

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง โดยใช้กระบวนการสร้างทีมงาน ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า และรวบรวมจากตำรา เอกสาร บทความ วารสาร อินเทอร์เน็ต และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอหัวข้อตามลำดับ ดังต่อไปนี้

1. ระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
 - 1.1 ความหมายของระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
 - 1.2 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา
 - 1.3 หลักการสำคัญของการประกันคุณภาพภายใน
 - 1.4 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
 - 1.5 ความหมายของคุณภาพการศึกษา
 - 1.6 ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน
 - 1.7 วิธีการที่ใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษา
 - 1.8 องค์ประกอบการประกันคุณภาพ
2. สภาพการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง
3. การสร้างทีมงาน
 - 3.1 ความหมายของการสร้างทีมงาน
 - 3.2 วัตถุประสงค์ของการสร้างทีมงาน
 - 3.3 กระบวนการสร้างทีมงาน
 - 3.4 ยุทธศาสตร์การสร้างทีมงาน
 - 3.5 ความสำคัญของการสร้างทีมงาน
 - 3.6 ประเภทของทีมงาน
 - 3.7 ข้อจำกัดของการสร้างทีมงาน
 - 3.8 ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. ระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

จากการศึกษาค้นคว้า เกี่ยวกับแนวคิดและหลักการเกี่ยวกับระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาผู้วิจัยนำเสนอเกี่ยวกับความหมายของระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา หลักการสำคัญของการประกันคุณภาพภายใน ขั้นตอนการดำเนินการประกันคุณภาพภายใน การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ความหมายของคุณภาพการศึกษา ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน วิธีการที่ใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษา ดังนี้

1.1 ความหมายของระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

ทบวงมหาวิทยาลัย (สมคิด พรหมจ้อย และ สุพัตร์ พิบูลย์. 2544 : 5) ให้ความหมายของระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา (Quality assurance) ว่าหมายถึง กิจกรรมหรือแนวปฏิบัติที่จำเป็นต้องดำเนินงานเพื่อประกันว่าคุณภาพของการศึกษาได้รับการรักษาไว้และส่งเสริมเพิ่มพูน การประกันคุณภาพการศึกษาจึงรวมถึงกิจกรรมหรือแนวปฏิบัติใดๆ ที่หากได้ดำเนินการตามระบบและแผนที่ได้วางไว้ แล้วจะทำให้เกิดความมั่นใจว่าจะได้ผลผลิตของการศึกษาที่มีคุณภาพตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี. 2546 : 6) ให้ความหมายของระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาไว้ว่าหมายถึง การประเมินผลและการติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาจากภายใน โดยบุคลากรของสถานศึกษานั้นเอง หรือโดยหน่วยงานต้นสังกัดที่มีหน้าที่กำกับดูแลสถานศึกษานั้น

สมคิด พรหมจ้อย และ สุพัตร์ พิบูลย์ (2544 : 1) ให้ความหมายของระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา (Quality assurance) เป็นระบบในการควบคุม ตรวจสอบและตัดสินคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด ในระบบการประกันคุณภาพจะมีการกำหนดเกณฑ์หรือเงื่อนไขแห่งคุณภาพ มีการควบคุมให้เกิดการปฏิบัติตามเกณฑ์ มีการตรวจสอบมาตรฐานการปฏิบัติ และมีการตัดสินว่างานหรือกิจกรรมบรรลุตามเกณฑ์หรือไม่

พลฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ (2545 : 2) ให้ความหมายของระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการกำหนดมาตรฐานคุณภาพการศึกษาและกระบวนการตรวจสอบหรือการประเมินว่าเป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษามากน้อยเพียงไร

วีระยุทธ ชาตะกาญจน์ (2552 : 73 – 74) ให้ความหมายของระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา หมายถึง คุณลักษณะของการจัดการศึกษาที่เป็นไปตามมาตรฐานของหลักสูตร ซึ่งก่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ โดยพิจารณาจากตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานว่ามีความสอดคล้องกับที่ได้กำหนดไว้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ต้องก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้มารับบริการ

อันได้แก่ นักเรียน และผู้ปกครอง อีกทั้งยังเป็นการตอบสนองความต้องการของสังคมที่ต้องการผู้สำเร็จการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถ

กล่าวโดยสรุป ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา หมายถึงระบบที่สถานศึกษาร่วมกับชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ภายใต้การกำกับ ดูแลและสนับสนุนส่งเสริมของหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อสร้างความมั่นใจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักวิชา ข้อมูลหลักฐานที่ตรวจสอบได้ และการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องว่า ผู้เรียนทุกคนจะได้รับบริการด้านการศึกษามีคุณภาพจากสถานศึกษา เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่กำหนดในมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและมาตรฐานการศึกษา และตัวบ่งชี้ เพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานรอบที่สอง (พ.ศ.2549 - 2553)

1.2 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดให้สถานศึกษาทุกแห่งจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชนเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

ในการประกันคุณภาพการศึกษา นอกจากจะต้องจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในแล้ว สถานศึกษายังต้องเตรียมการเพื่อรับการประเมินจากหน่วยงานภายนอก ซึ่งจะต้องประเมินเพื่อตรวจสอบการปฏิบัติงานของสถานศึกษาและรับรองคุณภาพของสถานศึกษาด้วย โดยระบุไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 หมวดที่ 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย 5 มาตรา ดังต่อไปนี้

มาตรา 47 ให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วย ระบบการประกันคุณภาพภายใน และระบบการประกันคุณภาพภายนอก

ระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

มาตรา 48 ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก

มาตรา 49 ให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา มีฐานะเป็นองค์การมหาชนทำหน้าที่พัฒนาเกณฑ์ วิธีการประเมินคุณภาพภายนอก และทำการประเมินผลการจัดการศึกษาเพื่อให้มีการตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงความมุ่งหมาย หลักการ และแนวทางการจัดการศึกษาในแต่ละระดับตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้

ให้มีการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาทุกแห่งอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกห้าปี นับตั้งแต่การประเมินครั้งสุดท้าย และเสนอผลการประเมินต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน

มาตรา 50 ให้สถานศึกษาให้ความร่วมมือในการจัดเตรียมเอกสารหลักฐานต่างๆ ที่มีข้อมูลเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ตลอดจนให้บุคลากร คณะกรรมการของสถานศึกษา รวมทั้งผู้ปกครองและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาให้ข้อมูลเพิ่มเติมในส่วนที่พิจารณาเห็นว่าเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการกิจของสถานศึกษา ตามคำร้องขอของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาหรือบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกที่สำนักงานดังกล่าวรับรอง ที่ทำการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษานั้น

มาตรา 51 ในกรณีที่ผลการประเมินภายนอกของสถานศึกษาใดไม่ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด ให้สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา จัดทำข้อเสนอแนะการปรับปรุงแก้ไขต่อหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อให้สถานศึกษาปรับปรุงแก้ไขภายในระยะเวลาที่กำหนด หากมิได้ดำเนินการดังกล่าว ให้สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษารายงานต่อคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือคณะกรรมการอุดมศึกษาเพื่อดำเนินการให้มีการปรับปรุงแก้ไข

กล่าวโดยสรุป พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดให้สถานศึกษาทุกแห่งจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

1.3 หลักการสำคัญของการประกันคุณภาพภายใน

วิระยุทธ ชาตะกาญจน์ (2552 : 80 – 81) สรุปหลักการสำคัญของการประกันคุณภาพภายในไว้ 3 ประการดังต่อไปนี้

1. จุดมุ่งหมายของการประกันคุณภาพภายใน คือ การที่บุคลากรทางการศึกษาได้ร่วมมือกันพัฒนา ปรับปรุงคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษา
2. การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารจัดการ และการทำงานตามปกติของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา

3. การประกันคุณภาพเป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา โดยในการดำเนินงานจะต้องให้ผู้เกี่ยวข้อง เช่น ชุมชน ผู้ปกครองหรือหน่วยงานที่กำกับดูแล ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วางแผน ประเมินผล และพัฒนาปรับปรุง ช่วยกันผลักดันให้สถานศึกษามีคุณภาพ เพื่อให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาที่ดีมีคุณภาพ เป็นไปตามความต้องการของชุมชน ผู้ปกครอง และสังคมโดยส่วนรวม

กล่าวโดยสรุป หลักการสำคัญของการประกันคุณภาพภายในนับเป็นกระบวนการให้ทุกฝ่ายร่วมมือกันเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานในสถานศึกษา โดยมีกรวางแผนเป้าหมายโดยชัดเจน เพื่อส่งเสริมมาตรฐานงานด้านต่างๆ โดยเฉพาะสัมฤทธิ์ผลของผู้เรียนด้านคุณภาพ เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับชุมชน โดยที่สถานศึกษาเปิดโอกาสให้กับชุมชนหรือหน่วยงานต่างๆเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานอย่างโปร่งใส

1.4 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

อุทุมพร (ทองอุไร) จามรมาร (2544 : 13 – 14) กล่าวถึงขั้นตอนการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาไว้ 8 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 การสร้างความเข้าใจให้กับทุกฝ่ายในสถานศึกษาของตนว่า การประกันคุณภาพการศึกษาคืออะไร ทำไมต้องทำ และทำอย่างไร

ขั้นที่ 2 การทำความเข้าใจกับสาระที่ประเมิน คือ มาตรฐาน และตัวบ่งชี้

ขั้นที่ 3 การแบ่งกลุ่มประเมินตัวเอง โดยแต่ละกลุ่มประเมินสิ่งที่ทำไปแล้วในภาคการศึกษา / ปีการศึกษาที่ผ่านมา กลุ่มของตนทำงานไปแล้วมีคุณภาพระดับใด พร้อมทั้งระบุหลักฐานที่เกี่ยวข้องด้วย

ขั้นที่ 4 กลุ่มระดมสมองระบุวิธีแก้ไขจุดอ่อน/เสริมจุดแข็งของงานที่ทำว่าจะแก้ไขอย่างไร/เสริมอย่างไรในภาคการศึกษาหน้า โดยมุ่งที่การแก้ไข/เสริมการทำงานของตน แทนการขอคน เงิน ทรัพยากร วัสดุ เพิ่ม

ขั้นที่ 5 แต่ละกลุ่มรายงานให้ที่ประชุมใหญ่ได้ทราบถึงผลประเมินตนเอง (ซึ่งเป็นการประกันคุณภาพภายในแบบหนึ่ง)

ขั้นที่ 6 ผู้บริหารสถานศึกษานำข้อมูลมาเขียนรายงานการประเมินตนเองระดับสถานศึกษาเสนอทุกคนในสถานศึกษา เพื่อให้เห็นภาพรวมของหน่วยงานของตนและเสนอหน่วยงานระดับสูง

ขั้นที่ 7 ทุกคนระดมสมองทำแผนพัฒนาคนและงานที่ชัดเจนและเร่งแก้ไขวิธีทำงานของตนให้เห็นผลโดยเร็ว

ขั้นที่ 8 ทำเช่นนี้ทุกภาคการศึกษา/ปีการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ไม่รู้จบ พัฒนาตนเองไปเรื่อยๆ

สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา (2549 : 7) ระบุไว้ว่า ให้สถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย การดำเนินงาน โดยยึดหลักการมีส่วนร่วม 8 ประการ ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา
2. การจัดระบบบริหารและสารสนเทศ
3. การจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษา
4. การดำเนินงานตามแผนพัฒนาสถานศึกษา
5. การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา
6. การประเมินคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานที่กำหนด
7. การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี
8. การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

วีระยุทธ ชาตะกาญจน์ (2552 : 83 – 85) ระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ประกอบด้วยขั้นตอนในการพัฒนาระบบอยู่ 8 ขั้นตอน ซึ่งผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและดำเนินการพัฒนาระบบต่างๆ เหล่านี้เป็นวัฒนธรรมและวิถีชีวิตการทำงานตามปกติของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา ประกอบด้วย

1. การจัดระบบบริหารและสารสนเทศ ได้แก่ การสร้างระบบการจัดการข้อมูลคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ที่สามารถใช้ตัดสินใจ วางแผนเพื่อพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา ในทุกระดับ เช่น สารสนเทศพื้นฐานของสถานศึกษา สารสนเทศเกี่ยวกับผู้เรียน สารสนเทศเพื่อการบริหารงานวิชาการ สารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ และสารสนเทศตามมาตรฐานและตัวบ่งชี้ของสถานศึกษา

2. การพัฒนามาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งบุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ ได้ร่วมกันกำหนดมาตรฐาน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์ ที่ใช้เป็นเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพ และเป็นแนวทางในการบริหารจัดการของสถานศึกษา

3. การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา เป็นการจัดแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาและข้อจำกัดของสถานศึกษา รวมถึงการต้องเป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาและตัวบ่งชี้ของสถานศึกษาด้วย ทั้งนี้

เพื่อจะได้ใช้เป็นแนวทางให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเกิดการยอมรับร่วมกัน พร้อมทั้งนำไปสู่การปฏิบัติเป็นแผนงาน โครงการหรือกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษา

4. การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ในการนำแผนการพัฒนาสู่ การปฏิบัติ ผู้บริหารจะต้องแสวงหาวิธีการให้บุคลากรทุกคนเกิดความตระหนัก ยอมรับ และมีพันธะผูกพันต่อเป้าหมายและแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดของกระบวนการบริหารจัดการ ซึ่งผู้บริหารต้องใช้ภาวะผู้นำ พร้อมติดตาม กำกับอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผลการดำเนินงานของสถานศึกษาบังเกิดผลสัมฤทธิ์ตามแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ มาตรฐานการศึกษา และตัวบ่งชี้ความสำเร็จที่กำหนดไว้

5. การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วยตรวจสอบและ ทบทวนผลการดำเนินงาน โดยเก็บรวบรวมข้อมูลของบุคลากรในสถานศึกษา หรือหน่วยงานต้นสังกัด เป็นการติดตามผลการดำเนินงานของสถานศึกษา ซึ่งควรจะได้ดำเนินการตามระยะเวลาต่างๆ ที่เหมาะสม และเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

6. การประเมินคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานที่กำหนด เป็นการนำข้อมูลที่เก็บ รวบรวมตามมาตรฐานและตัวบ่งชี้มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์ เพื่อร่วมกันประเมิน ความสำเร็จ ปัญหา และอุปสรรคในการบริหารจัดการของสถานศึกษา อันจะได้เป็นสารสนเทศเพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาและการจัดสรรทรัพยากรของสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล

7. การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี เป็นการนำเสนอข้อมูลผลการประเมินตาม มาตรฐานและตัวบ่งชี้ของสถานศึกษาให้บุคลากรภายในสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัด ชุมชน และสาธารณชนได้รับทราบระดับความสำเร็จ ปัญหา และแนวทางในการพัฒนาของสถานศึกษาใน โอกาสต่อไป

8. การผดุงรักษาระบบการประกันคุณภาพของสถานศึกษา เพื่อเป็นการสร้าง วัฒนธรรมคุณภาพในการทำงานของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา ได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ความ รับผิดชอบของตนเอง เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตามแนวทางการบริหารคุณภาพหรือ วงจร PDCA

จากการศึกษาแนวทางในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ โดยสรุปได้ดังนี้

1. การจัดทำระบบสารสนเทศสถานศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2544ข : 8 – 16) สรุป ได้ว่า การจัดทำระบบสารสนเทศสถานศึกษามีความสำคัญ คือ เป็นปัจจัยที่ช่วยให้สถานศึกษา สามารถดำเนินงานพัฒนาคุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการจัดทำระบบสารสนเทศที่มี

คุณภาพ คือความถูกต้อง เชื่อถือได้ มีความเป็นปัจจุบัน สามารถตอบสนองผู้ใช้ได้ทันเหตุการณ์ ซึ่งจำแนกระบบสารสนเทศเป็น 5 ระบบ คือ ระบบสารสนเทศพื้นฐานของสถานศึกษา ระบบสารสนเทศที่เกี่ยวกับผู้เรียน ระบบสารสนเทศการบริหารวิชาการ ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ และระบบสารสนเทศเพื่อการรายงาน

2. การบริหารจัดการคุณภาพการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2544ค : 9 – 13) สรุปได้ว่าการบริหารจัดการคุณภาพการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญของการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและได้มาตรฐานสอดคล้องกับความต้องการของบุคคลและสังคม ตลอดจนพัฒนาคนซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของประเทศ โดยเน้นการจัดการศึกษาอบรม และสนับสนุนให้เอกชนจัดการศึกษาอบรมให้เกิดความรู้คู่คุณธรรม มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา มีความรู้คู่คุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข สถานศึกษาจึงต้องพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการดำเนินงาน โดยใช้รูปแบบการบริหารที่จะทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนและพัฒนาคุณภาพ คือ การบริหารแบบโรงเรียนเป็นฐาน เน้นการบริหารที่อยู่บนพื้นฐานของการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วม ตลอดจนการแข่งขันด้านคุณภาพ โดยเน้นด้านการจัดการเรียนการสอน การเอาใจใส่ดูแลผู้เรียน เพราะเป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนมาตรฐานของสถานศึกษาและความพึงพอใจของผู้ปกครอง นอกจากนี้การใช้งานวิจัยเป็นปัจจัยที่สำคัญที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาโรงเรียนซึ่งครูจะต้องพัฒนาตนเอง โดยการศึกษางานวิจัยใหม่ และทำการวิจัยเกี่ยวกับงานของตน แล้วนำผลมาพัฒนางานอันจะก่อให้เกิดการเป็นครูมืออาชีพได้ และสามารถเป็นผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในนโยบายของสถานศึกษา เพราะใช้งานวิจัยเกี่ยวกับสถานศึกษาเป็นพื้นฐานของการตัดสินใจและแสดงความรับผิดชอบอย่างชัดเจน

3. การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2544ง : 5 – 13) สรุปได้ว่า แผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา หมายถึงแผนที่จัดทำอย่างเป็นระบบ บนพื้นฐานข้อมูลของสถานศึกษา ประกอบด้วยเป้าหมาย ยุทธศาสตร์และแนวปฏิบัติที่ชัดเจน สมบูรณ์ ครอบคลุมการพัฒนาทุกกิจกรรมที่เป็นส่วนประกอบหลักของการจัดการศึกษาและเป็นที่ยอมรับร่วมกันจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง นำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายของแต่ละกิจกรรมที่กำหนด อย่างสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีรูปแบบการพัฒนาการศึกษา คือ การพัฒนาระบบการจัดการที่ประกอบด้วยกระบวนการพัฒนาองค์กร และการพัฒนาคุณภาพที่ยั่งยืนและต่อเนื่อง การสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้อง และการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่ประกอบด้วย กระบวนการพัฒนาให้คิดเป็น ทำเป็นกระบวนการ พัฒนาคุณธรรม จริยธรรม

4. การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2544จ : 8 – 9) กล่าวว่าการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาเป็นกระบวนการประเมินตนเองของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยความร่วมมือของบุคลากรในสถานศึกษา ผู้ปกครองและชุมชน ซึ่งสะท้อนให้เห็นเป้าหมาย จุดเน้นและทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา ซึ่งการตรวจสอบเป็นการรวบรวมข้อมูลการดำเนินงาน และผลการดำเนินงานของสถานศึกษาสำหรับนำไปเป็นข้อมูลประกอบการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องและการทบทวนเป็นการนำข้อมูลการดำเนินงานและผลการดำเนินงานของสถานศึกษาที่ผ่านการตรวจสอบแล้วมาพิจารณาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ เพียงใด และสาเหตุตลอดจนแนวทางแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนา เพื่อให้เกิดความมั่นใจในคุณภาพและประสิทธิภาพของสถานศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการติดตาม รวบรวมข้อมูลความก้าวหน้าของการดำเนินงาน รวบรวมระบบข้อมูลสารสนเทศและการนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาคุณภาพ แล้วนำไปปรับปรุงพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษา และเป็นที่ยอมรับ เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนเป็นการเตรียมพร้อมในการรองรับการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพจากภายนอก

5. การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปีของสถานศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2544จ : 8 – 11) สรุปว่าการรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปีของสถานศึกษาจะแสดงผลการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาในแต่ละปี ว่าบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสามารถเทียบเคียงกับมาตรฐานการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อใช้ในการประเมินคุณภาพภายนอกที่สำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) กำหนดไว้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแสดงภาระความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาต่อหน่วยงานต้นสังกัด และใช้ข้อมูลการรายงานเป็นพื้นฐานในการพัฒนาคุณภาพ ตลอดจนเพื่อเตรียมความพร้อมในการรองรับการประเมินและรองรับมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา โดยมีขั้นตอนคือ กำหนดเป้าหมาย ผู้รับรายงาน วางแผนการจัดทำรายงาน กำหนดรูปแบบรายงานตามนโยบายหรือแนวปฏิบัติของสถานศึกษา แต่งตั้งคณะทำงาน จัดทำรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี ประกอบด้วยผู้ช่วยบริหารฝ่ายวิชาการ หัวหน้าแผนงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย รวบรวม วิเคราะห์ แปลผล และนำเสนอข้อมูล ผลการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาในรอบปี เขียนรายงานและจัดทำเอกสารรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปีเสนอต่อคณะผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาให้ความเห็นชอบ เผยแพร่สู่กลุ่มเป้าหมายผู้รับรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปีของสถานศึกษา ติดตามผลและรับข้อมูล

ย้อนกลับจากกลุ่มเป้าหมายผู้รับรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี ซึ่งได้แก่ นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชนเพื่อรับทราบความคิดเห็น ความพึงพอใจและข้อเสนอแนะที่มีต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนและนำไปเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาต่อไป

6. การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2544ช : 8 – 31) สรุปแนวคิดพื้นฐานไว้ว่า เป็นการส่งเสริมให้สถานศึกษาพัฒนางานมุ่งสู่มาตรฐานคุณภาพการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระบบการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา การแสดงความรับผิดชอบในการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาที่มีการมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ให้สอดคล้องกับสภาพของสถานศึกษา โดยคณะกรรมการที่มีความเชี่ยวชาญและมีจรรยาบรรณที่ใช้วิธีการที่เชื่อถือได้ ซึ่งต้องทำอย่างน้อย 3 ปี ต่อ 1 ครั้ง และมีความเชื่อมโยงกับการประเมินภายนอกขององค์กรมหาชน โดยสาระสำคัญของการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาคือ วิสัยทัศน์และภารกิจของสถานศึกษา แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การเรียนการสอน การเรียนรู้ความก้าวหน้าและผลการเรียนรู้ของผู้เรียน การบริหารและการจัดการ ส่วนเขตพื้นที่การศึกษาจะใช้วิธีตรวจสอบโดย การสังเกตชั้นเรียนเพื่อให้ได้ข้อมูลที่แท้จริง การดูผลงานที่เกิดจากการเรียนรู้ของผู้เรียน การศึกษาวิเคราะห์ตัวอย่างหลักฐานการดำเนินงานของสถานศึกษา การสัมภาษณ์ การบันทึกผลการดำเนินงานตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา

7. การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี เป็นหน้าที่ที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติ เพราะการทำงานใดๆ ก็ตาม ต้องมีการรายงานผลและนำไปใช้ จึงจะเป็นการทำงานที่มีประสิทธิภาพอย่างไรก็ตาม เนื่องจากในอดีตมีการละเลยกันมาก จนทำให้เกิดจุดอ่อนเรื่องระบบฐานข้อมูลที่จำเป็นต่อการพัฒนา จึงมีการตราไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 48 ให้สถานศึกษาจัดทำรายงานประจำปี เสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน และเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก ในการจัดทำรายงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษาประจำปีของสถานศึกษาหรือที่เรียกสั้นๆ ว่ารายงานประจำปีนั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ได้ให้แนวทางไว้เป็นตัวอย่างในเอกสารชื่อ “แนวทางการเขียนรายงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษาประจำปีของสถานศึกษา” โดยเสนอให้แบ่งรายงานเป็น 4 บท คือ บทที่ 1 สะท้อนสภาพทั่วไปของสถานศึกษา บทที่ 2 ระบุเป้าหมายการพัฒนาของสถานศึกษา บทที่ 3 ระบุความสำเร็จของการพัฒนาตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาสถานศึกษา บทที่ 4 ระบุจุดเด่น – จุดด้อย และความต้องการการช่วยเหลือ นอกจากนี้ ควรระบุหลักฐานข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของการประเมินตามแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาได้ด้วย ซึ่งประโยชน์

สำคัญของการจัดทำรายงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษาประจำปีของสถานศึกษา ไม่ได้อยู่ที่จัดทำเพื่อรายงานใคร แต่อยู่ที่การนำผลไปใช้วางแผนปรับปรุงงานต่อ ๆ ไป ดังนั้น สถานศึกษาต้องตระหนักถึงความจำเป็นในการจัดทำรายงาน และนำข้อมูลไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างจริงจัง

8. การผดุงรักษาระบบการประกันคุณภาพของสถานศึกษา ในการทำให้คุณภาพของสถานศึกษาดำรงอยู่อย่างยั่งยืนนั้น สถานศึกษาควรตรวจสอบและทบทวนการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรม อยู่เสมอ โครงการ/กิจกรรมที่ต้องคุ้มค่า และเกิดประโยชน์ ส่งผลถึงผู้เรียน ซึ่งการทำให้คุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาพัฒนาอย่างต่อเนื่องนั้น สถานศึกษาต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ 1) สร้างจิตสำนึกการพัฒนาให้เกิดขึ้นในหมู่ครูและบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา 2) เน้นย้ำหรือกำหนดเป็นนโยบายการทำงานอย่างมีระบบ รวมทั้งต้องทำงานอย่างมีเป้าหมาย ทำงานเป็นหมู่คณะ และต้องทำอย่างต่อเนื่อง 3) พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) การจะทำให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ต้องทำให้บุคลากรทุกคนในสถานศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ คือรู้จักพัฒนาตนเอง ใฝ่รู้ ใฝ่เรียนแสวงหาความรู้อยู่เสมอ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปันความรู้กันตลอดเวลา เกิดทีมผู้เชี่ยวชาญในเรื่องต่าง ๆ หลากหลายจนได้รับการยอมรับจากผู้เกี่ยวข้อง มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์และแลกเปลี่ยนความรู้กับองค์กรอื่น ๆ สถานศึกษาก็จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความเคลื่อนไหวในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอยู่ตลอดเวลา

จากการศึกษาการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ของหน่วยงานและนักวิชาการ สามารถสรุปได้ดังตาราง 1

ตาราง 1 การสังเคราะห์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา	1. สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา				รวม
	2. วิทยาลัย ชลประทาน	3. อุทุมพร (ทองอุไร) จามรมาร	4. กระทรวงศึกษาธิการ		
1. การจัดระบบบริหารและสารสนเทศ	/	/	/	/	4
2. การกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา	/	/	/	/	4
3. การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา	/	/	/	/	4
4. การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา	/	/	/	/	4
5. การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา	/	/	/	/	4
6. การประเมินคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานที่กำหนด	/	/	/	/	4
7. การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี	/	/	/	/	4
8. การผลุกรักษาระบบการประกันคุณภาพของสถานศึกษา	/	/	/	/	4

จากตาราง 1 ผู้วิจัยได้ศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ของ สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา (2549 : 7) ; วิทยาลัย ชลประทาน (2552 : 83) ; อุทุมพร (ทองอุไร) จามรมาร (2544 : 13 – 14) และกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งกล่าวไว้ตรงกัน ดังนั้นจึงสรุป ได้ว่า การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน คือ 1) การ จัดระบบบริหารและสารสนเทศ 2) การกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา 3) การจัดทำ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา 4) การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา 5) การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา 6) การประเมินคุณภาพการศึกษามาตรฐานที่

กำหนด 7) การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี 8) การผดุงรักษาระบบ การประกันคุณภาพของสถานศึกษา

1.5 ความหมายของคุณภาพการศึกษา

สมเกียรติ ชอบผล (เข้มทอง ศิริแสงเลิศ. 2540 : 28) ได้สรุปถึงความหมายของคุณภาพการศึกษาใน 3 ลักษณะ คือ

1. คุณภาพในเชิงปทัสฐานของสังคม (Quality as a normative) หมายถึง การประมวลความรับผิดชอบของสังคมเกี่ยวกับคุณภาพที่ต้องการ โดยคำนึงถึงคุณภาพของนักเรียนเป็นหลัก ซึ่งประกอบด้วยผลการเรียน ความประพฤติ และผลการสอบเข้าศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น เป็นต้น

2. คุณภาพในเชิงวัตถุประสงค์ (Quality as a objective) หมายถึง คุณภาพที่ใช้คุณลักษณะของนักเรียนตามที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ของหลักสูตรเป็นเกณฑ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งตามแนวความคิดของ บลูม (Bloom) ที่แบ่งออกได้เป็น 3 ด้าน คือ ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และค่านิยม

3. คุณภาพในเชิงกระบวนการ (Quality as a process) หมายถึง การพิจารณาคุณภาพโดยยึดระบบการดำเนินการทุกส่วนเป็นสำคัญ มีการจัดทำมาตรฐานคุณภาพขึ้นมาใช้ สำหรับการพัฒนาคุณภาพในโรงเรียน โดยคำนึงถึงการพัฒนาให้เหมาะสมกับสภาพของตนเอง มีการประเมินตนเองเป็นระยะ มีการปรับปรุงคุณภาพการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในผลงานของตนเองและประสบความสำเร็จในที่สุด

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543 : 7) นิยามว่า คุณภาพการศึกษา หมายถึง การบริหารจัดการและการดำเนินกิจกรรมตามภารกิจปกติของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นการสร้างความมั่นใจให้กับผู้รับบริการทางการศึกษา ทั้งผู้รับบริการ โดยตรง และผู้รับบริการทางอ้อม ว่าการดำเนินการของสถานศึกษานั้นจะมีประสิทธิภาพ และทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพหรือคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดไว้ การประกันคุณภาพการศึกษามีแนวคิดอยู่บนพื้นฐานของการ “ป้องกัน” ไม่ให้เกิดการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพและผลผลิตไม่มีคุณภาพ

เบียมการ์ท (Baumgart) (วีระยุทธ ชาตะกาญจน์. 2552 : 72) ได้กล่าวถึงคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษา โดยให้ความเห็นว่าขึ้นอยู่กับมุมมองในการให้คำนิยาม หากเป็นมุมมองทางเศรษฐศาสตร์จะต้องมองว่า ผลผลิตบัณฑิตที่จบการศึกษาออกไปเป็นไปตามความต้องการของตลาดมากน้อยเพียงใด หากไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด ก็นับว่าไม่คุ้มค่ากับการลงทุน ซึ่งถือว่ามีคุณภาพต่ำ ส่วนมุมมองทางด้านสังคมวิทยาจะพิจารณาว่า สถาบันการศึกษาได้ตอบสนองให้กับสังคมได้ดีเพียงใด สถาบันที่มีชื่อเสียงจึงเป็นสถาบันที่มีคุณภาพ สำหรับมุมมองของ

นักการศึกษาจะพิจารณาจากความสามารถของผู้จบการศึกษาในการแก้ปัญหา การวิเคราะห์หิววิจารณ์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เกิดจากกระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ

เอลลิส (Ellis) (วีระยุทธ ชาตะกาญจน์. 2552 : 72) ให้ความหมายว่า คุณภาพการศึกษา คือความเหมาะสมที่จัดขึ้น เพื่อให้ผู้เรียนบรรลุจุดมุ่งหมายของการเรียนรู้ตามที่กำหนดไว้ ดังนั้นการพิจารณาคุณภาพการศึกษา จึงจำเป็นต้องดูจากผลการปฏิบัติงานหรือตัวบ่งชี้การปฏิบัติงาน (Performance indicators)

วอทมอฮ์ (Whatmough) (วีระยุทธ ชาตะกาญจน์. 2552 : 72-73) กล่าวว่าไว้ว่า คุณภาพการศึกษาเป็นการพิจารณาคุณภาพ จากทัศนของบุคคล 2 กลุ่ม นั่นคือ ผู้มารับบริการ และนักการศึกษา หากการจัดการของสถานศึกษาสามารถทำให้ผู้มารับบริการเกิดความพึงพอใจ ก็หมายความว่ามีความดีมีคุณภาพตามทัศนที่หนึ่ง นอกจากนี้การจัดการศึกษาต้องสอดคล้องและเป็นไปตามหลักการ และวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาอีกด้วย ซึ่งในประเด็นหลังนี้จะเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจตามทัศนของนักการศึกษา

กล่าวโดยสรุป คุณภาพการศึกษา หมายถึง ผลจากการจัดการศึกษาที่ได้มาตรฐานตามที่กำหนดไว้ โดยมีกระบวนการจัดการศึกษาที่เหมาะสม แสดงให้เห็นถึงความสามารถของผู้รับการศึกษา โดยมีการควบคุมอย่างเป็นระบบจนผู้รับการศึกษาที่มีความเชื่อมั่นและพึงพอใจ

1.6 ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน

วีระยุทธ ชาตะกาญจน์ (2552 : 79 – 80) ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ได้มีแนวคิดในการดำเนินงานตามระบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key performance indicators ; KPI) ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพการศึกษาใน 3 ขั้นตอน คือ

1. การควบคุมคุณภาพ เป็นการกำหนดมาตรฐานคุณภาพและการพัฒนาสถานศึกษาให้เข้าสู่มาตรฐาน
2. การตรวจสอบคุณภาพ เป็นการตรวจสอบและติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด
3. การประเมินคุณภาพ เป็นการประเมินคุณภาพของสถานศึกษา โดยหน่วยงานที่กำกับดูแลในเขตพื้นที่การศึกษา และหน่วยงานต้นสังกัด โดยจะดำเนินการตรวจเยี่ยมและประเมินสถานศึกษาเป็นระยะๆ ตามที่กำหนด เพื่อให้การช่วยเหลือและส่งเสริมให้สถานศึกษามีการพัฒนาคุณภาพ อันเป็นการเตรียมความพร้อมก่อนรับการประเมินภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ซึ่งเป็นองค์กรมหาชน

กล่าวโดยสรุป ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การควบคุมคุณภาพ การตรวจสอบคุณภาพ การประเมินคุณภาพ

1.7 วิธีการที่ใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษา

วีระยุทธ ชาตะกาญจน์ (2552 : 78 – 79) การประกันคุณภาพการศึกษากลายเป็นประเด็นสำคัญที่สถาบันการศึกษาทั้งหลายในทุกระดับชั้นได้ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การยอมรับให้มีการตรวจสอบ (Accountability) จะเป็นสิ่งที่แสดงถึงควมมีคุณภาพในการจัดการศึกษา เท่าที่ผ่านมาในหลายๆ ประเทศ มีการนำวิธีการต่างๆ ไปใช้ในการประกันคุณภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสหรัฐอเมริกาที่มีความหลากหลายในการจัดการศึกษา จึงกลายเป็นต้นแบบให้ประเทศต่างๆ ได้นำเอาวิธีการเหล่านั้นไปปฏิบัติ ซึ่งจนบัดนี้ยังไม่อาจตอบได้อย่างชัดเจนว่า วิธีการหรือรูปแบบใดน่าจะเป็นวิธีการที่เหมาะสมที่สุด วิธีการที่ได้มีการปฏิบัติกันมาแล้วอย่างเป็นผล ได้แก่

1. กลุ่มคุณภาพ (Quality control circle)
2. การบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ (Total quality management)
3. ระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO 9000
4. การใช้ระบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key performance indicators)
5. การใช้ระบบดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced scorecard)
6. การเปรียบเทียบกับองค์กรที่เป็นเลิศ (Benchmarking)

รูปแบบต่างๆ ที่ได้กล่าวมานั้นเป็นรูปแบบที่ได้มีการพิสูจน์ให้เห็นมาแล้วว่า สามารถเป็นหลักประกันที่สำคัญต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหลายว่า ได้ทำให้เกิดการพัฒนาคุณภาพให้กับสถาบันการศึกษาอย่างเป็นผลสำเร็จ ซึ่งในอนาคตอาจมีรูปแบบของการประกันคุณภาพการศึกษาในลักษณะอื่นๆ ออกมาปรากฏให้เห็นอีกก็เป็นได้ ไม่ว่าจะเป็นการประกันคุณภาพในรูปแบบใดก็ตาม ต่างก็มีเป้าหมายหลักเพื่อทำให้คุณภาพของการจัดการศึกษาเป็นไปในทางที่ดีขึ้นด้วยกันทั้งสิ้น หากแต่การเลือกที่จะนำรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งไปใช้น่าจะต้องมีความสอดคล้องกับลักษณะขององค์กรนั้นๆ เกณฑ์หรือมาตรฐานต่างๆ น่าจะได้มีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม และมีความเป็นไปได้สำหรับในแต่ละสถานศึกษาซึ่งมีความแตกต่างกัน และเหนือสิ่งอื่นใด ความสำเร็จของกิจกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาที่แต่ละสถานศึกษาจะได้รับ น่าจะต้องเกิดจากการคิดอย่างเป็นระบบ นับตั้งแต่ทำอย่างไรที่จะเริ่มต้นสร้างระบบคุณภาพ หากมุ่งแต่การสร้างหลักฐานเพื่อรอรับการมาประเมิน คุณภาพที่แท้จริงจะไม่เกิดขึ้นเลย ประการต่อมาคือการร่วมกันเรียนรู้เรื่องคุณภาพ เพื่อให้ทุกคนสามารถพูดภาษาเดียวกันได้อย่างเข้าใจ เช่น ถ้าเราจะนำระบบ ISO เข้ามาใช้ บุคลากรของเราก็ต้องมีความเข้าใจว่า ISO คืออะไร มีกระบวนการอย่างไร ตรงนี้ถือว่าสำคัญมาก และต่อมาก็คือการร่วมมือสร้างวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่ชัดเจน ซึ่งจะต้องมีการสื่อสารให้ทราบโดยทั่วถึงกันทั้งองค์กร มีการพัฒนาบุคลากรให้พร้อมรับกับการทำงานที่มีคุณภาพตามที่คาดหวัง ดำเนินการเก็บ

รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพ ปรับปรุง การสื่อสารภายในองค์กร มีการกระตุ้นให้เกิดการสร้างทีมงานในลักษณะต่างๆ

สรุปได้ว่า การประกันคุณภาพไม่ใช่เรื่องที่สามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ เพียงเฉพาะบุคคลกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเท่านั้น และนอกจากนั้นจะต้องเริ่มต้นปรับรูปแบบการสอน และการเรียนรู้ให้มีความเหมาะสมกับยุคสมัย เพราะการเรียนการสอนเป็นหัวใจหลักของการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ การคิดและดำเนินการอย่างเป็นระบบดังกล่าว อาจเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนให้ระบบประกันคุณภาพการศึกษาที่แต่ละสถานศึกษากำลังจะลงมือกระทำ หรือเริ่มต้น ไปบ้างแล้วประสบความสำเร็จได้ง่ายขึ้นไม่มากนักน้อย

