยศึกษานิเทศก์  
สำนักงานการประถมศึกษา  
จังหวัดพัทลุง
13. นางกาญจนา เขยชิต หน่วยศึกษานิเทศก์  
สำนักงานการประถมศึกษา  
จังหวัดเพชรบุรี
14. นางกิติมา แก้วป้อมปก หน่วยศึกษานิเทศก์  
สำนักงานการประถมศึกษา  
จังหวัดพิษณุโลก
15. นายธวัช ทองแสน หน่วยศึกษานิเทศก์  
สำนักงานการประถมศึกษา  
จังหวัดอุดรธานี

- |                           |   |
|---------------------------|---|
| 16. นางสาววิไล ชินวงศ์    | หน่วยงานนิเทศก์<br>สำนักงานการประถมศึกษา<br>จังหวัดนครราชสีมา |
| 17. นายทวี ไชติรัตน์      | หน่วยงานนิเทศก์<br>สำนักงานสามัญศึกษา<br>จังหวัดสงขลา         |
| 18. นางวนิดา จันทรวงศ์    | หน่วยงานนิเทศก์<br>สำนักงานสามัญศึกษา<br>จังหวัดเพชรบุรี      |
| 19. นายพงษ์เทพ ทองคำพงษ์  | หน่วยงานนิเทศก์<br>สำนักงานสามัญศึกษา<br>จังหวัดพิษณุโลก      |
| 20. นายวีระ ไพร์ทอง       | หน่วยงานนิเทศก์<br>สำนักงานสามัญศึกษา<br>จังหวัดเลย           |
| 21. นางสุปราณี ศรีใสคำ    | หน่วยงานนิเทศก์<br>สำนักงานสามัญศึกษา<br>จังหวัดนครราชสีมา    |
| 22. นางพรทิพย์ ธรรมสุวรรณ | กองการศึกษาเทศบาลนคร<br>หาดใหญ่ จังหวัดสงขลา                  |
| 23. นางรัชณี ภัตติชาติ    | กองการศึกษาเทศบาลเมือง<br>เพชรบุรี จังหวัดเพชรบุรี            |
| 24. นายพิฆเนศ โคกทอง      | กองการศึกษาเทศบาลเมือง<br>พิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก            |

- |                            |  |
|----------------------------|--|
| 25. นายสุชี ประทุมโม       | กองการศึกษาเทศบาลเมือง<br>อุดรธานี จังหวัดอุดรธานี               |
| 26. นายไทรรงค์ คัมภีร์พงศ์ | กองการศึกษาเทศบาลเมือง<br>นครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา           |
| 27. นางอุทุมพร แว่วศรี     | สำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น<br>กรมการปกครอง<br>กระทรวงมหาดไทย    |
| 28. นายอุดมศักดิ์ นาคี     | กองวิชาการ<br>สำนักงานการศึกษา<br>กรุงเทพมหานคร                  |
| 29. นางสาวอุมาวดี มะคำไก่  | กองวิชาการ<br>สำนักงานการศึกษา<br>กรุงเทพมหานคร                  |
| 30. นายชนาธิป ทั้ยแป       | สำนักนิเทศและพัฒนามาตรฐาน<br>คณะกรรมการการประถมศึกษา<br>แห่งชาติ |

### ผู้บริหาร ครู อาจารย์ สถานศึกษา

- |                              |   |
|------------------------------|---|
| 1. ว่าที่ ร.ต.โกศล สุวรรณมณี | โรงเรียนมหาวิทยาลัยราชภัฏ<br>จังหวัดสงขลา |
| 2. นายธีรวุฒิ ดำรักษ์        | โรงเรียนมหาวิทยาลัยราชภัฏ<br>จังหวัดสงขลา |
| 3. นายเสถียร สุวรรณมณี       | โรงเรียนมัธยมสิริวัณวรี 2<br>จังหวัดสงขลา |



