

การประเมินตนเองเพื่อพัฒนา การจัดการศึกษาของโรงเรียน



DCID LIBRARY



0000015630

ด. 371.26

ก. 546 ก

ค. 3



กระทรวงศึกษาธิการ

สำนักงานทดสอบทางการศึกษา

กรมวิชาการ

กระทรวงศึกษาธิการ



การประเมินตนเองเพื่อพัฒนา การจัดการศึกษาของโรงเรียน

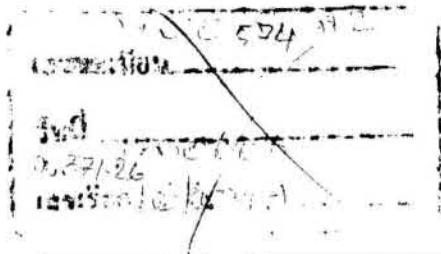


กรมวิชาการ
กระทรวงศึกษาธิการ
กรกฎาคม 2535

วันที่ 8 ก.ย. 2545
เลขทะเบียน ๗.๐๐ 575 ๓.3
เลขเรียกหนังสือ ๗.341.26

๗.5๗

พิมพ์ครั้งที่ ๒ พ.ศ. ๒๕๓๘
จำนวนพิมพ์ ๑๐,๐๐๐ เล่ม



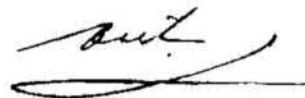
รหัสเอกสาร สส-H01-35
สำนักงานทดสอบทางการศึกษา
กรมวิชาการ

คำนำ

ในการส่งเสริมการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จตาม
จุดหมายของหลักสูตรและความคาดหวังของสังคมนั้น งานสำคัญประการหนึ่ง
ที่จะขาดมิได้คือการประเมิน ทั้งนี้ เพราะการประเมินที่ดีและครอบคลุมจะให้
ข้อมูลย้อนกลับไปช่วยกระบวนการจัดการศึกษา เพื่อให้การจัดการศึกษา
มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

เพื่อให้การประเมินคุณภาพการศึกษามีส่วนช่วยพัฒนาการจัดการศึกษา
ของโรงเรียนมากยิ่งขึ้น กรมวิชาการจึงได้ริเริ่มส่งเสริมให้มีระบบการประเมินตนเอง
ขึ้นในโรงเรียน ควบคู่ไปกับการประเมินจากภายนอกที่ดำเนินการโดยกรมวิชาการ
และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอยู่แล้ว และเอกสารฉบับนี้ นายวัลลภ กันทรัพย์
ผู้อำนวยการสำนักงานทดสอบทางการศึกษา กรมวิชาการ เป็นผู้เขียนขึ้น
เพื่อสร้างความเข้าใจในแนวคิดและหลักการ ตลอดจนแนวดำเนินการประเมินตนเอง
ในโรงเรียน ด้วยความคาดหวังว่า แนวคิดและหลักการที่นำเสนอนี้ จะสามารถ
นำไปปฏิบัติได้จริงเพื่อให้การประเมินตนเองเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการ
พัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนต่อไป

กรมวิชาการหวังว่า เอกสารฉบับนี้จะมีส่วนช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียน
ครู อาจารย์ และศึกษานิเทศก์ ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องเห็นประโยชน์ และ
แนวทางที่จะส่งเสริมให้ระบบการประเมินตนเองเกิดขึ้นอย่างจริงจังในโรงเรียน
อันจะเป็นวิธีการหนึ่งที่ช่วยเพิ่มคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้น



(นายจำเริญ เสกธีระ)

อธิบดีกรมวิชาการ

กรกฎาคม 2535

ขอขอบคุณ

เอกสารฉบับนี้เป็นผลผลิตจากการดำเนินงานส่งเสริมการประเมินตนเองของโรงเรียน ซึ่งสำนักงานทดสอบทางการศึกษาได้รับมอบหมายจากกรมวิชาการและได้เริ่มงานมาตั้งแต่ปีงบประมาณ 2533

ผู้มีส่วนทำให้เกิดเอกสารฉบับนี้ได้แก่ บรรดานักวิชาการศึกษานิเทศก์ ผู้บริหารโรงเรียน และครูอาจารย์ ที่เข้าร่วมสัมมนาและประชุมปฏิบัติการหลายครั้ง ตลอดจนบรรดาผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ที่เป็นผู้นำกิจกรรมนี้ไปริเริ่มใช้ในโรงเรียนของตน และท้ายที่สุดต้นฉบับแรกของเอกสารนี้เกิดขึ้นจากการพยายามถอดเทปและเรียบเรียงความเบื้องต้นโดยทีมงานของสำนักงานทดสอบทางการศึกษา ซึ่งมี คุณจิตรียา ไชยศรีพรหม และคุณไพรวลัย พิทักษ์สาธิต ผู้รับผิดชอบงานประเมินตนเองเป็นกำลังสำคัญ

ผู้เขียนขอขอบคุณทุกท่านที่มีส่วนร่วมไว้ ณ โอกาสนี้

วัลลภ กันทรพัญ์

สารบัญ

	หน้า
ทำไมจึงส่งเสริมให้โรงเรียนมีการประเมินตนเอง	1
ระบบและการทำงานเป็นระบบ	5
การวางรากฐานการพัฒนาตนเองของโรงเรียน	15
การประเมินการจัดการศึกษาของโรงเรียน	19
การประเมินตนเองของโรงเรียน	36
บทบาทของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	53
การประเมินตนเองกับการใช้หลักสูตรของโรงเรียน	59



ทำไมจึงส่งเสริมให้โรงเรียนมีการประเมินตนเอง

งานของกรมวิชาการและงานศึกษานิเทศก์มีความคล้ายคลึงกันอยู่มากในลักษณะหนึ่งคือ เป็นงานส่งเสริมและประสานงานเพื่อการพัฒนาการจัดการศึกษา แม้บทบาทการดำเนินงานของกรมวิชาการและศึกษานิเทศก์ในงานลักษณะดังกล่าว อาจแตกต่างกันอยู่บ้างก็ตาม แต่สิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งคือกรมวิชาการและศึกษานิเทศก์มีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน นั่นคือ มุ่งส่งเสริมและพัฒนาการจัดการศึกษาให้ได้ประสิทธิผลสูงสุดตามเป้าหมายของหลักสูตร ซึ่งเราถือว่าหลักสูตรเป็นแม่บทของการจัดการศึกษาแต่ละระดับ และเป้าหมายของหลักสูตรคือการคาดหวังของสังคมนั่นเอง

การจะพัฒนาการจัดการศึกษาให้สำเร็จตามความคาดหวังของหลักสูตรแต่ละระดับนั้น หน่วยงานเป้าหมายที่เราจะต้องมุ่งความสนใจไปมากที่สุดคือ โรงเรียน เพราะโรงเรียนเป็นหน่วยงานที่ต้องนำหลักสูตรไปปฏิบัติจริง หากโรงเรียนไม่สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมหมายถึงความล้มเหลวในการจัดการศึกษาดังนั้น จึงมีคำถามว่าทำอะไรที่จะให้โรงเรียนมีการพัฒนาจนสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลตามเป้าหมายของหลักสูตรหรือความคาดหวังของสังคม หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องทำทุกวิถีทางที่จะทำให้โรงเรียนพัฒนาการจัดการศึกษาให้ได้ ความสำเร็จตามที่คาดหวังซึ่งอาจจะทำได้วิธีหนึ่งคือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น กรมวิชาการและกรมเจ้าสังกัด เข้าไปช่วยดำเนินการ

ทุกอย่าง ชี้นำและกำหนดให้โรงเรียนปฏิบัติตามรายการต่าง ๆ เพื่อให้โรงเรียนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งวิธีนี้ก็คงจะทำได้ผลในระดับหนึ่งเท่านั้น เพราะปัจจุบันนี้มีโรงเรียนอยู่มากมาย ทั้งระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษากระจายอยู่ทั่วทุกท้องถิ่นทั่วประเทศ ดังนั้นการดำเนินงานพัฒนาโรงเรียนด้วยวิธีนี้จึงมีความสำเร็จไม่สูงนัก เหตุผลที่สำคัญคือสภาพแวดล้อมของโรงเรียนในแต่ละท้องถิ่นนั้นแตกต่างกันเพราะความต้องการของแต่ละท้องถิ่นต่างกัน ฉะนั้น การที่จะพัฒนาโรงเรียนโดยเข้าไปจัดการให้ทุกอย่างเหมือนกันนั้น คงเป็นไปได้ไม่ได้ วิธีการที่น่าจะนำมาใช้ก็คือหาทางให้โรงเรียนมีการพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น ได้มากยิ่งขึ้น แต่คำถามที่ตามมาก็คือ ทำอย่างไรจึงจะให้โรงเรียนพัฒนาตนเองได้อย่างสอดคล้องกับความต้องการของแต่ละท้องถิ่น คำถามต่อเนื่องมาคือ ทำอย่างไรจึงจะให้โรงเรียนประเมินตนเอง และสามารถนำผลการประเมินตนเองไปปรับปรุงพัฒนาตนเองได้

การประเมินตนเองนั้น เป็นการวางระบบการตรวจสอบการทำงาน ของโรงเรียนที่โรงเรียนเป็นผู้จัดทำเอง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ผลการทำงาน of โรงเรียนทุกขั้นตอน แล้วนำผลการประเมินดังกล่าว ไปใช้ปรับปรุงการทำงาน of โรงเรียนในช่วงต่อไป จนในที่สุด โรงเรียนมีการพัฒนาตนเองจนสามารถจัดการศึกษาได้สำเร็จตาม เป้าหมายของหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยแนวคิดเช่นนี้ จึง อาจกล่าวได้ว่า เมื่อใดก็ตามที่มีการประเมินตนเองของโรงเรียน เมื่อนั้นก็จะมีการพัฒนาตนเองของโรงเรียนและเมื่อมีการพัฒนาตนเอง

ของโรงเรียนก็หมายความว่า เรากำลังมีการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลตามความคาดหวังของสังคม และสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นด้วย

สังคมไทยในปัจจุบันเป็นยุคที่หลายคนคาดหวังว่าจะก้าวไปสู่ความเป็นประเทศอุตสาหกรรมใหม่หรือที่เรียกว่า “นิคส์” ไม่ว่าความคาดหวังนี้จะเป็นจริงหรือไม่ก็ตาม แต่การเปลี่ยนแปลงสำคัญกำลังเกิดขึ้นในสังคมไทยปัจจุบัน 2 ประการ คือ

(1) ความแตกต่างระหว่างท้องถิ่นมีมากขึ้น ซึ่งสะท้อนให้เห็นความต้องการทางการศึกษาที่ต่างกันมากขึ้นระหว่างท้องถิ่น

(2) สังคมเริ่มเปลี่ยนแปลงเร็วขึ้น ซึ่งทำให้เกิดความต้องการการจัดการศึกษาที่ปรับตัวได้รวดเร็วกว่าแต่ก่อน

จากความต้องการของท้องถิ่นที่มีความหลากหลายอย่างมากในปัจจุบัน และความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วเช่นนี้ จึงได้มีการปรับปรุงหลักสูตรให้ยืดหยุ่นมากขึ้น เพื่อให้รับได้กับลักษณะการเปลี่ยนแปลงอันสำคัญดังกล่าว และขณะนี้ก็ได้มีการประกาศใช้หลักสูตรฉบับปรับปรุงแล้ว กรมวิชาการมีความตระหนักว่าจำเป็นจะต้องส่งเสริมให้มีการสร้างกลไกบางอย่างในโรงเรียน เพื่อช่วยให้โรงเรียนสามารถปรับตัวเองให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้มากยิ่งขึ้น จึงได้นำแนวคิด หลักการ และวิธีการประเมิน (ตนเอง) เพื่อพัฒนาตนเองไปสู่โรงเรียน และมุ่งที่จะขยายผลให้ทำได้ทุกโรงเรียนทั่วประเทศ

ด้วยเหตุนี้ กรมวิชาการจึงริเริ่มงานพัฒนาระบบและเทคนิคการประเมินตนเองของโรงเรียนขึ้นด้วยความคาดหวังว่าวิธีนี้จะเป็น

การส่งเสริมให้โรงเรียนมีการพัฒนาตนเอง จนสามารถจัดการศึกษาได้ ประสบความสำเร็จตามความคาดหวังของหลักสูตร (และสังคม) อย่างมีประสิทธิภาพ งานนี้ได้เริ่มมาตั้งแต่ปีการศึกษา 2533 ที่โรงเรียน ร่วมพัฒนาการใช้หลักสูตรของกรมวิชาการก่อน และขณะนี้ถึงเวลาที่จะ ขยายผลการดำเนินงานพัฒนาตนเองนี้ไปสู่โรงเรียนอื่น ๆ ด้วย เพื่อให้ งานนี้ดำเนินไปพร้อม ๆ กับการใช้หลักสูตรฉบับปรับปรุง และสอดคล้อง กับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบัน 2 ประการดังกล่าวข้างต้น

การนำระบบการประเมินตนเองเพื่อพัฒนาตนเองเข้ามาใช้ใน โรงเรียน มาจากความคาดหวังที่ว่าเมื่อโรงเรียนนำการประเมินตนเอง ไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานในโรงเรียนแล้ว จะทำให้ โรงเรียนมีการพัฒนาตนเองและนำไปสู่การพัฒนาการจัดการศึกษา ของโรงเรียนได้ดังกล่าวแล้ว การประเมินตนเองนี้ไม่ใช่หลักการ หรือทฤษฎีใหม่ แต่เป็นแนวคิดและหลักการที่ดีที่เราเรืบทราบกันอยู่ แล้วนำมาประสมประสานกันให้เกิดเป็นแนวคิดที่จะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง เข้าใจร่วมกันว่า ถ้าจะทำให้โรงเรียนพัฒนาตนเองได้นั้นควรจะทำ อะไรบ้าง ถือว่าเป็นการประมวลความคิดทั้งหลายที่ยอมรับกันอยู่แล้ว มาขยายและปรับให้ชัดเจนเป็นรูปธรรมในทางปฏิบัติขึ้น

ในการกล่าวถึงการประเมินตนเองเพื่อพัฒนาตนเองของโรงเรียน โดยละเอียด ขอเริ่มต้นที่การพัฒนาตนเองในวงกว้าง ๆ เพื่อให้ มองภาพรวมทั้งหมดก่อน แล้วจึงจะลงรายละเอียดถึงการประเมินตนเอง อย่างเป็นระบบต่อไป

ระบบและการทำงานเป็นระบบ

1. ความหมายของคำว่า “ระบบ”

ทุกคนคุ้นเคยกับคำว่าระบบในลักษณะต่าง ๆ กัน เนื่องจากมีการกล่าวถึงคำนี้ในแวดวงวิชาการและบริหารมานานพอสมควร อย่างไรก็ตามหากพิจารณาดูในเชิงวิชาการแล้วจะพบว่า เราพูดถึงคำว่าระบบใน 2 ลักษณะ คือ

1. ระบบที่เป็นหน่วยงาน ลักษณะแรกที่เรากล่าวถึงระบบคือหมายถึงหน่วยงานหรือองค์กรหนึ่ง หน่วยงานนี้เป็นหน่วยงานที่อาจมองเห็นเป็นรูปเป็นร่างด้วยตาเปล่า และมีการทำงานซึ่งเป็นไปได้ทั้งหน่วยงานที่มีชีวิตและไม่มีชีวิต หน่วยงานที่มีชีวิต เช่น ระบบต่าง ๆ ในร่างกายคนหรือสัตว์ หรือแม้แต่ตัวคนหรือสัตว์เอง ส่วนหน่วยงานที่ไม่มีชีวิต เช่น เครื่องรับวิทยุ พัดลม รถยนต์ หรือเครื่องยนต์กลไกต่าง ๆ ระบบที่พูดถึงนี้เป็นระบบที่มองเห็นได้ด้วยตาเปล่า ส่วนระบบที่มองไม่เห็นด้วยตาเปล่าก็มี เช่น ระบบเศรษฐกิจ ระบบสังคม ระบบป้องกันประเทศ ครอบครัว บริษัท หรือหน่วยงานต่าง ๆ และระบบการศึกษานั้นก็จัดอยู่ในประเภทที่ไม่อาจมองเห็นได้ด้วยตาเปล่า การกล่าวถึงระบบที่เป็นหน่วยงานจะอยู่ในเรื่องของ*การวิเคราะห์ระบบ*ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ระบบในหน่วยงานเพื่อพัฒนาหน่วยงานนั้น

2. ระบบที่เป็นกระบวนการทำงาน ลักษณะที่สองที่เรากล่าวถึงระบบคือหมายถึงการทำงาน เป็นการกล่าวถึงระบบที่ไม่มีตัวตนแต่เป็นการทำงานและเรียกชื่อแตกต่างกันไป เช่น วิธีการเชิงระบบ

หรือการทำงานเป็นระบบ หรือการทำงานเป็นกระบวนการ การทำงานเป็นระบบ หรือเป็นกระบวนการนี้นำมาใช้ก็เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานของหน่วยงานนั้น ๆ