1.8 องค์ประกอบการประกันคุณภาพ

นักวิชาการได้สรุปถึงองค์ประกอบการประกันคุณภาพ รวมทั้งได้อภิปรายผลเชื่อมโยง กับผลงานวิจัย หรือแนวคิดที่เกี่ยวข้องมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ชัยยุทธ ศิริสุทธิ (2548 : 489 – 490) ได้สรุปถึงองค์ประกอบการประกันคุณภาพ ว่าเป็น การบริหารงานแต่ละวันอย่างเป็นระบบ โดยใช้เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการวัด และการให้ ข้อมูลย้อนกลับสำหรับองค์กรที่ประสบความสำเร็จล้มเหลว มีลักษณะดังนี้

1. ไม่มีวิสัยทัศน์ร่วม แต่ละคนทำงานโดยไม่สัมพันธ์กันและบางครั้งขัดแย้งกัน
2. ขณะที่ “คุณภาพ” อาจจะเป็นถ้อยคำที่สวยหรูขององค์กรแต่วัตถุประสงค์เบื้องต้น ขององค์กรไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลง
3. องค์กรเคร่งครัดตามสายงานตามลำดับชั้น ซึ่งมีระดับของอำนาจหลายชั้นมีความรู้สึก ของการทำงานเป็นทีมน้อยมาก มีการแข่งขันระหว่างปฏิบัติงานในเรื่องการเลื่อนขั้นการ ได้รับรางวัล และการได้รับการยอมรับ
4. เป้าหมายถูกกำหนดอย่างง่าย ๆ โดยไม่มีข้อมูลการปรับปรุงการปฏิบัติงานเมื่อปีก่อน เป้าหมายถูกกำหนดเป็นรายปี
5. ผู้ปฏิบัติงานได้รับข้อมูลย้อนกลับน้อยมาก แม้จะมีระบบการประเมินแต่ก็เป็นระบบ ที่อยู่บนพื้นฐานของการแข่งขันระหว่างบุคคลมากกว่าเป็นข้อมูลที่ชัดเจนหรือเป็นตัวบ่งชี้สำหรับการปรับปรุงกระบวนการ

การทำให้คุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาพัฒนาอย่างต่อเนื่องนั้นสถานศึกษาควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. สร้างจิตสำนึก การพัฒนาให้เกิดขึ้นกับครูและบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา โดยถือว่าการพัฒนาระบบประกันคุณภาพในสถานศึกษาเป็นวัฒนธรรมการทำงานปกติของสถานศึกษา

2. กำหนดมาตรฐานการศึกษาที่แสดงถึงอัตลักษณ์ของสถานศึกษาอย่างเด่นชัด เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมกันของสถานศึกษาร่วมกันจัดระบบและโครงสร้างที่เหมาะสม วางแผน และดำเนินงานตามแผนโดยเน้นระบบคุณภาพมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ตามรอบระยะเวลาที่เหมาะสมและปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

3. นำผลประเมินคุณภาพภายในของสถานศึกษาจากการประเมินตนเองหรือจากหน่วยงานต้นสังกัดไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศอย่างชาญฉลาด

4. พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) โดยครูและบุคลากรทุกคนในสถานศึกษาต้องเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ รู้จักพัฒนาตนเองไปเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแบ่งปันความรู้ตลอดเวลาเกิดทีมผู้เชี่ยวชาญในเรื่องต่าง ๆ อย่างหลากหลายจนได้รับการยอมรับจากผู้เกี่ยวข้องมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์และแลกเปลี่ยนความรู้กับองค์กรอื่น ๆ มีนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่สถานศึกษาจัดทำขึ้น

ฮาวเวลล์ (Harwell) (นงลักษณ์ วิรัชชัย. 2545 : 27) ได้สรุปถึงองค์ประกอบการประกันคุณภาพ ว่าการบริหารจัดการของสถานศึกษาควรเป็นอิสระจากการควบคุมของรัฐ เช่นเดียวกับสถาบันทางสังคมประเภทอื่น ลักษณะการบริหารจัดการที่มีผลทำให้สถานศึกษาสามารถปฏิรูปได้ประสบความสำเร็จในระยะเวลาสั้น มีดังนี้

1. มีการบูรณาการความรู้และองค์กรที่เกี่ยวข้องกันเป็นหน่วยงานรวม
2. มีการควบคุมจากระดับล่างขึ้น
3. มีอัตราผลตอบแทนเพิ่มขึ้นไม่ไหลลง มีการขยายผลจากความรู้ความคิดใหม่ ๆ
4. มีการดำเนินงานเป็นกลุ่มเริ่มจากระบบหรือหน่วยงานเล็ก ๆ ที่ได้ผลดีก่อนขยายผลไปกลุ่มใหญ่
5. ส่งเสริมความหลากหลาย การคิดนอกกรอบซึ่งนำไปสู่ความคิดที่เป็นนวัตกรรม
6. นับถือความผิดพลาดเป็นครู เพราะการพัฒนาเกิดขึ้นจากความพยายามลดความผิดพลาด
7. อย่ายึดเป้าหมายเดียวเพราะระบบที่ซับซ้อนต้องมีวัตถุประสงค์และบทบาทที่หลากหลาย
8. อย่ายึดมั่นในคุณภาพ การเสียคุณภาพเป็นประตูเปิดโลกแห่งความเป็นจริง
9. ระบบที่ดีต้องประสานความเปลี่ยนแปลงทั้งหมดที่เกิดขึ้นได้

คาลด์เวลล์และสปิงส์ (Caldwell & Spinks) (นงลักษณ์ วิรัชชัย. 2545 : 28) ได้สรุปถึงองค์ประกอบการประกันคุณภาพไว้ดังนี้

1. มีการกำหนดนโยบาย หลักสูตร มาตรฐานและภารกิจโดยหน่วยงานกลาง
2. มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการสู่ระดับโรงเรียน
3. เน้นเป้าหมายการปฏิรูปที่การเรียนรู้ของผู้เรียนทุกคนในโรงเรียน
4. โรงเรียนต้องมีบทบาทสำคัญในสังคมแห่งความรู้ มีและใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยทุกรูปแบบ
5. มีการปฏิรูปโครงสร้างและบทบาทของโรงเรียนให้มีความสำคัญกับการทำงานร่วมกับสถาบันอื่น ๆ ในสังคมมากขึ้น จัดการเรียนการสอนให้มีมาตรฐานระดับสากล
6. มีการพัฒนาวิชาชีพครูในแนวใหม่ ให้ครูมีความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อโลกยุคใหม่
7. บุคลากรมีศักยภาพในการทำงานร่วมพลังทุกกิจกรรมในวิชาชีพ
8. มีความเสมอภาคและความเป็นธรรมในการเข้าถึงและใช้เทคโนโลยีสื่อสาร และสารสนเทศ
9. มีการพัฒนาบทบาทและภารกิจของบุคลากรในสถานศึกษาเสมือน (Virtual institution)
10. มีการจัดทำแผนระยะยาว 10 ปี และมีการทบทวนแผนการดำเนินงานของโรงเรียนเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง

เวง, ฮาร์เทล และเวลเบอร์ (Wang, Haertel & Walberg) (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2545 : 30-35) ได้สรุปถึงองค์ประกอบการประกันคุณภาพ ไว้ ดังนี้

1. ด้านความพร้อมของครูที่จะรับการพัฒนา ปัจจัยด้านนี้ครอบคลุมถึงศักยภาพความรู้เดิมของครู เจตคติ แรงจูงใจ และความสนใจที่จะรับการพัฒนหากครูในโรงเรียนทุกคนมีความพร้อมสูงจะสามารถพัฒนาสมรรถภาพได้ดีมากขึ้น และเป็นการพัฒนาทั้งโรงเรียน นอกจากนี้ ยังพบว่า ในกลุ่มโรงเรียน ที่เขตพื้นที่การศึกษามีได้บังคับแต่โรงเรียนตัดสินใจยอมรับรูปแบบการปฏิรูปโรงเรียนไปดำเนินการเองและมีความพร้อมของบุคลากรให้ผลการปฏิรูปสูง และคงทนกว่าในโรงเรียนกลุ่มอื่น เมื่อพิจารณาตามหลักจิตวิทยาครูทุกคน มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่จะทำงานให้สำเร็จ (Achievement motive) มีแรงจูงใจ ด้านความมีใจรัก (Affiliation motive) ที่จะทำงานในกลุ่มเพื่อนที่เข้าใจกัน และมีแรงจูงใจสร้างอำนาจ (Power motive) ที่จะให้คำแนะนำ / ชี้แนะทีมงานด้วยความเต็มใจ กล่าวได้ว่าครูส่วนใหญ่พร้อมและมีแรงจูงใจที่จะปฏิรูปตนเอง สำหรับปัจจัยด้านความพร้อมของครูที่จะรับการพัฒนาด้านการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญนั้น ครูต้องมีอิสระในการตัดสินใจหรือกำหนดทางเลือกต่าง ๆ ในการเรียนการสอนได้ด้วยตนเอง ไม่ใช่ทำตามคำสั่งผู้บริหาร ครูต้องสามารถเผชิญกับความยุ่งยากหรือปัญหาได้เต็มใจที่จะรับฟังความคิดเห็นหรือคำวิพากษ์วิจารณ์จากบุคคลภายนอก ครูต้องพัฒนาทักษะการคิด วิเคราะห์ตนเอง เพื่อที่จะใช้ข้อมูลหลากหลายในการพัฒนานักเรียนสามารถจัดการเรียนการสอนที่เอื้อให้เกิดกระบวนการ

เรียนรู้และจัดการเกี่ยวกับหลักสูตรที่มีการปรับใหม่ การประเมินผลการจัดการเรียนการสอนแนวใหม่ที่สำคัญที่สุด คือลักษณะของปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียนควรเป็นแบบกัลยาณมิตร มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ถึงทศความคิด พิชิตปัญหาาร่วมกัน ครูต้องใช้วิธีการเรียนการสอนโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างผู้เรียน สามารถ จัดการเรียนรู้อให้เหมาะสมกับศักยภาพและความต้องการของผู้เรียนให้ผู้เรียนได้ลงมือทำจริง ให้ผู้เรียนมีความสุขในการเรียนรู้และได้รับประโยชน์สูงสุด

2. วิสัยทัศน์และภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และมีภาวะผู้นำสูง เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการปฏิรูปโรงเรียน การปฏิรูปทั้งโรงเรียนจะเกิดขึ้นได้ ก็ต่อเมื่อผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการปฏิรูปทั้งโรงเรียน มีภาวะผู้นำและมีใจกว้างยอมรับนวัตกรรมและความคิดใหม่ที่จะนำไปสู่การปฏิรูปการศึกษาและการพัฒนาผู้เรียนผู้บริหารใช้ระบบการบริหารแบบโรงเรียนเป็นบ้านให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการทุกชั้นตอน มีการกระจายอำนาจ การตัดสินใจให้ครูทุกคนมีการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสม

3. ด้านความร่วมมือ / การรวมพลัง การปฏิรูปโรงเรียนทั้งโรงเรียนประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อครูทุกคนในโรงเรียนมีความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจและรวมพลังทำงานเพื่อเป้าหมายร่วมกัน พร้อมที่จะทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการรวมพลังความคิดและร่วมทำในทุกเรื่อง

4. ด้านวิธีการพัฒนาสมรรถภาพครู ความสำเร็จของการปฏิรูปทั้งโรงเรียนอยู่ที่วิธีการและผลการพัฒนาสมรรถภาพของครูด้วย หากครูทุกคนได้รับการพัฒนาให้สามารถจัดกระบวนการเรียนรู้ และสามารถใช้กระบวนการวิจัยเป็นฐานในการพัฒนาสมรรถภาพตนเองได้ถือว่าโรงเรียนประสบความสำเร็จ ในการดำเนินการปฏิรูปทั้งโรงเรียนได้

5. ด้านความกล้าหาญของครูทุกคนในการปรับหลักสูตร ปรับวิธีการสอนและปรับวิธีการประเมิน ปัจจัยด้านนี้มีความสำคัญมากต่อการปฏิรูปทั้งโรงเรียนเพราะการปฏิรูปทั้งโรงเรียนไม่อาจเกิดขึ้นได้แม้ครูทุกคนจะได้รับการพัฒนาสมรรถภาพอย่างดีแต่ครูขาดความกล้าหาญในการริเริ่มใช้นวัตกรรมใหม่

6. ด้านการติดตาม การกำกับ และการประเมิน กิจกรรมการประเมินการกำกับ และการศึกษาติดตามเป็นกิจกรรมสำคัญที่สนับสนุนให้การดำเนินงานปฏิรูปทั้งโรงเรียนเป็นไปได้ อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีการนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนางาน

สตีเวอส์ (Steers) (สุพัตรา ทรัพย์เสถียร. 2546 : 36 - 40) ได้สรุปถึงองค์ประกอบที่ประกันคุณภาพ ว่าเน้นกระบวนการสำคัญที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร ธรรมชาติการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และสภาพแวดล้อมรวมทั้งบทบาทสำคัญของการบริหารที่จะต้องสร้างความเข้าใจ และตระหนักถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆขององค์กรที่จะนำไปสู่การยกระดับความสำเร็จและการบรรลุประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งมีแนวพิจารณาครอบคลุมมิติ 3 มิติ

คือ 1) การตระหนักและให้ความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมายสูงสุดที่เป็นไปได้ 2) การพิจารณาองค์การเชิงระบบ ที่เป็นระบบเปิดเน้นความสำคัญของปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสิ่งแวดล้อม และ 3) เน้นพฤติกรรมของบุคคลในบริบทขององค์การนั้นๆ เน้นความเข้าใจบทบาทและพฤติกรรมของบุคคล ที่ส่งผลกระทบต่อผลผลิตขององค์การตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ ตามแบบจำลองกระบวนการของประสิทธิผลขององค์การ จำแนกเป็น 4 ด้าน คือ 1) ลักษณะขององค์การ ประกอบด้วย โครงสร้างและเทคโนโลยี 2) ลักษณะของสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน 3) ลักษณะของบุคคลในองค์การ ประกอบด้วย ความผูกพันการปฏิบัติงาน และ 4) นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน การแสวงหาทรัพยากรและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ สภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน กระบวนการติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ การปรับตัวขององค์การและการริเริ่มสิ่งใหม่

เทด (Ted. 1993 : 78-80) ได้สรุปถึงองค์ประกอบที่ประกันคุณภาพ ดังนี้

1. วัฒนธรรมในการนำ TQM และการประกันคุณภาพมาใช้งานที่แท้จริงคือการเข้าใจวัฒนธรรม ขององค์การ นั่นคือต้องรู้ว่าวัฒนธรรมขององค์การเน้นเรื่องอะไรการดำเนินการประกันคุณภาพจึงไม่ใช่การนำเสนอโปรแกรมที่ไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรม แต่จะต้องปรับปรุงบนพื้นฐานวัฒนธรรมที่มีอยู่แล้ว

2. กระบวนการ โดยทั่วไปโปรแกรมการประกันคุณภาพจะสับสนในเรื่องของการจัดทำเอกสารด้วยการเขียนและจบท้ายด้วยการทำคู่มือ ความจริงแล้วองค์การควรเตรียมบุคลากรที่จะดำเนินการตามแผนกลยุทธ์มากกว่าผู้เชี่ยวชาญด้านการเขียนเอกสาร โดยจะต้องจัดทำแผนเพื่อให้เห็นว่าภารกิจหลักขององค์การเกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพอย่างไร องค์การหลายแห่งต้องเสียเงินเป็นจำนวนมาก ในการจัดทำเอกสารในการประกันคุณภาพ แต่ในที่สุดก็ต้องยกเลิกเพราะตระหนักเห็นว่าแท้จริงการเขียนเอกสารไม่ใช่การประกันคุณภาพ และไม่ได้ทำให้เกิดความแตกต่างด้านคุณภาพ

3. การวัด การวัดเป็นสิ่งสำคัญในการประกันคุณภาพ ถ้าบุคลากรไม่ชอบการถูกวัดประเมินในระดับบุคคล ก็จะเป็นการดีกว่าที่จะวัดเป็นกลุ่มหรือแผนก หรือวัดในระดับระบบใหญ่ขึ้น เพื่อเป็นการปรับปรุงคุณภาพ นอกจากนั้นการวัดที่ไม่ประสบผลสำเร็จอาจเป็นเพราะผู้บริหารไม่เข้าใจถึงการต่อต้านที่เกิดขึ้นจากการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานกำลังถูกตัดสินโดยกระบวนการบริหารจัดการที่ไม่เหมาะสม

4. ผู้นำการประกันคุณภาพ อาจใช้บุคคลที่เข้าใจงานในองค์การเป็นอย่างดีและมีทักษะส่วนบุคคลสูง มีทักษะของผู้นำ รวมถึงความสามารถในการชักชวน ขยายความคิดโต้แย้ง ปิดการสนทนาและดำเนินการต่างๆที่ทักษะที่นอกเหนือจากนี้คือการฟังผู้อื่น

5. ทีมงาน หน่วยงานที่ทันสมัยจะมีกลไกการทำงานเป็นทีม และมีความสามารถที่จะรวมทีม การรวมทีมถือเป็นการรวมบุคลิกภาพแบบต่างๆที่มีความสร้างสรรค์สำหรับองค์การทั่วไป จะมีผู้ต่อต้าน การที่ผู้บริหารรู้วิธีดำเนินการอย่างชาญฉลาดโดยนำกลุ่มนี้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ จะช่วยให้การดำเนินการประกันคุณภาพประสบความสำเร็จ

6. วิสัยทัศน์ การจูงใจและคุณธรรม ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ ที่จะทำให้เกิดคุณธรรมและการจูงใจ การดำเนินการต้องมีความเชื่อถือในผู้ร่วมงานและผู้นำ

เทเลอร์และฮิล (Taylor & Hill. 1993 : 12-21) ได้สรุปถึงองค์ประกอบประกันคุณภาพดังนี้

1. ลักษณะองค์การ สถาบันจำเป็นต้องประเมินปัจจัยด้านลักษณะองค์การของตน ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ

1.1 โครงสร้างขององค์การแบบ Organic จะเป็นโครงสร้างที่เหมาะสมกับการดำเนินงาน ของ TQM เพราะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า สนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วม มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ

1.2 วัฒนธรรมองค์การ เป็นลักษณะของหน่วยงานหรือบุคลิกภาพของบุคคลเป็น เรื่องที่เกี่ยวข้องกับปรัชญา และค่านิยมซึ่งสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างสมาชิกในองค์การ ในเรื่องพันธกิจและสิ่งที่สมาชิกประพฤติปฏิบัติ ดังนั้น วัฒนธรรมจึงมีอำนาจสูงมากในการชี้นำพฤติกรรม

2. การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ TQM เป็นแนวทางการบริหารที่ยึดบุคคลเป็นศูนย์กลาง การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นเรื่องที่สำคัญ

2.1 การยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน เป็นการยอมรับของบุคคลที่จะดำเนินตามค่านิยมและเป้าหมายขององค์การ

2.2 การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานและการสื่อสาร เน้นที่การนำพลังของทุกคนมาใช้ประโยชน์ต่อองค์การในการแก้ไขปัญหาและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยสนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วม การจัดทีมงานข้ามสายงาน

2.3 รูปแบบการบริหารจัดการและภาวะผู้นำในการที่จะให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน การทำงานเป็นทีม และการสื่อสารแบบปิด จะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ภายใต้การบริหาร

แบบชี้นำหรือแบบอัตโนมัติไปเลย การบริหารตามสถานการณ์จึงเป็นรูปแบบที่อาจจะนำมาใช้มากที่สุด

2.4 การฝึกอบรม เน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสร้างระบบการเรียนรู้บุคลากรทุกคนจะต้องได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่มีต่อการปฏิบัติงาน

คาร์เมอร์และแซร์ (Kaufman & Zahn. 1993 : 25) ได้สรุปถึงองค์ประกอบการประกันคุณภาพ ดังนี้

