

การบริหารจัดการระบบคุณภาพ (Quality management System)



ก ุณลักษณะสำคัญประการหนึ่ง ที่จะแสดงว่าโรงเรียนได้พัฒนาสู่มาตรฐานสากล คือ การบริหารจัดการโรงเรียนด้วยระบบคุณภาพ ซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นระบบที่จะพัฒนาองค์กรให้มีผลดำเนินการที่เป็นเลิศ โดยอิงแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award-TQA) มาพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลก เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัล เช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (The Malcolm Baldrige National Quality Award-MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่าง ๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ เช่น ประเทศญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ มาเลเซีย และฟิลิปปินส์ เป็นต้น



ใ นด้านการศึกษาได้มีการนำแนวทางดังกล่าวประยุกต์ใช้ในองค์กร สถาบัน และสถานศึกษาต่าง ๆ อย่างแพร่หลายโดยได้กำหนดกรอบเกณฑ์ด้านการจัดการศึกษาเพื่อผลงานที่เป็นเลิศ (Baldrige Education Criteria for Performance Excellence) ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1998 เพื่อช่วยให้อุทิศความเข้าใจและปรับใช้ในวงการการศึกษาเพื่อการปรับปรุงคุณภาพของโรงเรียน โดยยึดหลักการดำเนินงานเชิงระบบเพื่อช่วยให้องค์กรโรงเรียนสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ

ก ครอบคลุมทั้งด้านคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนประกอบด้วยชุดของค่านิยมหลัก (Core Values) 11 รายการ ที่อธิบายผลการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) ที่โรงเรียนพึงมุ่งเน้นเพื่อให้เกิดผลงานที่เป็นเลิศ โดยบูรณาการให้ปรากฏเป็นที่ประจักษ์ในการปฏิบัติประจำวันทุกระดับในโรงเรียน ซึ่งโรงเรียนอาจตรวจสอบทบทวนเบื้องต้นได้ โดยพิจารณาจากประเด็นคำถามในแต่ละรายการ ดังนี้



1 การนำที่มีวิสัยทัศน์ร่วม (Visionary Leadership)

โรงเรียนได้สร้างความตระหนัก และกระตุ้นให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งครู ผู้ปกครอง ชุมชน และนักเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดอนาคต ทิศทาง และแนวทางการพัฒนาโรงเรียนมากขึ้นเพียงใด

2 การศึกษาที่ยึดการเรียนรู้เป็นแกนกลาง (Learning-Centered Education)

โรงเรียนได้สร้างความคาดหวัง กำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ และการปฏิบัติที่มุ่งส่งเสริม สนับสนุน การเรียนรู้ของนักเรียนอย่างจริงจัง โดยคำนึงถึงความต้องการจำเป็นของนักเรียนทั้งในปัจจุบัน และอนาคตหรือไม่ อย่างไร

3 การเรียนรู้ขององค์กรและบุคคล (Organizational and Personal Learning)

โรงเรียนได้ปลูกฝังวัฒนธรรมการเรียนรู้โดยสนับสนุนให้บุคลากรและนักเรียนได้มีส่วนร่วมเรียนรู้และส่งเสริมการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนหรือไม่ อย่างไร

4 การให้คุณค่ากับคณะครู บุคลากร และผู้มีส่วนร่วม (Valuing Faculty, Staff and Partners)

โรงเรียนได้ดำเนินการอย่างไรบ้างที่แสดงถึงการเห็นคุณค่าและให้ความสำคัญกับคณะครู บุคลากร และผู้มีส่วนร่วม ในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน สวัสดิการ การพัฒนา การมีส่วนร่วมคิด-ตัดสินใจ ฯลฯ

5 ความคล่องแคล่ว กระตือรือร้น (Agility)

คณะครูและบุคลากรของโรงเรียน มีความกระตือรือร้น ในการปฏิบัติงาน ทั้งด้านการสอน การจัดกิจกรรม การบริการ และปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่ว ทันการณ์มากขึ้นเพียงใด