2. การวิเคราะห์ระบบ

การวิเคราะห์ระบบ คือ การนำหน่วยงานมาแยกแยะให้เห็นส่วนต่าง ๆ ที่ประกอบขึ้นเป็นระบบ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาหน่วยงาน ให้ทำหน้าที่หรือทำงานได้สำเร็จตามความคาดหวังไว้ คำจำกัดความอย่างง่าย ๆ ของระบบงานหรือระบบที่เป็นหน่วยงานนั้นก็คือ “กลุ่มองค์ประกอบพื้นฐานที่ร่วมกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง ให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายของการตั้งระบบนั้นขึ้นมา” นั่นคือแต่ละหน่วยมารวมตัวกันแล้วทำหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งตามจุดประสงค์และเป้าหมายของการรวมตัวกัน

ระบบจะประกอบด้วยเป้าหมาย คือ ข้อกำหนดว่าระบบนั้นเกิดขึ้นเพื่อทำให้เกิดอะไร มีองค์ประกอบพื้นฐานและบทบาทหน้าที่ของแต่ละองค์ประกอบ มีการประสานงานระหว่างองค์ประกอบทั้งหลาย ระบบต้องไม่หยุดเฉย ๆ จึงต้องมีกิจกรรม กิจกรรมที่ต้องประกอบด้วยปัจจัยคือ ตัวป้อนหรือตัวเริ่มต้นให้ทำกิจกรรม ต้องมีกระบวนการหรือวิธีการทำ แล้วจึงมีผลผลิตออกมา มีผลกระทบจากผลผลิต ผลผลิตและผลกระทบนี้รวมกันก็คือเป้าหมายของระบบ เพราะฉะนั้นจะเห็นว่าระบบนั้นต้องตั้งขึ้นอย่างมีเป้าหมายชัดเจนมีองค์ประกอบพื้นฐานมีหน่วยย่อยต่าง ๆ ทำงาน เมื่อทำงานก็ต้องการปัจจัย เช่น คน วัตถุดิบ เครื่องจักร อาคารสถานที่ เป็นต้น แล้วจึงได้ผลผลิตซึ่งนำไปสู่

ผลกระทบ ซึ่งทั้งผลผลิตและผลกระทบก็คือ เป้าหมายระยะใกล้และระยะไกลของระบบนั่นเอง

ระบบ

- กลุ่มองค์ประกอบพื้นฐานที่ร่วมกันทำกิจกรรม เพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย
 - เป้าหมาย (Goal)
 - องค์ประกอบพื้นฐานและบทบาทหน้าที่ (Elements and Function)
 - การประสานงาน (Co – ordination)
 - กิจกรรม (Activity)
 - ปัจจัย (Input)
 - กระบวนการ (Process)
 - ผลผลิต ระยะใกล้ (Products)
 - ผลกระทบ หรือผลผลิตระยะไกล (Impacts)

ในการพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนนั้น เราอาจนำแนวคิดหรือหลักการของระบบที่เป็นหน่วยงานนี้มาใช้ และนำโรงเรียนมาพิจารณาในเชิงระบบดังนี้

1. มองโรงเรียนในรูปของระบบที่เป็นหน่วยงาน ถ้าเรานำหลักการของระบบข้างต้นมาเป็นกรอบพิจารณาโรงเรียน และพยายามมองโรงเรียนในรูปของระบบ โรงเรียนก็จะประกอบด้วยเป้าหมาย

คือความสำเร็จที่คาดหวังในการตั้งโรงเรียนนี้ขึ้นมา ซึ่งก็จะได้แก่ ความรู้-ความสามารถ และคุณลักษณะต่าง ๆ ที่ต้องการให้เกิดขึ้น ที่ตัวผู้เรียน อาจเป็นเป้าหมายสำหรับโรงเรียนทั่ว ๆ ไป หรือเป็น เป้าหมายเฉพาะของโรงเรียนที่กำลังพิจารณา และมีทั้งเป้าหมายระยะใกล้ และระยะไกลมีองค์ประกอบพื้นฐานทั้งที่มองเห็น เช่น บุคลากร อาคารสถานที่ สื่อ ฯลฯ และที่มองไม่เห็น เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ของบุคลากรมีบทบาทหรือหน้าที่ขององค์ประกอบพื้นฐาน ต่าง ๆ ซึ่งบางองค์ประกอบที่เป็นวัตถุดิบของ ก็จะมีบทบาทหรือหน้าที่ ออกมาในรูปของประโยชน์ใช้งานต่าง ๆ มีการประสานงานหรือ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ มีกิจกรรมของโรงเรียน ซึ่งได้แก่ กิจกรรมการเรียนการสอน และกิจกรรมอื่น ๆ ซึ่งก็จะต้องมีปัจจัยต่าง ๆ เพื่อเป็นตัวต้นในการทำกิจกรรมซึ่งได้แก่ บุคลากร อาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และอื่น ๆ มีกระบวนการคือเทคนิควิธีสอนหรือวิธีการจัด กิจกรรมในรูปแบบต่าง ๆ มีผลผลิต ได้แก่ ความรู้-ความคิด และ คุณลักษณะต่าง ๆ ที่พึงประสงค์ที่เกิดที่ตัวผู้เรียน และท้ายที่สุดมีผลกระทบ ซึ่งได้แก่ความสำเร็จของผู้เรียนในอนาคต หลังจากจบการศึกษา ออกไปประกอบอาชีพแล้ว และผลผลิตกับผลกระทบดังกล่าวนี้รวมกัน ก็คือเป้าหมายของ (ระบบ) โรงเรียน เมื่อมองโรงเรียนในรูปของระบบ

การพยายามมองโรงเรียนในรูปของระบบ จะทำให้เราได้ แนวความคิดที่ชัดเจนในเชิงความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมาย องค์ประกอบ พื้นฐาน และกิจกรรมของโรงเรียน ซึ่งจะนำไปสู่การพิจารณาปรับหรือ พัฒนาส่วนต่าง ๆ ที่ยังบกพร่องหรือไม่สัมพันธ์กันให้เหมาะสมเพื่อ

ความสำเร็จที่สูงขึ้นที่เป้าหมายของระบบต่อไป

2. กำหนดเป้าหมายการพัฒนาโรงเรียนเป็นการพัฒนาทั้งระบบ ข้อนี้หมายความว่าเมื่อเรามีจุดประสงค์จะพัฒนาโรงเรียน ควรจะกำหนดขอบเขตการพัฒนาให้ชัดเจนว่า จะให้โรงเรียนนั้นมีเป้าหมายความสำเร็จ (ทั้งระดับผลผลิตและผลกระทบ) เป็นอย่างไร และเมื่อต้องการความสำเร็จเช่นนั้น จะต้องจัดองค์ประกอบพื้นฐานต่าง ๆ ของโรงเรียนซึ่งก็มีทั้งบุคลากร อาคาร สถานที่ และวัสดุ อุปกรณ์อย่างไร องค์ประกอบเหล่านี้จะมีบทบาทหน้าที่ และการประสานงานอย่างไร และในด้านการดำเนินงานนั้น โรงเรียนจะต้องการปัจจัยอะไรบ้าง จะใช้เทคนิควิธีหรือกระบวนการอะไรซึ่งก็หมายถึงเทคนิควิธีสอน เทคนิควิธีดำเนินการอื่น ๆ ถ้ากำหนดไว้เป็นเบื้องต้นเช่นนี้อย่างชัดเจนก่อนลงมือพัฒนา ก็อาจกล่าวได้ว่า เราได้วางรูปแบบการพัฒนาโรงเรียนเชิงระบบไว้แล้ว รูปแบบนี้เอง จะเป็นต้นแบบสำคัญสำหรับการวางแผนพัฒนาโรงเรียนต่อไป การวางแผนพัฒนาโรงเรียนจึงน่าจะเริ่มต้นที่การกำหนดรูปแบบการพัฒนาเชิงระบบดังกล่าวนี้

3. มองโรงเรียนอย่างเจาะลึกให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย กระบวนการ และผลผลิต คือ พยายามมองให้เห็นชัดเจนว่า กิจกรรมต่าง ๆ ในโรงเรียนมีอะไรเป็นปัจจัย มีกระบวนการอย่างไร ผลผลิตจะเป็นอย่างไร และจะส่งผลให้เกิดผลกระทบหรือผลผลิตระยะไกลอย่างไร ถ้าเราสามารถมองโรงเรียนให้คลุมทุก ๆ ส่วนอย่างสัมพันธ์กัน ไม่มองเฉพาะจุด เช่น ไม่มองเฉพาะงานวิชาการ

อย่างเดียว มองให้เห็นว่าถ้าต้องการผลผลิตที่มีคุณภาพจะต้องไปปรับเสริมปัจจัยหรือกระบวนการตรงไหน ตรงไหนส่งผลถึงผลผลิตด้านใดบ้าง เช่นนี้จะนำไปสู่การสามารถหาจุดปรับเปลี่ยน หรือพัฒนาได้ และจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนพัฒนาโรงเรียน หรือแก้ปัญหาของโรงเรียนเป็นอย่างยิ่ง

4. ระบุข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นในโรงเรียนในรูปปัญหาของระบบ เมื่อเราสามารถมองในเชิงวิเคราะห์ ให้เห็นโรงเรียนในรูปของระบบ ได้ตามแนวในข้อ (1) กำหนดความคาดหวังในรูปแบบการพัฒนาเชิงระบบได้ตามข้อ (2) พร้อมทั้งเห็นความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ ในระบบของโรงเรียนได้ตามข้อ (3) เราก็จะพบว่า ในเป้าหมายที่ดี องค์ประกอบต่าง ๆ ก็ดี หรือกิจกรรมต่าง ๆ ก็ดี จะมีความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นจริง กับสภาพที่เราคาดหวังเสมอ มากบ้างน้อยบ้าง ความแตกต่างเหล่านี้ คือความบกพร่องที่ควรได้รับการแก้ไขหรือพัฒนา และจัดเป็นปัญหาของโรงเรียน แต่ปัญหาที่แท้จริงของโรงเรียน นั้นคือความบกพร่องที่เป้าหมาย หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือปัญหาที่แท้จริงของโรงเรียนอยู่ที่ผลผลิต และ/หรือ ผลกระทบจากการดำเนินงานของโรงเรียน ไม่เป็นไปตามที่คาดหวังนั่นเอง ถ้าเป้าหมายของโรงเรียนไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง เช่น นักเรียนที่เรียนจบไม่มีความรู้-ความสามารถ หรือคุณลักษณะที่พึงประสงค์ หรือผู้จบออกไปแล้ว ล้มเหลวในการประกอบอาชีพ จัดเป็นปัญหาที่แท้จริงของโรงเรียน เมื่อมองเชิงระบบ ส่วนข้อบกพร่องที่องค์ประกอบหรือกิจกรรมเป็น ปัญหาที่ถือว่าเป็นสาเหตุ และถ้าพิจารณาให้ดีในเชิงความสัมพันธ์

ตามที่กล่าวในข้อ (3) ความบกพร่องหรือปัญหาที่องค์ประกอบหรือกิจกรรมนี้เอง ที่จัดว่าเป็นสาเหตุของความบกพร่องที่เป้าหมาย และถ้าเราจะแก้ไขให้ปัญหาที่เป้าหมายหมดไป ก็จะต้องหาทางแก้ปัญหานั้นสาเหตุต่าง ๆ ให้หมดไปก่อน นั่นหมายความว่าถ้าโรงเรียนไม่สามารถทำให้ผู้จบการศึกษาออกไปประสบความสำเร็จแล้ว คงจะต้องหันมาแก้ที่สิ่งต่าง ๆ หรือกระบวนการต่าง ๆ ภายในโรงเรียนนั่นเอง

อย่างไรก็ตามในบางครั้งปัญหาที่เป็นสาเหตุของปัญหาที่เป้าหมาย มิได้อยู่ที่โรงเรียนหรือในโรงเรียน แต่อยู่นอกโรงเรียน คืออยู่ที่สภาพแวดล้อม เช่น ปัญหาชุมชน ปัญหาครอบครัวหรือปัญหาเศรษฐกิจ ซึ่งส่งผลมาทำให้ทั้งผลผลิตและผลกระทบคลาดเคลื่อนไป แนวทางที่เราอาจทำได้ในการแก้ไขคือต้องพยายามปรับองค์ประกอบและกิจกรรมภายในโรงเรียน ชดเชยข้อบกพร่องภายนอกเหล่านั้น เช่น เมื่อเด็กต้องอยู่ในสังคมที่มีปัญหา หรือครอบครัวมีปัญหา ก็เพิ่มความเอาใจใส่ ด้านครู หรือปรับกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน หรือดำเนินการทางด้านแนะแนว หรืออื่น ๆ เพื่อชดเชยกับความบกพร่องของสภาพแวดล้อมดังกล่าว

3. การทำงานเป็นระบบ

สำหรับระบบที่หมายถึงกระบวนการนั้น เป็นการกล่าวถึงระบบในเชิงกระบวนการทำงานและเรียกกันหลาย ๆ ชื่อในความหมายเดียวกัน หรือใกล้เคียงกัน เช่น การทำงานเป็นระบบ การทำงานเป็นกระบวนการ หรือวิธีการเชิงระบบ ลักษณะสำคัญของการทำงานเป็นระบบดังกล่าว

คือ มีขั้นตอนการทำงานเป็นลำดับก่อนหลังตั้งแต่เริ่มต้นจนแล้วเสร็จ ในลักษณะที่อาจเรียกได้ว่า ครบวงจรการทำงาน 1 ชิ้น ซึ่งถ้าการทำงานของเราทุก ๆ ชิ้นงานมีขั้นตอนตั้งแต่ต้นจนแล้วเสร็จ เป็นลำดับครบวงจรแล้ว จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลถึงประสิทธิผลของงานสูงสุดด้วย การทำงานเป็นระบบหรือเป็นกระบวนการดังกล่าวนี้อาจแบ่งเป็นขั้นตอนย่อย ๆ มากน้อยต่างกัน ขึ้นกับลักษณะความซับซ้อนของงาน ความคล่องตัวและความคุ้นเคยกับงานที่จะทำ แต่อย่างน้อยที่สุดควรจะมี 4 ขั้นตอนหลักดังต่อไปนี้

(1) ชี้้นกำหนดหรือระบุปัญหาหรือความต้องการในจุดเริ่มต้นที่จะทำงาน เพื่อให้เรามีจุดประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนตั้งแต่เริ่มต้นว่าจะทำงานไปทำไม งานนี้มีคุณค่าหรือประโยชน์อะไรบ้าง

(2) วางแผนเตรียมงานที่จะทำ เพื่อนำไปสู่การสนองความต้องการหรือขจัดปัญหานั้น ๆ

(3) ลงมือปฏิบัติตามแผนที่ได้กำหนดไว้

(4) ติดตาม ปรับปรุง และสรุปผลการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนของวิธีการเชิงระบบดังกล่าวนี้ อาจปรับขยายให้มากกว่า 4 ขั้นตอนตามความเหมาะสมดังกล่าวแล้ว และทักษะกระบวนการและกระบวนการพัฒนาเชิงระบบที่กรมวิชาการเผยแพร่ออกไป ก็คือรูปแบบต่าง ๆ ของวิธีการเชิงระบบที่ขยายจาก 4 ขั้นตอนหลักที่นำเสนอนี้เอง



ทักษะกระบวนการ

1. ตระหนักในปัญหา และความจำเป็น
2. คิดวิเคราะห์วิจารณ์
3. สร้างทางเลือกอย่างหลากหลาย
4. ประเมิน และเลือกทางเลือก
5. กำหนดและลำดับขั้นตอนการปฏิบัติ
6. ปฏิบัติด้วยความชื่นชม
7. ประเมินระหว่างปฏิบัติ
8. ปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอ
9. ประเมินผลรวมเพื่อให้เกิดความภูมิใจ



กระบวนการพัฒนางานเชิงระบบ

1. สร้างความตระหนักว่าต้องมีการพัฒนา
2. วิเคราะห์หาจุดที่จะพัฒนา
3. แสวงหาวิธีใหม่ ๆ ในการพัฒนา
4. ลงมือปฏิบัติกิจกรรมในการพัฒนา
5. ตรวจสอบผลที่เกิดจากการปฏิบัติงาน
6. สร้างความภาคภูมิใจในผลงานที่ได้พัฒนา

ดังนั้น นอกจากจะมองโรงเรียนเป็นระบบแล้วก็ควรมองการทำงานในโรงเรียนเป็นระบบด้วย คือ มองการทำงานทุกอย่างใน

โรงเรียนอย่างมีขั้นตอนเชิงระบบ ซึ่งจะช่วยให้การทำงานของโรงเรียนมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

สรุปได้ว่า ถ้าเราจะพัฒนาโรงเรียนหรือหน่วยงานใดก็ตาม เราควรจะต้องมองหน่วยงานนั้นในเชิงระบบ และดำเนินงานทุกอย่างด้วยวิธีการเชิงระบบ