- |                              |   |
|------------------------------|---|
| 4. นายทวีป เฟ็งแก้ว          | โรงเรียนมัธยมสิริวัณวรี 2<br>จังหวัดสงขลา               |
| 5. นายเลิศ สุขเกษม           | โรงเรียนมัธยมสิริวัณวรี 2<br>จังหวัดสงขลา               |
| 6. นายบุญชูบ กาญจนพันธ์      | โรงเรียนวัดประดู่หอม<br>(สุขประชาสรรค์) จังหวัดพัทลุง   |
| 7. นายสุรเชษฐ์ ศรีชุมพวง     | โรงเรียนวัดประดู่หอม<br>(สุขประชาสรรค์) จังหวัดพัทลุง   |
| 8. นางเพ็ญธนา ดำรงค์ดีราษฎร์ | โรงเรียนกัลป์เพชรศึกษา<br>จังหวัดสงขลา                  |
| 9. นางแนนน้อย อัมพรพงศ์      | โรงเรียนกัลป์เพชรศึกษา<br>จังหวัดสงขลา                  |
| 10. นายสมโภช กิตโร           | โรงเรียนเทศบาล 4<br>(วัดคลองเรียน) จังหวัดสงขลา         |
| 11. นายเอก ชโนวรรณ           | โรงเรียนเทศบาล 4<br>(วัดคลองเรียน) จังหวัดสงขลา         |
| 12. นายสนธิ เจริญมาก         | โรงเรียนเทศบาล 4<br>(วัดคลองเรียน) จังหวัดสงขลา         |
| 13. นายศุภชัย ธาราศานิต      | โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์เพชรบุรี<br>จังหวัดเพชรบุรี       |
| 14. นายธีรชัย ไสยจิตต์       | โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์เพชรบุรี<br>จังหวัดเพชรบุรี       |
| 15. นายเสนาะ สวัสดิมงคล      | โรงเรียนวัดหนองแก<br>(กลุ่มมหาวิทยาลัย) จังหวัดเพชรบุรี |
| 16. นางพรเพ็ญ ใ้หนูช         | โรงเรียนวัดหนองแก<br>(กลุ่มมหาวิทยาลัย) จังหวัดเพชรบุรี |

- |                               |  |
|-------------------------------|--|
| 17. นางสาวชฎาติ ลิลิตธรรม     | โรงเรียนเทศบาล ๑ วัดแก่นเหล็ก<br>จังหวัดเพชรบุรี |
| 18. นางชม้อย พันธุ์อร่าม      | โรงเรียนเทศบาล ๑ วัดแก่นเหล็ก<br>จังหวัดเพชรบุรี |
| 19. นางสาวดวงรัตน์ พูลสวัสดิ์ | โรงเรียนบางกระทุ่มพิทยาคม<br>จังหวัดพิษณุโลก     |
| 20. นายประดุง สุขพลอย         | โรงเรียนบางกระทุ่มพิทยาคม<br>จังหวัดพิษณุโลก     |
| 21. นายวิเชียร ปรารมภ์        | โรงเรียนรัฐราษฎร์สงเคราะห์<br>จังหวัดพิษณุโลก    |
| 22. นายสมพงษ์ เหลืองทอง       | โรงเรียนรัฐราษฎร์สงเคราะห์<br>จังหวัดพิษณุโลก    |
| 23. นายภคบุลย์ พัฒนเจริญ      | โรงเรียนสายธรรม จังหวัดสุโขทัย                   |
| 24. นางสุกัญญา ศรีนวล         | โรงเรียนสายธรรม จังหวัดสุโขทัย                   |
| 25. นางวิไลวรรณ วัฒนากุล      | โรงเรียนเทศบาลวัดท่ามะปราง<br>จังหวัดพิษณุโลก    |
| 26. นางสุนันทา รังคะอุไร      | โรงเรียนเทศบาลวัดท่ามะปราง<br>จังหวัดพิษณุโลก    |
| 27. นายสวาท นาคเสน            | โรงเรียนวังทรายขาววิทยา<br>จังหวัดเลย            |
| 28. นางเกศินี สุทธิ           | โรงเรียนวังทรายขาววิทยา<br>จังหวัดเลย            |
| 29. นายสมศักดิ์ จิตรแน่น      | โรงเรียนเชียงคาน จังหวัดเลย                      |
| 30. นางสาวโสภาพรรณ โปธิ์ทอง   | โรงเรียนเชียงคาน จังหวัดเลย                      |

- |                              |   |
|------------------------------|---|
| 31. นางชนิษฐา จันทรโคตร      | โรงเรียนอนุบาลอุดรธานี<br>จังหวัดอุดรธานี         |
| 32. นางนิทรา ช่อสูงเนิน      | โรงเรียนอนุบาลอุดรธานี<br>จังหวัดอุดรธานี         |
| 33. นางอรชร โคตรโมลี         | โรงเรียนเซนต์เมรี่ จังหวัดอุดรธานี                |
| 34. นางสาวจรรุวรรณ แก้วจันทา | โรงเรียนเซนต์เมรี่ จังหวัดอุดรธานี                |
| 35. นายสุรชาติ สุรเสวีวงศ์   | โรงเรียนเทศบาล 1 โพนศรี<br>จังหวัดอุดรธานี        |
| 36. นายสุพัฒน์ ประเสริฐสังข์ | โรงเรียนเทศบาล 1 โพนศรี<br>จังหวัดอุดรธานี        |
| 37. นายพูนศักดิ์ จำเมืองปัก  | โรงเรียนบ้านเมืองปักสามัคคี<br>จังหวัดนครราชสีมา  |
| 38. นางสาวกนกพร จันทรมงคล    | โรงเรียนบ้านเมืองปักสามัคคี<br>จังหวัดนครราชสีมา  |
| 39. นายวิชัย ภัทรจุฑาภรณ์    | โรงเรียนสกุลศึกษา<br>จังหวัดนครราชสีมา            |
| 40. นางสาวดารณี ชื่นชม       | โรงเรียนสกุลศึกษา<br>จังหวัดนครราชสีมา            |
| 41. นายพิชัย สดาร์ตัน        | โรงเรียนเทศบาล 2 (วัดสมอราย)<br>จังหวัดนครราชสีมา |
| 42. นายปรเมศวร์ ชนะโรค       | โรงเรียนเทศบาล 2 (วัดสมอราย)<br>จังหวัดนครราชสีมา |