1. มีความต้องการเปลี่ยนแปลงจากสภาพสบาย ๆ ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยใช้แนวทางใหม่ และกว้างขวางในด้านการคิด การวางแผน การปฏิบัติและการประเมิน
2. ใช้และเชื่อมโยงผลลัพธ์ในทุกระดับ ในการกำหนดและดำเนินการไปสู่คุณภาพ
3. ทุกคนแสดงความต้องการคุณภาพ ทุกสิ่งทีปฏิบัติต้องทำอย่างสม่ำเสมอและมีความสอดคล้อง โดยมุ่งเน้นการปรับปรุงคุณภาพ
4. บุคลากรทุกฝ่ายตั้ง ผู้เรียน ครู ผู้บริหารและผู้ปกครอง ต้องปฏิบัติงานในทีมเดียวกัน มีความเป็นหนึ่งเดียว โดยมีคุณภาพเป็นเป้าหมายของความสำเร็จ
5. การตัดสินใจต้องทำด้วยความหนักแน่นและมีความเป็นภาวะวิสัยโดยใช้ข้อมูล การปฏิบัติงานต่างๆ
6. การสร้างทีมงาน สมาชิกจะเรียนรู้จากกันและกันและร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารคุณภาพ รวมทั้งต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

เมอร์กาทรอยด์และมอร์แกน (Murgatroyd & Morgan. 1994 : 63 - 65) ได้สรุปถึงองค์ประกอบการประกันคุณภาพ ดังนี้

1. การดำเนินตามแนวทางเดียวกันขององค์กร ทุกคนมุ่งสู่จุดหมายด้วยกลยุทธ์เดียวกัน และยอมรับในวิสัยทัศน์ขององค์กร
2. การมีจุดเน้นที่ลูกค้าและกระบวนการถือเป็นหลักการพื้นฐานของคุณภาพ
3. องค์กรออกแบบให้ทำงานเป็นทีม มีการพัฒนาทีมงานโดยระบบการปฏิบัติงาน สะท้อนภาพการทำงานเป็นทีม

4. การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายทำให้องค์กรเพิ่มผลการปฏิบัติงานอย่างเห็นได้ชัดเจน

เฮอรี (Healy. 1994 : 68) ได้สรุปถึงองค์ประกอบการประกันคุณภาพ ดังนี้

1. ด้านทีมงาน ต้องมีความเป็นอิสระ บุคลากรในทีมได้รับการสนับสนุนให้รับผิดชอบ ได้รับการพัฒนาทักษะในการทำงานและการแก้ปัญหา รวมทั้งได้รับมอบอำนาจให้สามารถดำเนินการ ด้านทรัพยากรและงบประมาณ

2. ด้านโครงสร้าง ควรจัดโครงสร้างองค์การใหม่ที่สะท้อนการพัฒนาให้มีคุณภาพมีการบริหารแบบแบนราบ รวมทั้งกำหนดให้มีผู้จัดการคุณภาพ (Quality manager)

เบอร์ริดจ์และริบบิน (Burridge & Ribbins. 1995 : 195 - 96) ได้สรุปถึงองค์ประกอบการประกันคุณภาพ ดังนี้

1. การพัฒนาต้องส่งผลกระทบต่อการเรียนการสอนโดยตรงเท่าที่สามารถจะทำได้
2. ต้องสอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษาและกระบวนการของการวางแผนพัฒนา
3. ควรให้เกิดจากความร่วมมือและการมีส่วนร่วมในการดำเนินการด้านการกำกับติดตามและการประเมิน
4. ควรให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบและความรู้สึกเป็นเจ้าของของสถานศึกษา
5. การจะนำสิ่งต่าง ๆ เข้ามาในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องใช้วิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสม
6. การพัฒนาคุณภาพจะทำให้ได้ดีที่สุดในโครงสร้างองค์การที่ไวต่อการตอบสนองและมีรูปแบบการบริหารที่เปิดกว้าง รวมทั้งมีข้อตกลงร่วมกันของบุคลากรทั้งหมด
7. ควรมีการจัดสรรบทบาทและความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจนและแจ้งให้ทุกฝ่ายทราบ
8. ควรกำหนดทรัพยากรและนำเทคโนโลยีมาใช้ที่เหมาะสม
9. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องควรเข้ามามีส่วนร่วมเท่าที่จะทำได้
10. วิธีการพัฒนาคุณภาพ ควรได้รับการยอมรับและความเข้าใจและควรประกอบด้วย การสร้างกลไกการทบทวนคุณภาพทั้งระหว่างและสิ้นสุดของแผนพัฒนา การปรึกษาหารืออย่างกว้างขวางในการเลือกและใช้เทคนิคการเก็บรวบรวมข้อมูลรวมทั้งวิธีการสร้างเกณฑ์โดยให้จัดทำข้อมูล ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ การจัดทำเอกสารเกี่ยวกับระบบและกระบวนการเพื่อประโยชน์ในการกำกับติดตามและการประเมินและการกำหนดให้มีการทบทวนภายในและการตรวจสอบจากภายนอก

เรโนลด์ (Reynolds. 1995 : 20) ได้สรุปถึงองค์ประกอบการประกันคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา ในการบริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาให้มีประสิทธิภาพซึ่งสอดคล้องกับที่ แฮร์ริสและจอห์น (Harris & Jon) เสนอไว้ใน 2 ประเด็น คือ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ต้องเข้มแข็งและสนใจในคุณภาพการเรียนการสอน 2) จุดเน้นในเรื่องการสอน ต้องได้รับความเข้าใจอย่างกว้างขวาง และเพิ่มเติมอีก 3 ประเด็น คือ 1) มีความเป็นระเบียบ และบรรยากาศที่ปลอดภัยที่จะนำไปสู่การสอนและการเรียนรู้ 2) พฤติกรรมของครูส่งผลให้เกิดความ

คาดหวังว่า นักเรียนทุกคนอย่างน้อยที่สุดจะได้รับทักษะและความรู้พื้นฐาน 3) การใช้การวัดผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินโปรแกรม

บลานค์สไตน์ (Blankstein. 1996 : 22) ได้สรุปถึงองค์ประกอบการประกันคุณภาพว่าดังนี้

1. ปัจจัยด้านการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและความล้มเหลวต่อการยอมรับสิ่งใหม่ๆ ครูไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงหรือคิดวิธีการสอนใหม่ๆ
2. ปัจจัยด้านตัวผู้นำ ผู้นำมักมองว่าตนเป็นผู้ควบคุม และกลัวการสูญเสียอำนาจการควบคุม ซึ่งโดยหลักการของ TQM เน้นในเรื่องของการร่วมมือมากกว่าการควบคุมสั่งการ
3. ปัจจัยด้านบุคลากร บุคลากรมักยึดถือปฏิบัติตามสายการบังคับบัญชาและทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย ขาดแรงจูงใจและความกระตือรือร้นในการพัฒนาและเรียนรู้
4. ปัจจัยด้านการวัดประเมินผลการกำหนดเป้าหมายในเชิงปริมาณ โดยการวัดความสำเร็จ จากคะแนนทดสอบมาตรฐาน ซึ่งไม่ใช่ตัวสะท้อนคุณภาพที่แท้จริง
5. ปัจจัยด้านการขาดการเรียนรู้และการฝึกอบรม บุคลากรไม่เห็นคุณค่าในการเรียนรู้ ขาดการศึกษาจากประสบการณ์อย่างจริงจังทั้งจากประสบการณ์ส่วนตัวและจากผู้อื่น
6. ปัจจัยด้านการใช้ข้อมูลเพื่อการพัฒนา บุคลากรไม่นิยมใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ หรือการกำหนดเป้าหมายการดำเนินการ
7. ปัจจัยจากการขัดแย้งกับข้อบังคับหรือกฎหมายของรัฐ

มอร์ฮอร์และกริฟฟิน (Moorhead & Griffin. 1998 : 558 - 560) ได้สรุปถึงองค์ประกอบการประกันคุณภาพ ไว้ดังนี้

1. การดำเนินการให้เป็นภาพรวม ผู้บริหารต้องพิจารณาในภาพรวมขององค์การเพราะระบบย่อยขององค์การนั้นต่างมีความสัมพันธ์กัน การมองภาพรวมจะทำให้เข้าใจวัฒนธรรมทั้งระบบ เห็นการประสานร่วมมือระหว่างบุคคล งาน โครงสร้างและระบบสารสนเทศ
2. ความมั่นใจในการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพราะความร่วมมือในองค์การที่มีพลังต้องอาศัยกลไกการควบคุมและกลไกการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารระดับสูง
3. การสนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วม ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการต่อต้านการควบคุมและการใช้อำนาจ สามารถแก้ไขได้ด้วยกรขยายความร่วมมือในการวางแผนการเปลี่ยนแปลงโดยให้โอกาสแก่บุคลากรให้มีสิทธิ์มีเสียงในการเปลี่ยนแปลง
4. ส่งเสริมการสื่อสารในระบบเปิด การสื่อสารอย่างเปิดเผยเป็นปัจจัยสำคัญในการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งโดยทั่วไปในระหว่างการเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความ

มันใจ มีความคลุมเครือ และพยายามแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและหากขาดข้อมูล อาจทำให้เกิดช่องว่าง และอาจเกิดข้อมูลที่ไม่เหมาะสม ซึ่งจะเป็นอันตรายต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลง

5. การให้รางวัลแก่ผู้ที่สนับสนุน การให้รางวัลแก่ผู้ที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงซึ่งอาจเป็นการยกย่อง ชมเชยหรือการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่เหมาะสม จะเป็นพลังผลักดันที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงได้รับการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง และดำรงอยู่ตลอดไป

กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบการประกันคุณภาพ ประกอบด้วย มูลเหตุ สาเหตุหรือสิ่งที่เป็นเหตุ ที่มีความสัมพันธ์กันอันเป็นแนวทางให้เกิดผลที่ส่งผลต่อโรงเรียนที่ได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาและที่ไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา จากสำนักงานรับรองมาตรฐานการศึกษาและประเมินคุณภาพ ประกอบด้วย การกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา การจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา การจัดระบบบริหารและสารสนเทศ การดำเนินงานตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา จัดให้มีการติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษาการจัดให้มีการประเมินคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา การจัดทำรายงานประจำปีที่เป็นรายงานประเมินคุณภาพภายใน และการจัดให้มีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

2. สภาพการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอ่างทอง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอ่างทอง มีจำนวนสถานศึกษาในสังกัดทั้งหมด 158 โรงเรียน มีแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ซึ่งยึดแนวทางตามกฎกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ.2546 มาตรฐานการศึกษาของชาติ และมาตรฐานการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ นอกจากนี้ทางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอ่างทอง ได้จัดทำ “มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและปฐมวัยเขตพื้นที่การศึกษาอ่างทอง เพื่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา” ขึ้น เพื่อให้โรงเรียน ในสังกัดใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โดยได้มีการเพิ่มเติมจากมาตรฐานการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ในระดับตัวบ่งชี้ที่เป็นเอกลักษณ์ของเขตพื้นที่การศึกษาอ่างทอง จำนวน 1 มาตรฐาน คือ

มาตรฐานที่ 19 ผู้เรียนมีเอกลักษณ์ความเป็นอ่างทอง และตระหนักตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (ประกาศสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอ่างทอง เรื่อง ให้ใช้มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและมาตรฐานการศึกษาปฐมวัย เพื่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา)

ตัวบ่งชี้

1. รัก รักษ์ประเพณีชาวอ่างทอง
2. ยิ้มไหว้ทักทายกัน
3. มีความรู้รัก ห่วงเห่นแหล่งเรียนรู้อ่างทอง
4. มีความตระหนักรักบ้านเกิด

นอกจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอ่างทองจะได้จัดทำมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และปฐมวัย เขตพื้นที่การศึกษาอ่างทอง เพื่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาแล้ว ทางสำนักงานเขตพื้นที่ยังมีการดำเนินการต่างๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาในสังกัด ดังนี้

1. นิเทศแบบแบ่งเขตทั่วถึง มีการนิเทศติดตามผลอย่างเป็นระบบ โดย รอง ผอ.สพท./ศน. ครอบคลุมโรงเรียนครบ 100%
2. ประชุมสัมมนาผู้บริหารสถานศึกษา และครูทุกคนของสถานศึกษาที่ผลการประเมินต่ำกว่าเกณฑ์ จำนวน 8 แห่ง ร่วมกับ สพฐ./สพท. อื่น
3. ประชุมสัมมนาผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และศึกษานิเทศก์ ตามโครงการ “พัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินภายนอก”
4. ประชุมปฏิบัติการวิจัยตามโครงการ “เพิ่มประสิทธิภาพสถานศึกษาที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน”

กล่าวโดยสรุป สภาพการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอ่างทอง ได้ดำเนินการเพื่อพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาในสังกัด โดยนิเทศแบบแบ่งเขตทั่วถึง มีการนิเทศติดตามผลอย่างเป็นระบบ ประชุมสัมมนาผู้บริหารสถานศึกษา และครูทุกคนของสถานศึกษาที่ผลการประเมินต่ำกว่าเกณฑ์ ประชุมสัมมนาผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และศึกษานิเทศก์ ตามโครงการ “พัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินภายนอก” และประชุมปฏิบัติการวิจัยตามโครงการ “เพิ่มประสิทธิภาพสถานศึกษาที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน”

3. การสร้างทีมงาน

3.1 ความหมายของการสร้างทีมงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2537 : 159) ให้ความหมายของการสร้างทีมงานไว้ว่า หมายถึง กระบวนการพัฒนากลุ่มบุคคลที่ทำงานด้วยกัน เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นได้เรียนรู้ว่าจะทำอย่างไรจึงจะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายทั้งของตนเอง ของกลุ่มหรือของในขณะเดียวกัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ประภาศรี อึ้งกุล (2542 : 79) ให้ความหมายของการสร้างทีมงานไว้ว่า หมายถึง กลวิธีที่สำคัญในการพัฒนาองค์การ ผู้ประสงค์จะสร้างทีมงานต้องมีความรู้เกี่ยวกับทีม ลักษณะของทีม ประเภทของทีม องค์ประกอบของความเป็นทีม ขั้นตอนการสร้างทีมงาน การพัฒนาทีมงาน คุณประโยชน์และข้อจำกัดของการทำงานเป็นทีม

สุนันทา เลานันท์ (2549 : 62) สรุปไว้ว่า การสร้างทีมงาน หมายถึง ความพยายามทำให้กลุ่มสามารถเรียนรู้วิธีการวินิจฉัยปัญหา เพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่างๆ ในการทำงานให้ดีขึ้น ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้จะมีผลโดยตรงต่อการทำงานตามเป้าหมาย

ยงยุทธ เกษสาคร (2552 : 181) ให้ความหมายของการสร้างทีมงานไว้ว่า หมายถึง ความพยายามทำให้กลุ่มสามารถเรียนรู้การวินิจฉัยปัญหา เพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่างๆ ในการทำงานให้ดีขึ้น ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้จะมีผลต่อการทำงานให้เสร็จตามเป้าหมาย ดังนั้น ผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องหล่อหลอมทีมงานให้เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน รู้จักหาวิธีจูงใจที่เขาเหล่านั้นทำงานด้วยความสมัครใจและเต็มใจ

วาร์เนย์ (Varney. 1977 : 152) ให้ความหมายของการสร้างทีมงานไว้ว่า หมายถึง กระบวนการของการพัฒนากลุ่มบุคคลที่ทำงานด้วยกัน เพื่อที่จะให้บุคคลเหล่านั้นได้เรียนรู้ว่าจำทำอย่างไรจึงจะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายของทั้งตนเอง ของกลุ่มหรือขององค์การในขณะเดียวกัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เชอเมอร์ฮอร์น, ฮันท์ และออสบอน (Shermerhorn, Hunt & Osborn. 1994 : 328) ได้นิยามการสร้างทีมงานว่า หมายถึง กิจกรรมที่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้าเพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลการทำงานของกลุ่มบุคคล โดยริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลงอันจะนำไปสู่การพัฒนาทีมงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่ม จุดเน้นของการสร้างทีมงานอยู่ที่การให้กลุ่มบุคคลทำงานร่วมกันเพื่อใช้วิธีการแก้ปัญหาและปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน

คูก (Cook. 1998 : 268) ได้นิยามการสร้างทีมงานไว้ว่า หมายถึง กระบวนการที่ช่วยทีมๆ หนึ่งให้มีประสิทธิผลมากขึ้นในการปฏิบัติงาน และยืนยันที่จะได้รับผลสำเร็จมากกว่า ทีมเป็นกลุ่มของบุคคลที่พยายามจะบรรลุผลสำเร็จร่วมกันในฐานะที่เป็นทีม บุคคลที่ปฏิบัติงานร่วมกันเป็นกลุ่มสามารถรวมตัวกันได้ดีกว่าต่างคนต่างทำงานหรือแยกกันทำงาน การร่วมกันปฏิบัติงานทำให้เกิดผลสำเร็จในงานมากกว่าการที่แต่ละบุคคลต่างใช้ความสามารถแล้วมารวมกันภายหลัง

ดาฟท์ (Daft. 1999 : 269) ได้นิยาม การสร้างทีมงานว่าหมายถึง การจัดการด้านพลังกลุ่มคน ตั้งแต่สองคนขึ้นไปที่มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน และต้องการทำงานร่วมกันเพื่อให้จุดมุ่งหมายขององค์การสัมฤทธิ์ผล โดยมีความตระหนักถึงความรู้สึกร่วมกัน และจิตใจของสมาชิกผู้ร่วมทีมที่ปฏิบัติงาน ให้ทำงานด้วยใจรัก สนุกเพลิดเพลิน อันจะก่อให้เกิดพลังผูกพันรับผิดชอบร่วมกัน

ทีมงานสามารถพบได้บนสังเวียนสนามกีฬา ในองค์การทางสังคมทั้งที่ไม่หวังผลกำไรและหวังผลกำไรตอบแทนดังเช่นในธุรกิจองค์การค้าหรือการอุตสาหกรรม นั่นคือการพัฒนาองค์การไปสู่เป้าหมายด้วยทีมงานที่แข็งแกร่งภายใต้สิ่งแวดล้อมของความเป็นผู้นำในการทำงาน แต่มนทัศน์และแนวความคิดของเนื้อหาองค์ความรู้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในในที่ที่กลุ่มคนทำงานในอุดมมุ่งหมายเดียวกัน และต้องการทำงานร่วมกันเพื่อให้อุดมมุ่งหมายขององค์การนั้นสัมฤทธิ์ผล เพราะเราจะต้องสร้างจิตสำนึกให้เกิดขึ้นกับตัวเราด้วยความรับผิดชอบว่าเราได้รับสิ่งตอบแทนและถูกจ่ายเงินเพื่อให้มาทำงานร่วมกัน

กล่าวโดยสรุป การสร้างทีมงาน หมายถึง กระบวนการในการพัฒนากลุ่มบุคคลที่มีอุดมมุ่งหมายในการทำงานร่วมกัน ให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุตามอุดมมุ่งหมายที่วางไว้ โดยในการทำงานนั้น จะต้องมีการประชุมชี้แจงให้สมาชิกในทีมงานรับทราบอุดมมุ่งหมายของทีม ช่วยกันระดมความคิดเห็นและเลือกความคิดเห็นที่ดีที่สุดเพื่อนำไปวางแผนการทำงานร่วมกัน เพื่อให้สมาชิกทุกคนสามารถพาทีมงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

3.2 วัตถุประสงค์ของการสร้างทีมงาน

สุนันทา เลานันท์ (2549 : 63 – 64) จุดเน้นของการสร้างทีมงาน คือ การทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน การสร้างทีมงานจึงมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ดังนี้