ถ้าโรงเรียนใดมีลักษณะการทำงานเป็นระบบดังกล่าวนี้อแล้ว กล่าวได้ว่ามีความพร้อมในการพัฒนา จะนำเทคนิคหรือวิธีการใด ๆ ใส่เข้าไป โรงเรียนก็ย่อมพร้อมที่จะรับและพัฒนาใช้ให้เหมาะสมต่อไป ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาโรงเรียนให้สามารถดำเนินงานในภาระงานที่กำหนดจนประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์และเป้าหมายได้อย่างดีที่สุด



การวางรากฐานการพัฒนาตนเองของโรงเรียน

ดังได้กล่าวข้างต้นแล้วว่า การจะให้โรงเรียนมีการพัฒนาตนเองได้นั้นจำเป็นต้องให้โรงเรียนรู้จักประเมินตนเอง เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ปรับหรือพัฒนาการดำเนินงานของตนเองต่อไป เพื่อให้โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด คือพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะต่าง ๆ ครอบคลุมตามที่หลักสูตรและสังคมต้องการ

อย่างไรก็ตาม ก่อนจะกล่าวถึงการประเมินตนเองโดยเฉพาะต่อไป เราควรจะได้พิจารณาในวงกว้างเสียก่อนว่า ถ้าจะให้โรงเรียนมีการพัฒนาตนเองต่อไป โรงเรียนควรมีกิจกรรมพื้นฐานสำคัญ ๆ อะไรบ้าง เพื่อเป็นฐานสำคัญและมั่นคงในการพัฒนาตนเองต่อไป

ในความคิดเห็นของผู้เขียน คิดว่า ถ้าจะมีการวางรากฐานการพัฒนาตนเองของโรงเรียนแล้วควรจะต้องให้โรงเรียนมีการดำเนินงานหรือกิจกรรมหลักเบื้องต้น 4 ประการ ต่อไปนี้ และอาจเรียกกิจกรรม 4 ประการ ต่อไปนี้ว่า เป็น ความจำเป็นพื้นฐานในการพัฒนาตนเองของโรงเรียน คือ

1. โรงเรียนมีการจัดองค์กรภายในเชิงระบบ กล่าวคือ มีการกำหนดสิ่งต่าง ๆ ในโรงเรียนทั้งที่มองเห็นและมองไม่เห็นตามกรอบของการวิเคราะห์ระบบครบถ้วนและเหมาะสม นั่นคือ มีการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนทั้งระยะใกล้และระยะไกลที่สอดคล้องกับปัญหา และความต้องการของท้องถิ่นและของประเทศชาติอย่างชัดเจน

มีการจัดแบ่งหน่วยย่อยภายใน พร้อมกับมีบทบาทและหน้าที่อย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและบทบาทหน้าที่ของโรงเรียน ตลอดจนมีการประสานงานทั้งภายในและภายนอกอย่างชัดเจนและเหมาะสม

2. โรงเรียนดำเนินงานด้วยวิธีการเชิงระบบ โรงเรียนมีการดำเนินงานทั้งหมดที่เรียกได้ว่าเป็นกิจกรรมของระบบโดยใช้วิธีการเชิงระบบ คือ มีการกำหนดปัญหาหรือความต้องการอย่างชัดเจน มีการวางแผนทั้งระยะสั้น ระยะยาว ตลอดจนมีแผนปฏิบัติการ มีการติดตาม ประเมิน และปรับปรุงงานสอดแทรกเข้าไปในทุก ๆ ขั้นตอนของการดำเนินงานครบถ้วนตามวิธีการเชิงระบบ ซึ่งการติดตาม ประเมินและปรับปรุงดังกล่าวนี้จัดอยู่ในรูปของการประเมินตนเอง ดังจะได้กล่าวต่อไป

นอกจากจะมีขั้นตอนการทำงานอย่างเป็นระบบแล้ว ในการดำเนินงานทุก ๆ กิจกรรมยังมีการกำหนดหรือจัดหาปัจจัย การใช้วิธีการหรือกระบวนการที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม เหมาะสมกับทรัพยากรและข้อจำกัดของโรงเรียนด้วย

3. โรงเรียนมีการจัดวางตัวบุคลากรเข้าประจำทุก ๆ งานอย่างเหมาะสม คือ โรงเรียนใช้แนวทางแบบ put the right man in the right place ทั้งนี้ไม่ว่าโรงเรียนจะอยู่ในภาวะมีบุคลากรเพียงพอตามความต้องการ หรืออยู่ในภาวะขาดแคลนอยู่ก็ตาม การจะ put the right man in the right place นั้น ควรจะต้องคำนึงถึงจุดประสงค์หรือเป้าหมายของงานนั้น ๆ เป็นสำคัญ นอกเหนือจากการคำนึงถึงทรัพยากรและข้อจำกัดแล้ว นอกจากนี้ เพื่อเป็นการเพิ่มพูน

ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร โรงเรียนควรมีแผนและ
กิจกรรมพัฒนาบุคลากรแทรกเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานด้วย

4. โรงเรียนมีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ขวัญและ
กำลังใจของผู้ร่วมงานเป็นส่วนเสริมสำคัญที่ทำให้ผู้ร่วมงานทุกคน
มีความมุ่งมั่นตั้งใจทำงาน การทำงานนั้นถ้าปราศจากขวัญและกำลังใจแล้ว
แม้จะมีความถนัดและมีประสบการณ์ ผลสำเร็จของงานก็อาจตกต่ำ
ลงได้มาก ดังนั้น โรงเรียนควรดูแลเอาใจใส่เรื่องนี้ และมีกิจกรรม
เสริมสร้างขวัญและกำลังใจอย่างต่อเนื่องและเหมาะสมกับสถานการณ์

จะเห็นได้ว่า ในการจัดความจำเป็นพื้นฐานเหล่านี้ได้อย่างเหมาะสม
กิจกรรมย่อยอื่นซึ่งจำเป็นต้องมีและต้องเข้มแข็งด้วยก็คือ กิจกรรม
การติดตามประเมินและปรับปรุง อันเป็นขั้นตอนย่อยอยู่ในข้อ (2)
นี่คือการประเมินตนเองหรือการประเมินเชิงระบบที่ต้องสอดแทรกอยู่
ในกิจกรรมดำเนินงานของโรงเรียน การประเมินนั้นจะช่วยให้ความ
จำเป็นพื้นฐาน 4 ประการนี้ มีการพัฒนาอย่างเหมาะสม เพราะ
การประเมินจะเป็นตัวป้อนข้อมูลเพื่อชี้จุดให้มีการปรับปรุง คือ การ
ปรับองค์กร ตามข้อ (1) การปรับแนวดำเนินงานตามข้อ (2) การ
จัดวางบุคลากร และการพัฒนาบุคลากรตามข้อ (3) และการเสริม
สร้างขวัญและกำลังใจตามข้อ (4)

**ความจำเป็นพื้นฐานในการพัฒนาตนเอง
ของโรงเรียน**

1. มีการจัดองค์กรเชิงระบบ
2. มีการทำงานเชิงระบบ
3. มีการวางตัวและการพัฒนาบุคลากรอย่างเหมาะสม
4. มีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ



การประเมินการจัดการศึกษาของโรงเรียน

1. ความหมายของการประเมิน

เพื่อให้สามารถมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผน การดำเนินงาน และการประเมินอย่างชัดเจน และเข้าใจขอบข่ายอย่างกว้างของการประเมิน ก่อนจะกล่าวถึงการประเมินตนเองต่อไป จึงขอทำความเข้าใจเรื่องการประเมินก่อน และขอให้ความหมายของคำว่า การประเมินอย่างสั้น ๆ ดังนี้

“การประเมิน (Evaluation) คือ การรวบรวมข้อมูล ที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงานที่ทำ แล้วนำไปเปรียบเทียบกับความคาดหวัง (เกณฑ์) แล้วตัดสินใจ เกี่ยวกับงานที่ทำนั้น การประเมินเป็นการกระทำที่ต่อเนื่อง และควบคู่ไปกับการทำงาน เป็นการกระทำเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ และได้ประสิทธิผลสูงสุด”

2. สิ่งที่จะต้องมีการประเมิน

จากความหมายของการประเมินข้างต้นหมายความว่า ในการประเมินนั้นจะต้องมีสิ่งต่อไปนี้ คือ

งาน หมายถึง งานที่ทำเสร็จแล้วหรือกำลังทำอยู่

ข้อมูล หมายถึง มีข้อมูลที่แสดงถึงสภาพความเป็นจริงในด้านต่าง ๆ ของงานที่ทำแล้ว หรือกำลังทำอยู่ ซึ่งข้อมูลดังกล่าวได้จากการเก็บรวบรวมมาด้วยวิธีการต่าง ๆ

เกณฑ์ หมายถึง สภาพที่คาดหวังของงานตามที่กำหนดไว้ตั้งแต่เริ่มต้น

การเปรียบเทียบ หมายถึง มีการเปรียบเทียบระหว่างข้อมูลกับเกณฑ์เพื่อหาข้อสรุปความสำเร็จของงาน

การตัดสินใจ หมายถึง มีการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานในช่วงต่อไป โดยพิจารณาจากข้อสรุปที่ได้จากการเปรียบเทียบระหว่างข้อมูลกับเกณฑ์

การประเมินตามลักษณะที่กล่าวถึงนี้ได้มีการนำไปใช้ในหลายแง่มุมในวงการศึกษา แต่ที่เราคุ้นเคยกันมากที่สุดคือการประเมินนักเรียน หรือการประเมินผลการเรียนของนักเรียนนั่นเอง ในการประเมินผลการเรียนของนักเรียน เมื่อนำไปจำแนกตามรายการข้างต้นจะเป็นดังนี้

งาน จะหมายถึง การเรียนรู้ของนักเรียน

ข้อมูล หมายถึง ผลการสอบที่ออกมาเป็นคะแนนต่าง ๆ

เกณฑ์ หมายถึง จุดประสงค์การเรียนรู้ หรือความคาดหวังของหลักสูตร หรือคุณลักษณะของนักเรียนที่ต้องการ

การเปรียบเทียบข้อมูลกับเกณฑ์ หมายถึง การเปรียบเทียบผลการสอบวัดกับจุดประสงค์การเรียนรู้ เพื่อหาข้อสรุปว่าผลการเรียนของนักเรียนเป็นที่น่าสนใจหรือไม่

การตัดสินใจ คือ ตัดสินใจว่าพอใจหรือไม่พอใจ ได้หรือตกจะให้ผ่านหรือเรียนซ่อม หรือเรียนซ้ำ เมื่อพบว่า ผลการเปรียบเทียบข้อมูลกับเกณฑ์ออกมาน่าพอใจหรือไม่พอใจ

ถ้าจะมองการประเมินที่กว้างขึ้นไปอีก คือ การประเมินการจัดการศึกษาของโรงเรียน ในการประเมินการจัดการศึกษาของโรงเรียน จะจำแนกได้ดังนี้

งาน หมายถึง การดำเนินงานของโรงเรียนในทุก ๆ ด้าน ทั้งด้านวิชาการ ธุรการ งานทุก ๆ อย่างในโรงเรียน

ข้อมูล หมายถึง รายการปัจจัย กระบวนการทำงานต่าง ๆ ตลอดจนผลการดำเนินงานทั้งหมดที่เป็นจริงหรือที่มีอยู่

เกณฑ์ หมายถึง เป้าหมายการดำเนินงานที่กำหนดไว้ในแผน หรือความคาดหวังความสำเร็จ

การเปรียบเทียบ หมายถึง การหาข้อสรุปความแตกต่างระหว่าง สิ่งที่กำหนดในแผนกับรายการที่เป็นจริง

การตัดสินใจ หมายถึง การตัดสินใจว่าจะทำอะไรต่อไป จะทำต่อ หรือจะปรับ หรือจะยกเลิกงานนั้นทั้งหมด

ในการกล่าวถึงการประเมินในเอกสารฉบับนี้ จะหมายถึง การประเมินในวงกว้าง คือประเมินการดำเนินงานทุกอย่าง ทุกกิจกรรม ในโรงเรียน อันรวมถึงการประเมินผลการเรียนของนักเรียนด้วย ทั้งนี้ จะรวมอยู่ในความหมายของคำว่า การประเมินการจัดการศึกษา ของโรงเรียนทั้งสิ้น

3. เกณฑ์การประเมิน

การประเมินนั้นเป็นการนำข้อมูลที่แสดงสภาพที่เป็นจริงของ การทำงานมาเปรียบเทียบกับสภาพที่คาดหวัง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง

ได้ว่าการประเมินเป็นการเปรียบเทียบความสำเร็จที่ทำได้จริงกับความ
ความสำเร็จที่อยากจะทำได้ การเปรียบเทียบนี้ก็เพื่อให้ได้ข้อสรุปว่า
ทำงานได้สำเร็จมากน้อยเพียงใด ดังนั้น เกณฑ์การประเมินในที่นี้ก็คือ
ระดับความสำเร็จของงานที่คาดหวังหรือตั้งใจว่าจะทำได้ ในทางปฏิบัติ
ถ้าความคาดหวังสูงมาก เราอาจแบ่งเป็น 2-3 ระดับ จากระดับ
ค่อนข้างต่ำไปถึงระดับสูงสุดที่อยากได้ แล้วแบ่งการทำงานออกเป็น
ช่วง ๆ ช่วงแรกก็ใช้เกณฑ์ระดับที่ 1 ช่วงต่อไปก็ใช้เกณฑ์ระดับที่ 2-3-4
ตามลำดับ จนถึงช่วงสุดท้ายก็ถึงเกณฑ์ระดับสูงสุดที่คาดหวังไว้ตลอดงาน

เกณฑ์หรือความคาดหวังที่กล่าวถึงนี้ อาจแบ่งออกได้เป็น

2 ลักษณะคือ

1. เกณฑ์มาตรฐานทางคุณภาพ เกณฑ์ลักษณะนี้เป็นความ
คาดหวังในคุณภาพของสิ่งของหรือคุณภาพของงาน หรือคุณลักษณะ
ของคนหรือสิ่งมีชีวิต เช่น ความคาดหวังเกี่ยวกับ...

- สภาพของอาคารเรียนที่มีลักษณะเหมาะสมกับประโยชน์
ใช้งาน

- ความสำเร็จของการจัดประชุม

- ความรับผิดชอบของผู้ร่วมงาน

- ความรู้ความสามารถในการทำงานของผู้ผ่านการอบรม

เกณฑ์หรือความคาดหวังลักษณะดังกล่าวนี้ จะกำหนดขึ้นได้
โดยอาศัยแนวคิด/ทฤษฎี หรือความเชื่อในเชิงวิชาการ และเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปแล้ว

เราอาจเรียกเกณฑ์ลักษณะนี้ว่า เกณฑ์เชิงคุณภาพ ซึ่งจะมีลักษณะ

เป็นคำพรรณนา หรือคำบรรยายเป็นข้อ ๆ ไม่ออกมาเป็นตัวเลขจำนวนนับ ผู้ที่จะให้ข้อเสนอแนะในการจัดทำเกณฑ์ลักษณะนี้ได้แก่ ผู้รู้ในวิชาการ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น ๆ โดยเฉพาะ

2. เกณฑ์ความสำเร็จตามเป้าหมายของแผน เกณฑ์ลักษณะ ดังกล่าวนี เป็นความคาดหวังในความสำเร็จที่กำหนดไว้ในแผนดำเนินงาน ส่วนมากจะกำหนดเป็นตัวเลขและสามารถสังเกตหรือนับจำนวนได้ง่าย เช่น ความคาดหวังเกี่ยวกับ...

