



วัฒนธรรมคุณภาพ

ศาสตราจารย์ ดร.ชาญนรงค์ พรุ่งโรจน์*
๔ ธันวาคม ๒๕๕๗

การดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาของประเทศที่ผ่านมามีปัญหาและอุปสรรคนานับประการ เริ่มตั้งแต่ความไม่เข้าใจและมีทัศนคติที่ไม่ถูกต้องต่อการประเมิน ทั้งการประเมินคุณภาพภายในและการประเมินคุณภาพภายนอก เจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติที่มุ่งหวังให้การจัดการศึกษาพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม โดยให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาและจัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับและทุกประเภทการศึกษา และระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา อะไรคือสาเหตุสำคัญที่ทำให้สถานศึกษาไม่สามารถดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ตามเจตนารมณ์พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

ผลการประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ. ที่ผ่านมา นอกจากผลการประเมินตามตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินที่กำหนด ยังค้นพบสาเหตุสำคัญสะท้อนผ่านสภาพการดำเนินงานของสถานศึกษา ที่สามารถจำแนกออกได้เป็น ๔ กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ ๑ คือ กลุ่มสถานศึกษาระดับสากล เป็นกลุ่มสถานศึกษาที่มีการติดต่อแลกเปลี่ยนกับนานาชาติ คุณภาพจัดอยู่ในระดับมาตรฐานสากล ซึ่งไม่ว่าจะประเมินเมื่อไรก็พบว่ามีความพร้อมมากเสมอ

กลุ่มที่ ๒ คือ กลุ่มสถานศึกษาที่มีความพร้อมตลอดเวลา ไม่ว่าจะเข้าประเมินวันเวลาใด จะพร้อมตลอดเวลา มักเป็นสถานศึกษาที่มีความเข้าใจและมีทัศนคติที่ดีต่อการประเมินคุณภาพการศึกษา ผลประเมินอยู่ในระดับดีขึ้นไป และรอเวลาพัฒนาตัวเองไปอยู่ในกลุ่มดีมาก

กลุ่มที่ ๓ คือ กลุ่มสถานศึกษาที่ต้องนัดหมายเวลาที่จะเข้าไปประเมิน สถานศึกษากลุ่มนี้คือสถานศึกษาที่ต้องการเวลาเพื่อเตรียมความพร้อมเพื่อรับการประเมิน จะเป็นสถานศึกษาที่อยู่ในระดับคุณภาพดีถึงพอใช้

กลุ่มที่ ๔ คือ กลุ่มสถานศึกษาที่ไม่พร้อมประเมิน ไปประเมินเมื่อไรก็ไม่ผ่าน ไม่มีการเก็บรวบรวมข้อมูลผลงานที่ต่อเนื่อง เมื่อถึงเวลาจะต้องได้รับการประเมินจึงจัดทำเอกสาร ส่งผลกระทบต่อเวลาในการจัดการเรียนการสอนให้กับเด็กและความเที่ยงตรงของข้อมูล

ความจริงสถานศึกษาต้องประเมินตนเองทุกปี และรับการประเมินภายในจากต้นสังกัดทุก ๓ ปี สมศ. ไปประเมินอย่างน้อย

หนึ่งครั้งในทุก ๕ ปี โดยใช้เวลาในการประเมินเพียง ๓ วัน เป็นข้อสังเกตให้เห็นว่าเวลาทำงานทั้งหมดตลอด ๔ ปี กับ ๓๖๒ วัน มีการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างไร “คำตอบ” ที่เป็น “ความต่าง” ของสถานศึกษาในแต่ละกลุ่มก็คือ “วัฒนธรรมคุณภาพ” ของสถานศึกษานั้นเอง

“วัฒนธรรม” เป็นพฤติกรรมที่ต้องมีรูปแบบในการสร้างให้เกิดเป็นวิถีปฏิบัติ หรือวิถีชีวิตในการดำเนินงาน

“คุณภาพ” ต้องเริ่มที่ปัจเจก ต้องเริ่มจากทุกคน จากวิถีชีวิตที่มีคุณภาพ เริ่มจากปัจเจกชนสร้างชุมชนคุณภาพ และส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วน ร่วมแบ่งปัน คิด พัฒนา และร่วมรับผิดชอบในหน้าที่อย่างมีจิตสำนึก

“วัฒนธรรมคุณภาพ” เป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนา หากองค์กรขาดวัฒนธรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ก็ส่งผลให้ขับเคลื่อนการพัฒนาได้ยาก ในทางกลับกันหากองค์กรใดมีวัฒนธรรมคุณภาพที่เข้มแข็งการพัฒนาในงานในด้านใดๆ ก็ย่อมประสบความสำเร็จได้ง่าย

“วัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา” จะเกิดขึ้นได้ย่อมหมายถึงการที่ผู้บริหารสถานศึกษา และครู/อาจารย์ต้องมีคุณภาพ เพื่อสร้างบรรยากาศการดำเนินงานของสถานศึกษาให้สามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพได้ตามอัตลักษณ์ที่กำหนด

วัฒนธรรมคุณภาพ มุ่งองค์ประกอบที่สำคัญหลายประการ เช่น ค่านิยมร่วม ทัศนคติ การสื่อสาร การมีส่วนร่วม แต่ปัจจัยสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมให้เกิดขึ้น จะต้องอาศัย “รูปแบบ” ที่รับรู้ เข้าใจ และเป็นที่ยอมรับร่วมกันจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อร่วมแรงร่วมใจกันในการดำเนินงานให้องค์กรบรรลุตามค่านิยมร่วม ซึ่งหากเปรียบกับภาคธุรกิจอุตสาหกรรมแล้ว ค่านิยมร่วมโดยทั่วไปจะหมายถึงหรือเกี่ยวข้องกับ “ความพึงพอใจของลูกค้า” ดังนั้น ค่านิยมร่วมของสถานศึกษาจึงควรจะหมายถึง หรือเกี่ยวข้องกับคุณภาพผู้เรียน หรือ “คุณภาพศิษย์” นั่นเอง

วัฒนธรรมคุณภาพไม่ใช่ของใครคนใดคนหนึ่ง วัฒนธรรมคุณภาพไม่ได้เกิดขึ้นจากใครคนใดคนหนึ่ง วัฒนธรรมคุณภาพต้องเกิดจากการร่วมแรงร่วมใจของคนทุกคนทุกระดับ และต้องใช้ระยะเวลาในการสร้างให้เกิดขึ้นได้อย่างมีทิศทาง เป็นระบบ และต่อเนื่องยั่งยืน

* ผู้อำนวยการสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) คัดจาก การบรรยายเรื่อง “อัตลักษณ์ เอกลักษณ์” ในการประชุมวิชาการการประกันคุณภาพการศึกษา ด้านอัตลักษณ์และเอกลักษณ์ของสถาบันการศึกษาพยาบาลของเหล่าทัพ และสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ณ ห้องประชุมกองการศึกษา วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก วันอังคารที่ ๑ กรกฎาคม ๒๕๕๗



รูปแบบ (Model) การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาอย่างมีส่วนร่วม มีแนวคิดในการพัฒนาที่ต้องให้ความสำคัญอย่างเป็นระบบ หรือระดับการพัฒนาอยู่ ๓ ระดับ คือ ระดับเป้าหมาย ระดับบริบท และระดับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๑) ระดับเป้าหมาย (Goal) คือ การพัฒนาคุณภาพนักเรียน/นิสิต/นักศึกษา ให้เกิดเป็นอัตลักษณ์ผู้เรียนตามกรอบคุณวุฒิในแต่ละระดับการศึกษา (TQF) และการสร้างเอกลักษณ์สถานศึกษาในการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้เกิดเป็นภาพลักษณ์ที่ได้รับการยอมรับจากสังคม อันแสดงถึงผลการบริหารและผลการดำเนินงานที่บรรลุตามปรัชญาสถานศึกษาที่กำหนดขึ้น

- **ผู้บริหารสถานศึกษา** ต้องมีความเข้าใจที่ถ่องแท้ชัดเจนในปรัชญาและวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถานศึกษาและทำหน้าที่ในการทบทวน เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ในการดำเนินงานของสถานศึกษาและ **สร้างกลไกการดำเนินงาน** ในทุกระดับเพื่อส่งเสริมให้เกิดอัตลักษณ์ผู้เรียนและเอกลักษณ์สถานศึกษา เช่น การกำหนดมาตรฐานระบบ การประเมินผล การลงใจ เป็นต้น

- **ครู/อาจารย์** ต้องพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพทางวิชาการและวิชาชีพ มีจรรยาบรรณความเป็นครูเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพและเกิดอัตลักษณ์และช่วยสนับสนุนผู้บริหารในการดำเนินงานให้เกิดเอกลักษณ์สถานศึกษาขึ้นตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด

- **นักเรียน/นิสิต/นักศึกษา** ต้องตั้งใจศึกษาเล่าเรียนตามหลักสูตรอย่างมีเป้าหมาย ใช้เวลาในการเรียนรู้อย่างคุ้มค่า ทำงาน ทำกิจกรรม และบำเพ็ญประโยชน์เพื่อพัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์รู้จักประเมินตนเองดูแลตนเอง มีวินัย และความรับผิดชอบ