1. เพื่อสร้างความไว้วางใจกันในหมู่สมาชิกของทีมงาน
2. เพื่อแสวงหาวิธีแก้ไขปัญหาาร่วมกัน สมาชิกของทีมจะทำงานได้ดีขึ้น เมื่อมีการเปิดเผยและจริงใจต่อกัน เมื่อมีปัญหาจะได้ช่วยกันแก้ไข
3. เพื่อเสริมสร้างทักษะความเชี่ยวชาญให้มากขึ้น ช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นการใช้ศักยภาพของทีมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด
4. เพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับในทางสร้างสรรค์แก่องค์กร
5. เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ที่จะรับฟังความคิดเห็นและข่าวสารของผู้อื่นอย่างตั้งใจและให้เกียรติซึ่งกันและกัน
6. เพื่อพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหาร่วมกัน
7. เพื่อช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล เนื่องจากสมาชิกได้เรียนรู้ทักษะสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพิ่มขึ้นจากการได้ทำงานร่วมกัน มีความพร้อมที่จะทำงานร่วมกันมากขึ้น
8. เพื่อส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้สมาชิกของทีม
9. เพื่อเสริมสร้างขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
10. เพื่อปรับปรุงการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดในภาพรวม

โดยสรุป วัตถุประสงค์หลักของการสร้างทีมงานเพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่างๆ ในการทำงานให้ดีขึ้นโดยใช้พลังงานของกลุ่ม ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในการทำงานโดยสมาชิกในทีมมีความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ และมีความพึงพอใจเพื่อนร่วมงาน

3.3 กระบวนการสร้างทีมงาน

ยงยุทธ เกษสาคร (2552 : 181) ได้สรุปขั้นตอนการสร้างทีมงานไว้ 7 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดภารกิจหรืองานที่จะทำ หมายถึง ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องมีการกำหนดภารกิจหรืองานที่จะทำ วัตถุประสงค์ของการทำงานนั้น อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคน ก่อนที่จะมีการประชุมชี้แจงให้สมาชิกทราบ โดยพร้อมจะเปลี่ยนแปลงได้ถ้าสมาชิกมีข้อเสนอแนะที่ดี หรือมีความจำเป็นจะต้องเปลี่ยน

2. สร้างความเข้าใจกับสมาชิกของทีมงาน หมายถึง การเปิดโอกาสให้สมาชิก ได้มีส่วนร่วมในการนำเสนอข้อคิดเห็นและการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ เช่น วัตถุประสงค์ในการทำงานคืออะไร ทำไมต้องทำงานนี้ มาตรฐานในการทำงานมีอะไร เป็นต้น ผลจากการสร้างความเข้าใจกับสมาชิก โดยให้มีส่วนร่วมนี้ จะทำให้สมาชิกเกิดความผูกพันกับทีมงานอย่างมาก

3. ระดมความคิด หมายถึง เมื่อผู้บริหารกับทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์ในการทำงาน สิ่งที่ต้องการจากการทำงาน ตลอดจนเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่จะทำแล้ว ในขั้นนี้เป็นการระดมความคิดของสมาชิกทุกคนของทีมในเรื่องเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงานต่างๆ ทักษะการทำงานที่จำเป็น ข้อมูลข่าวสารที่ต้องการ อัตราการเสี่ยงกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ ทรัพยากรในการทำงานที่มีอยู่ และข้อจำกัดต่างๆ ในการทำงานด้วยเทคนิคการระดมสมอง (Brainstorming)

4. การเลือกความคิด หมายถึง การพิจารณาความคิดต่างๆ ที่ได้จากการระดมสมอง โดยเฉพาะวิธีการปฏิบัติงาน ขั้นตอนต่างๆ ในการทำงาน ซึ่งผู้บริหารและทีมงานเห็นว่าดีที่สุด มีข้อจำกัดน้อยที่สุด เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนการปฏิบัติงาน

5. การกำหนดแผนปฏิบัติงาน หมายถึง การวางแผนการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ และเพื่อให้สมาชิกของทีมทุกคนรับทราบแผนงานตรงกันว่าใครมีหน้าที่ ทำอะไรบ้าง ทำที่ไหนและเมื่อใด ผู้บริหารจะต้องแน่ใจว่าสมาชิกของทีมงานทุกคนเข้าใจตรงกันว่าแต่ละคนมีหน้าที่รับผิดชอบอะไรบ้างในการปฏิบัติงานต่างๆ ตามแผน แผนที่ดีต้องสามารถปรับเปลี่ยนและยืดหยุ่นได้ตามสภาวะการณ์ปัจจุบัน

6. ปฏิบัติตามแผน หมายถึง การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีการกำกับและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ในขั้นการปฏิบัติตามแผนนี้ ผู้บริหารอาจจะไม่ต้องลงมือปฏิบัติเองแต่ต้องคอยส่งเสริมสนับสนุน สั่งการ ให้คำแนะนำและกระตุ้นให้กำลังใจแก่ลูกทีม

7. ประเมินผล หมายถึงการสรุปผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นความก้าวหน้าของการทำงาน คุณภาพของผลงาน ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น วิธีการดำเนินงานที่ได้ผลซึ่งควรปฏิบัติต่อไปตลอดจนประสบการณ์ที่ได้จากการปฏิบัติงาน เป็นต้น

เชอเมอร์ฮอร์น, ฮันท์ และออสบอน (Shermerhorn, Hunt & Osborn. 1994 : 328) อธิบายขั้นตอนการสร้างทีมงานไว้ 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

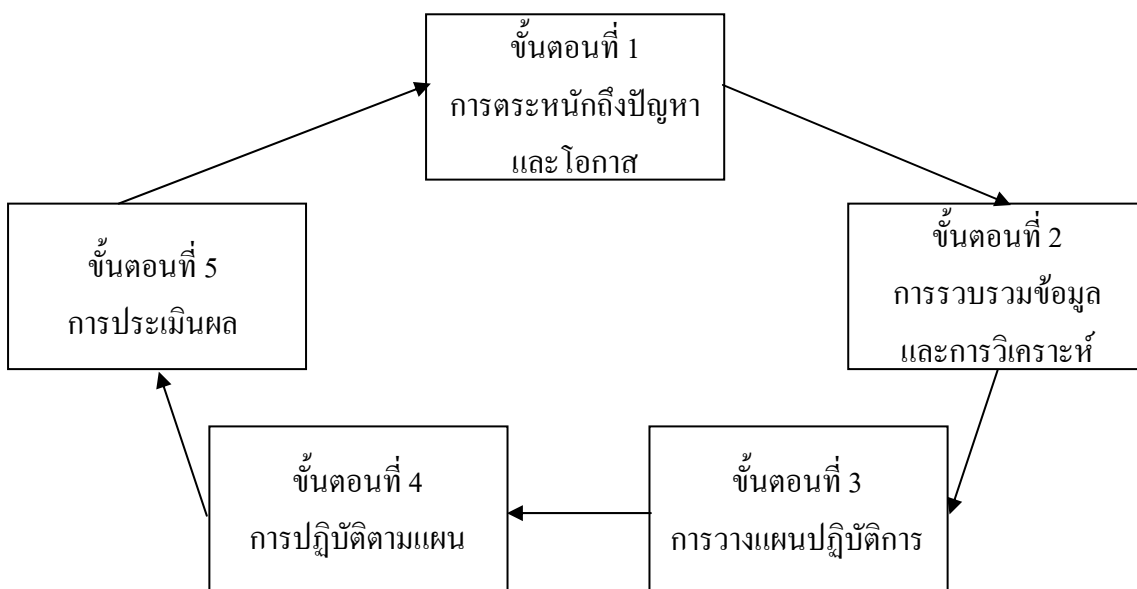
ขั้นตอนที่ 1 การตระหนักถึงปัญหาและโอกาส

ขั้นตอนที่ 2 การรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์

ขั้นตอนที่ 3 การวางแผนปฏิบัติการ

ขั้นตอนที่ 4 การปฏิบัติตามแผน

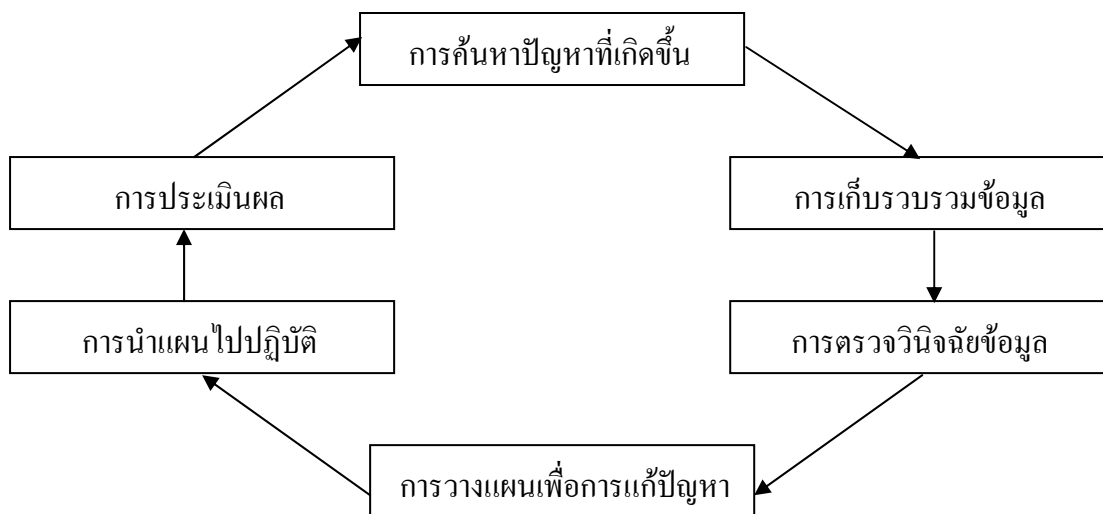
ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผล



ภาพประกอบ 2 กระบวนการสร้างทีมงานของเชอเมอร์ฮอร์น, ฮันท์ และออสบอน

ที่มา : เชอเมอร์ฮอร์น, ฮันท์ และออสบอน (Shermerhorn, Hunt & Osborn. 1994 : 328)

ดัยเออร์ (Dyer. 1997 : 46 – 49) อธิบายขั้นตอนในการสร้างทีมงานไว้ 6 ขั้นตอน ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 กระบวนการสร้างทีมงานของคายเออร์

ที่มา : คายเออร์ (Dyer. 1997 : 46)

1. การค้นหาคำปัญหาที่เกิดขึ้น (Problem identification)

โครงการพัฒนาทีมงานเกิดขึ้นเพราะว่าสมาชิกในหน่วยงาน เช่น ผู้บริหารหรือ ที่ปรึกษา ได้ตระหนักว่ามีสภาพการบางอย่างเกิดขึ้น ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานของหน่วยงาน เช่น พนักงานละทิ้งหน้าที่ งานไม่เสร็จตามกำหนด ผลผลิตลดต่ำลงมาก เป็นต้น สภาพการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นควรได้รับการแก้ไขจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ในขั้นนี้อาจใช้แบบฟอร์มในการค้นหาคำปัญหาในการพัฒนาทีมงานได้

2. การเก็บรวบรวมข้อมูล (Data gathering)

เนื่องจากการพัฒนาทีมงานเป็นโครงการที่มุ่งฝึกให้สมาชิกแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยตนเอง สิ่งสำคัญที่ช่วยในการแก้ปัญหามีประสิทธิภาพ คือ ข้อมูลที่มีความแม่นยำ ซึ่งให้เห็นปัญหาและสาเหตุของปัญหาอย่างแท้จริง ดังนั้น ภารกิจหลักของผู้บริหารและที่ปรึกษา คือ การฝึกอบรมให้สมาชิกมีทักษะในการเก็บรวบรวมข้อมูล สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลที่สำคัญ รวมถึงสามารถวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีทักษะในการรวบรวมปัญหาของงานที่ตนเองรับผิดชอบได้

วิธีการที่ใช้ในขั้นนี้ ที่ปรึกษาอาจรวบรวมข้อมูลเอง โดยการสัมภาษณ์สมาชิกของหน่วยงาน เพื่อศึกษาให้แน่ชัดว่าควรจะมีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงตรงจุดใดบ้าง มิติที่ต้องการรวบรวมข้อมูล เช่น 1) ทำไมจึงมีปัญหาคือเกิดขึ้น ณ จุดนั้น 2) อะไรเป็นอุปสรรคขวางกั้นมิให้สมาชิก

กลุ่มได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ 3) อะไรบ้างที่ดีที่สมาชิกเห็นว่าควรทำต่อไป 4) การเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างที่จะช่วยให้ทำงานได้มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม 5) ทำอย่างไรจึงจะทำให้ทีมงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

หลังจากการสัมมนาที่ปรึกษาจะต้องวิเคราะห์เนื้อหา ระบุประเด็นหลักๆ หรือข้อเสนอแนะที่อาจมี และเตรียมสรุปเพื่อนำเสนอ ในระหว่างการประชุมเพื่อสร้างทีมงานนั้น ที่ปรึกษาจะนำเสนอข้อมูลโดยมีผู้บริหารเป็นผู้กำกับ และมีการร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูลและวางแผนที่จะแก้ปัญหาสำคัญๆ

ที่ปรึกษาบางคนอาจไม่เลือกที่จะสัมมนา ก่อนมีการประชุมสร้างทีมงาน และไม่ต้องการนำเสนอผลสรุป เพราะคิดว่าข้อมูลที่ได้จากการสัมมนาส่วนตัวไม่ควรนำมาเปิดเผยและอภิปรายร่วมกับสมาชิกคนอื่นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้ามีใครคนใดคนหนึ่งเป็นเป้าหมายหลักของข้อมูลเหล่านั้น เพราะอาจมีข้อโต้แย้งและปฏิเสธข้อมูลที่รวบรวมมาได้

ในทางตรงกันข้ามที่ปรึกษาบางคนอาจใช้วิธีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันอย่างเปิดเผยในที่ประชุม วิธีการนี้อาจจะเป็นประโยชน์ในแง่ที่ว่าสมาชิกแต่ละคนที่เสนอความคิดเกี่ยวกับปัญหา จะยอมรับว่าความเห็นเหล่านี้เป็นของเขา และยินดีที่จะดำเนินการกับข้อมูลนั้นต่อไป ทางออกที่ดีในเรื่องนี้คือ มีการบอกให้สมาชิกเสนอแนะเรื่องต่างๆ ที่ตนเองพร้อมจะอภิปรายร่วมกับคนอื่นๆ ยังผลให้มีข้อมูลที่ได้น้อยลง แต่ความเต็มใจที่จะแก้ปัญหามีมากขึ้น

อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าจะเลือกใช้แนวทางแบบใด ข้อมูลที่ควรเก็บรวบรวมที่ได้จากการสัมมนาตามข้อ (1) – (5) จะต้องมาสรุปเขียนในแผ่น Flipchart หรือบนกระดานเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับขั้นตอนต่อไปของวงจรการสร้างทีมงาน

3. การตรวจวินิจฉัยข้อมูล (Diagnosis)

เมื่อได้ข้อมูลทั้งหมดแล้ว ฝ่ายบริหารและที่ปรึกษาจะร่วมกับสมาชิกทุกคน ช่วยกันสรุปข้อมูลทั้งหมด โดยการจัดลำดับความสำคัญ ซึ่งอาจแบ่งเป็นประเภทข้อมูล ดังนี้ 1) ประเด็นปัญหาที่สามารถแก้ไขได้ในการประชุมครั้งนี้ 2) ประเด็นปัญหาที่หน่วยงานอื่นจะต้องแก้ไข 3) ประเด็นปัญหาที่ไม่เปิดโอกาสให้แก้ไขได้ เป็นสิ่งที่ทุกคนต้องรับและอยู่กับปัญหานั้นต่อไป

ประเด็นปัญหาตามข้อ (1) จะต้องนำมาเป็นวาระสำคัญในการประชุมสร้างทีมงานครั้งต่อไป ส่วนประเด็นข้อ (2) จะต้องแสวงหากลยุทธ์เพื่อนำผู้เกี่ยวข้องมารวมแก้ปัญหา และสำหรับประเด็นข้อ (3) นั้น กลุ่มต้องหาวิธีการที่จะเผชิญกับปัญหาด้วยความมั่นใจ ในขั้นนี้ถ้าหากหัวหน้าทีมงานหรือผู้บริหารไม่สามารถจะทำได้ด้วยตนเอง ที่ปรึกษาจะต้องเข้าไปมีบทบาทแสดงเป็นตัวอย่งว่าจะแก้ปัญหาเหล่านั้นได้อย่างไร

ขั้นสำคัญต่อไป คือต้องทบทวนข้อมูลทั้งหลายที่ได้มาเพื่อค้นหาองค์ประกอบต่างๆ ที่เป็นสาเหตุก่อให้เกิดปัญหาต่างๆ นั้นขึ้นมา และอาจเชื่อมโยงไปสู่ปัญหาอื่นๆ การวิเคราะห์อย่าง ถี่ถ้วนอาจชี้ให้เห็นว่าวิธีการปฏิบัติ กฎ ระเบียบ หรือการมอบหมายงานเป็นสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นได้เช่นกัน

4. การวางแผนเพื่อการแก้ปัญหา (Planning)

หลังจากที่มีการกำหนดวาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับปัญหาได้แล้ว บทบาทของผู้บริหารและที่ปรึกษาในขั้นนี้จะแตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็นหัวหน้าทีมงาน รับผิดชอบในการจัดทำแผนแก้ปัญหา ดังที่ได้วินิจฉัยมาแล้ว โดยการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการแก้ปัญหา รวมทั้งแสวงหาความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกทุกคนในทีมงาน ให้เข้ามามีบทบาทในการวางแผนร่วมกัน ในขณะที่หัวหน้าทีมเป็นผู้ดำเนินการประชุมอยู่นั้น ที่ปรึกษาจะทำหน้าที่เป็นผู้สังเกตการณ์และผู้อำนวยความสะดวก ให้ความช่วยเหลือเมื่อทีมประสบปัญหา ซึ่ง ชายน์ (Schein, 1969 : 9) ได้เรียกกิจกรรมนี้ว่าเป็นการให้คำปรึกษาด้านกระบวนการ (Process consultation) โดยช่วยเหลือให้กลุ่มเห็นวิธีการแก้ปัญหาและกระบวนการในการทำงาน ถ้าพบว่าทีมงานขึ้นใจขาดหายไปหรือทำได้ไม่ดี ก็จะทำให้ข้อเสนอแนะ นอกจากนี้หากทีมงานไม่สามารถแก้ปัญหาในเรื่องหนึ่งเรื่องใดได้ระหว่างการประชุม ที่ปรึกษาจะช่วยชี้ให้เห็นว่าทำไมจึงเกิดปัญหา และจะหลีกเลี่ยงปัญหานั้นๆ ได้อย่างไรในอนาคต ในบทบาทนี้ที่ปรึกษาจะให้การฝึกอบรมสมาชิกทีมงานให้ได้มีการพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหาและทักษะในการทำงานร่วมกันได้อย่างดี

5. การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation)

ขั้นนี้เป็นภารกิจสำคัญที่ฝ่ายบริหารจะต้องนำแผนปฏิบัติการที่ได้วางไว้ร่วมกัน ลงสู่การปฏิบัติให้เห็นเป็นรูปธรรม ดังนั้นหัวหน้าทีมจะต้องมีความมุ่งมั่นและผูกพันกับแผนที่จัดทำไว้แล้ว หากหัวหน้าทีมไม่เอาใจใส่ต่อการนำแผนไปปฏิบัติ ก็เป็นการยากที่จะจงใจให้สมาชิกของทีมผู้รับมอบหมายงานไปรับผิดชอบในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ส่วนบทบาทของที่ปรึกษาในขั้นตอนนี้คือทำหน้าที่ดูแลว่าแผนที่ได้วางไว้แล้วได้นำไปปฏิบัติได้ผลดีมากน้อยเพียงใด