6 การมุ่งอนาคต (Focus on the Future)

โรงเรียนได้ศึกษา ทำความเข้าใจมากขึ้นเพียงใด ถึงความคาดหวังของสถานศึกษาที่รับช่วงนักเรียน ที่จบการศึกษา ชุมชน ผู้จ้างงาน ตลาดแรงงาน และสังคมโลก ว่าต้องการคนที่มีความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะเช่นใด เพื่อส่งเสริมให้นักเรียนได้เตรียมตัวมุ่งสู่อนาคต ที่เห็นเป้าหมายทางเลือกอย่างเหมาะสม

7 การจัดการเพื่อให้เกิดนวัตกรรม (Managing for Innovation)

โรงเรียนได้ดำเนินการ แสวงหา สร้าง ใช้ และพัฒนาองค์ความรู้ และนวัตกรรมอะไรบ้าง อย่างไร เพื่อพัฒนาการเรียนรู้และสัมฤทธิ์ผลของนักเรียน

8 การบริหารจัดการโดยใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริง (Management by Fact)

โรงเรียนได้วางแผน ตัดสินใจ และดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศ และข้อเท็จจริงที่เชื่อถือได้มากน้อยเพียงใด อย่างไร

9 ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ/ สังคม และความเป็นพลเมืองดี (Public/Social Responsibility and Citizenship)

โรงเรียนมีบทบาทอย่างไรบ้างที่แสดงให้ผู้เกี่ยวข้อง ชุมชน และสาธารณชน เห็นเป็นแบบอย่างของ ความรับผิดชอบต่อส่วนรวมและความเป็นพลเมืองดี



10 การมุ่งเน้นผลงานและการสร้างคุณค่า (Focus on Result and Creating Value)

โรงเรียนได้ดำเนินการอย่างไรในการวางแผนปฏิบัติ และประเมินผลในทุกระดับงานที่แสดงให้เห็นว่า มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าและผลสำเร็จของผู้เรียน

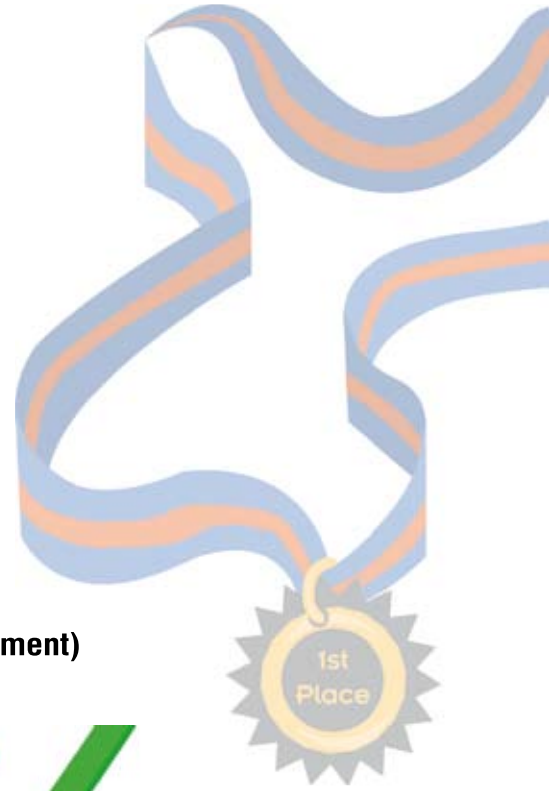
11 การมีมุมมองเชิงระบบ (System Perspective)

โรงเรียนดำเนินการวางแผน และนำแผนไปสู่ การปฏิบัติในทุกกระบวนการโดยเชื่อมโยงสู่เป้าหมาย ที่ตั้งไว้ว่าเป็นระบบหรือไม่ อย่างไร