- จำนวนนักเรียนที่จบการศึกษาในแต่ละรุ่น
- จำนวนโต๊ะ-เก้าอี้ ที่จัดทำ
- จำนวนผู้มาขอรับบริการ

เกณฑ์หรือความคาดหวังลักษณะดังกล่าวนี จะกำหนดขึ้นได้ โดยอาศัยความต้องการที่เกิดขึ้นในขณะนั้นหรือที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ในอนาคต ซึ่งจะดูได้จากนโยบายหรือเป้าหมายของแผนงานของ หน่วยงานที่กำหนดเกณฑ์นั้น ๆ

เราอาจเรียกเกณฑ์ชนิดนี้ว่า เกณฑ์เชิงปริมาณ เพราะมีรูปปรากฏ เป็นตัวเลข ตรวจสอบการผ่านเกณฑ์ได้ชัดเจนแน่นอน สรุปความสำเร็จ ได้ง่ายกว่าเกณฑ์ลักษณะแรกมาก การจะกำหนดเกณฑ์นี้ได้ต้องอาศัย การศึกษาว่า ต้องการมาก่อน หรือดูนโยบายที่กำหนดแล้ว

อย่างไรก็ตาม เกณฑ์เชิงปริมาณดังกล่าวนี้อาจจะอิงคุณภาพ อยู่ด้วยถ้ากำหนดขึ้นในลักษณะใดลักษณะหนึ่งต่อไปนี้ คือ

(1) ตัวเกณฑ์เองเป็นปริมาณที่ต้องการ แต่จะนับจำนวนได้ก็ ต่อเมื่อผ่านเกณฑ์คุณภาพเสียก่อน เช่น เกณฑ์เชิงปริมาณกำหนดว่า

จะต้องมีผู้จบการศึกษา 1,000 คน แต่จะนับจำนวนผู้จบการศึกษาแต่ละคนได้ก็ต่อเมื่อแต่ละคนผ่านเกณฑ์คุณภาพที่กำหนดได้ว่า มีคุณสมบัติเป็นผู้จบการศึกษาได้ก่อน อย่างนี้ถือว่าเกณฑ์เชิงปริมาณนั้นก็ต้องอิงคุณภาพด้วยเช่นกัน

(2) ตัวเกณฑ์เองสื่อการมีคุณภาพที่ต้องการแต่แสดงออกเป็นตัวเลขหรือปริมาณ เกณฑ์ลักษณะนี้จะไม่อยู่ในรูปตัวเลขเชิงเดียว แต่จะอยู่ในรูปอัตราส่วนหรือร้อยละ เช่น

- อัตราครูต่อนักเรียน (เพิ่มจาก 1 : 18) เป็น 1 : 15
เกณฑ์เช่นนี้อิงความเชื่อว่า เมื่อครู 1 คน ดูแลนักเรียน 15 คน ย่อมมีเวลาดูแลทั่วถึงกว่า ดังนั้น คุณภาพการเรียนการสอนของ 1 : 15 ย่อมดีกว่า 1 : 18 ถ้าครูทุกคนมีคุณภาพเท่ากัน
- มีผู้ผ่านการฝึกอบรม (เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 60) เป็นร้อยละ 80

เกณฑ์นี้ถ้าทำได้สำเร็จแสดงให้เห็นว่าคุณภาพของการเรียนการสอนเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นเรื่องของคุณภาพ

เกณฑ์ตัวเลขนี้อาจไม่อิงหรือสื่อคุณภาพเลย จะเป็นตัวเลขโดด ๆ คล้ายข้อ (1) แต่เกิดขึ้นจากสาเหตุอื่น ๆ เช่น

- มีผู้สมัครเข้ารับการอบรม 1,000 คน
- มีครูเสนอขอขยายรวม 100 คน
- จัดประชุมครูจำนวน 500 คน

ตัวเลขเช่นนี้แสดงความต้องการ ไม่ใช่แสดงหรือสื่อคุณภาพ ไม่ควรนำมากำหนดเป็นเกณฑ์ และในการกำหนดเกณฑ์เพื่อประเมินนั้น

ควรเลือกใช้ เกณฑ์เชิงคุณภาพ หรือ เกณฑ์เชิงปริมาณที่สื่อคุณภาพ ด้วย เพื่อให้สามารถสรุปผลการประเมินในเชิงคุณภาพให้ชัดเจน

ในการประเมินนั้นควรพึงเลือกใช้เกณฑ์เชิงคุณภาพ หรือเกณฑ์เชิงปริมาณที่สื่อคุณภาพให้มาก ๆ เพื่อให้ได้ข้อสรุปการประเมินในเชิงคุณภาพได้

อย่างไรก็ตาม ในการกำหนดเกณฑ์หรือความคาดหวังของงานนั้น ๆ น่าจะมีลักษณะดังต่อไปนี้

(1) เกณฑ์ที่ตั้งควรสอดคล้องกับหลักวิชาที่เกี่ยวกับงานที่จะทำ เช่น ความคาดหวังในเรื่องความรู้-ความสามารถ หรือลักษณะนิสัยของนักเรียน หรือคุณภาพของอุปกรณ์ที่จะจัดซื้อหรือจัดทำ ก็ควรสอดคล้องกับหลักวิชาทางการศึกษาหรือหลักวิชาเกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์นั้น ๆ

(2) เกณฑ์ที่ตั้งควรสอดคล้องกับนโยบาย และความคาดหวังของสังคม เช่น ถ้านโยบายกำหนดอัตราครูต่อนักเรียนได้ 1 : 17 โรงเรียนก็ไม่น่าจะกำหนดว่าจะให้มีครูต่อนักเรียนในโรงเรียนเป็น 1 : 15 เพราะขัดนโยบาย จึงเป็นไปได้ หรือโรงเรียนตั้งเกณฑ์ว่าจะให้นักเรียนทุกคน (หรือจำนวนหนึ่ง) เดินร่าเป็น ซึ่งอาจขัดแย้งกับวัฒนธรรมของท้องถิ่น ผู้ปกครองไม่ยอมรับ เป็นต้น

(3) เกณฑ์ที่ตั้งควรมีความเป็นไปได้สูง นั่นคือเกณฑ์ที่ตั้งต้องไม่สูงจนเกินไป จนพิจารณาดูความสามารถ ทรัพยากร และข้อจำกัดแล้ว เห็นว่าเป็นไปไม่ได้ แต่ก็ไม่ใช่ตั้งเกณฑ์เสียต่ำจนแทบไม่ต้องทำอะไรเลยก็เป็นจริงอยู่แล้ว ถ้าความคาดหวังปลายทางสูง และไกลเกินสภาพก่อนลงมือทำงานมาก ๆ เราควรแบ่งเกณฑ์เป็นหลาย ๆ ระดับ แล้วแบ่งงานเป็นช่วง ๆ ดังกล่าวข้างต้น

4. คำถามหลักในการประเมิน

การประเมินการจัดการศึกษาของโรงเรียนนั้น ควรจะต้องสอดแทรกเข้าอยู่ในทุกกิจกรรมการดำเนินงานของโรงเรียน เพราะการประเมินเป็นตัวป้อนข้อมูลเพื่อการปรับปรุงการดำเนินงาน ดังนั้นการประเมินที่กล่าวถึงนี้จึงมิได้หมายถึงว่าจะจัดทำเฉพาะเมื่อทำงานเสร็จสิ้นแล้ว ดังที่มักจะเข้าใจกันเท่านั้น การประเมินเพื่อพัฒนางานจะต้องทำไปพร้อม ๆ หรือคู่ขนานไปกับการทำกิจกรรม ตั้งแต่ต้นไปจนแล้วเสร็จ

ในการทำงานของโรงเรียน ถ้ามีการทำงานตามขั้นตอนเชิงระบบแล้ว จะมีคำถามหลาย ๆ อย่างเกิดขึ้น ซึ่งจะทำให้เกิดการประเมินตัวอย่างคำถามสำคัญ ๆ เพื่อการประเมินในระบบงานของโรงเรียน ได้แก่

(1) ขณะนี้โรงเรียนมีปัญหอะไรบ้าง ปัญหาใดสำคัญ ปัญหาใดไม่สำคัญ แต่ละปัญหามีขอบข่ายกว้างขวางหรือหนักเบาขนาดไหน ถ้าไม่แก้ไขแล้วจะเกิดผลเสียหายอะไรบ้าง และปัญหานั้น ๆ อยู่ที่บุคคลกลุ่มใดของโรงเรียน นักเรียน ครู หรือผู้ปกครอง อะไรคือสาเหตุของปัญหาเหล่านั้น และจะมีวิธีแก้ไขอย่างไรได้บ้าง

(2) โรงเรียนมีความพร้อมในด้านต่าง ๆ ที่จะลงมือทำกิจกรรมเพื่อแก้ปัญหานั้น ๆ หรือไม่เพียงใด

(3) แผนงานที่คิดขึ้นเพื่อแก้ปัญหาด้านต่าง ๆ ซึ่งออกมาในรูปแบบเอกสารแผนงานหรือโครงการแล้วนั้นมีความชัดเจนที่จะปฏิบัติได้หรือไม่

(4) การดำเนินงานตามแผนทำได้มากน้อยเพียงใด ประสบความสำเร็จเพียงใด งานใดบ้างที่ได้ทำตามแผน งานใดบ้างที่ไม่

สามารถทำได้ตามแผน มีปัญหาและอุปสรรคใดบ้าง จะปรับปรุงแก้ไขอย่างไรต่อไป

(5) งานที่ทำมาแล้วช่วงเวลาหนึ่งหรือเสร็จสิ้นแล้วได้ผลมากน้อยเพียงใด

(6) โรงเรียนทำงานแล้วส่งผลกระทบยาวให้ผู้ที่จบออกจากโรงเรียนไป ประสบความสำเร็จเพียงใด

คำถามที่กล่าวมานี้เป็นคำถามการประเมินทั้งสิ้น และถ้าโรงเรียนสามารถหาคำตอบได้ย่อมนำไปสู่การตัดสินใจปรับปรุงการทำงานที่จะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานในช่วงต่อ ๆ ไปทั้งสิ้น

ดังนั้น ถ้ามองการประเมินในวงกว้างและไม่มุ่งแต่เฉพาะที่การประเมินผลเมื่อเสร็จงานแล้วอย่างเดียว ก็จะทำให้การประเมินเชิงระบบนั้นสามารถตั้งคำถามเพื่อประเมินได้ตั้งแต่เริ่มทำงานคือการประเมินปัญหา เมื่อคิดว่ามีปัญหาเกิดขึ้นแล้วจะต้องทำงานแก้ปัญหานี้ คำถามต่อมาคือ พร้อมจะทำหรือไม่ ถ้าพร้อมก็ลงมือวางแผน คำถามต่อมาคือ แผนที่ร่างขึ้นเหมาะที่จะใช้หรือไม่ จะนำไปสู่ความสำเร็จที่ต้องการหรือไม่ ถ้าแผนใช้ได้ก็ลงมือทำ ขณะลงมือทำก็ประเมินด้วยว่าแผนที่กำหนดไว้แต่ละขั้นตอนทำตามได้หรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคอะไรจะปรับปรุงการทำงานอย่างไร เมื่อผ่านไประยะหนึ่ง ก็ประเมินดูว่าในช่วงที่ผ่านมาทำงานได้ผลอะไรบ้าง มากหรือน้อยกว่าที่คาดหวังไว้ต่อไปจะทำอะไรเพิ่มเติม ตัวอย่างเช่น โครงการ 2 ปี เมื่อทำได้หนึ่งปี ประเมินดูครั้งหนึ่ง ถ้าเห็นว่ายังทำได้น้อย ในช่วงต่อไปก็ต้องเร่งมือทำหรือลดเป้าหมายลง เมื่อเสร็จงานก็มีการประเมินสรุปผลงานทั้งหมด

และเมื่อทำงานเสร็จแล้วก็มีการติดตามดูผลในระยะยาวต่อไปด้วย
เท่าที่พบยังไม่ค่อยมีการทำงานครบถ้วนอย่างนี้ เช่น บางโครงการ
ไม่ได้เริ่มต้นจากปัญหา แต่เริ่มต้นจากการมีเงินเหลือ มีความช่วยเหลือ
โครงการพัฒนาการศึกษาหลายโครงการไม่ได้เริ่มต้นด้วยปัญหา
แต่เริ่มที่การมีงบประมาณเหลือ หรือมีโอกาสได้เงินกู้หรือบ้งเอื้อ
มีการพูดถึงปัญหาเรื่องนี้มากหากไม่ทำจะเสียหาย แต่ไม่ได้มุ่งพิจารณา
อย่างแท้จริงว่ามีปัญหาหรือไม่ ปัญหาจริง ๆ อยู่ตรงไหน สำหรับการ
ประเมินผลระยะยาวแล้วยังไม่ค่อยได้ทำกัน แต่ถ้าทำก็อาจจะ
เห็นได้ชัด เช่น หากย้อนกลับไปดูโรงเรียนที่อยู่ในโครงการพัฒนาทั้งหลาย
เมื่อ 10 กว่าปีที่ผ่านมา ดูว่าปัจจุบันมีอะไรเหลืออยู่ มีอะไรเด่นกว่า
โรงเรียนที่ไม่เคยอยู่ในโครงการบ้าง ถ้ามีแสดงว่าผลระยะยาวเกิดขึ้นแน่
แต่ถ้าไม่มีแสดงว่าผลระยะยาวของโครงการคงจะใช้ไม่ได้

5. การประเมินอย่างมีระบบ

การประเมินอย่างมีระบบ ซึ่งหมายถึงการประเมินตามขั้นตอนต่าง ๆ
ของการทำงานเป็นระบบดังกล่าวแล้วนั้นจะประกอบด้วย การประเมินย่อย
ดังนี้

(1) การสำรวจปัญหา และ/หรือความต้องการเพื่อทำความรู้จัก
กับปัญหาทั้งหมด จัดลำดับความสำคัญของปัญหา และตัดสินใจเลือก
ทำงานหรือโครงการแก้ปัญหาหรือสนองความต้องการ

(2) การตรวจสอบความพร้อมหรือความเป็นไปได้ของงาน
ที่จะทำ

(3) การตรวจสอบความเหมาะสมและความชัดเจนของแผนที่จะทำงานนั้น

(4) การติดตามตรวจสอบผลการทำงานเป็นระยะ ๆ (ติดตามกำกับงาน)

(5) การตรวจสอบผลสรุปของงาน

(6) การติดตามดูผลระยะยาวของงาน

ถ้าทำได้แบบนี้ ในการทำงานในโรงเรียนหรือหน่วยงาน น่าจะเป็นเครื่องประกันได้ว่าการพัฒนาตนเองของหน่วยงานนั้นจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและนำไปสู่ประสิทธิผลสูงสุด เพราะการประเมินทุกขั้นตอนเช่นนี้ย่อมนำไปสู่การตัดสินใจปรับปรุงการทำงานในช่วงต่อไปเป็นระยะ ๆ ยกตัวอย่างเช่น โรงเรียนมีปัญหามากมาย ถ้ามี (1) การสำรวจปัญหาเสียก่อน อย่างน้อยก็เป็นการพิสูจน์ว่าปัญหานั้นมีจริงหรือไม่ มีปัญหาอะไรบ้าง มากหรือน้อย แต่ละปัญหามีความร้ายแรงเพียงใด ถ้าปัญหาไม่ได้รับการแก้ไขจะส่งผลเสียหายมากน้อยเพียงใด แต่ละปัญหามีสาเหตุมาจากอะไร ทำเช่นนี้แล้วก็จะมีการจัดลำดับปัญหาแล้วเลือกแก้ปัญหาที่สำคัญก่อน และมีการจัดสรรทรัพยากรและเวลาให้ ต่อไปก็มาดูว่า (2) โรงเรียนมีความพร้อมในการทำงานนี้มากน้อยเพียงใด โครงการใหญ่ ๆ ที่พบ จะเห็นได้ว่าการศึกษาความพร้อมมาก่อน เช่น การวางระบบขนส่งมวลชนในกรุงเทพมหานคร โครงการถนนวงแหวนรอบกรุงเทพฯ ฯลฯ โครงการเหล่านี้ใช้งบประมาณเป็นสิบเป็นร้อยล้าน ในการสำรวจความพร้อม ตัวอย่างคำถามในเรื่องความพร้อมในการทำงานของโรงเรียนก็มี เช่น ช่วงเวลานี้จะมีกิจกรรมหรือโครงการอะไรบ้าง

นักเรียนและครูพร้อมหรือไม่ สภาพลมฟ้าอากาศท้องถิ่นพร้อมจะเอื้อต่องานนั้นหรือไม่ ถ้ามีการสำรวจความพร้อมเสียก่อน โครงการหลายโครงการก็จะลงมือทำไม่ตรงกัน สืบเสาะกันได้ ปัญหาเรื่องคน ดินฟ้าอากาศ ก็จะไม่เกิดขึ้น ปัญหาที่การทำงานจะขัดกับการปิด-เปิดภาคเรียน ก็จะหลีกเลี่ยงได้

การสำรวจปัญหา/ความต้องการ

1. ปัญหา คืออะไร?
2. มีขอบเขตกว้างขวางเพียงใด? หนักเบาเพียงใด?
3. ถ้าปัญหานี้ยังคงมีอยู่ต่อไป จะเกิดผลเสียหายอย่างไรบ้าง?
4. อะไรคือสาเหตุของปัญหานี้?
5. ในแต่ละสาเหตุ จะมีแนวทางแก้ไขอย่างไรได้บ้าง?
6. จะเลือกแก้ปัญหาดีก่อน? และ จะเลือกแก้ด้วยวิธีใด?