6. การประเมินผล (Evaluation)

ในขั้นนี้เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลใหม่อีกรอบเพื่อการประเมินผล ซึ่งเป็นการพิจารณา ร่วมกันระหว่างหัวหน้าทีมงานและสมาชิกว่า การวางแผนเพื่อการแก้ปัญหาต่างๆ ของทีมงาน เมื่อได้มีการนำไปปฏิบัติแล้วสามารถแก้ปัญหาได้หรือไม่ เพียงใด มีปัญหาอุปสรรค ณ จุดใด ใครเป็นผู้รับผิดชอบ และควรมีการปรับปรุงแก้ไขต่อไปอย่างไรบ้าง ในขั้นนี้ที่ปรึกษาจะต้องช่วยอบรมให้สมาชิกทีมงานรวมถึงหัวหน้าทีมมีความรู้และทักษะในการดำเนินการประเมินผลโครงการด้วย

จากการศึกษากระบวนการสร้างทีมงาน ของนักวิชาการ สามารถสรุปได้ดังตาราง 2

ตาราง 2 การสังเคราะห์กระบวนการสร้างทีมงาน

การพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา				
	1. ยงยุทธ เกษสาคร	2. เซอร์เมอร์ฮอร์น ฮันท์และคณะ	3. อุทุมพร (ทองอุไร) จามรมาร	รวม
1. ตระหนักถึงปัญหา/ค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้น		/	/	2
2. รวบรวมข้อมูล		/	/	2
3. กำหนดภาระงานที่ต้องทำ	/			1
4. สร้างความเข้าใจกับสมาชิกของทีมงาน	/			1
5. ระดมและเลือกความคิด	/			1
6. กำหนดแผนปฏิบัติงาน	/	/	/	3
7. ปฏิบัติงานตามแผน	/	/	/	3
8. ประเมินผลการปฏิบัติงาน	/	/	/	3

จากตาราง 2 ผู้วิจัยได้ศึกษา กระบวนการสร้างทีมงาน ของยงยุทธ เกษสาคร (2552 : 198) เซอร์เมอร์ฮอร์น, ฮันท์ และออสบอน (Schermerhorn, Hunt & Osborn. 1994 : 328) และดาเยอร์ (Dyer. 1997 : 46 – 49) ผู้วิจัยสังเคราะห์กระบวนการสร้างทีมงาน แล้วสรุปกระบวนการสร้างทีมงานเป็น 6 ขั้นตอน คือ ขั้นตอน 1 กำหนดภาระงานที่ต้องทำ ขั้นตอน 2 สร้างความเข้าใจกับสมาชิกของทีมงาน ขั้นตอน 3 ระดมและเลือกความคิด ขั้นตอน 4 กำหนดแผนปฏิบัติงาน ขั้นตอน 5 ปฏิบัติงานตามแผน ขั้นตอน 6 ประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.4 ยุทธศาสตร์การสร้างทีมงาน

ขงยุทธ เกษสาคร (2552 : 192 – 193) กล่าวว่า หัวใจการทำงานเป็นทีมต้องรู้จักคนรู้จักงานและรู้จักกาลเวลา ดังนั้นยุทธศาสตร์การสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพจึงต้องตระหนักถึงปัจจัยหลักต่อไปนี้

1. การให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมตัดสินใจวางแผนดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน จะช่วยสร้างความผูกพันและความรับผิดชอบร่วมกัน
2. มีการวางแผนล่วงหน้าร่วมกันเพื่อสมาชิกจะได้รู้ว่าต้องทำตามขั้นตอนอย่างไร
3. เข้าใจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานว่าเป็นอย่างไร โดยพยายามช่วยทำทุกอย่างให้เป้าหมายขององค์กรนั้นสัมฤทธิ์ผล
4. มีการติดต่อสื่อสารที่ดีระหว่างสมาชิกด้วยระบบเปิด และเพื่อให้ติดต่อองค์กรภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. แบ่งงานให้แต่ละคนรับผิดชอบอย่างชัดเจน ตามความรู้ความสามารถของเอกบุคคล เพื่องานจะได้ไม่ซ้ำซ้อน และเพื่อให้สมาชิกเข้าใจบทบาทของตนว่าต้องทำอะไรบ้าง โดยไม่ก้าวก่ายผู้อื่น
6. แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อทุกคนจะได้ช่วยกันคิดช่วยกันทำ ช่วยกันหาทางแก้ไข การปฏิบัติงานได้ดีขึ้น
7. จัดให้กลุ่มคนที่มีความคิด ค่านิยม ความเชื่อและมีอารมณ์เหมือนๆ กัน อยู่ด้วยกัน กลุ่มจะได้มีพลัง
8. เลือกสรรสมาชิกที่มีความสามารถเพื่อช่วยกันทำงาน จะทำให้งานมีประสิทธิภาพ ทีมงานจะอยู่รอดยากถ้าได้คนไม่มีคุณภาพ
9. สร้างแรงจูงใจให้สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละคนได้ถูกต้อง ไม่ว่าจะทำงานเพื่อความพอใจหรือความมั่นคง อันเป็นความสำเร็จแห่งชีวิต
10. สามารถใช้ข้อขัดแย้งเป็นเชิงสร้างสรรค์มากกว่าทำลาย โดยการส่งเสริมให้กลุ่มสามารถทำงานร่วมกับกลุ่มอื่นได้ เพื่อจะได้มีความสามัคคีกันนอกกลุ่ม

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็น เพราะจะทำให้ทำงานง่ายขึ้นมากกว่าทำคนเดียว เหมือนสุภาษิตที่ว่า “เดินทางคนเดียวห้วยหาย สองคนเพื่อนตาย สามคนกลับมาได้” นอกจากนี้การทำงานเป็นทีมยังช่วยให้เกิดความสามัคคี รักใคร่ มีไมตรีจิตต่อกันในหน่วยงาน ซึ่งจะช่วยให้การทำงานก้าวหน้า ประสบความสำเร็จสูงสุด

3.5 ความสำคัญของการสร้างทีมงาน

สุนันทา เลานันท์ (2549 : 64 – 65) การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญกับการทำงานในองค์กรเป็นอย่างมาก ไม่เพียงแต่ทีมงานจะช่วยทำให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่ทีมงานยังเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานของหน่วยงานนั้นอีกด้วย หน่วยงานมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างทีมงานด้วยเหตุผลต่อไปนี้ คือ

1. งานบางอย่างไม่สามารถทำสำเร็จคนเดียวได้
2. หน่วยงานมีความเร่งด่วนที่ต้องการระดมบุคลากร เพื่อปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด
3. งานบางอย่างต้องอาศัยความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญจากหลายฝ่าย
4. งานบางอย่างเป็นงานที่มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบ ต้องการความร่วมมืออย่างจริงจังจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
5. เป็นงานที่ต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อแสวงหาแนวทางวิธีการและเป้าหมายใหม่ ๆ
6. หน่วยงานต้องการสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้น

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการสร้างทีมงานกับการทำงานในองค์กรเป็นอย่างมาก ไม่เพียงแต่ทีมงานจะช่วยทำให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่ทีมงานยังเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานของหน่วยงานนั้นอีกด้วย

3.6 ประเภทของทีมงาน

ในการจัดแบ่งทีมงานออกเป็นประเภทต่าง ๆ นั้น มีวิธีการในการจัดแบ่งหลายวิธีขึ้นอยู่กับแนวคิดเฉพาะแบบของแนวคิดนั้น ๆ เช่น กลุ่มตามแนวคิดของกลุ่มในองค์กร กลุ่มตามแนวคิดด้านสังคมวิทยา หรือกลุ่มตามแนวคิดจิตวิทยา เป็นต้น ตามแนวคิดด้านสังคมวิทยามักจะแบ่งกลุ่มคนออกเป็นกลุ่มปฐมภูมิ (Primary group) และกลุ่มทุติยภูมิ (Secondary group) ส่วนทางด้านจิตวิทยาสังคมมักจะแบ่งเป็นกลุ่มสมาชิก (Membership group) และกลุ่มอ้างอิง (Reference group) เป็นต้น

ยงยุทธ เกษสาคร (2552 : 190 – 191) ได้แบ่งทีมงานในองค์กรไว้ 5 ประเภท ซึ่งสอดคล้องกับ ชาญชัย อาจินสมาจาร (2536 : 12 – 13) ดังนี้

1. ทีมงานผู้บริหารระดับสูง มีบทบาทหน้าที่กำหนดจุดมุ่งหมาย นโยบายหลัก และพัฒนากลยุทธ์ขององค์กร เพราะองค์กรมีภารกิจที่กว้าง จึงต้องการสมาชิกที่เป็นตัวแทนของทุกลักษณะในองค์กร บางครั้งทีมงานอาจมีสมาชิกชั่วคราวที่มาร่วมทำคุณประโยชน์ให้กับองค์กร โดยใช้ความรู้ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งบทบาทของทีมระดับสูงมีดังนี้

1.1 พัฒนากลยุทธ์ ด้วยการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมและกำหนดทิศทางขององค์การ ประเมินการแข่งขันและระบุโอกาสของธุรกิจ จากข้อมูลสารสนเทศไม่ใช่จากความรู้สึกนึกคิด เพื่อการคาดคะเนว่าอนาคตจะเป็นไปอย่างไร และพิจารณาสิ่งที่เป็นไปได้

1.2 ทำความกระจ่างในค่านิยม กำหนดว่าองค์การเป็นตัวแทนของอะไร อะไรคือสิ่งที่ถูกต้อง อะไรคือสิ่งที่ผิด รักษาวัฒนธรรมขององค์การ และกำหนดการจูงใจเบื้องต้นให้กับสมาชิก ในทีมอย่างชัดเจน เป็นรูปธรรมในทางปฏิบัติ

1.3 การควบคุมการทำงาน การออกคำสั่งในการตัดสินใจที่สำคัญ นับเป็นหน้าที่โดยตรงของทีมงานระดับสูง นอกจากนี้ยังรวมไปถึงการออกคำสั่งและติดตามความก้าวหน้าเพื่อการวางแผนจัดหาทรัพยากรการบริหาร ตั้งแต่การออกแบบองค์การและเลือกพนักงาน และกำหนดค่าตอบแทน ค่าจ้าง รางวัลและแก้ไขความขัดแย้งระหว่างฝ่ายต่างๆ

1.4 ทำหน้าที่เสมือนสัญลักษณ์ขององค์การ รักษาการติดต่อระดับสูงกับบุคคลหรือองค์การจากภายนอก เฝ้าระวังข้อตกลงที่สำคัญ และประกันว่าองค์การมีสภาพที่เหมาะสม และสร้างอิทธิพลต่อรัฐบาล และกำหนดนโยบายขององค์การ

องค์การทุกองค์การต้องการทีมงานระดับสูง ไม่ใช่เหตุบังเอิญที่องค์การทางการค้าใหญ่ บริหารโดยคณะกรรมการ คนในระดับสูงต้องการความเป็นเพื่อนและการสนับสนุนมากกว่าระดับอื่นๆ ต้องมีการตัดสินใจร่วมกัน ปัญหาซับซ้อนต้องได้รับการเอาใจใส่ ตลอดจนจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ ทีมระดับสูงเป็นสถานที่ที่สิ่งต่างๆเหล่านี้สามารถเกิดขึ้นได้ด้วยความสามารถของสมาชิกในทีมระดับสูง ในการทำงานพร้อมกันอย่างมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จ

2. ทีมงานบริหารระดับกลาง ลักษณะทีมงานบริหารระดับนี้ เป็นผู้จัดตั้งจุดมุ่งหมายที่มีรายละเอียดการปฏิบัติงานมาก ทำหน้าที่ประสานงานและควบคุมการทำงานของสมาชิกในองค์การ โดยเฉพาะบุคลากรหลักระดับหัวหน้างานฝ่ายต่างๆ ที่เป็นกลจักรสำคัญในองค์การ จัดหาทรัพยากร และวางแผนการปฏิบัติงาน สร้างกลยุทธ์การพัฒนาและการจัดการวิเคราะห์ขอบเขตของหน้าที่ต่างๆ ให้กับสมาชิกในทีม

3. ทีมงานระดับปฏิบัติ ได้แก่ ฝ่ายทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของงาน บุคคลเหล่านี้อาจทำงานกับเครื่องจักรในโรงงาน หรืออาจจะเป็นฝ่ายขนย้าย รับส่งสินค้า หรืออาจจะเป็นผู้ให้บริการลูกค้าในร้าน ในภัตตาคาร บนรถทัวร์ รถไฟ หรือบนเครื่องบินได้ทั้งนั้น ซึ่งนับเป็นคนทำหน้าที่เบื้องต้นขององค์การ บุคลากรเหล่านี้เป็นคนเปลี่ยนปัจจัยป้อนเข้าผ่านกระบวนการให้ผลิตผลไปสู่ลูกค้า จึงนับเป็นทีมงานที่มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การ

4. ทีมวิศวเทคนิค เป็นฝ่ายจัดตั้งมาตรฐานในองค์การ อาจเป็นมาตรฐานทางเทคนิค มาตรฐานการผลิตหรือมาตรฐานบริการ โดยเน้นเกณฑ์วิธีการที่เป็นรูปแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์การ

ในขณะที่องค์กรมีขนาดใหญ่โตขึ้น ความต้องการในมาตรฐานก็จำเป็นมากยิ่งขึ้น ทีมวิศวเทคนิคนี้จึงมีลักษณะเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลาไม่หยุดนิ่ง

5. ทีมฝ่ายสนับสนุนการปฏิบัติงาน ปกติทีมงานดังกล่าวนี้เกิดขึ้นภายนอกการไหลของงานตามปกติในองค์กร หน้าที่ของทีมฝ่ายสนับสนุนการปฏิบัติงานจะให้การสนับสนุนทางอ้อมนับเป็นกองกำลังบำรุงที่สำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จและส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

เฮย์ส (Hays, 1977 : 5 – 8) แบ่งทีมงานออกเป็น 4 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. ทีมงานการผลิตหรือการบริการ (Production or service teams) เป็นรูปแบบของทีมที่ธรรมดาที่สุด เมื่อก้าวถึงทีมในองค์กรก็มักเกี่ยวข้องกับการผลิตหรือการบริการ ทีมประเภทนี้ประกอบด้วยพนักงานที่ทำงานเต็มเวลาซึ่งบางครั้งอาจมีงานให้ทำเป็นเวลาหลายๆ ปี ทีมมีการบริหารงานด้วยตนเอง มักเป็นทีมที่ทำงานประจำ เกี่ยวข้องกับการเตรียมพร้อมในการปฏิบัติงานผลิตและงานบริการ ตัวอย่างทีมประเภทนี้ คือ ทีมงานคอมพิวเตอร์ ทีมพนักงานให้บริการบนเครื่องบิน ทีมสายงานการผลิต ทีมนักบิน

2. ทีมปฏิบัติงาน ทีมเจรจา (Action/Negotiation teams) เป็นทีมงานที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีทักษะมารวมกันเพื่อปฏิบัติงานเฉพาะเจาะจง โดยแต่ละคนเข้าใจต้องแก้ถึงบทบาทของตนเอง ทีมประเภทนี้มีแนวโน้มมุ่งเน้นงานเป็นสำคัญ สมาชิกแต่ละคนมีทักษะเฉพาะทางที่จะทำงานสำเร็จ ผู้นำไม่ต้องสั่งการให้แต่ละคนทำงาน แต่จะใช้วิธีการประสานงานและบริหารเวลามากกว่า ตัวอย่างของทีมประเภทนี้ เช่น ทีมผ่าตัด กลุ่มนักดนตรี ทีมกีฬา ทีมเจรจา

3. ทีมโครงการหรือทีมพัฒนา (Project or development teams) หมายถึง ทีมที่มุ่งพัฒนาผลผลิต ทีมวิจัยเป็นทีมที่มีแนวโน้มจะปฏิบัติงานโดยใช้ระยะเวลาอันจึงจะเห็นผลสำเร็จของงาน บางครั้งทีมต้องทำงานร่วมกันในโครงการเดียวกัน สมาชิกมีงานที่แตกต่างกันเพื่อทำให้โครงการสำเร็จ ทีมประเภทนี้อาจเป็นทีมงานถาวรในองค์กรก็ได้ ทีมประเภทนี้มีแนวโน้มที่จะประกอบด้วยบุคคลที่มีทักษะด้านเทคนิคระดับสูง หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญ จึงเป็นการผสมผสานผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่แตกต่างกันเข้าด้วยกัน เช่น ทีมวิจัย ทีมวางแผน ทีมจัดงานสังสรรค์ ทีมทำงาน ทีมออกแบบรถยนต์รุ่นใหม่ ทีมออกแบบคอมพิวเตอร์แบบใหม่

4. ทีมให้คำปรึกษา แนะนำ (Advice and involvement teams) เป็นทีมที่เกี่ยวข้องกับการให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา และตัดสินใจ ทีมประเภทนี้มักจะมีขอบเขตจำกัด และไม่เกี่ยวข้องกับงานประจำ สมาชิกทีมจะมีบทบาทอื่นในองค์กร ตัวอย่างเช่น ทีมงานบริหารระดับสูงในองค์กร (คณะกรรมการบริหาร) ทีมให้คำปรึกษาเฉพาะทาง

วูดค็อกและฟรานซิส (Woodcock & Francis. 1994 : 34) จำแนกทีมงานตามภารกิจหน้าที่ที่รับผิดชอบเป็น 6 ประเภท ได้แก่

1. ทีมกลยุทธ์ (Strategic team) เป็นทีมงานที่รับผิดชอบด้านการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย โครงสร้างและการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ของหน่วยงาน เป็นการมองไปข้างหน้า ทำหน้าที่วางแผนและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น
2. ทีมบริหาร (Management team) เป็นกลุ่มผู้บริหารรับผิดชอบ
3. ทีมโครงการ (Project team) เป็นคณะทำงานที่แต่งตั้งขึ้นปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายในระยะเวลาที่กำหนด มีลักษณะเป็นทีมเฉพาะกิจหรือทีมชั่วคราว
4. ทีมประสานงาน (Coordination team) เป็นทีมงานทำหน้าที่จัดกิจกรรมการประสานงานของฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่มีความยุ่งยากและสลับซับซ้อน
5. ทีมนักคิด (Think-tank team) เป็นคณะบุคคลที่เสนอแนะแนวคิดต่างๆ และเป็นผู้สนับสนุนการตัดสินใจเรื่องต่างๆ
6. ทีมปฏิบัติการ (Work group) เป็นทีมงานที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานโดยตรง มีบทบาทในการปฏิบัติงานที่เป็นภารกิจหลัก

สรุปได้ว่า ประเภทของทีมงาน สามารถแบ่งออกเป็นประเภทต่าง ๆ นั้น มีวิธีการในการจัดแบ่งหลายวิธีขึ้นอยู่กับแนวคิดเฉพาะแบบของแนวคิดนั้น ๆ

3.7 ข้อจำกัดของการสร้างทีมงาน

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2536 : 42 – 51) ได้กล่าวถึงข้อจำกัดของการสร้างทีมงาน ว่ามีข้อจำกัดอยู่ 8 ประการ ดังนี้

1. การเลือกสรรและการคัดเลือกที่ไม่ดี

เมื่อไรที่มีการดำเนินธุรกิจก็ต้องมีการว่าจ้างคน ถึงแม้ว่าองค์การส่วนใหญ่จะมีประสบการณ์กว้างขวางในขอบข่ายนี้ บ่อยครั้งที่ปัญหาของคนเกิดจากความผิดพลาดในการคัดเลือกคนเข้าทำงาน อาจเป็นเพราะเขามีทักษะที่ไม่ถูกต้องหรือไม่เหมาะสม บางครั้งบุคคลที่เป็นกรรมการคัดเลือกเป็นผู้ขาดทักษะในการเลือก และบางครั้งไม่มีความชัดเจนจากองค์การว่าต้องการคนชนิดไหน