ค่านิยมหลักเพื่อผลการปฏิบัติที่ดีเลิศดังกล่าวได้ถูกนำมาผนวก
ในองค์ประกอบสำคัญของการบริหารคุณภาพ 7 หมวด คือ

- 1 **การนำองค์กร**
(Leadership)
- 2 **การวางแผนกลยุทธ์**
(Strategic Planning)
- 3 **การมุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้เสีย**
(Student and Stakeholder Focus)
- 4 **การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้**
(Measurement, Analysis and Knowledge Management)
- 5 **การมุ่งเน้นบุคลากร**
(Faculty and Staff Focus)
- 6 **การจัดการกระบวนการ**
(Process Management)
- 7 **ผลลัพธ์**
(Performance Results)



องค์ประกอบดังกล่าวแต่ละส่วนมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน
ในเชิงระบบเพื่อสร้างระบบการบริหารจัดการเชิงบูรณาการ (Integrated
Management System) ที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานที่เป็นเลิศโดยการปรับปรุง
คุณภาพอย่างต่อเนื่อง และใช้รูปแบบวงจรคุณภาพ PDSA (Plan Do Study
Act Model) เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อน

โรงเรียนสามารถดำเนินการบริหารจัดการคุณภาพโดยพิจารณาจากองค์ประกอบดังกล่าวโดยคำนึงถึงค่านิยมหลักที่มุ่งผลการปฏิบัติที่ดีเลิศตั้งแนวทางต่อไปนี้

1 การนำองค์กร

การนำองค์กรเป็นการดำเนินการที่แสดงให้เห็นปรากฏว่าระบบการนำของโรงเรียน (School leadership system) ได้แก่ ผู้บริหาร บุคลากรหลักที่เป็นทีม นำ กำหนด ค่านิยม ทิศทาง และผลงานที่คาดหวังอย่างไร รวมถึงการมุ่งเน้นนักเรียน การเรียนรู้ การกระจายอำนาจให้บุคลากร นวัตกรรม และการเรียนรู้ในองค์กร โดยมีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้



1 สร้างกระบวนการในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดวิสัยทัศน์ควรเกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีการวิเคราะห์ที่ครอบคลุมปัจจัยที่เกี่ยวข้องในทุกประเด็น

2 ดำเนินการการสร้างบรรยากาศในโรงเรียน เพื่อส่งเสริม กำกับให้มีการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม โดยมีข้อมูลแสดงให้เห็นว่า

- มีการบริหารอย่างเป็นระบบ อย่างเป็นขั้นเป็นตอน
- มีการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และกฎข้อบังคับของโรงเรียน
- มีการกำกับ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน
- มีระบบกำกับให้บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติตามกฎระเบียบ



3 สร้างบรรยากาศภายในโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนมีการพัฒนาโรงเรียนให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ เช่น

- การบริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ
- การกระจายอำนาจเพื่อให้เกิดการทำงานในลักษณะของทีมงานหรือคณะกรรมการ/คณะทำงาน และให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจได้อย่างทันที่เพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน สร้างแรงจูงใจให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ
- การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ โดยการสนับสนุน ส่งเสริม ให้คำปรึกษาแนะนำของผู้บริหาร กระตุ้นให้ครูได้แสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน เช่น ครูแนะแนวต้องสามารถแนะนำนักเรียนให้เห็นช่องทางการศึกษา และประกอบอาชีพใหม่ ๆ ซึ่งเกิดจากการพัฒนาเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ ๆ ในศาสตร์ด้านต่าง ๆ ครูบรรณารักษ์ต้องแนะนำนักเรียนในการมีช่องทางแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ
- การจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นให้เกิดผลที่นักเรียนโดยเฉพาะ นักเรียนจะต้องมีคุณลักษณะตามเกณฑ์มาตรฐานสากล
- กระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและเพิ่มพูนศักยภาพครู
- การดำเนินการสนับสนุนให้ คณะครูและนักเรียนมีความเข้าใจในทิศทางการพัฒนาของโรงเรียนให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน และทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาร่วมกัน
- การส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในลักษณะต่าง ๆ ซึ่งการส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์กรมี 2 ระดับ คือ ระดับองค์กร และระดับบุคคล
- ระดับองค์กร โดยการส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนา การประเมินและพัฒนากระบวนการทำงาน การรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ การเทียบเคียงผลการปฏิบัติงาน
- ระดับบุคคล โดยการส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง



4 จัดระบบการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาโรงเรียนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ

- มีวิสัยทัศน์ของโรงเรียน กลยุทธ์โรงเรียนที่ชัดเจน
- มีการมอบหมายภารกิจด้วยความท้าทาย ด้วยเป้าหมายที่สอดคล้องและนำไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร
 - มีการสนับสนุนทรัพยากรอย่างเหมาะสม เพียงพอ เช่น งบประมาณ บุคลากรโครงสร้างพื้นฐาน และที่สำคัญ คือ “การให้โอกาส” ผู้บริหารโรงเรียนต้องคำนึงถึงภาระงานของครูเพื่อให้ครูได้ทำหน้าที่ในการพัฒนาการเรียนการสอนได้อย่างเต็มที่เพื่อให้เกิดผลงานที่ดีที่ตัวนักเรียน
 - มีการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์ และการพัฒนาภูมิปัญญา ด้วยการส่งเสริมให้มีความกล้าคิด-กล้าแสดงออก-กล้าลงมือทำ โดยให้ทุกคนเรียนรู้ร่วมกัน และเป็นทีพึ่งซึ่งกันและกัน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเป็นเลิศขึ้นแก่องค์กรและผู้มีส่วนร่วมทุกคน
 - การสร้างความพึงพอใจในงาน มีองค์ประกอบหลายประการ เช่น ค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับงาน ลักษณะงานที่ทำ การเลื่อนตำแหน่ง หรือโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน การบังคับบัญชา การสร้างทีมงาน และสภาพบรรยากาศในการทำงาน เป็นต้น ผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นว่าได้ดำเนินการให้เกิดสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ขึ้น



2 การวางแผนกลยุทธ์

แผนเป็นเครื่องมือที่สำคัญ ในการพัฒนาโรงเรียนไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ โดยเฉพาะเป้าหมายของโรงเรียนในโครงการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล ถือเป็นเป้าหมายที่มีความท้าทายเป็นอย่างมาก แผนจึงต้องมีความชัดเจนเห็นแนวทางการเดินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ในระบบการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ โรงเรียนต้องแสดงให้เห็นกระบวนการในการวางแผนกลยุทธ์และนำแผนสู่การปฏิบัติ

1. โรงเรียนจัดทำแผนกลยุทธ์ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2553-2555)
2. วิเคราะห์บริบทและศักยภาพของโรงเรียน เพื่อกำหนดจุดเน้นหรือแนวทางสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนว่าจะมุ่งสู่ความเป็นเลิศในด้านใด
3. การจัดทำแผนต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง
4. การวิเคราะห์ SWOT ต้องให้ครอบคลุมสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในให้ครอบคลุมทุกประเด็น โดยเฉพาะความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และความรู้ในศาสตร์ใหม่ ๆ ที่จะก่อให้เกิดอาชีพใหม่ ๆ ซึ่งจะเป็นแนวทางในการจัดเนื้อหาหลักสูตรของโรงเรียน
5. การกำหนดกลยุทธ์จะต้องครอบคลุมประเด็นที่นำโรงเรียนไปสู่มาตรฐานสากล
6. ในการนำแผนไปปฏิบัติต้องกำหนดตัวชี้วัด ระยะเวลาการดำเนินการ โครงการ/กิจกรรมต้องกำหนดให้ชัดเจนให้เห็นเป็นรูปธรรมเห็นภาพการปฏิบัติได้จริง