เมื่อสำรวจความพร้อมแล้ว งานขั้นต่อไปก็คือลงมือร่างแผนหรือโครงการในรายละเอียดเพื่อนำไปปฏิบัติ ในขั้นนี้จะมี (3) การตรวจสอบความเหมาะสมของแผนซึ่งจัดทำเป็นเอกสารแล้ว ถ้ามีการตรวจสอบความเหมาะสมและความชัดเจนของแผนจริง ๆ แล้วโครงการหลายโครงการที่มีอยู่ในโรงเรียนขณะนี้คงจะต้องถูกยกเลิกหรือปรับเปลี่ยนเพราะมีการกำหนดจุดประสงค์ไว้มากข้อ แต่กำหนดขั้นตอนการทำงานเพียง 2-3 ขั้นตอนสั้น ๆ และกำหนดงบประมาณลอย ๆ แต่ในขั้นตอนเหล่านั้นไม่ได้ชี้ให้เห็นชัด ๆ ว่า ถ้าใช้เงินเท่านี้

ทำกิจกรรมอย่างนี้จะประสบผลสำเร็จตามจุดประสงค์อย่างไร ยังเขียนแผนไม่ชัดเจนและไม่น่าจะเกิดความสำเร็จตามจุดประสงค์ โครงการที่มักจะมีอยู่มาก ได้แก่โครงการเกี่ยวกับการปรับปรุงส่งเสริมความประพฤติวินัย เพราะทำกิจกรรมที่ระบุในโครงการเหล่านั้นล้วนมีอยู่แล้วตามปกติ เช่น อบรม บรรยาย ฯลฯ แต่นำมาบรรจุไว้ในโครงการอีก แสดงว่ามีได้มีวิธีการใหม่ ๆ อะไรเลย เมื่อนำมาใส่ในโครงการก็ไม่น่าจะทำให้ปัญหานั้นหมดไป ดังนั้น จึงควรมีการตรวจสอบความเหมาะสมและความชัดเจนของแผนที่จะทำเพื่อผลสำเร็จของงาน

เกณฑ์การประเมินร่างแผนหรือโครงการ

1. รูปแบบและเนื้อหา
2. ความชัดเจนของภาษา
3. ความเป็นไปได้
4. ความเหมาะสม
5. ความสอดคล้อง
6. ความพอเพียง
7. ความประหยัด

สำหรับ (4) การติดตามตรวจสอบผลการทำงานเป็นระยะ ๆ นั้น คงรู้จักกันดีในชื่อว่าการติดตามกำกับงาน (Monitoring) การทำ

รายงานประจำเดือนและประจำงวดต่าง ๆ ล้วนเป็นส่วนหนึ่งของการติดตามงานเป็นระยะ ๆ ทั้งสิ้น แต่ที่เป็นปัญหามากอยู่ในขณะนี้คือการตรวจสอบผลการทำงานและปัญหาที่เกิดขึ้นมักไม่ได้ข้อมูลที่แท้จริง เมื่อการรายงานไม่ตรงกับสภาพความเป็นจริงก็จะนำไปสู่การสรุปที่คลาดเคลื่อน และการตัดสินใจที่ไม่เหมาะสม เพราะฉะนั้นการแก้ปัญหา ก็จะไม่สามารถประสบความสำเร็จ งานขั้นต่อไปคือ (5) การประเมินสรุปผลการดำเนินงานนั้น เป็นสิ่งที่เราคุ่นเคยกันมาก เพราะเมื่อทำงานไปได้ระยะหนึ่งก็จะประเมินผล การประเมินส่วนนี้จะมีประโยชน์ก็ต่อเมื่อมีการนำผลการประเมินไปใช้จริง ๆ ถ้าประเมินแล้วรายงานผลไม่ตรงก็ใช้งานไม่ได้ หรือกว่าจะสรุปผลการประเมินได้ก็เลยเวลาตัดสินใจไปแล้วก็ไม่ได้ใช้ประโยชน์ของการประเมินนั้น ๆ อย่างคุ้มค่า ในเรื่องของ (6) การติดตามผลระยะยาวนั้น มักไม่ค่อยได้ทำกัน เมื่อประเมินสรุปแล้วได้ผลดีก็หยุดแค่นั้น ไม่ได้ดูต่อไปว่าในระยะยาวอีก 4-5 ปี หรือ 10 ปีข้างหน้า งานที่ทำยังจะส่งผลดีอยู่อีกหรือไม่ เช่น นักเรียนที่จบออกจากโรงเรียนในโครงการปรับปรุงนั้น ไปประสบความสำเร็จในชีวิตทำงานมากน้อยเพียงใด ดีกว่านักเรียนที่มีได้เข้าโครงการนั้น ๆ หรือไม่

สรุปได้ว่า ถ้าจะให้โรงเรียนมีการพัฒนาตนเองต้องมีการส่งเสริมให้โรงเรียนทำงานเชิงระบบให้ได้ ขณะเดียวกันต้องมีการประเมินเป็นระบบประกอบไปด้วย เพราะผลการประเมินนั้นจะนำไปสู่การปรับการทำงานในช่วงต่อไป

6. ประเด็นหลักของการประเมิน

ในการประเมินงานหรือโครงการใดโครงการหนึ่งนั้น มีผู้เสนอว่า ควรจะต้องมองให้ครอบคลุมทุกประเด็นต่อไปนี้

1. สภาพแวดล้อม (Context) ได้แก่สภาพแวดล้อมรอบ ๆ ตัว หรือรอบ ๆ โรงเรียน ซึ่งนอกเหนือการควบคุมของผู้ทำงานหรือโรงเรียน สภาพแวดล้อมรอบ ๆ โรงเรียนคงได้แก่สภาวะต่าง ๆ ที่อยู่นอกโรงเรียน ที่จะส่งผลต่อการทำงานของโรงเรียน คือสภาพของชุมชน สภาพทางภูมิศาสตร์ และเศรษฐกิจ การอาชีพ สภาพทางวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณี ฯลฯ

การประเมินสภาพแวดล้อม เป็นการตรวจสอบดูว่าสภาพแวดล้อม จะเอื้อหรือเป็นอุปสรรคต่องานที่เราคิดจะทำมากน้อยเพียงใด และถ้าจำเป็นจะต้องทำงานที่กำหนด จะหาทางหลีกเลี่ยงอุปสรรคนั้น ๆ หรือจะจัดการชดเชยอย่างไร

2. ปัจจัยของการทำงาน (Input) ปัจจัยคือสิ่งที่เราต้องจัดหา มาเพื่อใช้ในการทำงาน มีทั้งคน วัตถุ สิ่งของ อาคารสถานที่ ความรู้-ประสบการณ์ ทักษะของผู้เกี่ยวข้อง ตลอดจนเงิน ในโรงเรียนนั้น ปัจจัยในการจัดการศึกษาจะมีทั้งบุคลากรทุก ๆ ฝ่าย วัสดุอุปกรณ์ อาคารเรียน ความรู้-ประสบการณ์-ทักษะของครู งบประมาณ และอื่น ๆ สิ่งเหล่านี้ต้องคำนึงถึงทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพประกอบกัน เพื่อนำมาใช้เป็นตัวต้นในการดำเนินงานของโรงเรียน

การประเมินปัจจัยเป็นการตรวจสอบความพร้อมในการเริ่มงาน เพื่อเตรียมการในสิ่งที่ยังขาด หรือเตรียมการแก้ไขล่วงหน้า

3. กระบวนการทำงาน (Process) กระบวนการทำงานในโรงเรียน ได้แก่ กิจกรรมการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมต่าง ๆ แก่นักเรียน และหมายความรวมถึงกิจกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น การเตรียมการสอน และกิจกรรมอื่น ๆ ของครู หรือโรงเรียน

การประเมินกระบวนการ เป็นการตรวจสอบประสิทธิภาพของวิธีทำงานที่เราเลือกใช้เพื่อหาทางปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น อันจะส่งผลต่อความสำเร็จของงาน (คือประสิทธิผลสูงขึ้น)

4. ผลผลิตระยะใกล้ (Products) ผลผลิตระยะใกล้ คือ ความรู้-ความสามารถ และคุณลักษณะต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นที่ตัวนักเรียน เมื่อนักเรียนเรียนจบหลักสูตรหรือจบแต่ละชั้น

การประเมินผลผลิตระยะใกล้ เป็นการตรวจสอบความสำเร็จของงานเมื่อสิ้นสุดการทำงาน ตามที่กำหนดไว้เป็นจุดประสงค์ของงานนั้น

5. ผลผลิตระยะไกลหรือผลกระทบ (Impacts) คือความสำเร็จหลังจากสิ้นสุดโครงการแล้วในระยะยาว ได้แก่ ความสำเร็จของผู้เรียนในอนาคตเมื่อออกประกอบอาชีพแล้ว

การประเมินผลผลิตระยะไกล หรือผลกระทบ เป็นการตรวจสอบความคงทนของผลจากการทำงาน หลังจากสิ้นสุดการทำงานไปแล้ว ระยะเวลาหนึ่งเพื่อหาข้อสรุปว่า งานที่ทำเสร็จแล้วนั้นมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นในอนาคตตามที่เราคาดหวังจริงหรือไม่ ทั้งนี้ ความคาดหวังในการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในอนาคตจัดเป็นเป้าหมายที่แท้จริงของการทำงานทุก ๆ อย่างอยู่แล้ว

ประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้จะได้จากการประเมินเชิงระบบ แต่ไม่ได้หมายความว่าในการประเมินแต่ละครั้งจะต้องทำครบทุกอย่าง ขึ้นอยู่กับเจตนาว่าต้องการประเมินเพื่ออะไร เช่น การสำรวจปัญหา/ความต้องการมุ่งประเด็นไปที่สภาพแวดล้อมและปัจจัยเป็นสำคัญ การตรวจสอบความพร้อมและความเหมาะสมของแผนมุ่งประเด็นไปที่ปัจจัยและกระบวนการ แต่การประเมินผลสรุปจะมุ่งประเด็นไปที่ผลผลิตระยะใกล้ และการติดตามผลระยะยาวจะมุ่งไปที่ผลกระทบ การส่งเสริมให้โรงเรียนพัฒนาตนเองให้ได้ต้องส่งเสริมให้โรงเรียนมองตนเองเป็นระบบและประเมินเป็นระบบควบคู่กันไป

ประเด็นสำคัญที่โรงเรียนควรประเมิน

1. สภาพแวดล้อมรอบ ๆ โรงเรียน
2. ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีในโรงเรียน
3. กระบวนการดำเนินงานของโรงเรียน
4. ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน
5. ความสำเร็จของผู้จบการศึกษาเมื่อออกทำงานแล้ว

การประเมินตนเองของโรงเรียน

1. การประเมินภายนอก/ภายในและการประเมินตนเอง

ความแตกต่างระหว่างการประเมินภายนอกและการประเมินภายในอย่างง่าย ๆ คือเมื่อใดก็ตามที่มีการประเมินเกิดขึ้น ถ้ากลุ่มหรือคนภายนอกมาประเมินเราก็เรียกว่าการประเมินภายนอก แต่ถ้าเราประเมินตัวเราเองก็เป็นการประเมินภายใน

อย่างไรก็ตาม คำว่า “ภายนอก” และ “ภายใน” นั้น เป็นคำเปรียบเทียบเหมือนคำว่า สูง/ต่ำ ดำ/ขาว จะพูดว่าคน ๆ หนึ่งสูงก็ต่อเมื่อมีอีกคนหนึ่งต่ำกว่า หรือคนหนึ่งดำ ก็ต่อเมื่ออีกคนหนึ่งขาวกว่า แต่แม้จะไม่พูดถึงอีกคนในการเปรียบเทียบ ก็มีความหมายว่าเรามีอีกคนหนึ่งอยู่ในใจเป็นการเปรียบเทียบเช่นกัน ดังนั้น การเปรียบเทียบจะได้ผลอย่างไรย่อมขึ้นกับขอบเขตหรือเกณฑ์ในการเปรียบเทียบนั้นด้วย

เราพูดว่า ขณะนี้เราอยู่ในเมือง เมื่อเรานึกถึงขอบเขตคือในเมืองเปรียบเทียบกับอีกคนหนึ่งอยู่นอกเมือง แต่เปรียบกับอีกคนที่อยู่ในเมืองเหมือนกันแต่อยู่ในสำนักงานด้วย เราก็อยู่นอกสำนักงาน และถึงแม้เราจะอยู่ในสำนักงานเราก็ยังอาจอยู่นอกห้องประชุม เมื่อเปรียบเทียบกับคนในห้องประชุม

ในการประเมินภายนอก/ภายในก็เช่นกัน เมื่อพูดว่าการจัดการศึกษาเป็นเรื่องภายในกระทรวงศึกษาธิการ ถ้าหน่วยงานในกระทรวงฯ เป็นผู้ประเมินก็จัดเป็นการประเมินภายใน แต่ถ้าให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติเป็นผู้ประเมิน ก็จัดเป็น

การประเมินภายนอก แต่ภายในกระทรวงศึกษาธิการนั้น ถ้าเป็นการประเมินโรงเรียนของกรมสามัญศึกษาและกรมวิชาการเป็นผู้ประเมินก็เป็นการประเมินภายนอก แต่ถ้ากองในกรมสามัญศึกษาเป็นผู้ประเมินก็เป็นการประเมินภายใน และปัญหานี้ก็จะเกิดขึ้นอีกเมื่อพูดถึงการประเมินภายในกรมสามัญศึกษา แต่ยังเป็นการประเมินภายนอกโรงเรียน เพราะหน่วยศึกษานิเทศก์เป็นผู้ประเมินโรงเรียน

อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าจะมองการประเมินจากภายนอกหรือภายในก็ตาม การประเมินดังกล่าวก็จะต้องมีผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินเสมอ จุดอ่อนที่มีก็คือคนทำงานรู้สึกว่าเขาถูกผู้อื่นมาประเมิน แล้วตัดสินว่าดีหรือไม่ดี เพราะฉะนั้นถึงแม้จะเข้าใจว่ามีเจตนาเพื่อความสำเร็จของส่วนรวมก็ตาม แต่การปกปิดและการปกป้องตนเองย่อมเกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ เมื่อเป็นเช่นนี้ ในที่นี้เราจะพูดถึงการประเมินภายในอีกแบบหนึ่งที่เรียกว่า การประเมินตนเอง คือผู้ทำงานเป็นผู้ประเมินเอง ไม่มีการตั้งคณะกรรมการขึ้นประเมิน ผู้ทำงานกับผู้ประเมินจะเป็นกลุ่มเดียวกัน โดยถือว่าการประเมินเป็นเรื่องปกติสอดแทรกอยู่ในกระบวนการทำงานของตนเอง ดังนั้นเราจึงจะมีการส่งเสริมให้โรงเรียนมีการประเมินภายในในลักษณะของการประเมินตนเอง เพื่อประจักษ์กับการทำงานเชิงระบบ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาโรงเรียนด้วยตนเองได้

2. ลักษณะที่สำคัญของการประเมินตนเอง

ดังได้กล่าวไว้ข้างต้นว่า การส่งเสริมการพัฒนาที่ดีนั้นคือโรงเรียนมีการพัฒนาตนเองให้ได้ แต่การพัฒนาดังกล่าวนั้นต้องให้โรงเรียน

รู้จักวางระบบงานของตนเองเป็นรูปแบบการพัฒนาเชิงระบบ ขณะเดียวกัน ก็ให้โรงเรียนมีการประเมินตนเองเป็นระบบด้วย นี่คือนำแนวคิดเบื้องต้น ของงานการประเมินตนเอง ถ้าการประเมินตนเองประสบความสำเร็จ จะต้องไม่มีคำว่างานประเมินตนเองปรากฏอยู่เป็นเอกเทศในโรงเรียน เพราะกิจกรรมประเมินต่าง ๆ จะสอดแทรกอยู่ในการทำงานเชิงระบบ ของโรงเรียนแต่เราสามารถบอกได้ว่าตรงไหน ส่วนไหนเป็นกิจกรรม การประเมินตนเอง โดยที่ไม่มีคำว่าประเมินตนเองอยู่ ถ้าจะให้มีการ ประเมินตนเองเกิดขึ้นในโรงเรียนตามแนวความคิดที่กล่าวนี้ เราจะต้องหลีกเลี่ยงไม่ให้ใช้คำว่า “ประเมินตนเอง” เรียกชื่อกิจกรรมใด ๆ ในโรงเรียน เพราะตราบใดที่มีคำนี้ปรากฏอยู่ในระบบของโรงเรียน จะเรียกว่าเป็นงานชิ้นหนึ่งของโรงเรียนและแยกออกจากงานอื่น ๆ เจตนาของเรานั้นไม่ต้องการให้แยกออกเป็นงานชิ้นหนึ่ง แต่ต้องการ ให้โรงเรียนทำงานเดิมโดยทำงานอย่างเป็นระบบ ประเมินเป็นระบบ สอดแทรกเข้าไปในระบบงานปกติของโรงเรียนอย่างทั่วถึงทุก ๆ กิจกรรม

ถ้ามีการประเมินตนเองเกิดขึ้นเช่นนี้แล้ว มิได้หมายความว่า การประเมินภายนอกจะหายไป เราจะต้องใช้ทั้ง 2 อย่างร่วมกัน หมายความว่าหน้าที่ของกรมวิชาการและศึกษานิเทศก์หรือหน่วยงาน ภายนอกอื่น ๆ ที่จะต้องไปประเมินการทำงานของโรงเรียนนั้นคงเป็น ไปตามเดิมในลักษณะเป็นการประเมินภายนอก แต่ขณะเดียวกัน โรงเรียนก็มีการประเมินภายในในรูปของระบบการประเมินตนเองเป็น กลไก (Mechanism) สอดแทรกในการทำงาน การวางแผนต่าง ๆ อยู่ด้วย ดังนั้น โรงเรียนใดที่มีระบบการประเมินตนเองดี ก็จะมีการ