2. โครงสร้างขององค์การที่สับสน

ทุกสิ่งทุกอย่างที่ใหญ่กว่าหน่วยงานที่มีคนเพียงคนเดียว ต้องมีการจัดระเบียบขององค์การอย่างใดอย่างหนึ่ง มันอาจมีหลายรูปแบบ แต่ธุรกิจส่วนใหญ่จะตั้งอยู่บนพื้นฐานของระบบสายการบังคับบัญชา ปกติหัวหน้าจะนั่งอยู่ข้างบนและระดับอื่นๆ ก็ลดหลั่นลงมาเหมือนรูปปิรามิด ปกติสายการบังคับบัญชาจะระบุไว้อย่างชัดเจน องค์การแบบสายการบังคับบัญชาจะไม่มีปัญหาถ้าหาก

งานที่ทำซ้ำๆ ต้องการทำให้สำเร็จตามกำหนดเวลา แต่จะเป็นผลเสียต่องานที่ต้องการความคิดสร้างสรรค์และความริเริ่ม ซึ่งถือว่านวัตกรรมเป็นส่วนสำคัญต่อความสำเร็จ ในที่นี้ รูปแบบขององค์กรที่มีความยืดหยุ่นกว่า มีช่วงอิสระมักเป็นที่ต้องการ ซึ่งจะช่วยให้สามารถทดลองก้าวออกจากสายการบังคับบัญชาและทำงานด้วยตนเอง ถ้าหากคนถูกจัดระเบียบงานให้แปลกแยกจากงานที่เขาทำ ทีมงานก็ไม่สามารถแก้ปัญหาได้

3. การขาดการควบคุม

มักสัมพันธ์กับองค์กรที่เลว เพราะปกติการควบคุมมักถูกใช้โดยผ่านทางองค์กร วิธีที่คนถูกควบคุมอาจเป็นไปได้ในทางบวกหรือทางลบ การควบคุมมากเกินไปทำให้ความริเริ่มในตัวพนักงานหายไป คนส่วนใหญ่สามารถควบคุมการทำงานของตนเองภายใต้กรอบกว้างๆ ที่สามารถตรวจสอบได้ และเขาไม่จำเป็นต้องถูกควบคุมจากภายนอกอีก อย่างไรก็ตาม คนส่วนใหญ่ยอมรับความจำเป็นของการควบคุมอย่างมีเหตุผล และไม่แสดงความโกรธเคืองการควบคุม ซึ่งเป็นที่เข้าใจและเห็นพ้องต้องกัน เขาตระหนักดีว่าองค์กรที่ปราศจากการควบคุมก็เหมือนเรือที่ไม่มีหางเสือ ในท่ามกลางพายุ การสร้างทีมงานในบรรยากาศของการควบคุมมากเกินไปจะไม่ประสบความสำเร็จ เพราะพวกเขาขาดเสรีภาพขั้นต้น ในการเห็นด้วยกับหลักการหรือให้พวกเขาทำงาน ในทำนองเดียวกัน ความไม่สำเร็จของการทำงานก็เกิดขึ้นในบรรยากาศที่ไร้วินัยขั้นต้น เช่นกัน

4. การฝึกอบรมไม่ดี

การดำเนินการเปลี่ยนแปลงของทุกวันนี้เป็นปัญหาที่เพิ่มขึ้นสำหรับผู้บริหารของทุกวันนี้ บ่อยครั้งที่ต้องอาศัยการเรียนรู้มากขึ้นเพื่อดำเนินการในเวลาที่มีให้น้อย เครื่องหมายรับรองคุณภาพอย่างหนึ่งของทีมงานที่มีประสิทธิผลก็คือ มีการทบทวน ยกระดับ และปรับปรุงทักษะ และความรู้ของผู้เข้าร่วมอย่างต่อเนื่อง แต่ทุกคนต้องการทักษะและความรู้บางอย่าง เพื่อการเล่นบทบาทของคนในทีมงาน ในองค์กรส่วนใหญ่จะมีรายวิชาปฐมนิเทศ และเครื่องอำนวยความสะดวกสำหรับการฝึกอบรมเบื้องต้น พร้อมกับเครื่องอำนวยความสะดวกสำหรับประกันว่าคนสามารถเข้าร่วมกับเหตุการณ์ภายนอก เพื่อให้ได้ทักษะและความรู้ที่องค์กรไม่สามารถให้ได้ การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผล สามารถระบุดูอ่อนและโอกาสสำหรับการเพิ่มการเรียนรู้และยังสามารถช่วยในการพัฒนาส่วนบุคคล แต่ไม่ใช่ไปแทนโอกาสการเรียนรู้ที่องค์กรทุกแห่งให้กับพนักงานของตน สิ่งสำคัญสำหรับการสร้างทีมงานก็คือ บรรยากาศของการเรียน ความสามารถรับรู้ได้ในการเรียนรู้ ก่อนที่กิจกรรมการพัฒนาใดๆ จะเกิดขึ้น คนต้องให้การต้อนรับการเรียนรู้ใหม่ๆ และไม่รู้สึกลัวถูกคุกคามจากความรู้ใหม่ๆ ดังกล่าว ก่อนที่การพัฒนาทีมงานจะเกิดขึ้น ต้องมีการกำหนดวิธีการและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับนโยบายการฝึกอบรมก่อน

5. การจูงใจต่ำ

ความรู้สึกของคนต่อองค์กรที่เขาทำงานอยู่ มีผลเป็นอย่างมากต่อการอุทิศการทำงานของพวกเขาให้กับองค์กร ทักษะของพนักงานเกี่ยวกับองค์กรที่เขาทำงานอยู่ มักจะก่อขึ้นในรูปของความนึกคิดของพวกเขา แม้ในตอนยังไม่ก้าวเข้าสู่ประตูขององค์กร

6. ความคิดสร้างสรรค์ต่ำ

คนที่มีความคิดสร้างสรรค์มีองค์ประกอบอะไรบ้าง การจูงใจที่สูง และเสรีภาพจากการไม่ถูกควบคุมตามสายงานบังคับบัญชามีส่วนหรือไม่ การสร้างทีมงานมีส่วนสำคัญในการก่อให้เกิดบรรยากาศที่จะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ แต่มันไม่ใช่แค่ปัญหาของทีมงานเท่านั้น คนต้องการรู้ว่าแนวความคิดได้รับการต้อนรับและมีการให้คุณค่า สัญญาณของความคิดริเริ่มต่ำจะเห็นได้ง่าย ยกตัวอย่างเช่น กล่องเสนอความคิดว่างเปล่า การประชุมน่าเบื่อหน่าย ขาดสินค้าใหม่ๆ ใช้วิธีการทำงานแบบเก่าๆ คู่แข่งมีแนวคิดพัฒนาใหม่ๆ การขาดความริเริ่มส่วนหนึ่งเกิดจากการมีทีมงานที่ไม่ดี แต่เป็นไปได้ที่ได้ที่ได้นคนไม่ดีด้วย การบริหารที่ดำเนินถึงแต่ปัจจุบัน โดยไม่คำนึงถึงอนาคตก็เป็นอีกสาเหตุหนึ่งด้วย

7. ปรัชญาการบริหารที่ไม่เหมาะสม

ปรัชญาการบริหารเกิดขึ้นจากเบื้องบน ถ้าหากผู้บริหารชั้นสูงในองค์กรมองว่าคนในที่ทำงานเป็นอุปสรรคต่อฝ่ายบริหารในการปฏิบัติงานในลักษณะที่เปิดเผย ชื่อสัตย์ที่ทีมงานที่แท้จริงคงเกิดขึ้นไม่ได้ ผู้บริหารบางคนใช้วิธีการบริหารแบบแบ่งแยกแล้วปกครอง ซึ่งทำให้ทีมงานที่มีประสิทธิผลไม่อาจเกิดขึ้นได้เช่นเดียวกัน

8. ความเอื้อยชาส่วนบุคคล

การทำให้ทีมงานมีประสิทธิผล สมาชิกแต่ละคนต้องเปิดรับ และมีชีวิตชีวาต่อการเป็นไปได้ของการพัฒนา ส่วนบุคคลที่ไม่พัฒนาจะเป็นคนเอื้อยชา และเป็นผู้จุดสมาชิกคนอื่นในทีมงานทั้งหมด มันไม่ใช่ปัญหาขาดทักษะแต่เป็นปัญหาการมีเจตคติต่อชีวิตการทำงาน ซึ่งมีส่วนเสริมประสิทธิผลและความมอองงามส่วนบุคคล อาการความเอื้อยชาส่วนบุคคลบางอย่าง คือการหลีกเลี่ยงความท้าทายส่วนบุคคล ความพอใจต่อมาตรฐานที่ต่ำ การหลีกเลี่ยงการเสี่ยง การใช้เวลาและพลังงานผิดๆ ความไม่อดทนต่อทักษะของผู้อื่น ความรู้สึกไม่อยู่กับเนื้อกับตัว ทีมงานที่มีคนในลักษณะนี้ จะต้องแก้ปัญหาดังกล่าวก่อนจะเริ่มการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผล

3.8 ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

บรรองค์ โตจินดา (2543 : 383) กล่าวว่า กลุ่มทำงานที่มีประสิทธิภาพจะมีความรู้สึกในด้านดีต่อกันและกัน ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. บทบาทของสมาชิกแต่ละคนในทีมมีความเข้าใจที่ชัดเจนต่อกัน
2. เข้าใจลักษณะของทีม บทบาททั้งหมดในหน้าที่ขององค์กร
3. เพื่อการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกทุกคนในทีมเกี่ยวกับประเด็นต่างๆ ซึ่งทำให้กลุ่มมีประสิทธิภาพ
4. มีการสนับสนุนกันระหว่างสมาชิกด้วยกันอย่างมาก
5. เข้าใจกระบวนการของกลุ่ม พฤติกรรม และการเปลี่ยนแปลงอะไรก็ได้ภายในกลุ่มเพื่อทำงาน ด้วยกันอย่างใกล้ชิด
6. มีแนวทางของการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในการแก้ปัญหาต่างๆ เป็นทีมทั้งในเรื่องงานและระดับความสัมพันธ์กัน
7. มีความสามารถในการเบี่ยงเบนความขัดแย้งไปในทางสร้างสรรค์มากกว่าทางทำลาย
8. มีการร่วมมือประสานงานกันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ลดการแข่งขันเพื่อเอาชนะกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดผลเสียหายแก่กลุ่มและองค์กร
9. การเพิ่มสมรรถภาพของกลุ่มในการทำงานด้วยกันกับกลุ่มอื่นในองค์กร
10. มีความรู้สึกในด้านการขึ้นต่อกันและกันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม

อาร์กิริส (Argyris, 1964 : 139 - 140) กล่าวถึงพฤติกรรมของสมาชิกทีมงานที่จำเป็นสำหรับทีมที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีลักษณะดังนี้ สมาชิกมีความจริงใจในการแสดงความคิดและความรู้สึกต่างๆ ทุกคนในทีมต่างเปิดเผยและมีความไว้วางใจกัน สมาชิกชอบที่จะทดลองวิธีการแบบใหม่ที่แตกต่างจากเดิม สมาชิกกล้าเสนอความคิดต่างๆ สมาชิกมีความห่วงใยเอื้ออาทรต่อกัน สมาชิกมีความผูกพันและภักดีต่อองค์กร

จอห์นสันและจอห์นสัน (Johnson & Johnson, 1997 : 35) กล่าวว่าไว้ว่าทีมงานที่มีประสิทธิภาพมีลักษณะดังนี้ เป้าหมายของสมาชิกกับทีมงานเข้ากันได้ เป้าหมายมีลักษณะเอื้อต่อการร่วมมือกันระหว่างสมาชิก มีการสื่อสารแบบสองทางท่ามกลางบรรยากาศการทำงานที่เปิดเผย ได้สื่อสารทั้งความคิดและความรู้สึก สมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำร่วม มีการกระจายอำนาจให้สมาชิกอย่างเท่าเทียมกัน ส่งเสริมการตัดสินใจโดยกลุ่ม กระบวนการตัดสินใจยืดหยุ่นตามสถานการณ์และความคิดเห็นส่วนใหญ่เป็นมติที่กลุ่มต้องการความขัดแย้งและการอภิปรายเชิงวิพากษ์วิจารณ์ในทางสร้างสรรค์เป็นสิ่งที่ยอมรับได้และช่วยในการปรับปรุงงานของทีม ความเหนียวแน่นของทีมงานเกิดจากการที่มีการยอมรับ การสนับสนุน การเชื่อใจ ความรักและความเป็นพวกเดียวกัน สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินประสิทธิภาพของทีม และช่วยทีมตัดสินใจที่จะเลือกกลยุทธ์ในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและพัฒนาทีมให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น สมาชิกส่งเสริมให้มีการสร้าง

มนุษย์สัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล การพัฒนาศักยภาพของตนเองและสนับสนุนให้มีการแสดงความคิดริเริ่ม

สรุปได้ว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีลักษณะดังนี้ สมาชิกมีความจริงใจในการแสดงความคิดและความรู้สึกต่างๆ ทุกคนในทีมต่างเปิดเผยและมีความไว้วางใจกัน สมาชิกชอบที่จะทดลองวิธีการแบบใหม่ที่แตกต่างจากเดิม สมาชิกกล้าเสนอความคิดต่างๆ สมาชิกมีความห่วงใยเอื้ออาทรต่อกันสมาชิกมีความผูกพันและภักดีต่อองค์กร

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศ

สุพิชฌาย์ เจริญรักษ์ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามการรับรู้ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา จำแนกตามเพศและขนาดโรงเรียน ผลการวิจัยค้นคว้า พบว่า

1. การสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามการรับรู้ของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก

2. การสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามการรับรู้ของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามเพศแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. การสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามการรับรู้ของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามขนาดโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สุรศักดิ์ ศรีฉัตร (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามทัศนคติของผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสระแก้ว จำแนกตามสถานภาพในการดำรงตำแหน่งและประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า

1. การสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสระแก้ว โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. การเปรียบเทียบการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสระแก้ว ตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. การเปรียบเทียบการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสระแก้ว ตามตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอน ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป และมีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 10 ปี โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ธีระ หมั่นศรี (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการสร้างทีมงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตสามมุก-บางปลาสร้อย เขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) ผลการศึกษา พบว่า 1) การสร้างทีมงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตสามมุก-บางปลาสร้อย เขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 อยู่ในระดับมาก 2) การสร้างทีมงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตสามมุก-บางปลาสร้อยเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 ระหว่างบุคลากรหลักกับครูผู้สอน ด้านบทบาทที่สมดุลแตกต่างกันส่วนด้านอื่นไม่แตกต่างกัน 3) การสร้างทีมงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตสามมุก-บางปลาสร้อย เขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 ระหว่างโรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่แตกต่างกันโดยโรงเรียนขนาดกลางมีการสร้างทีมงานมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่

นิตยา มังวอ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ปัญหาการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐานฉะเชิงเทรา เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูง คือ ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน และด้านการตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน มีรายละเอียดดังนี้ คือ 1) ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง ได้แก่ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการประเมินผลโครงการที่ได้ปฏิบัติแล้วและผู้บริหารได้แจ้งให้ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้ทราบถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมายของการทำงานโดยทั่วกัน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำได้แก่ ผู้บริหารให้ครูมีส่วนร่วมกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาโรงเรียน พร้อมทั้งมีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินการ 2) ด้านการตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง ได้แก่ มีการนำเสนอผลการตรวจสอบให้ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่าย/หมวด/งานได้รับทราบ พร้อมทั้งชี้แจงจุดเด่น จุดด้อยในการทำงานและผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่าย/หมวด/งาน ได้รับการตรวจสอบโดยวิธีและรูปแบบเดียวกันโดยครบถ้วนด้วยความเป็นธรรม ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ ได้แก่ เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องของการวางระบบ การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน

วิสูตร ฉัตรเชิดชัย (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบทีมงาน ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง จังหวัดชลบุรี โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการศึกษาพบว่า 1) ปัญหาและสาเหตุโดยรวมเกิดจากการที่ฝ่ายบริหารโรงเรียนให้ความสำคัญในการทำงานเป็นทีมตามระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนน้อย มีความจำกัดทั้งเรื่องบุคลากรและงบประมาณเป้าหมายการปฏิบัติไม่ชัดเจน สมาชิกไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายภาวะผู้นำไม่เหมาะสม สมาชิกทีมงานไม่ได้รับการพัฒนาทั้งด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะปฏิบัติ กระบวนการนิเทศ กำกับติดตามและประเมินผลไม่ชัดเจนและขาดการสรุปข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการปรับปรุง แก้ไข และพัฒนา 2) แนวทางแก้ไขและพัฒนา ฝ่ายบริหารโรงเรียนต้องให้ความสำคัญและเน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีมงานทั้งด้านการวางแผนและกำหนดนโยบายการส่งเสริมสนับสนุนในการปฏิบัติ การนิเทศ กำกับติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนา

อนก ตาเจริญเมือง (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพการดำเนินการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กลงในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ ด้านการดำเนินการพบว่า มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศโดยมีการจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศโดยภาพรวมของโรงเรียน รองลงมาคือจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศของห้องเรียน และจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนเป็นหมวดหมู่ครอบคลุมภารกิจน้อยที่สุด ตลอดจนการนำข้อมูลสารสนเทศไปใช้ในการวางแผนพัฒนาการศึกษา ส่วนใหญ่เห็นว่ามีมากที่สุดคือ การนำข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนไปใช้ในการวางแผนปฏิบัติการประจำปี

ราตรี วีระวัฒน์โสภณ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า 1) การสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้วเขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการเปิดเผยและเผชิญหน้าอยู่ในระดับปานกลาง 2) การเปรียบเทียบการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามประเภทโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า โรงเรียนประถมศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสและโรงเรียนมัธยมศึกษา แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนในโรงเรียนขยายโอกาสและโรงเรียนประถมศึกษา มีการสร้างทีมงานด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

แคลทเลีย ศรีใส (2548 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างทีมงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน สำนักผู้ตรวจราชการประจำ

เขตตรวจราชการที่ 3 ผลการศึกษาพบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 3 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมและทุกรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความมีบารมี การคล้อย การมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคลและการกระตุ้นการใช้ปัญญา 2) ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 3 มีการสร้างทีมงานโดยรวมและทุกรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามอันดับ ได้แก่ ความชัดเจนของเป้าหมาย การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกันและบทบาทที่สมดุล 3) เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 3 จำแนกสถานภาพในการดำรงตำแหน่งแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความ สัมพันธทางบวกกับการสร้างทีมงานของผู้บริหาร โรงเรียน สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) 5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความมีบารมี (x_1) และการสร้างความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (x_4) เป็นตัวพยากรณ์การสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน (y) โดยมีค่าอำนาจพยากรณ์เท่ากับร้อยละ 67.0 ดังสมการพยากรณ์คือ $y = .387 + .516(x_1) + .409(x_4)$

อุดม อรุณราช (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม 2) การดำเนินงานการประกันคุณภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม จำนวน 66 โรงเรียน โดยมีผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ และครูผู้สอนรวมทั้งสิ้น 264 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวคิดของอับรามสัน (Abramson) กับการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน โดยผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก

2. การดำเนินงานการประกันคุณภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ทั้งโดยภาพรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก

3. พฤติกรรมผู้นำด้านผู้สอน และบทบาทผู้นำในการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการประกันคุณภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวม

ธนิตย์ ไชยแก้ว (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องสภาพการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแพร่ เขต 2 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนขนาดต่างๆ คือ ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก และเปรียบเทียบความเห็นต่อสภาพการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแพร่ เขต 2 กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ได้มาโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมเป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way Anova) และการทดสอบรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffe) โดยผลการวิจัย พบว่า 1) ในการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแพร่ เขต 2 โดยภาพรวมมีสภาพการดำเนินงานประกันคุณภาพอยู่ระดับมาก ระดับการปฏิบัติมากที่สุดคือ การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาเกี่ยวกับการกำหนดให้บุคลากรของสถานศึกษารับผิดชอบงาน/โครงการและกิจกรรม ส่วนระดับการปฏิบัติที่น้อยที่สุดคือการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา เกี่ยวกับชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดเนื้อหาในหลักสูตรท้องถิ่น 2) โรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน จะมีสภาพการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยใช้วิธีการของเชฟเฟ้ พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่มีสภาพการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในแตกต่างจากโรงเรียนขนาดเล็ก และโรงเรียนขนาดกลางมีสภาพการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในแตกต่างกับโรงเรียนขนาดเล็กอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนมีสภาพการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในโรงเรียน ไม่แตกต่างกัน

นพดล เพียรงาน (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู เกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู เกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครู ในเขตพื้นที่การศึกษาแม่ฮ่องสอนเขต 2 ประกอบด้วยผู้บริหารจำนวน 95 คน ครู 417 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) เป็นมาตรวัดความคิดเห็นตามวิธีการของลิเคอร์ท (Likert's scale) การ

วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่าความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 ตามขอบข่ายของการประกันคุณภาพภายใน ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ด้านการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ด้านการตรวจสอบคุณภาพการศึกษา และด้านการทบทวนคุณภาพการศึกษา ทั้ง 4 ด้าน ดำเนินการประกันคุณภาพภายในอยู่ในระดับมาก ได้แก่แผนพัฒนาคุณภาพศึกษามุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การบริหารแบบมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามแผนการรายงานสรุปผล การดำเนินงานตามแผนการจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา บางส่วนไม่ได้ดำเนินการ ได้แก่ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานประกันคุณภาพของโรงเรียนการตรวจสอบคุณภาพการศึกษาตามปฏิทิน การอบรมเรื่องแผนปฏิบัติงานให้กับบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน เครื่องมือตรวจสอบไม่ได้คุณภาพครอบคลุมตามข่ายงานที่กำหนด การประเมินผลทุกขั้นตอนของการประกันคุณภาพภายในเพื่อปรับปรุงงานการทบทวนการประกันคุณภาพภายใน ไม่เป็นระบบ

ไมตรี งามวงษ์วาน (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 โดยเป็นการศึกษาและเปรียบเทียบการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ชลบุรี เขต 1 โดยจำแนกตามตำแหน่ง และขนาดของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหาร และครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 1 จำนวน 540 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สถิติพื้นฐานความถี่และร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การทดสอบค่า F -test และ เปรียบเทียบรายคู่โดยวิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffe) ผลการวิจัยพบว่า

1. ความคิดเห็นของผู้บริหารและครู ต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ คือ ด้านบทบาทที่สมดุล ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน กระบวนการทำงานและด้านการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม

2. การเปรียบเทียบความคิดเห็นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 1 ต่อการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำแนกตามตำแหน่งโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อจำแนกตามขนาดของสถานศึกษาโดยรวม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สุวรรณณี สุวรรณรัตน์ (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษาโดยใช้ระบบบริหารรูปแบบ ToPSTAR ของครูและผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 โดยมุ่งศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาโดยใช้ระบบบริหารรูปแบบ ToPSTAR ของครูและผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 60 คน และครูจำนวน 214 คน รวมจำนวน 274 คน ได้มาโดยกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาใช้กลุ่มประชากร ส่วนครูใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสำรวจรายการแบบมาตราส่วนประมาณค่าและคำถามปลายเปิด มีความเชื่อมั่น 0.95 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า

1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาโดยใช้ระบบบริหารรูปแบบ ToPSTAR ของครูและผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 โดยรวมเห็นว่าตรงตามความเป็นจริงมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ครูและผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าด้านการมองภาพการประกันคุณภาพตลอดแนวตรงกับความเป็นจริงสูงสุดระดับมาก และเห็นว่าด้านการวางแผนและรองลงมาคือการกำหนดยุทธศาสตร์เป็นจริงสูงสุดระดับมาก และด้านการประเมิน ทบทวนและตรวจสอบตรงกับความเป็นจริงต่ำสุดระดับมาก

2. เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาโดยใช้ระบบบริหารรูปแบบ ToPSTAR ระหว่างครูและผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาโดยใช้ระบบบริหารรูปแบบ ToPSTAR โรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 ระหว่างครูและผู้บริหาร โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการจัดโครงสร้างและด้านการรายงานผลสะท้อนระบบคุณภาพของระบบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

อัจฉรา คหินทวงศ์ (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาแนวทางการประกันคุณภาพภายในโดยใช้กระบวนการนิเทศภายในของสถานศึกษาขนาดเล็ก : กรณีศึกษาโรงเรียนวัดศรีภักดิ์ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาแนวทางการประกันคุณภาพภายในโดยใช้กระบวนการนิเทศภายในของสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา โดยใช้โรงเรียนวัดศรีภักดิ์เป็นกรณีศึกษา การวิจัยเป็นเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องใน 4 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาสภาพปัญหาของการประกันคุณภาพภายใน 2) การพัฒนาแนวทางการประกันคุณภาพภายในโดยใช้กระบวนการนิเทศภายใน 3) ทดลองใช้แนวทางที่พัฒนาขึ้น และ 4) ศึกษาผลของการทดลองใช้แนวทาง เทคนิค เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ การ

สังเกตพฤติกรรม การสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์ เชิงเนื้อหา ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาแนวทางการประกันคุณภาพภายในโดยใช้กระบวนการนิเทศภายใน ของสถานศึกษาขนาดเล็กที่ได้พัฒนาขึ้นประกอบไปด้วย 8 ขั้นตอน คือ 1) การจัดระบบบริหารและสารสนเทศ 2) การพัฒนามาตรฐานการศึกษา 3) การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา 4) การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา 5) การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา 6) การประเมินคุณภาพการศึกษา 7) การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี 8) การผ่องระบบการประกันคุณภาพการศึกษาจากการทดลองใช้แนวทางดังกล่าวพบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีการทำงานเป็นระบบและมีกรอบแนวทางการทำงานที่ชัดเจนเหมาะสม ครูมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานและนักเรียนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ มีความกระตือรือร้นและมีความสุขในการเรียนรู้

จิราภา วิชาชาญ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในของศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ เขตภูมิภาค ตะวันตก ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ปัจจัยการบริหารศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ เขตภูมิภาคตะวันตก 2) การดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในของศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ เขตภูมิภาคตะวันตก และ 3) ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในของศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ เขตภูมิภาคตะวันตก โดยผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยการบริหารของผู้บริหารศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ เขตภูมิภาค ตะวันตก ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกปัจจัย
2. การดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในของศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียน อำเภอ เขตภูมิภาคตะวันตก ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
3. ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในของศูนย์บริการ การศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ เขตภูมิภาคตะวันตก คือ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร และการกำหนด มาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม

จันทน์ ศิลารินทร์ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องสภาพและปัญหาการสร้างทีมงานใน โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดอุดรธานี ซึ่งมีวัตถุประสงค์ คือ ศึกษาและเปรียบเทียบสภาพและปัญหา การสร้างทีมงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดอุดรธานี ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียน และครูผู้สอน จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยมีกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ จำนวน 565 คน จำแนกเป็น ผู้บริหารโรงเรียน 247 คน และครูผู้สอน 318 คน ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษอุดรธานี ซึ่งใช้วิธีการสุ่มเลือกผู้บริหารแบบเจาะจง และสุ่มเลือก ครูผู้สอนแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม มีความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ

0.92 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติสำหรับสังคมศาสตร์ คำนวณหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มด้วยการทดสอบ – ที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว แล้วทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ตามวิธีการของเซฟเฟ่ โดยผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพการสร้างทีมงาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอนอยู่ในระดับมาก และปัญหาการสร้างทีมงานตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอน อยู่ในระดับปานกลาง

2. สภาพการสร้างทีมงาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอนแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารเห็นว่าสภาพการสร้างทีมงานมากกว่าครูผู้สอน และปัญหาการสร้างทีมงานตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอน แตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูผู้สอนเห็นว่ามีปัญหาการสร้างทีมงานมากกว่าผู้บริหาร โรงเรียน

3. สภาพการสร้างทีมงานตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ยกเว้นการตรวจสอบ ทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหาร โรงเรียนขนาดใหญ่ เห็นว่ามีสภาพการสร้างทีมงานมากกว่าผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก และปัญหาการสร้างทีมงาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางเห็นว่ามีปัญหาการสร้างทีมงานมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่

4. สภาพการสร้างทีมงานและปัญหาการสร้างทีมงาน ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนไม่แตกต่างกัน และครูผู้สอนเห็นว่ามีสภาพการสร้างทีมงานอยู่ในระดับปานกลาง

นิภารัตน์ ป้อสีลา (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อทราบ 1) วัฒนธรรมองค์การในสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร 2) การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร และ 3) วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างได้แก่ สถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 196 โรง ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้อำนวยการหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการ ครูผู้สอนระดับอนุบาล ครูผู้สอนระดับประถมศึกษาและครูผู้ทำงานวิชาการของโรงเรียน รวมทั้งสิ้น 784 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของแพตเตอร์สัน (Patterson and others) ส่วนการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาตามกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับการศึกษา ขั้น

พื้นฐาน พ.ศ.2546 สถิติที่ใช้ คือค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) โดยผลการวิจัยพบว่า

1. วัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านความมุ่งประสงค์ขององค์กร ด้านความหลากหลายของบุคลากร ด้านการเอื้ออาทร ด้านการไว้วางใจ ด้านคุณภาพ ด้านการบูรณาการ ด้านความรู้สึกร่วมกันเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ด้านการให้อำนาจ ด้านการยอมรับ และด้านการตัดสินใจ

2. การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ระดับมาก 3 ด้านคือการพัฒนามาตรฐานการศึกษา การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และการผดุงระบบประกันคุณภาพ ส่วนการจัดระบบบริหารและสารสนเทศ การดำเนินการตามแผนพัฒนา การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา การประเมินคุณภาพการศึกษา และการรายงานคุณภาพการศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

3. วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา จำแนกแต่ละด้าน ดังนี้

3.1 วัฒนธรรมองค์กรด้านการมอบอำนาจ ส่งผลต่อการประกันคุณภาพด้านการพัฒนามาตรฐานการศึกษาและด้านการผดุงระบบประกันคุณภาพ

3.2 วัฒนธรรมองค์กรด้านการตัดสินใจส่งผลต่อการประกันคุณภาพโดยภาพรวม และรายด้านทุกด้าน

3.3 วัฒนธรรมองค์กรด้านการยอมรับส่งผลต่อการประกันคุณภาพการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา

3.4 วัฒนธรรมองค์กรด้านการบูรณาการส่งผลต่อการประกันคุณภาพ การผดุงระบบประกันคุณภาพ

บุษบา ผ่องใส (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการประกันคุณภาพภายในที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเขตการอาชีวศึกษาภูมิภาคตะวันตก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการทราบ 1) การประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาเขตการอาชีวศึกษาภูมิภาคตะวันตก 2) การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเขตการอาชีวศึกษาภูมิภาคตะวันตก และ 3) การประกันคุณภาพภายในที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเขตการอาชีวศึกษาภูมิภาคตะวันตก โดยผลการวิจัย พบว่า 1) การประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาเขตการอาชีวศึกษาภูมิภาคตะวันตก โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

บุคลากร ปรัชญาและเป้าหมายของสถานศึกษา หลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน กิจกรรมนักเรียน ทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน และการบริหารจัดการ 2) การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเขตการอาชีวศึกษามุทิตาตะวันตก โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การจัดการเรียนการสอนทวิภาคี การสอบเทียบโอนประสบการณ์ การวัดผลประเมินผลและงานทะเบียน การดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน การวางแผนงานวิชาการ และการบริหารงานห้องสมุด 3) การประกันคุณภาพภายในที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเขตการอาชีวศึกษามุทิตาตะวันตก โดยภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

วิชุดา แก้ววรรณดี (2554 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัญหาและแนวทางพัฒนาการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก จังหวัดเชียงราย โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางพัฒนาการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก จังหวัดเชียงราย ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเป็นผู้บริหารและครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก จังหวัดเชียงราย และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการประกันคุณภาพภายในจำนวน 199 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยแบบสอบถามปัญหาการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในและแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหาสำคัญ ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินงานประกันคุณภาพภายในโรงเรียน ทั้ง 8 ด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา ด้านการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ด้านการจัดระบบบริหารสารสนเทศ ด้านการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ด้านการติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา ด้านการประเมินคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา ด้านการจัดทำรายงานประจำปีที่เป็นรายงานประเมินคุณภาพภายใน และด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง มีปัญหาทั้งในภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง การดำเนินงานประกันคุณภาพภายในโรงเรียน โดยใช้ขั้นตอนการดำเนินงานตามวงจรคุณภาพของ Deming (PDCA) ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการดำเนินงาน ด้านการตรวจสอบ และด้านการปรับปรุงแก้ไข มีปัญหาทั้งในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง

แนวทางการพัฒนาการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในโรงเรียน ควรมีการวางแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน ปฏิบัติตามแผนที่กำหนด มีการพัฒนาบุคลากร มีการนิเทศอย่างสม่ำเสมอ มีการรายงานผลและนำผลการพัฒนามาปรับปรุงแก้ไข วางแผนพัฒนาการดำเนินงานต่อไป โดยในทุกขั้นตอนควรเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้างานวิจัยในต่างประเทศเกี่ยวกับการสร้างทีมงานโดยตรงไม่สามารถจะหาได้ จึงขอเสนอผลงานวิจัยที่ใกล้เคียง ดังนี้

ไอเรซ (Ayres. 1993 : Abstract) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตและความเป็นอิสระของทีมงาน และความสัมพันธ์ของกระบวนการทำงานเป็นทีม ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรเกี่ยวกับกระบวนการของการสร้างทีมงานและประสิทธิภาพของกระบวนการมีความสัมพันธ์กันในระดับสูงกับการประเมินคุณค่า คือ ด้านการแก้ปัญหาของทีมงานในการทำงานเป็นทีมในปัจจุบัน

โรบินสัน (Robinson. 1994 : Abstract) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ผู้บริหารในทีมงานซึ่งศึกษาโดยการประเมินการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีมงานโดยการนำเอาวิธีการทางมนุษยวิทยา และบทบาทหน้าที่ที่ไม่ดีของระบบราชการมาวิเคราะห์ด้วย ผลการศึกษาพบว่าเงื่อนไขดี ๆ ต่อการมีส่วนร่วมจะเกิดขึ้นเมื่อ ระบบการทำงานอยู่ในแนวเส้นตรงเดียวกับโครงสร้างองค์การสมาชิกผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกถึงการทำงานกลุ่มที่ดีมีทักษะ และสามารถให้คำปรึกษา เป็นผู้ที่ทำตัวเป็นแกนกลางของการพัฒนาทีมงาน ได้ดีเยี่ยม วัฒนธรรมของชาติมีอิทธิพลต่อส่วนรวมและไม่เป็นสิ่งผิดในการให้ความร่วมมือการเข้าร่วมของสมาชิกผู้ปฏิบัติงานแต่ทุกคนมีความหมายถึงความคิดของคำว่า “ทีม”

แอนเดอร์สัน (Anderson. 1995 : Abstract) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารงานตามรูปแบบการสร้างทีมงานของตนเองกับประเพณีนิยม หรือแบบปิรามิด โดยศึกษาจากทัศนคติของนักศึกษาในโครงการขยายโอกาสด้านการบริหาร พบว่าทัศนคติเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงานและสถานะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยกลุ่มตัวอย่างจากเขตตะวันออก เห็นว่ามีทัศนคติในทางบวก ใน 2 ปีวิจัย คือ ตัวแปรสภาพแวดล้อมการทำงาน และ ตัวแปรสถานะผู้นำแบบมีส่วนร่วม กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีความเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารไปทางลดลง

ฮอลล์ (Hall. 1999 : Abstract) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง การใช้เวลาในการวางแผนร่วมกันเป็นทีมในโรงเรียนศิลาแวร์ ซึ่งเป็นโรงเรียนปฏิรูปขนาดกลาง โดยมีการจัดทีมงานครูที่มีระเบียบวินัยต่างกัน ให้มาศึกษางานกับกลุ่มนักเรียนกลุ่มเดียวกัน พื้นที่เดียวกัน และตารางเวลาเดียวกัน จุดประสงค์ของการจัดสร้างทีมงานก็คือ การสร้างกลุ่มสังคมเล็ก ๆ ซึ่งครูจะได้พบกับความต้องการทางด้านการศึกษาและความต้องการทางด้านพัฒนาของนักเรียน ซึ่งอาจรวมถึงสร้างความพึงพอใจร่วมกัน คณะกรรมการปฏิรูปโรงเรียนแนะนำให้ใช้เวลาวันละ 7 คาบ ในการวางแผนงานร่วมกันนั้นเป็นการสร้างกลุ่มที่ดีที่สุด การศึกษาครั้งนี้ต้องการทราบว่า ใช้เวลาในการ

วางแผนให้เกิดประโยชน์ได้อย่างไรบ้าง หัวหน้าทีมมีอิทธิพลเหนือกระบวนการวางแผนหรือไม่ การวางแผนกระทบกระเทือนต่อทีมงานและนโยบายของโรงเรียนอย่างไร การศึกษาวิจัยนี้สรุปได้เป็น 4 ประเด็น สองประเด็นแรก คือ โรงเรียนต้องประชุมหารืออย่างต่อเนื่องในเรื่องของการกำหนดมาตรฐานของโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนต้องวางแผนร่วมกันอย่างต่อเนื่อง คือ เป็นเรื่องปัจจุบันและเป็นความต้องการให้ดำเนินไปเรื่อย ๆ อีกสองประเด็นหลังเป็นสิ่งใหม่ ๆ สำหรับโรงเรียน ครูใหญ่ต้องเสนอการพัฒนาอย่างมืออาชีพ โดยผ่านการทำงานเป็นทีม และในการประชุมคณะครู ต้องใช้กิจกรรมแบบทีมงาน เพื่อเพิ่มจิตสำนึกในการทำหน้าที่ของคณะครู

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาโดยใช้กระบวนการสร้างทีมงาน จะส่งผลให้การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา มีประสิทธิภาพ และได้ข้อมูลสารสนเทศที่สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย ได้แนวทางและมาตรฐานในการปฏิบัติ ให้ระบบการประกันคุณภาพเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และพร้อมรับการประเมินคุณภาพภายนอกต่อไป ซึ่งการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาโดยใช้กระบวนการสร้างทีมงาน ประกอบไปด้วย 1) การจัดระบบบริหารและสารสนเทศ 2) การกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา 3) การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา 4) การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา 5) การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา 6) การประเมินคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานที่กำหนด 7) การรายงานคุณภาพการศึกษา และ 8) การผดุงรักษาระบบการประกันคุณภาพของสถานศึกษา