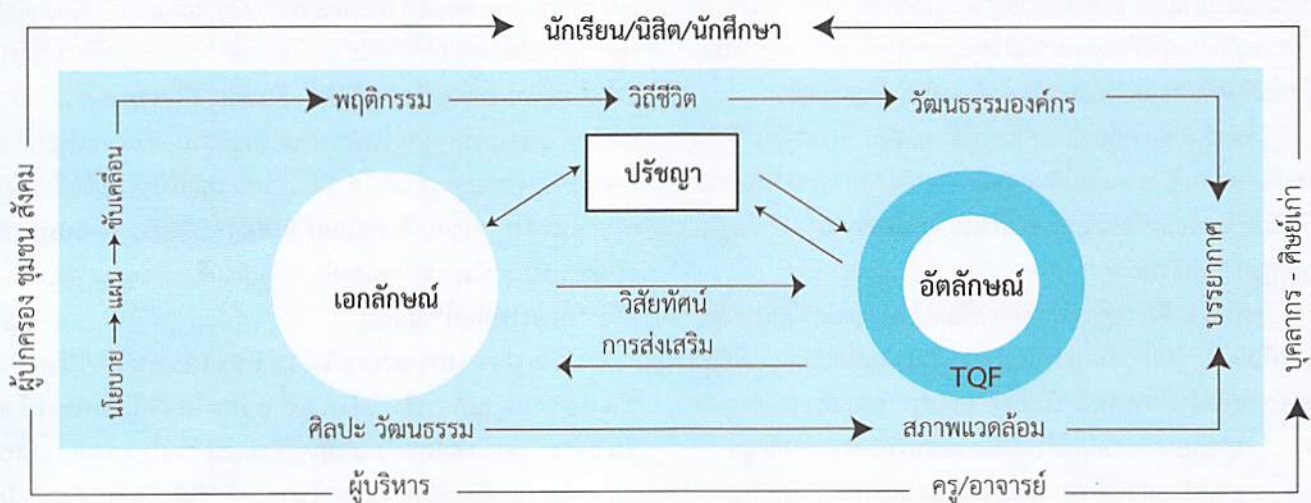
๒) ระดับบริบท (Context) คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมตลอดจนศิลปะ วัฒนธรรม และข้อจำกัดต่างๆ ที่มีอยู่ เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคคลและส่วนงาน ตามวิสัยทัศน์และกลไกการดำเนินงานที่กำหนด ทลายความคุ้นเคย ความเคยชินต่างๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา

- **ผู้บริหารสถานศึกษา** ต้องกำหนดนโยบายและแผนการปฏิบัติงานในการขับเคลื่อนการพัฒนา เพื่อสร้างพฤติกรรมการทำงานที่ถูกต้องของบุคลากรให้เป็นวิถีชีวิตคุณภาพที่ต่อเนื่อง และกลายเป็นวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ยั่งยืนของสถานศึกษาโดยปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีทำงานให้ก้าวข้ามขีดจำกัด โดยอาจกำหนดคำขวัญ (Slogan) หรือสัญลักษณ์ทางวัตถุ (Material Symbol) เช่น การจัดสถานที่ การแต่งกาย สีสັນ สวัสดิการ และสิทธิพิเศษต่างๆ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน

- **ครู/อาจารย์** ต้องมีส่วนร่วมตั้งแต่การวางแผน การตัดสินใจ การลงมือปฏิบัติ และการประเมินผล โดยผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับบุคลากร (People Orientation) และยึดหลักการดำเนินงานด้านคุณภาพที่ต้อง “ทำทุกคน ทำทุกงาน และทำทุกวัน”

๓) ระดับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) คือ การระดมทรัพยากร บุคคล องค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญ โอกาส ตลอดจนเทคโนโลยีต่างๆ จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกเพื่อนำมาใช้สนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษาในการพัฒนาคุณภาพ การจัดการศึกษา และคุณภาพของนักเรียน/นิสิต/นักศึกษา โดยการ **การบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** ในฐานะผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานของสถานศึกษา

- **ผู้บริหารสถานศึกษา** มีหน้าที่ในการบริหารและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานศึกษา (Stakeholder Relationship Management) ทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในสถานศึกษา คือ ครู/อาจารย์ บุคลากร และภายนอกสถานศึกษา คือ ศิษย์เก่า ผู้ปกครอง ตลอดจนชุมชนและสังคม **การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี** ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะช่วยให้การบริหารงานของสถานศึกษามีความราบรื่นประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก



ระดับการพัฒนา	Key Person	Key Factor	Key Success
เป้าหมาย (Goal)	ผู้บริหาร ครู/อาจารย์ ผู้เรียน	การบรรลุปรัชญาสถานศึกษา	สร้างกลไกการส่งเสริม
บริบท (Context)	ผู้บริหาร ครู/อาจารย์	การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี	เปลี่ยนวิธีการทำงาน
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)	ผู้บริหาร	การบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	สร้างความสัมพันธ์ที่ดี