ปรับปรุงพัฒนาตนเองอยู่เสมอ จนถือได้ว่าเป็นเกราะป้องกันต่อการประเมินภายนอก และจะทำให้ผลการประเมินภายนอกมีแต่ความชื่นชม วิธีที่ดีก็คือใช้การประเมินทั้ง 2 อย่างร่วมกัน เพราะการประเมินแต่ละอย่างมีจุดอ่อนอยู่ด้วย การประเมินภายนอกนั้นนอกจากจะทำให้ผู้ทำงานรู้สึกว่ามีผู้คอยจับผิดแล้ว ยังถูกวิจารณ์ว่าผู้ประเมินมักจะไม่รู้เรื่องที่จะประเมินจริง สิ่งสมควรประเมินก็ไม่ประเมิน สิ่งที่ไม่ควรประเมินก็ประเมิน ความจริงได้ผลอย่างนี้ก็ประเมินว่าได้ผลเป็นอย่างอื่น ดังนั้นถ้าประเมินทั้ง 2 อย่างร่วมกัน ก็จะตรวจสอบผลกันได้ แต่ทั้งนี้หมายความว่า การประเมินทั้งภายนอกและการประเมินตนเองต้องเป็นการประเมินเพื่อพัฒนาและใช้เกณฑ์เดียวกันด้วย มิได้หมายความว่าประเมินเพื่อหาความดีความชอบหรือประเมินเพื่อการจับผิดผู้ใด

จากลักษณะของการประเมินดังกล่าวข้างต้น เราอาจให้คำจำกัดความของ “การประเมินตนเองของโรงเรียน” ได้ว่า “คือ การที่โรงเรียนมีการตรวจสอบหรือประเมินการทำงานของตนเอง อยู่เป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอ ประกอบคู่หรือสอดแทรกเข้าไปกับขั้นตอนการทำงานเชิงระบบในทุก ๆ งานหรือทุก ๆ กิจกรรม ครอบคลุมงานของโรงเรียนทั้งหมด ทั้งนี้ การตรวจสอบในแต่ละงานดังกล่าวนั้น ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่รับผิดชอบทำงานนั่นเอง และคณะผู้ทำงานนั้นเองเป็นผู้นำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงการทำงานในขั้นต่อไปของงานนั้น”

หลักการสำคัญของการประเมินตนเองควรจะมีอย่างน้อย 2 ประการ

(1) ผู้ทำงานเป็นผู้ประเมินเอง ตรวจสอบงานที่ทำเองอย่างเป็นระบบ กล่าวคือ ตรวจสอบว่าตนเองทำงานตรงกับปัญหาที่เป็นจริงหรือไม่ งานที่คิดไว้มีโอกาสเป็นไปได้มากน้อยแค่ไหน แผนที่ร่างไว้เป็นไปได้หรือไม่ ตนเองทำงานตามแผนได้หรือไม่ ทำงานแล้วประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ทำงานได้ดีขนาดไหน ทั้งหมดนี้เป็นการตรวจสอบตนเองอยู่ตลอดเวลา

(2) เมื่อตรวจสอบได้ผลอย่างไรมาแล้ว ผู้นำผลไปใช้คือตนเอง ไม่ใช่ผู้อื่น เมื่อตรวจสอบในขั้นต้น ก็นำผลไปใช้ในขั้นต่อไป ทั้งนี้จะเห็นได้ว่า การประเมินตนเองก็คือเครื่องมือพัฒนางานของตนเองนั่นเอง

ข้อดีของการประเมินตนเองที่การประเมินภายนอกไม่มีก็คือ จะทำให้ผู้ประเมินรู้รายละเอียดลึกซึ้ง ไม่มีการปกปิด ป้องกัน ใช้ผลการประเมินได้ทันทีและปรับปรุงได้ทุกระยะ

3. จุดประสงค์ของการส่งเสริมการประเมินตนเองของโรงเรียน

การส่งเสริมการประเมินตนเองมีจุดประสงค์คือเพื่อให้โรงเรียนมีระบบการประเมินตนเองฝังติด (Built-in) อยู่ในระบบการทำงานทุกอย่างในโรงเรียน โดยให้โรงเรียนดำเนินการอย่างมีระบบ ซึ่งอาจมี 4 หรือ 5 ขั้นตอน ตามที่กล่าวแล้วข้างต้น และมีการประเมินตนเองฝังอยู่ในทุกขั้นตอน ฉะนั้นการประเมินตนเองไม่ใช่การติดตามกำกับงาน (Monitoring) เพียงอย่างเดียว แต่หมายถึงการประเมิน

ตรวจสอบตนเองทุกขั้นตอน โรงเรียนต้องสำรวจปัญหาของตนเอง
สำรวจความพร้อมของตนเอง ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแผนแล้ว
ติดตามงานที่ปฏิบัติตามแผนแล้วสรุปผลด้วยตนเอง และนำผลไปใช้เอง
อย่างจริงจัง ถ้าโรงเรียนทำได้เช่นนี้ ถือว่าเป็นการประเมินตนเอง
เพื่อพัฒนาและปรับปรุงอย่างแท้จริงไม่ใช่ประเมินเพื่อจับผิดใคร หรือ
หาความดีความชอบให้ผู้ใดโดยเฉพาะ

4. ข้อกำหนดที่สำคัญในการริเริ่มการประเมินตนเองของโรงเรียน

ในการริเริ่มให้มีการประเมินตนเองในโรงเรียนนั้นมีสิ่งสำคัญ ๆ
ที่โรงเรียนควรมีหรือถ้ายังไม่มีก็ควรริเริ่มให้มีไปพร้อม ๆ กันด้วย
หลาย ๆ ประการ สิ่งเหล่านี้เมื่อผสมผสานกับการประเมินตนเองแล้ว
จะส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการจัดการศึกษาเพิ่มขึ้นเป็นอย่างมาก
สิ่งสำคัญเหล่านี้ได้แก่

1. การวางแผนของโรงเรียน โรงเรียนควรมีการจัดทำแผน
ดำเนินงานทั้งแผนระยะสั้น ระยะยาว ซึ่งในแผนนั้นจะมีการระบุปัญหา
ทรัพยากร แนวดำเนินการ ตลอดจนกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะทำไว้ชัดเจน
ถ้าโรงเรียนไม่มีแผนดังกล่าว การจะส่งเสริมการประเมินตนเอง
ในโรงเรียนย่อมทำได้ยากลำบาก เพราะถ้าไม่มีแผนก็ไม่มีเกณฑ์
หรือความคาดหวัง และถ้าไม่มีเกณฑ์หรือความคาดหวัง ก็จะไม่อาจ
ตรวจสอบความสำเร็จของงานได้ ดังนั้น การประเมินตนเองจะต้อง
เริ่มต้นที่การมีแผนการทำงานก่อน

การประเมินที่ประกบคู่กับการทำงาน

- * 1. สำรวจปัญหา/ความต้องการ
 - 1. เลือกปัญหา/ความต้องการ
- * 2. สำรวจความพร้อม-ความเป็นไปได้ในการทำงาน
 - 2. ร่างแผนดำเนินงาน
- * 3. ประเมินร่างแผน/โครงการ
 - 3. ลงมือปฏิบัติงานตามแผน
- * 4. ติดตามผลทุก ๆ ขั้นตอนการทำงาน
 - 4. ปรับปรุงงานตามผลการติดตาม
- * 5. ประเมินผลสรุปเป็นช่วง ๆ และ ประเมินสรุปเมื่อสิ้นสุดงาน
- * 6. ติดตามดูผลระยะยาว

หมายเหตุ * หมายถึง การประเมิน

2. คณะผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียน โรงเรียนควรมีการมอบหมายการทำงานเป็นคณะเป็นกลุ่มทำงานมากกว่าจะมีการมอบหมายงานเป็นรายบุคคล เพราะการทำงานเป็นคณะเป็นการระดมพลังความสามารถทำให้มีโอกาสประสบความสำเร็จสูงขึ้น แต่ถ้ายังไม่มีก็จะควรส่งเสริมให้เกิดมีขึ้นให้ได้ ผู้บริหารควรมอบหมายงานให้ทำเป็นหมู่คณะอาจมอบงานเป็นรายบุคคลได้แต่ไม่ควรมีมากนัก การทำงานเป็นคณะ

ทำให้ประเมินตนเองได้โดยไม่ลำบากใจเพราะใช้ความเห็นหลาย ๆ คน ช่วยตัดสินได้ และคำว่า “ตนเอง” ในที่นี้ เราหมายถึง “คณะผู้ทำงาน” นั้นเอง

3. การกำหนดเกณฑ์ประเมินหรือความคาดหวังล่วงหน้า การประเมินจะได้ผลต้องกำหนดรายการประเมิน (เกณฑ์หรือความคาดหวัง) ไว้ล่วงหน้า คณะไหนควรจะใช้เกณฑ์ใด เมื่อไร แล้วกำหนดการประเมินในขั้นตอนต่าง ๆ ตลอดจนแนวทางการสรุปผล และการนำผลการประเมินไปใช้ในคณะทำงานของตนได้ตลอดงานให้เรียบร้อย ก่อนลงมือทำงาน (ซึ่งจะอยู่ในรูปของปฏิทินปฏิบัติงานนั่นเอง)

4. บทบาทของแต่ละฝ่าย ควรมีการกำหนดบทบาทของแต่ละคณะหรือฝ่ายในการทำงานให้ชัดเจน ให้ทุกคณะหรือฝ่าย รู้บทบาทหน้าที่ของตนในการทำงานที่แตกต่างกันไป เป็นกลุ่มหรือหมวดวิชา การกำหนดบทบาทของแต่ละคณะให้ชัดเจนจะช่วยให้การทำงานไม่ซ้ำซ้อนก้าวก่ายกัน และไม่เกิดช่องโหว่ในการทำงาน การประเมินก็จะชัดเจน ทราบว่าจะประเมินอะไร ตรงไหน และเมื่อใด

5. การใช้หลักการกระจายอำนาจ โรงเรียนควรมีแนวโน้มในการกระจายอำนาจ คือ นอกจากจะมีการมอบงานให้ทำเป็นคณะแล้ว ทุกคนควรมีส่วนร่วมพิจารณาแก้ปัญหาาร่วมกัน มีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนตามระดับ การประเมินตนเองก็จะกระจายไปอย่างทั่วถึงทุกคณะทุกฝ่ายทั้งระบบในโรงเรียน

การกระจายอำนาจ

1. ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหา และ เลือกแนวทางแก้ไข
2. มีการแบ่งงาน – มอบหมายความรับผิดชอบ และมอบอำนาจ การตัดสินใจในระดับต่าง ๆ
3. มีการวางระบบสื่อสารการทำงาน – การส่งผ่านงาน – การ ประสานงาน
4. มีการสรุปผลการดำเนินงานและเผยแพร่ให้ทุกฝ่ายรับรู้และเข้าใจ

5. สภาพที่เอื้อต่อความสำเร็จของการประเมินตนเองของโรงเรียน
ถ้าจะมีการริเริ่มให้เกิดการประเมินตนเองในโรงเรียน เราควรมีการเตรียมความพร้อมเพื่อให้เกิดสภาพที่เอื้อต่อการริเริ่มหลาย ๆ ประการ ดังต่อไปนี้

(1) ผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนทุกคนเข้าใจว่าการประเมินตนเอง เป็นการประเมินเพื่อพัฒนา ต้องรับรู้และทราบว่าการประเมินตนเอง หมายความว่าอย่างไร ทุกคนมีเจตนารมณ์ว่าต้องพัฒนา และการ ประเมินตนเองนั้นก็เพื่อพัฒนา ไม่ใช่เพื่อจับผิด หรือลงโทษ หรือ เพื่อความดีความชอบ

(2) ทุกคนในโรงเรียนต้องพร้อมที่จะร่วมมือและยอมรับ ผลการประเมินนั้น

(3) ทุกฝ่าย ทุกคณะดำเนินงานตามรายการเกณฑ์ (หรือความ คาดหวัง) ที่ตกลงกันแล้ว เช่น โรงเรียนจะประเมินความพร้อม

เรื่องการเรียนการสอน จะต้องมีการมีเกณฑ์อะไรบางอย่างที่จะระบุได้ว่าอย่างนี้เป็นความพร้อม ถ้าประเมินกิจกรรมจะต้องมีเกณฑ์อะไรบอกว่ากิจกรรมนี้เหมาะสมหรือไม่ เกณฑ์เหล่านั้นจะมีลักษณะแตกต่างกันไปตามลักษณะสำคัญของแต่ละงาน เกณฑ์ที่เอาไปใช้เพื่อตัดสินว่าอะไรคือปัญหา อะไรไม่ใช่ปัญหา ปัญหาใดหนัก ปัญหาใดไม่หนัก มีความพร้อมจะทำขนาดไหน เกณฑ์ที่จะบอกว่า การทำงานมีความพร้อมหรือไม่ อะไรเป็นปัญหา อุปสรรคในการทำงาน เกณฑ์บางอย่างนั้นเป็นสิ่งที่โรงเรียนอาจกำหนดขึ้นเอง เกณฑ์บางอย่างก็มาจากการยอมรับของสังคม เช่น คุณภาพของงาน พฤติกรรมบางอย่างของเด็กเหล่านี้ เราอาจจะต้องไปนำปทัสฐานหรือมาตรฐานของสังคมมาเป็นเกณฑ์ที่ยอมรับกันในการประเมิน ถ้าครูตกลงและยอมรับแล้วก็นำไปใช้ แต่ถ้าใช้ไปนาน ๆ เกิดไม่ดีไม่เหมาะสมก็ปรับปรุงใหม่ได้

(4) มีการสรุปผลและนำผลไปใช้อย่างสม่ำเสมอ คณะทำงานจะพูดคุยกันเองว่างานที่ทำมีปัญหาอะไร โดยที่ทุกคนมีเกณฑ์ร่วมกัน จะทำให้ได้ข้อสรุปที่ตรงกัน แล้วนำไปปรับปรุงงานต่อไป

(5) การประเมินตนเองต้องแทรกเข้าทุกขั้นตอนของการทำงานในทุก ๆ งาน หมายความว่า ทุกงานที่ต้องมีการประเมินแทรกเข้าไปด้วยเสมอ

6. ข้อควรระวังในการประเมินตนเอง

การประเมินตนเองเพื่อพัฒนานั้นมีข้อควรหลีกเลี่ยงไม่ทำหรือไม่ให้เกิดขึ้นหลายประการคือ

(1) ต้องหลีกเลี่ยงการนำผลการประเมินไปจัดอันดับ หรือ ส่อว่าจะส่งผลความดีความชอบต่อผู้ถูกประเมินนั้นโดยตรง แต่จะต้อง ให้การประเมินส่งผลไปสู่การปรับปรุงคุณภาพของงาน ถ้าหากมองได้ว่า ผู้ถูกประเมินจะได้ความดีเป็นพิเศษ ถูกติเป็นพิเศษ การประเมินเช่นนี้ ไม่ใช่การประเมินเพื่อพัฒนา แต่เป็นการประเมินเพื่อเจตนาอื่น เช่น เพื่อจัดอันดับ เพื่อความดีความชอบ เพื่อการลงโทษ

(2) ผู้ปฏิบัติงานในระบบหรือในหน่วยงานทุกคนเป็นผู้ประเมินเอง ไม่แบ่งเป็นฝ่ายประเมิน ฝ่ายถูกประเมิน สิ่งนี้ต้องระวังมาก ถ้าจะ ส่งเสริมการประเมินตนเองในโรงเรียน ต้องไม่มีการตั้งคณะผู้ประเมินขึ้น ในโรงเรียน เพราะถ้าทำเช่นนั้นจะกลายเป็นประเมินภายในโรงเรียน เท่านั้นเองไม่ใช่ประเมินตนเอง เพราะคณะที่ตั้งขึ้นมา 4 - 5 คนนั้น จะเป็นผู้ประเมิน แต่ครูอื่น ๆ จะกลายเป็นผู้ถูกประเมิน ต้องไม่ลืม ว่าความหมายแท้จริงของการประเมินตนเองนั้น คือคณะทำงาน ทุกคนเป็นผู้ประเมินงานตนเอง ดังนั้น วิธีการตั้งคณะผู้ประเมินขึ้น ในโรงเรียนจึงไม่ตรงกับความหมายของการประเมินตนเองที่กล่าวถึง ในที่นี้

(3) ไม่มีการออกแบบเครื่องมือประเมินที่เป็นลายลักษณ์อักษร โดยปกติแล้วเมื่อพูดถึงการประเมิน ทุกคนต้องนึกถึงแบบสอบถาม แต่การประเมินตนเองนี้ คณะทำงานจะเป็นผู้สังเกต สัมผัสเอง ประชุม หาข้อสรุปว่าจะใช้เกณฑ์ใดมาประเมินงาน เมื่อพบว่างานนั้นมีข้อบกพร่อง อย่างไร จะปรับปรุงอย่างไร ถ้าจะมีลายลักษณ์อักษรบ้างก็คือรายงาน การประชุมตามปกตินั่นเอง ยกตัวอย่างง่าย ๆ เช่น คณะกรรมการชุดหนึ่ง

ได้รับมอบหมายให้ทำโครงการหนึ่ง คณะทำงานทั้งชุดจะปรึกษาหารือร่วมกัน หรือถ้าจำเป็นอยากรู้อะไรก็ออกไปสังเกตร่วมกัน หรืออาจแยกกันไปสังเกตตามที่มีโอกาส เก็บข้อมูลจากการสอบถามคนนั้นบ้าง คนนี้บ้าง มาประชุมปรึกษากันตั้งแต่ขั้นกำหนดปัญหาเป็นต้นไป เป็นการประชุมคณะทำงานตามปกติไม่ใช่การประชุม ประเมิน แล้วจะได้ประเด็นว่าที่ทำงานไปแล้วนั้นมีผลอย่างไรบ้าง มีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง จะปรับปรุงอย่างไร ดังนั้นจึงเป็นการประเมินตนเอง แต่การประชุมอาจมีข้อสรุปเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อใช้งานในคณะทำงานก็ได้ จัดเป็นรายงานการทำงานตามปกติ ไม่ถือว่าเป็นรายงานการประเมินตนเอง