## กรมวิชาการ

1. นายประพัฒน์พงศ์ เสนาฤทธิ์ อธิบดีกรมวิชาการ
2. นางอารีรัตน์ วัฒนสิน รองอธิบดีกรมวิชาการ
3. นายชอบ ลีซอ ผู้อำนวยการสำนักงานทดสอบ  
ทางการศึกษา
4. นางจิตริยา ไชยศรีพรหม สำนักงานทดสอบทางการศึกษา
5. นางสาวไพรวลัย พิทักษ์สาธิต สำนักงานทดสอบทางการศึกษา
6. นางทิพวรรณ ชูทองทรัพย์ สำนักงานทดสอบทางการศึกษา
7. นางอริชา แยมกมล สำนักงานทดสอบทางการศึกษา
8. นายสมทรง ลิมาลัย สำนักงานทดสอบทางการศึกษา
9. นางสาวจันทร์จิรา อินธิเดช สำนักงานทดสอบทางการศึกษา
10. นายธัญญา เรืองแก้ว สำนักงานทดสอบทางการศึกษา
11. นางเพ็ญนภา แก้วเขียว สำนักงานทดสอบทางการศึกษา
12. นางสาวอมรรัตน์ คำแดง สำนักงานทดสอบทางการศึกษา
13. นางสาวจิระวรรณ ศรีสุระ สำนักงานทดสอบทางการศึกษา
14. นางสาวณัฐชัลย์ย์ อักษรเจริญสุข  
สำนักงานทดสอบทางการศึกษา
15. นางสาวลัชชา ชุณหวิจิตรว สำนักงานทดสอบทางการศึกษา
16. นางสาวสุวิมล ไสตทิพย์ สำนักงานทดสอบทางการศึกษา
17. นางสาวศิริมาศ โพธิ์พันธ์ สำนักงานทดสอบทางการศึกษา
18. นางณัฐฐนิชา สำราญสุขทิวาเวทย์  
สำนักงานทดสอบทางการศึกษา

## คณะทำงาน

### ที่ปรึกษา

อธิบดีกรมวิชาการ	(นายประพัฒน์พงศ์ เสนาฤทธิ์)
รองอธิบดีกรมวิชาการ	(นางอารีรัตน์ วัฒนสิน)
ผู้อำนวยการสำนักงาน	(นายชอบ ลีซอ)
ทดสอบทางการศึกษา	

### กำหนดกรอบแนวคิด

นายชอบ ลีซอ	นางทิพวรรณ อุ่ทองทรัพย์
นางจิตรีญา ไชยศรีพรหม	นายธัญญา เรืองแก้ว
นางสาวไพรวลัย พิทักษ์สาธิต	

### ศึกษาค้นคว้าและเรียบเรียงต้นฉบับ

นางสาวไพรวลัย พิทักษ์สาธิต
นายธัญญา เรืองแก้ว
นางเพ็ญนภา แก้วเขียว

### บรรณาธิการกิจ

นางอารีรัตน์ วัฒนสิน
นายชอบ ลีซอ
นางจิตรีญา ไชยศรีพรหม

### ปรับปรุงเอกสารต้นฉบับ

นางสาวไพรวลัย พิทักษ์สาธิต
นายธัญญา เรืองแก้ว
นางเพ็ญนภา แก้วเขียว

### คณะเลขานุการ

นางจิตริยา ไชยศรีพรหม  
 นางบุญชู ชลัษเฐียร  
 นางสาวไพรวลัย พิทักษ์สาธิต  
 นางทิพวรรณ คู่ทองทรัพย์  
 นางอริษา แย้มกมล  
 นายสมทรง ลิมาลัย  
 นางสาวจันทร์จิรา อินธิเดช  
 นายธัญญา เรืองแก้ว  
 นางเพ็ญนภา แก้วเขียว  
 นางสาวอมรรัตน์ คำแดง  
 นางสาวจิระวรรณ ศรีสุระ  
 นางสาวณัฐชัลย์ย์ อักษรเจริญสุข

### พิมพ์ต้นฉบับ

นางสาวลัชชา ชุณหวิจิตร  
 นางสาวศิริมาส โพธิ์พันธ์  
 นางณัฐฐนิชา สำราญสุขทิवाเวทย์

### ออกแบบหน้าปก

นางสายฝน ประเสริฐรัตน์

กลุ่มพัฒนามาตรฐานการศึกษา 3 สำนักงานทดสอบทางการศึกษา  
 กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ  
 โทร. 0-2281-6136 ต่อ 308, 310 โทรสาร 0-2281-6071