การสร้างแบบประเมินให้ผู้อื่นตอบจะเหมาะสมในกรณีที่ผู้ประเมินไม่สามารถเข้าไปสัมผัสกับผู้ถูกประเมินได้ครบถ้วน จึงต้องใช้ข้อคำถามเป็นข้อเขียนให้ตอบในเวลาที่กำหนด และเมื่อตอบหรือให้ข้อมูลในแบบประเมินจะมีเจตนาหรือเงื่อนไขหลาย ๆ อย่างที่บีบบังคับให้ผู้ตอบตอบไม่ตรงกับความจริง ความถูกต้องของข้อมูลจะเปลี่ยนไปในกรณีเมื่อต้องเก็บข้อมูลกับคนส่วนมาก แม้จะมีความคลาดเคลื่อนเช่นนี้บ้าง ข้อสรุปในภาพรวมก็ยังคงใช้ได้ แต่ถ้าเก็บข้อมูลในวงจำกัด เช่น การทำโครงการในโรงเรียน คนที่เกี่ยวข้องมีไม่มากนักควรเก็บข้อมูลโดยใช้สายตา (สังเกต) และการพูดคุยจะได้ข้อมูลชัดกว่า การประเมินตนเองที่ดีต้องไม่ส่งเสริมให้มีการทำแบบประเมินออกมาแต่ยังต้องมีประเด็นประเมินอยู่เช่นกัน เช่น จะตรวจสอบความสำเร็จได้อย่างไร เพียงใด ต้องดูประเด็นใดบ้างเป็นต้น มิฉะนั้น เวลา

และแรงงานส่วนใหญ่จะเสียไปกับการออกแบบสร้างแบบเก็บข้อมูล ซึ่งผลได้ก็จะสู้การสังเกต ติดตามด้วยตนเองไม่ได้ยู่ดี

(4) ไม่มีการประเมินงานรายบุคคล หมายถึงว่าไม่ควรเจาะลึกให้ครูแต่ละคนประเมินงานของตนเอง เพราะถ้าทำเช่นนั้นข้อตัดสินว่าผลการประเมินเป็นอย่างไร จะมีข้อขัดแย้งและอาจสรุปไม่ได้ การประเมินเป็นคณะนั้นอาศัยใช้เสียงส่วนใหญ่ตัดสินได้ เช่น ทั้งคณะทำงานมี 5 คน เสียงส่วนใหญ่บอกว่าดีหรือบอกว่าต้องปรับปรุง ยังทำให้ผู้อยู่ในคณะบางคนยอมรับว่าดีหรือต้องปรับปรุงได้ เพราะเสียงส่วนใหญ่เป็นเช่นนั้น แต่ถ้าลงลึกไปถึงให้ครูแต่ละคนประเมินงานของตนเองจะเกิดการปกป้องตนเอง (Self – defence) ได้ และมีปัญหาที่ครูทุกคนก็มีเกณฑ์ไม่ตรงกัน ฉะนั้นการประเมินตนเองเป็นรายบุคคลจึงไม่อยู่ในขอบเขตของการประเมินตนเองที่กล่าวถึงในที่นี้

(5) ไม่มีการรายงานผลการประเมินตนเองต่อหน่วยเหนือ คือต้องไม่มีรายงานการประเมินตนเองเกิดขึ้นในโรงเรียน มีแต่รายงานการประชุมสรุปผลงานหรือรายการประชุมตามปกติของโรงเรียน เช่น เมื่อคณะวิชาการของโรงเรียนประชุมแต่ละครั้งจะมีรายงานว่าการปฏิบัติงานนั้นได้ผลอย่างไรจะดำเนินการอย่างไรต่อไป แต่จะต้องไม่มี “รายงานการประเมินตนเองของโรงเรียน” เกิดขึ้น แต่ถ้าโรงเรียนจะมี “รายงานผลการดำเนินงานของโรงเรียน” ในรอบปีการศึกษา ก็ย่อมจะทำได้ตามปกติ เพราะรายงานดังกล่าวเป็นการสรุปผลการทำงานของแต่ละหน่วยงานในโรงเรียนเพื่อการเผยแพร่ หรือเพื่อเสนอต่อหน่วยเหนือ ซึ่งเป็นรายงานที่เกิดจากการประเมินภายใน (ที่ไม่ใช่

การประเมินตนเอง) ตามปกติของหน่วยงานนั่นเอง ทั้งนี้เพราะเราต้องการให้ การประเมินตนเองนั้นเป็นเรื่องภายในของคณะทำงาน และเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ และครบทุกจังหวะของการประเมิน

7. การประเมินตนเอง : ละลายแต่มีร่องรอย

ถ้าโรงเรียนมีการประเมินตนเองสอดแทรกเข้าไปในระบบงานของโรงเรียนอย่างทั่วถึง และทุก ๆ ระดับของงานแล้ว หมายความว่า จะมีกิจกรรมที่เป็นร่องรอยของการประเมินตนเองสอดแทรกอยู่ในทุก ๆ โครงการ และทุก ๆ กิจกรรมในโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นงานวิชาการ งานธุรการ งานปกครอง หรืองานบริการ ในทุก ๆ ระดับของคณะผู้ปฏิบัติงานตั้งแต่ระดับบริหารลงมาถึงระดับฝ่ายหรือหมวดวิชา และลงไปถึงระดับคณะทำงานย่อย ๆ หรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เช่น กลุ่มครูผู้สอนในรายวิชาเดียวกัน กลุ่มครูผู้รับผิดชอบในกิจกรรมเดียวกัน หรือกลุ่มครูผู้รับผิดชอบในงานหรือโครงการเดียวกัน

กิจกรรมที่จัดว่าเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินตนเอง หรือจัดว่าแสดงการประเมินตนเองนั้น จะอยู่ในรูปของการประชุมพิจารณาเรื่องงานถึงประเด็นต่าง ๆ การประชุมอภิปรายหรือปรึกษาหารือ การประชุมสรุปผลงานและปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน การออกตรวจสอบงานหรือออกสำรวจกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำ การพูดคุยหรือสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ การออกตรวจสอบสถานที่ การพบปะเยี่ยมเยียน หรือการติดตามสังเกตพฤติกรรมหรือปรากฏการณ์ ส่วน

ร่องรอยที่แสดงว่ามีกิจกรรมเหล่านี้เกิดขึ้น อาจมีปรากฏอยู่ในปฏิทินปฏิบัติงาน รายงานการจัดกิจกรรม บันทึกการประชุม สรุปผลการประชุม สรุปผลการดำเนินงาน เอกสารประกอบการประชุม ซึ่งเอกสารต่าง ๆ ที่กล่าวถึงนี้เป็นสิ่งที่จัดทำและเวียนกันอยู่ในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหรือคณะทำงานนั้นเป็นส่วนใหญ่ มิใช่เพื่อการเผยแพร่ออกในวงกว้าง

ถ้าจะเข้าไปสังเกตหรือติดตามดูว่า โรงเรียนมีการประเมินตนเองอยู่เป็นปกติหรือไม่ อาจมีทั้งการดูที่เอกสารต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น เช่น เอกสารบันทึกการประชุม สังเกตหรือตรวจสอบดูว่ามีวาระการประชุมที่มีการอภิปรายหรือปรึกษาหารือเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ของโรงเรียน/ของกลุ่มวิชา/ของคณะทำงาน หรือไม่ มีวาระการประชุมที่เกี่ยวกับการวางแผนดำเนินงาน การร่างแผน การพิจารณาแผน การปรับแผน หรือไม่ มีวาระการประชุมที่เกี่ยวกับการสรุปผลงานในช่วงที่ผ่านมา พูดถึงปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินงาน พูดถึงแนวทางการปรับปรุงแก้ไข ในช่วงต่อไปหรือไม่ มีวาระการประชุมที่สรุปผลงานในรอบเดือน รอบภาคเรียน หรือรอบปีหรือไม่ มีวาระการประชุมที่เกี่ยวกับผลกระทบของงานที่ทำต่องานอื่น ๆ ต่อส่วนอื่น ๆ หรือผลได้ต่อเนื่องเมื่อสิ้นสุดงานที่ทำไปแล้วหรือไม่ ประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนแต่แสดงว่าเป็นการประเมินตนเองทั้งสิ้น และอาจสอดแทรกคละอยู่ในเอกสารต่าง ๆ ที่กล่าวข้างต้นตลอดปีการทำงานของโรงเรียนด้วย

นอกจากจะดูร่องรอยจากเอกสารแล้ว อาจได้ร่องรอยดังกล่าวจากการพูดคุยสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการกับผู้ทำงานเองหรือผู้รู้เห็นการทำงาน หรือสังเกตจากผลงานที่ทำเสร็จแล้วหรือผ่านมาแล้ว หรือ

สังเกตจากการทำงานในช่วงที่ไปติดตามดูก็อาจจะเห็นปรากฏการณ์ของการประเมินตนเองไปด้วย แต่อาจได้พบเพียงบางส่วนหรือพบส่วนใหญ่ก็แล้วแต่จังหวะ และลักษณะการไปสังเกตและติดตาม

ลักษณะของร่องรอยที่แสดงว่ามีกิจกรรมประเมินตนเองสอดแทรกอยู่ในระบบงานของโรงเรียนดังกล่าวนั้น ควรจะปรากฏอยู่ในทุก ๆ งานที่กล่าวถึงอย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง คือปรากฏอยู่เป็นส่วนหนึ่งของงานที่จะขาดเสียมิได้ หรือปรากฏอยู่ในลักษณะที่แสดงว่า ผู้ทำงานเห็นว่าเป็นกิจกรรมที่จำเป็น มีประโยชน์ และเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานชิ้นนั้น ไม่ใช่ทำเพราะเป็นรูปแบบที่เขาเสนอให้ทำหรือทำเพื่อแสดงว่ามีแล้ว ลักษณะที่ทำประจำจนเป็นปกติวิสัยดังกล่าว ถ้ามีจริงย่อมเป็นเครื่องยืนยันว่า มีการประเมินตนเอง และมีการใช้ประโยชน์ของการประเมินตนเองไปพร้อมกันในตัว

ลักษณะที่ปรากฏของการประเมินตนเองแบบสอดแทรกเข้าไปในระบบการทำงานปกติเช่นนี้เป็นสิ่งที่ไม่เห็นแยกตัวออกมาชัดเจนแต่ตรวจสอบได้ เป็นลักษณะที่อาจกล่าวได้ว่า กิจกรรมการประเมินตนเองได้ละลายเข้าไปในระบบการทำงานของโรงเรียนแล้ว แต่มีร่องรอยให้สังเกตได้ หรืออาจเรียกสั้น ๆ ว่า “ละลายแต่มีร่องรอย”

การส่งเสริมให้มียานประเมินตนเองในโรงเรียนนี้เป็นงานที่ยากแต่ท้าทาย การที่เราส่งเสริมให้มียานนี้เพราะพิจารณาโดยหลักการแล้ว เห็นว่าเป็นสิ่งที่ดี เป็นการทำงานโดยยึดหลักการว่า เมื่อโรงเรียนประเมินตนเองได้น่าจะเป็นวิธีที่ทำให้โรงเรียนช่วยตนเองได้เป็นเบื้องต้น และเมื่อมีการประเมินภายนอกประกอบด้วยก็จะ

ช่วยส่งเสริมการพัฒนาโรงเรียนได้มากขึ้น การส่งเสริมให้โรงเรียน
มีการประเมินตนเองนั้น จะคาดหวังว่าจะสำเร็จผลให้ทุกโรงเรียน
ทำครบถ้วนภายใน 1 ปี หรือ 2 ปี คงไม่ได้ แต่จะต้องดำเนินการ
ส่งเสริมต่อไปอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ



บทบาทของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ความสำเร็จในการส่งเสริมให้โรงเรียนมีการประเมินตนเอง เพื่อการพัฒนาตนเองนั้น ขึ้นกับบุคคลหลายฝ่าย ทั้งภายในและภายนอก โรงเรียน ทุก ๆ ฝ่ายต้องมีส่วนร่วมส่งเสริมงานนี้ อย่างไรก็ตาม บุคคลสำคัญที่จะต้องกล่าวถึงมี 3 ฝ่าย คือ ผู้บริหารโรงเรียน ครู และศึกษานิเทศก์ จะเป็นบุคลากรในการนำความสำเร็จมาสู่โรงเรียน บุคลากรทั้งสามมีส่วนร่วมดังนี้

1. **ผู้บริหารโรงเรียน** ซึ่งเป็นบุคคลหลักที่จะทำให้งานทุกอย่าง ในโรงเรียนสำเร็จได้ ต้องเข้าใจแนวคิด หลักปฏิบัติ และสามารถ ปฏิบัติได้ ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความจริงจังในการที่จะใช้ผลการ ประเมินเพื่อพัฒนา ไม่ใช่นำผลการประเมินไปให้ความดีความชอบ หรือจับผิด ถึงจะนำไปใช้ก็ต้องเป็นไปโดยอ้อม ผู้บริหารต้องรู้จัก ขยายความคิด ชี้แจง กระตุ้น และติดตาม ช่วยเหลือ ส่งเสริมการ ประเมินตนเองโดยสม่ำเสมอ และเมื่อแต่ละคนมีข้อเสนอกลับมาถึง ระดับบริหาร ผู้บริหารต้องพร้อมที่จะพิจารณาและดำเนินการ ผลการ ประเมินที่ผู้บริหารได้รับจะต้องไม่ออกมาในรูปของการรายงานผล การประเมิน แต่จะอยู่ในรูปข้อเสนอแนะของคณะทำงานแต่ละคณะ งานประเมินตนเองนี้ไม่ใช่การเพิ่มภาระการทำงาน ถ้าโรงเรียนทำงาน เป็นระบบแล้ว ก็น่าจะมีการประชุมคณะทำงานแต่ละคณะเป็นระยะ ๆ มีการสรุปการประชุม และควรมีการรายงานผลการทำงานไปตาม ระดับชั้น ถ้าโรงเรียนใดไม่มีการทำงานเป็นระบบ ผู้บริหารต้องเร่ง

ปรับปรุง ส่งเสริมให้เกิดขึ้นให้ได้ ในลักษณะเช่นนี้แทนที่จะส่งเสริมการประเมินตนเองอย่างเดียว เราจะต้องส่งเสริมเรื่องการวางระบบของโรงเรียนให้ได้ หากทำได้ถือว่าเป็นการพัฒนาทั้งระบบ (Total Development) ของโรงเรียน ไม่ใช่เฉพาะงานใดงานหนึ่งแต่เป็นงานทั้งหมดในโรงเรียน

บทบาทของผู้บริหารในการประเมินตนเองของโรงเรียน

1. ทำความเข้าใจในแนวคิดและแนวปฏิบัติ
2. ขยายความคิด-ชี้แจง-กระตุ้น
3. ติดตาม-ส่งเสริม-ช่วยเหลือ
4. จริงใจในการประเมินเพื่อพัฒนา
5. รับผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงงาน และกระตุ้นให้ทุกระดับนำผลไปใช้ด้วย

2. ครู-อาจารย์ ครู อาจารย์ หรือผู้ปฏิบัติในโรงเรียนต้องเข้าใจแนวคิด หลักการในการประเมินตนเองเช่นเดียวกับผู้บริหาร เห็นประโยชน์ของการประเมินตนเองและให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ และให้ความร่วมมือในการนำผลการประเมินตนเองไปใช้ตามบทบาทหน้าที่ของตน ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้อื่นที่ไม่เข้าใจได้เข้าใจ

เนื่องจากการริเริ่มงานประเมินตนเองในโรงเรียนนี้ ครู-อาจารย์จะต้องเป็นผู้ทำและใช้ผลเองในรูปของคณะทำงาน จึงคาดได้ว่าปัญหาและข้อขัดข้องต่าง ๆ อันเกิดจากการริเริ่มงานแนวใหม่นี้จะ

มีที่ครู-อาจารย์มากกว่าผู้บริหารหรือศึกษานิเทศก์ ดังนั้นกลุ่มครู-อาจารย์ จึงควรเป็นกลุ่มที่จะต้องให้ความช่วยเหลือเอาใจใส่เป็นพิเศษ เพื่อให้ งานนี้สำเร็จผล

บทบาทของครู อาจารย์ในการประเมินตนเองของโรงเรียน

1. ทำความเข้าใจในแนวคิดและแนวปฏิบัติ
2. ให้ความร่วมมือตามบทบาทและหน้าที่ของตน
 - ในการดำเนินการประเมิน
 - ในการนำผลไปใช้
3. ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูอื่นเข้าใจ เห็นประโยชน์และร่วมมือ

3. **ศึกษานิเทศก์** หน้าที่หลักของศึกษานิเทศก์คือ ส่งเสริม และประสานงานการพัฒนาทุก ๆ ด้าน ติดตามประเมินการทำงานของ โรงเรียน นำผลการประเมินมาเป็นข้อมูลย้อนกลับในการไปส่งเสริม และช่วยเหลือการทำงานของโรงเรียนต่อไป เมื่อเป็นเช่นนี้การเข้าไป ในโรงเรียนแต่ละครั้งศึกษานิเทศก์ต้องทำหน้าที่ทั้งประเมินและส่งเสริม จึงดูเหมือนว่าทำงานขัดแย้งกัน แต่ความเป็นจริงแล้วงานทั้ง 2 อย่าง สามารถดำเนินร่วมกันได้อย่างดี กล่าวคือเมื่อเข้าไปในโรงเรียน ก็เก็บข้อมูล ข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ขณะเดียวกัน เมื่อพบปัญหาก็ชี้แจง แนะนำและช่วยแก้ไข ตลอดจนส่งเสริมขวัญ และกำลังใจ แก้ไขตามลักษณะปัญหาที่เกิดขึ้น

ศึกษานิเทศก์ควรมองและแสดงบทบาทของตนในการส่งเสริม
การประเมินตนเองของโรงเรียน ดังนี้

(1) เผยแพร่แนวคิด-หลักการ และวิธีการ ให้เพื่อนศึกษานิเทศก์
ในหน่วยเดียวกันได้รับรู้ และยอมรับว่าการประเมินตนเองเป็นสิ่งที่
เป็นประโยชน์ ควรทำ และควรส่งเสริม

(2) วางแนวทางที่จะส่งเสริม พัฒนา และช่วยเหลือโรงเรียน
ทุกโรงเรียนให้สามารถวางระบบประเมินตนเองได้สำเร็จ

(3) เผยแพร่และส่งเสริมให้มีกิจกรรมการประเมินตนเองนี้
สอดแทรกอยู่ในงานของโรงเรียนทุกโรง

(4) นำกิจกรรมการประเมินตนเองนี้ไปสอดแทรกหรือผสมผสาน
กับกิจกรรมอื่น ๆ ที่ศึกษานิเทศก์จะนำเข้าไปสู่โรงเรียน

บทบาทของศึกษานิเทศก์ในการส่งเสริมการประเมินตนเอง

1. เผยแพร่แนวคิด-หลักการ และวิธีการในหน่วยศึกษานิเทศก์
2. วางแนวทางส่งเสริม-ช่วยเหลือโรงเรียนในการประเมินตนเอง
3. เผยแพร่หรือส่งเสริมให้มีกิจกรรมนี้สอดแทรกอยู่ในงานของ
โรงเรียนทั่วไป
4. นำกิจกรรมนี้ไปสอดแทรกหรือผสมผสานกับกิจกรรมอื่น
ที่นำเข้าสู่โรงเรียน

เนื่องจากการส่งเสริมให้โรงเรียนมีการประเมินตนเองเพื่อ
พัฒนาตนเองนี้ สอดคล้องกับงานของศึกษานิเทศก์ในการส่งเสริม

การพัฒนาการจัดการศึกษาเป็นอย่างยิ่ง จึงคาดหวังว่าศึกษานิเทศก์จะเป็นตัวจักรสำคัญในการส่งเสริมและเผยแพร่งานนี้ และยอมรับว่างานนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานนิเทศการศึกษา และความสำเร็จของงานนี้เป็นความสำเร็จของงานนิเทศการศึกษาด้วย

อย่างไรก็ตามต้องไม่ลืมว่า ถ้ามีความสำเร็จของงานส่งเสริมการประเมินตนเองในโรงเรียนแล้ว จะต้องไม่มีคำว่า “งานการประเมินตนเอง” ติดอยู่ในระบบงานของโรงเรียน แต่มีกิจกรรมที่จะชี้ได้ว่าเป็นการประเมินตนเองนั้นแทรกอยู่ในทุกขั้นตอนของการทำงานทุกด้าน และเมื่อเป็นเช่นนี้ผู้ที่ส่งเสริมการประเมินตนเองก็จะต้องไม่อ้างว่างานการประเมินเป็นงานของตน ไม่ว่าจะเป็นกรมวิชาการหรือศึกษานิเทศก์ หรือต้นสังกัดก็ตาม การประเมินตนเองจะแทรกอยู่ในการนิเทศภายใน การนิเทศรายวิชาหรือทุก ๆ กิจกรรมที่สอดแทรกได้ การจะดูว่ามีการประเมินตนเองแทรกอยู่ในกิจกรรมใดบ้างนั้นดูได้จากหลักฐานที่แสดงว่าในขณะทำงานแต่ละคณะมีการประชุมวางแผนร่วมกัน ประชุมปรับปรุงการทำงานและสรุปผลร่วมกัน ดังได้กล่าวรายละเอียดไว้ตั้งแต่ต้นแล้ว หากมีกิจกรรมเหล่านี้แทรกอยู่และมีอย่างสม่ำเสมอตลอดเวลาทำงาน แสดงว่ามีการประเมินตนเองอยู่ในระบบการทำงาน ofโรงเรียนแล้ว

ดังนั้น โครงการต่าง ๆ ของหน่วยศึกษานิเทศก์ควรแทรกกิจกรรมการประเมินตนเองเข้าไปทุกขั้นตอน และไม่ใช่แยกกิจกรรมการประเมินตนเองขึ้นมาตั้งเป็นงานอีกชิ้นหนึ่ง เพราะถ้าแยกเช่นนี้แล้วงานการประเมินตนเองก็ไม่อาจประสบความสำเร็จได้ เพราะมิได้

สอดแทรกเข้าในระบบทำงาน

ถ้าจะให้โรงเรียนมีการพัฒนาตนเอง ต้องส่งเสริมให้โรงเรียนวางระบบงานภายในโรงเรียนให้ได้ ก่อนที่จะไปส่งเสริมด้านเทคนิคหรือด้านอื่น ๆ เพราะถ้าระบบงานภายในโรงเรียนยังไม่ดี เทคนิคต่าง ๆ ที่เรานำเข้าไปก็จะได้ไม่ผล เปรียบเสมือนเครื่องเสียงสเตอริโอซึ่งมีส่วนสำคัญคือ แอมป์ไฟเออร์ (Amplifier) เป็นตัวกลางภาครับและขยายเสียง ส่วนอื่น ๆ เช่น จูนเนอร์ (Tuner) เครื่องเล่นเทป หรือลำโพงเป็นส่วนประกอบของระบบ ถ้าแอมป์ไฟเออร์ไม่ดี แม้จะมีเครื่องเล่นเทปชั้นดีหรือใช้ลำโพงใหม่อย่างดียี่ห้อดัง ก็ไม่ช่วยให้เสียงดีขึ้นมาได้ ฉะนั้นได้ก็ดี ถ้าจะปรับปรุงเทคนิคหรืองานส่วนย่อยต่าง ๆ ในโรงเรียน แต่ไม่ปรับปรุงระบบงานของโรงเรียนก่อน ในเมื่อระบบงานไม่เอื้อเสียแล้ว การปรับส่วนย่อยหรือการจะใช้เทคนิคเหล่านั้นก็คงประสบผลสำเร็จได้ยากหรือซ้ำมาก

การประเมินตนเองกับการใช้หลักสูตรของโรงเรียน

ประเด็นสำคัญที่จะกล่าวถึงในที่นี้ก็คือ ความเกี่ยวเนื่องระหว่าง การประเมินตนเองกับการใช้หลักสูตรของโรงเรียน ได้กล่าวไว้ใน หัวข้อเกี่ยวกับระบบและการทำงานเป็นระบบแล้วว่าโรงเรียนควร จะกำหนดเป้าหมายการพัฒนาโรงเรียนเป็นการพัฒนาทั้งระบบ คือ พัฒนาให้ครบถ้วนทุก ๆ ส่วนของงานในโรงเรียน ไม่ใช่เน้นเฉพาะ งานวิชาการเพียงอย่างเดียว ทั้งนี้เนื่องจากทุก ๆ ส่วน ทุก ๆ งานใน โรงเรียนสัมพันธ์และเอื้อซึ่งกันและกัน การพัฒนาเพียงส่วนใดส่วนหนึ่ง ย่อมไม่ประสบความสำเร็จเต็มที่ตามเป้าหมายของโรงเรียน และ เป้าหมายความสำเร็จของโรงเรียนก็คือ ความรู้ความสามารถและ คุณลักษณะของผู้เรียนที่หลักสูตรและสังคมต้องการ และรวมไปถึง ความสำเร็จของผู้ที่จบการศึกษาออกไปประกอบอาชีพในการดำรงชีวิต ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม

การกล่าวเช่นนี้หมายความว่า ทิศทางในการดำเนินงานจัดการ ศึกษาของโรงเรียนก็คือดำเนินการทุก ๆ อย่างเพื่อให้เกิดความสำเร็จ ที่ตัวผู้เรียนทั้งในปัจจุบันและอนาคตตามที่หลักสูตรและสังคมต้องการ ดังนั้น การดำเนินงานของโรงเรียนทุก ๆ อย่างก็ต้องสอดคล้องกับ ข้อกำหนดต่าง ๆ ในหลักสูตรด้วย เพราะข้อกำหนดเหล่านั้นล้วนเป็น สิ่งที่มีเพื่อประกันความสำเร็จในตัวผู้เรียนตามที่หลักสูตรและสังคม ต้องการทั้งสิ้น

เพื่อให้เป็นไปตามแนวทางที่กล่าวนี้ ในการจัดทำเกณฑ์หรือ ความคาดหวังต่าง ๆ ในงานของโรงเรียน ก็จะต้องสอดคล้องกับ

หลักการ จุดหมาย และจุดเน้น ตลอดจนข้อกำหนดอื่น ๆ ในหลักสูตร และเพื่อให้เห็นแนวทางดังกล่าวอย่างชัดเจน ในที่นี้จะได้นำจุดหมาย รวมของหลักสูตรฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2533) ทั้งระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลายและจุดเน้นของหลักสูตร ทั้ง 3 ระดับมารวมไว้ ดังต่อไปนี้

1. จุดหมายของหลักสูตรทั้ง 3 ระดับ

เป้าหมายสูงสุดของหลักสูตรทั้ง 3 ระดับคือ “ให้ผู้เรียน ได้รับการศึกษาเพื่อพัฒนาชีวิตที่ทำประโยชน์ต่อสังคม” โดยให้ ความหมายว่า ผู้ที่จะพัฒนาชีวิตที่ทำประโยชน์ต่อสังคมได้ คือผู้ที่มีคุณลักษณะพร้อมที่สามารถกล่าวได้ว่า

- (1) เป็นสมาชิกที่ดีของมนุษยชาติ
- (2) เป็นสมาชิกที่ดีของวงการอาชีพ
- (3) เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม

ในการจัดการศึกษาเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายสูงสุดดังกล่าว หลักสูตรได้กำหนดให้จัดการศึกษาให้เกิดคุณลักษณะสำคัญที่ผู้เรียน 3 ประการคือ

- (1) คุณลักษณะในการพัฒนาดน
- (2) คุณลักษณะในการพัฒนาอาชีพ
- (3) คุณลักษณะในการพัฒนาสังคม

คุณลักษณะ 3 ประการดังกล่าวนี้คือ ที่มาของการกำหนด จุดหมายของหลักสูตรแต่ละระดับและอาจจำแนกรายละเอียดได้ดังนี้

1. คุณลักษณะในการพัฒนาดน เพื่อให้ผู้เรียนสามารถ

พัฒนาตนเองจนเป็นสมาชิกที่ดีของมนุษยชาติได้ ผู้เรียนควรมีคุณลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

(1) มีความรู้พื้นฐานเหมาะสมกับตนและสภาพแวดล้อม ซึ่งหมายถึงมีความรู้ความสามารถและทักษะในทางภาษา ทางคำนวณ ทางวิทยาศาสตร์ ทั้งในวิชาสามัญและวิชาเฉพาะด้าน เข้าใจธรรมชาติและรอบรู้ทันความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

(2) มีสุขภาพกายใจสมบูรณ์ ซึ่งหมายถึง เป็นผู้เสริมสร้างสุขภาพอนามัยส่วนตน ตลอดจนส่งเสริมและช่วยเสริมสร้างสุขภาพอนามัยของส่วนรวมด้วย

(3) แก้ปัญหาเป็น ซึ่งหมายถึง สามารถวิเคราะห์เหตุผล และเสนอแนวทางในการแก้ปัญหาทั้งส่วนตนและส่วนรวมได้

(4) เสียสละ ซึ่งหมายถึง เป็นผู้ไม่เอาเปรียบผู้อื่น และเป็นผู้พร้อมที่จะช่วยเหลือผู้อื่นเมื่อมีโอกาส

(5) มุ่งพัฒนา ซึ่งหมายถึง เป็นผู้มีนิสัยแสวงหาความรู้ อยู่เสมอและพยายามปรับปรุงการทำงานของตนเอง

2. คุณลักษณะในการพัฒนาอาชีพ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาอาชีพจนถือได้ว่าเป็นสมาชิกที่ดีของวงการอาชีพ ซึ่งหมายถึง การพัฒนาให้ผู้เรียนทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ รักการทำงาน มีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต เห็นช่องทางในการประกอบอาชีพและจัดการในสิ่งต่าง ๆ ได้

3. คุณลักษณะในการพัฒนาสังคม เพื่อให้ผู้เรียนสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนต่อบ้าน ชุมชน ประเทศ และโลก จนถือได้ว่า

เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม ซึ่งหมายถึง การพัฒนาให้ผู้เรียนรู้และเข้าใจ สภาพและการเปลี่ยนแปลงของสังคม มุ่งมั่นในการพัฒนาสังคม และเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาสังคมตามบทบาทหน้าที่ของตน ตลอดจน อนุรักษ์และเสริมสร้างสิ่งแวดล้อม ศิลปะ วัฒนธรรมของประเทศ

2. จุดเน้นของหลักสูตร

เพื่อให้การนำหลักสูตรไปใช้มีโอกาสประสบความสำเร็จตาม จุดหมายมากที่สุด หลักสูตรฉบับปรับปรุง ได้กำหนดให้มี จุดเน้น สำหรับใช้เป็นแนวทางในการจัดการเรียนการสอน 3 ประการคือ

- (1) การสอนที่เน้นกระบวนการ
- (2) การตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น
- (3) การให้เลือกรเรียนตามความสามารถ ความถนัด และ ความสนใจของแต่ละบุคคล

ในการดำเนินการปรับปรุงหลักสูตร จุดเน้นทั้ง 3 ประการนี้ ใช้เป็นเกณฑ์ที่สำคัญประการหนึ่งในการปรับปรุงหลักการ จุดหมาย โครงสร้าง แนวดำเนินการ หลักเกณฑ์การใช้หลักสูตร คำอธิบาย รายวิชา และระเบียบประเมินผล แต่ในการนำหลักสูตรไปใช้นั้น จุดเน้น 3 ประการนี้ควรจะใช้เป็นเกณฑ์ตรวจสอบแผนการจัดการ ศึกษาของโรงเรียน เพื่อดูว่าได้ดำเนินการสอดคล้องกับจุดเน้นนี้ หรือไม่ เพื่อเป็นหลักประกันในความสำเร็จของหลักสูตร ดังนั้น ในการประเมินตนเองนอกจากจะคำนึงถึงจุดหมาย และส่วนอื่น ๆ ในหลักสูตรแล้ว จุดเน้น 3 ประการนี้ก็ควรจะได้รับ การสนใจและ ตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอด้วย

ถ้าโรงเรียนมีการประเมินตนเองอย่างสม่ำเสมอ แล้วนำผลการประเมินนั้นไปใช้ปรับปรุงงานจัดการศึกษาของโรงเรียน ให้โรงเรียนมีการพัฒนาจนสามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลสูงสุด ตอบสนองต่อจุดหมาย และจุดเน้นของหลักสูตร ดังกล่าวข้างต้นแล้ว ย่อมจะเป็นปรากฏการณ์ที่จะประกันความก้าวหน้าของการจัดการศึกษาของประเทศชาติ และการศึกษาก็จะมีส่วนส่งเสริมให้เกิดความเจริญก้าวหน้าของประเทศชาติได้อย่างแท้จริง

ทั้งนี้เราอาจกล่าวสรุปได้ว่า การประเมินตนเองและการนำผลการประเมินไปปรับปรุงงานที่สอดคล้องและตอบสนองต่อจุดหมาย และจุดเน้นของหลักสูตร จะเป็นมาตรการที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งในการพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียน และการประเมินตนเองที่ดีก็คือ ตัวชี้วัดการพัฒนาตนเองของโรงเรียนนั่นเอง

ทั้งหมดที่นำเสนอมานี้ก็เพื่อเป้าหมายที่สำคัญคือ ความสำเร็จของโรงเรียน อันได้แก่การที่.....

- (1) โรงเรียนมีการพัฒนาการจัดการศึกษาของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ
- (2) นักเรียนทุกคนมีความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะต่าง ๆ ครบถ้วนตามที่หลักสูตรและสังคมต้องการ
- (3) ผู้จบการศึกษาจากโรงเรียนประสบความสำเร็จในการดำรงชีวิตที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม



