



เกณฑ์รางวัลคุณภาพ

แห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

OBECCQA

ปี 2559-2560

สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เกณฑ์รางวัลคุณภาพ

แห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

OBECQA ปี 2559-2560

ปีที่พิมพ์ พ.ศ. 2559

จำนวนพิมพ์ 3,500 เล่ม

ผู้จัดพิมพ์ สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
กระทรวงศึกษาธิการ

พิมพ์ที่ โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด
79 ถนนงามวงศ์วาน แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900
โทร. 0-2561-4567 โทรสาร 0-2579-5101
นายโชคดี ออสุวรรณ ผู้พิมพ์ผู้โฆษณา

สารเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กระทรวงศึกษาธิการ โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ขับเคลื่อนโรงเรียนมาตรฐานสากล มาตั้งแต่ปีการศึกษา 2553 มีเป้าหมายเพื่อพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพเทียบเคียงมาตรฐานสากล โรงเรียนมาตรฐานสากลจึงเป็นนวัตกรรมการจัดการศึกษาที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นำมาใช้เป็นมาตรการในการยกระดับคุณภาพการศึกษา โดยมีองค์ประกอบหลัก 2 ส่วน ได้แก่ การจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล และการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ

เพื่อให้การขับเคลื่อนดังกล่าวเป็นไปตามเป้าหมายสำคัญ “คุณภาพการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ” สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงได้จัดทำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน OBECQA ปี 2559-2560 ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) ขึ้น เพื่อให้โรงเรียนนำแนวทางของเกณฑ์ไปประยุกต์ใช้ โดยเทียบเคียงให้เหมาะสมกับบริบทการบริหารจัดการของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความมุ่งมั่นที่จะพัฒนานตนเองสู่ความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ถือเป็นนโยบายสำคัญในการให้โรงเรียนในสังกัดนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน OBECQA ของโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล ปี 2559-2560 ไปใช้ขับเคลื่อนการบริหารจัดการศึกษาให้โรงเรียนมีคุณภาพเทียบเคียงมาตรฐานสากล และมีสมรรถนะในการแข่งขันสู่เวทีโลก

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ขอขอบคุณสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหาร ครู และนักวิชาการศึกษาที่ร่วมกันดำเนินการทำให้เอกสารฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน OBECQA ปี 2559-2560 ฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์สำหรับสถานศึกษาในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการที่เป็นเลิศสืบไป



(นายการุณ สกุลประดิษฐ์)

เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สารรองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน OBECQA ปี 2559-2560 ฉบับนี้ ได้พัฒนาปรับปรุงมาจากเกณฑ์ปี 2557-2558 มีการใช้ภาษาที่ชัดเจน และสอดคล้องกับวงการทางการศึกษา เพื่อให้โรงเรียนมีความรู้ความเข้าใจเนื้อหาสาระ และแนวทางการใช้เกณฑ์ได้ง่ายขึ้น และสามารถนำแนวทางของเกณฑ์ไปประยุกต์ใช้ โดยเทียบเคียงให้เหมาะสมกับบริบทการบริหารจัดการของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเชื่อมั่นว่าโรงเรียนที่นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน OBECQA ปี 2559-2560 ไปใช้ในการขับเคลื่อนและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนจะได้รับประโยชน์ในทุกขั้นตอน ผู้บริหารโรงเรียน ครู และบุคลากรจะทราบสภาพที่แท้จริงว่า ระบบการบริหารจัดการของตนยังขาดตกบกพร่องในเรื่องใด แล้วสามารถกำหนดวิธีการ และเป้าหมายเพื่อการพัฒนาด้วยกระบวนการและความร่วมมือ จะสามารถทำให้ผู้เรียน มีความเป็นเลิศทางวิชาการ มีความสามารถทางด้านสื่อสารสองภาษา ล้ำหน้าทางความคิด ผลิตงานอย่างสร้างสรรค์ และร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ประเทศชาติ ต้องการ

คุณลักษณะผู้เรียนดังกล่าวข้างต้น จะนำพาประเทศไทยก้าวสู่ศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน สามารถพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันในเวทีโลกได้ ซึ่งเป็นเป้าหมายสำคัญของเกณฑ์ฉบับนี้ ที่มุ่งให้บรรลุพันธกิจของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่จะพัฒนาคุณภาพการบริหารและจัดการศึกษาด้วยระบบคุณภาพสู่มาตรฐานสากล



(นายพะโยม ชิณวงศ์)

รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในการพัฒนาประเทศให้เจริญทัดเทียมนานาชาติประเทศไทย จำเป็นต้องพัฒนาระบบการจัดการศึกษาของประเทศให้ทันสมัย มีคุณภาพตอบสนองความต้องการของสังคม และเป็นสากล กลยุทธ์หนึ่งที่สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลายได้รับมอบหมายจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นำมาใช้ขับเคลื่อนและยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน คือ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน OBECQA ปี 2557-2558 ซึ่งสำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย ได้พัฒนามาจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ นำมาใช้เป็นเกณฑ์ประเมินโรงเรียนที่พัฒนาอย่างเข้มข้น (Intensive School) ไปแล้วนั้น

เพื่อให้การขับเคลื่อนการพัฒนาและยกระดับคุณภาพโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล เป็นไปทั้งระบบ ต่อเนื่องและทันต่อการเปลี่ยนแปลง สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย จึงได้จัดทำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน OBECQA ปี 2559-2560 ขึ้น ซึ่งมีวัตถุประสงค์ให้โรงเรียนสามารถนำไปประยุกต์ และพัฒนาระบบการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้มีคุณภาพมีประสิทธิภาพได้

ขอขอบคุณคณะทำงานผู้จัดทำเอกสาร และผู้ขับเคลื่อนโรงเรียนมาตรฐานสากล และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกระดับ



(นายไพรัช แสงทอง)

ผู้อำนวยการสำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย

	หน้า
สารเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	
สารรองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	
คำนำ	
ส่วนที่ 1 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน OBECQA ปี 2559-2560	12
กรอบความคิดของเกณฑ์	18
โครงสร้างเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Criteria for Performance Excellence Structure)	19
หัวข้อของเกณฑ์	21
คำอธิบายเพื่อการอ่านเกณฑ์	22
บทนำ : โครงร่างองค์กร (Organizational Profile)	23
1. ลักษณะองค์กร (Organizational Description)	24
ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organizational Environment)	24
ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร (Organizational Relationships)	25
2. สภาพการณ์ขององค์กร (Organizational Situation)	27
ก. สภาพแวดล้อมของการแข่งขัน (Competitive Environment)	27
ข. บริบทเชิงกลยุทธ์ (Strategic Context)	27
ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินงาน (Performance Improvement System)	27
หมวด 1 การนำองค์กร (Leadership)	29
1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership)	29
ก. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม (Vision, Mission and Values)	29
ข. การสื่อสารและผลการดำเนินการของโรงเรียน (Communication and Organizational PERFORMANCE)	31
1.2 การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม (Governance and Societal Responsibilities)	34
ก. การกำกับดูแลโรงเรียน (Organizational GOVERNANCE)	34
ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม (Legal and ETHICAL BEHAVIOR)	35
ค. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Societal Responsibilities)	36
หมวด 2 กลยุทธ์ (Strategy)	38
2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development)	38
ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development PROCESS)	38
ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES)	40
2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)	44
ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (ACTION PLAN Development and DEPLOYMENT)	44
ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ (ACTION PLAN Modification)	45

	หน้า
หมวด 3 นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholder)	47
3.1 เสียงของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (VOICE OF THE STUDENT and Stakeholder)	47
ก. การรับฟังนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (STUDENT and Stakeholder Listening)	47
ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Determination of STUDENT and Stakeholder Satisfaction and ENGAGEMENT)	48
3.2 ความผูกพันของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholder Engagement)	50
ก. หลักสูตรและการสนับสนุนนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Product Offerings STUDENT and Stakeholder Support)	50
ข. การสร้างความสัมพันธ์กับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Building STUDENT and Stakeholder Relationships)	51
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management)	53
4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการของโรงเรียน (Measurement, Analysis and Improvement of Organization Performance)	53
ก. การวัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE MEASUREMENT)	53
ข. การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ (PERFORMANCE ANALYSIS and Review)	54
ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Improvement)	55
4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ (Knowledge Management, Information and Information Technology)	57
ก. ความรู้ขององค์กร (Organization Knowledge)	57
ข. ข้อมูล สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ (Data, Information and Information Technology)	58
หมวด 5 บุคลากร (Workforce)	60
5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร (Workforce Environment)	60
ก. ชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY)	60
ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร (WORKFORCE Climate)	61
5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement)	64
ก. ความผูกพันและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (WORKFORCE ENGAGEMENT and PERFORMANCE)	64
ข. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ (WORKFORCE and Leader Development)	65
หมวด 6 การปฏิบัติการ (Operations)	67
6.1 กระบวนการทำงาน (Workforce Process)	67
ก. การออกแบบหลักสูตรและกระบวนการ (Product and PROCESS Design)	67
ข. การจัดการกระบวนการ (PROCESS Management)	68

	หน้า
ค. การจัดการนวัตกรรม (INOVATION Management)	68
6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness)	70
ก. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ (PROCESS Efficiency and EFFECTIVENESS)	70
ข. การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply-Chain Management)	70
ค. การเตรียมความพร้อมด้านความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน (Safety and Emergency Preparedness)	71
หมวด 7 ผลลัพธ์ (RESULTS)	72
7.1 ผลลัพธ์ด้านหลักสูตรและกระบวนการ (Product and Process RESULTS)	72
7.2 ผลลัพธ์ด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (STUDENT and Stakeholder-Focused RESULTS)	76
7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร (WORKFORCE-Focused RESULT)	78
7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (Leadership and Governance Results)	80
7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด (Financial and Market Results)	84
รายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์	85
แนวทางการตอบเกณฑ์ (How to Respond to the Criteria)	92
อภิธานศัพท์ (Glossary)	100
จากการเรียนรู้สู่นวัตกรรม : ตัวอย่างการประยุกต์ใช้จากการดับเพลิงสู่นวัตกรรมป้องกันอัคคีภัย	124
ระบบการให้คะแนน	126
การจำแนกหัวข้อและมิติการให้คะแนน	129
 ส่วนที่ 2 แนวทางการขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ	 137
แห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน OBECQA ปี 2559-2560	
บทที่ 1 ความเป็นมาของโครงการ	138
บทที่ 2 การบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ระบบบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน OBECQA	145
บทที่ 3 กลไกสำคัญสู่ความสำเร็จ OBECQA	156
บทที่ 4 การประเมินพัฒนาการโรงเรียนตามแนวทาง OBECQA School Excellence Framework	175
บทที่ 5 เส้นทางความสำเร็จสู่รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน OBECQA	189
บรรณานุกรม	197
คณะทำงาน	198



รางวัลคุณภาพ

แห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

(Office of The Basic Education Commission Quality Award)

OBECQA : 2558

โรงเรียน.....

Leadership, Strategy, Student, Measurement,

Analysis and Knowledge Management, Workforce, Operations, Results





ส่วนที่ 1

เกณฑ์รางวัลคุณภาพ
แห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

OBECCA

ปี 2559-2560

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน OBECQA ปี 2559-2560

เกณฑ์เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ขับเคลื่อนให้โรงเรียนบรรลุเป้าประสงค์ ปรับปรุงผลลัพธ์ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับโรงเรียนในระดับนานาชาติ

การใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน-ค่านิยมและแนวคิดหลัก (หน้า 11) เกณฑ์เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (หน้า 16) และแนวทางการให้คะแนน (หน้า 130-131) เพื่อปรับปรุงและให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่ยั่งยืน โรงเรียนที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้รับการยอมรับว่าเป็นโรงเรียนต้นแบบระดับประเทศ โรงเรียนเหล่านี้ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้วิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศและเป็นแรงบันดาลใจให้โรงเรียนอื่นๆ ปรับปรุงการปฏิบัติการและผลลัพธ์ของตนเอง ซึ่งส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศไทย

เกณฑ์มีเจตจำนงที่เรียบง่าย

เจตจำนงของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ การช่วยโรงเรียน ไม่ว่าขนาดใดหรืออยู่ในสังกัดใด ตอบคำถามที่ท้าทาย 3 ข้อดังนี้ :
1) โรงเรียนดำเนินการได้ดีเท่าที่ควรหรือไม่ 2) โรงเรียนรู้ได้อย่างไร และ 3) โรงเรียนควรปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอะไร ด้วยวิธีการอย่างไร

จากการท้าทายตนเองด้วยการตอบคำถามของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ โรงเรียนสำรวจตนเองว่าได้ดำเนินการวัดผลสำเร็จ ในสิ่งที่สำคัญต่อโรงเรียนแล้วหรือไม่ คำถามของเกณฑ์ครอบคลุม 7 ด้านที่สำคัญในการจัดการและการดำเนินการของโรงเรียน (แบ่งย่อยออกเป็นกระบวนการ 6 หมวด และผลลัพธ์ 1 หมวด) ได้แก่

1. การนำองค์กร
2. กลยุทธ์
3. นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
5. บุคลากร
6. การปฏิบัติการ
7. ผลลัพธ์



เกณฑ์ส่งเสริมให้เกิดมุมมองเชิงระบบ

มุมมองเชิงระบบ หมายถึง การบริหารจัดการองค์ประกอบทั้งหมดของโรงเรียนให้เป็นหนึ่งเดียวเพื่อให้เกิดความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง โครงสร้างและกลไกการบูรณาการของระบบ ได้แก่ ค่านิยมและแนวคิดหลัก เกณฑ์ 7 หมวดที่มีการปฏิบัติที่เกี่ยวเนื่องกัน และแนวทางการให้คะแนน

ลักษณะที่สำคัญของเกณฑ์

การมุ่งเน้นที่ค่านิยมและแนวคิดหลัก

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีพื้นฐานมาจาก “ค่านิยมและแนวคิดหลัก 11 ประการ” (หน้า 11) ซึ่งเป็นรากฐานสำหรับการบูรณาการผลการดำเนินการที่สำคัญและข้อกำหนดการปฏิบัติการภายใต้กรอบที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ ซึ่งจะสร้างพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติ ข้อมูลป้อนกลับ และความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง:

1. มุมมองเชิงระบบ (Systems perspective)
2. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary leadership)
3. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นนักเรียน (Student-focused excellence)
4. การให้ความสำคัญกับบุคลากร (Valuing people)
5. การเรียนรู้ระดับองค์กรและความคล่องตัว (Organizational learning and agility)
6. การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Focus on success)
7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม (Managing for innovation)
8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by fact)
9. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Societal responsibility)
10. จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethics and transparency)
11. การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ (Delivering value and results)





การมุ่งเน้นกระบวนการ

กระบวนการ หมายถึง วิธีการต่าง ๆ ที่โรงเรียนใช้เพื่อทำให้งานสำเร็จ เกณฑ์รางวัล คุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วยให้โรงเรียนตรวจประเมิน และปรับปรุงกระบวนการตาม 4 ปัจจัยเหล่านี้

1. แนวทาง (Approach) หมายถึง การออกแบบและการเลือกกระบวนการ วิธีการ และตัววัดที่มีประสิทธิผล
2. การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Deployment) หมายถึง การนำแนวทางไปปฏิบัติ อย่างคงเส้นคงวาทั่วทั้งองค์กร
3. การเรียนรู้ (Learning) หมายถึง การประเมินความก้าวหน้าและการได้มาซึ่งความรู้ใหม่ รวมทั้งการเสาะหาโอกาสสำหรับการสร้างนวัตกรรม
4. การบูรณาการ (Integration) หมายถึง ความสอดคล้องระหว่างแนวทางกับความจำเป็นขององค์กร การทำให้มั่นใจว่าตัววัด สารสนเทศและระบบการปรับปรุงเสริมซึ่งกันและกันระหว่างกระบวนการและหน่วยงาน และสร้างความสอดคล้องระหว่างกระบวนการและการปฏิบัติการทั่วทั้งองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ระดับองค์กรที่สำคัญ

การมุ่งเน้นผลลัพธ์

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ชี้นำให้โรงเรียนประเมินผลลัพธ์จาก 3 มุมมอง

- มุมมองภายนอก (นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น มองโรงเรียนอย่างไร)
- มุมมองภายใน (การปฏิบัติการของโรงเรียนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างไร)
- มุมมองอนาคต (โรงเรียนมีการเรียนรู้และการเติบโตหรือไม่)

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดให้แสดงผลลัพธ์ที่ครอบคลุมทุกประเด็นสำคัญของโรงเรียน เนื่องจากองค์ประกอบของตัววัดเป็นสิ่งที่ทำให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ของโรงเรียนมีความสมดุลระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญกับวัตถุประสงค์ต่างๆ ตลอดจนเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานช่วยให้โรงเรียนประเมินผลลัพธ์ตาม 4 ปัจจัยเหล่านี้

1. ระดับ (Level) หมายถึง ผลการดำเนินการปัจจุบันในมาตรวัดที่เหมาะสม
2. แนวโน้ม (Trend) หมายถึง ทิศทางและอัตราการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์
3. การเปรียบเทียบ (Comparison) หมายถึง ผลการดำเนินการขององค์กรเทียบกับองค์กรอื่นที่เหมาะสม เช่น คู่แข่งหรือองค์กรที่คล้ายคลึงกัน และเทียบกับระดับเทียบเคียงหรือผู้นำทางการศึกษา
4. การบูรณาการ (Integration) หมายถึง ขอบข่ายของความสำคัญของผลลัพธ์ที่องค์กรใช้ติดตามดู และการใช้ผลลัพธ์นั้นเพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ระดับองค์กรและการปรับเปลี่ยนแผน



การมุ่งเน้นการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับ

การปฏิบัติที่เกี่ยวข้องเนื่องกันระหว่างเกณฑ์หมวดต่าง ๆ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของมุมมองเชิงระบบในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานตัวอย่างการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องเนื่องกันเช่น

- การปฏิบัติที่เกี่ยวข้องเนื่องกันระหว่างกระบวนการและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น
- ความจำเป็นของข้อมูลในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์และการปรับปรุงการปฏิบัติการ
- การปฏิบัติที่เกี่ยวข้องเนื่องกันระหว่างการวางแผนบุคลากรกับการวางแผนกลยุทธ์
- ความจำเป็นของความรู้เกี่ยวกับนักเรียนและตลาดในการสร้างกลยุทธ์และ

แผนปฏิบัติการ

- การปฏิบัติที่เกี่ยวข้องเนื่องกันระหว่างแผนปฏิบัติการและการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นในระบบงานขององค์กร

การมุ่งเน้นการปรับปรุง

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานช่วยให้โรงเรียนเข้าใจและตรวจประเมินโรงเรียนว่าได้ประสบผลสำเร็จในสิ่งที่สำคัญต่อโรงเรียนในระดับใด โรงเรียนมีการถ่ายทอดกระบวนการไปสู่การปฏิบัติในระดับพัฒนาการใด ผลลัพธ์ของโรงเรียนดีในระดับใด โรงเรียนได้เรียนรู้และปรับปรุงหรือไม่ และแนวทางของโรงเรียนตอบสนองความจำเป็นของโรงเรียนได้ดีในระดับใด แนวทางการให้คะแนน (หน้า 130-131) แสดงให้เห็นถึงมิติของกระบวนการและผลลัพธ์ที่อธิบายข้างต้น

ในขณะที่โรงเรียนตอบคำถามตามเกณฑ์ และประเมินผลการตอบของตนเองกับแนวทางการให้คะแนน โรงเรียนจะสามารถระบุจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงทั้งภายในเกณฑ์แต่ละหมวดและระหว่างหมวด เมื่อโรงเรียนใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อบริหารจัดการผลการดำเนินการของโรงเรียน จะเกิดการทำงานประสานกันระหว่างกระบวนการที่สำคัญและข้อมูลป้อนกลับระหว่างกระบวนการกับผลลัพธ์ ซึ่งจะนำไปสู่วงจรการปรับปรุง และเมื่อโรงเรียนใช้เกณฑ์นี้อย่างต่อเนื่อง โรงเรียนจะได้เรียนรู้เกี่ยวกับตนเองมากขึ้น และจะสามารถระบุวิธีที่ดีที่สุดในการเสริมสร้างจุดแข็ง ปิดช่องว่าง และสร้างนวัตกรรม





เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถปรับใช้ได้

เกณฑ์ไม่ได้กำหนดว่าโรงเรียนควรจัดโครงสร้างหรือการปฏิบัติการอย่างไรในโครงร่างองค์กร (หน้า 21-26) โรงเรียนจะอธิบายว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญต่อโรงเรียน (สภาพแวดล้อมการปฏิบัติการ ความสัมพันธ์ที่สำคัญ สภาพแวดล้อมเชิงแข่งขัน และบริบทเชิงกลยุทธ์) เกณฑ์สนับสนุนให้โรงเรียนใช้แนวทางที่สร้างสรรค์ ปรับเปลี่ยนได้และยืดหยุ่น ซึ่งจะเอื้อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและอย่างก้าวกระโดดด้วยนวัตกรรม เกณฑ์สนับสนุนให้โรงเรียนเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมและมีประสิทธิผลที่สุดเพื่อช่วยให้โรงเรียนปรับปรุง (เช่น Lean, Six Sigma, ISO 9000, Balanced Scorecard, Plan-Do-Check-Act [PDCA]) หากใช้งานอย่างเหมาะสม เครื่องมือเหล่านี้จะช่วยให้โรงเรียนบรรลุความเป็นเลิศ



เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน OBECQA ปี 2559-2560

กรอบความคิดของเกณฑ์

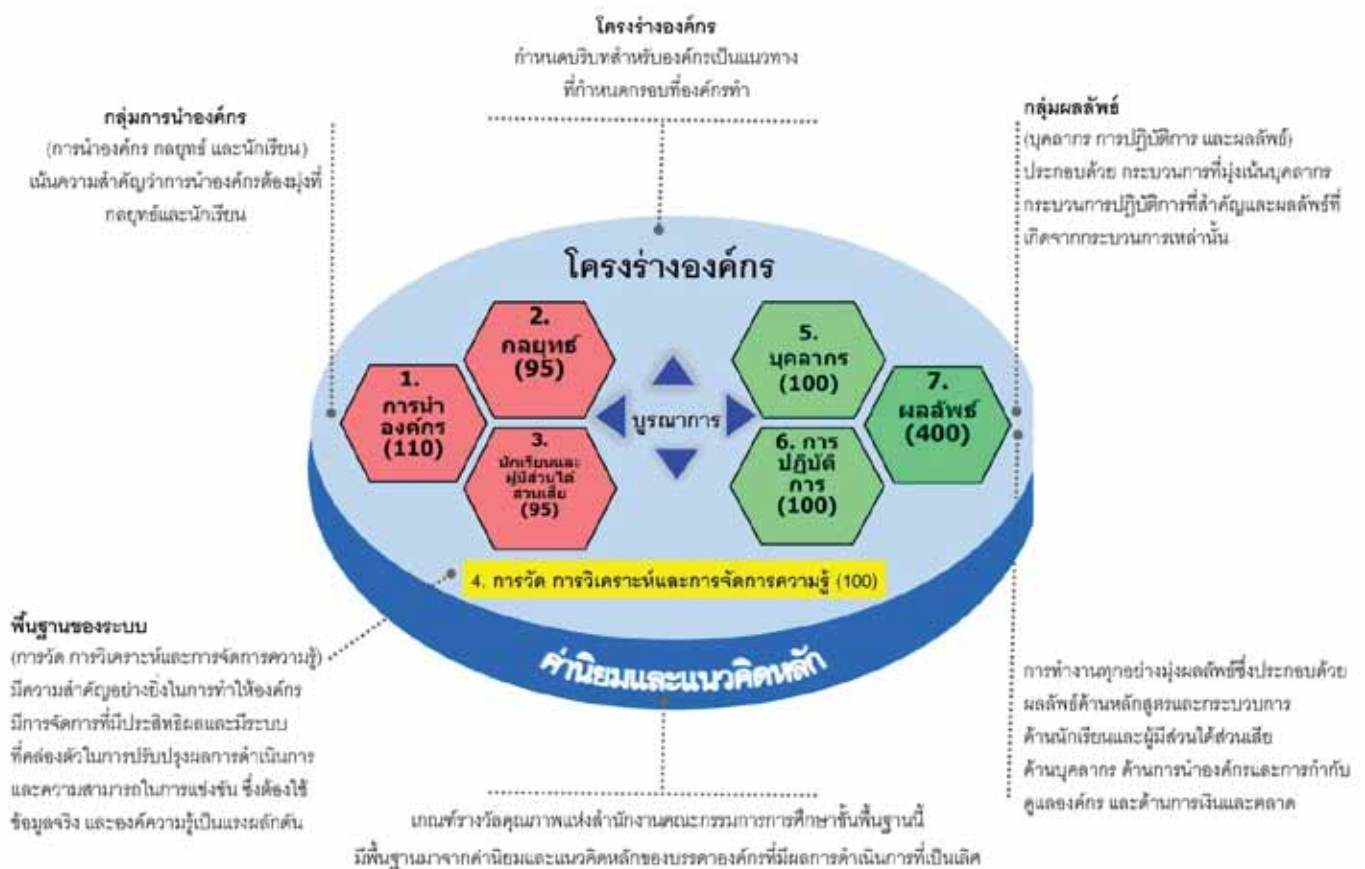
เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน OBECQA เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ: มุมมองเชิงระบบ

ระบบของการดำเนินการที่เป็นเลิศ ประกอบด้วยเกณฑ์ 6 หมวดที่อยู่ส่วนกลางของภาพซึ่งระบุกระบวนการและผลลัพธ์ที่องค์กรบรรลุ

ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศต้องอาศัยการนำองค์กรที่เข้มแข็ง และแสดงให้เห็นเด่นชัดในภาพ 1 คำว่า “บูรณาการ” ที่กลางภาพ แสดงให้เห็นว่า ทุกองค์ประกอบของระบบเชื่อมโยงกัน

ลูกศรแนวนอนตรงกลาง แสดงการเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างกลุ่มการนำองค์กร (หมวด 1, 2, และ 3) กับกลุ่มผลลัพธ์ (หมวด 5, 6, และ 7) และยังแสดงถึงความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างกลุ่มการนำองค์กรและกลุ่มผลลัพธ์

ลูกศรแนวตั้งที่กลางภาพ แสดงความสัมพันธ์แบบ 2 ทิศทาง ระหว่างพื้นฐานของระบบ ซึ่งให้สารสนเทศและข้อมูลป้อนกลับสำหรับกระบวนการที่สำคัญกับสภาพแวดล้อมขององค์กร



ภาพประกอบ 1 Criteria for Performance Excellence Framework* : OBECQA

โครงสร้าง เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Criteria for Performance Excellence Structure)

เกณฑ์ทั้ง 7 หมวดประกอบด้วยหัวข้อและประเด็นพิจารณา

หัวข้อ

เกณฑ์มีทั้งหมด 17 หัวข้อ และอีก 2 หัวข้อในโครงร่างองค์กร แต่ละหัวข้อมีจุดมุ่งเน้นที่เฉพาะเจาะจง หัวข้อเหล่านี้แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มตามประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ

- โครงร่างองค์กร ถามเพื่อให้โรงเรียนระบุสภาพแวดล้อมของโรงเรียน
- หัวข้อที่เป็นกระบวนการ (หมวด 1-6) ถามเพื่อให้โรงเรียนระบุกระบวนการต่างๆ

ของโรงเรียน

- หัวข้อที่เป็นผลลัพธ์ (หมวด 7) ถามเพื่อให้โรงเรียนรายงานผลลัพธ์ของกระบวนการต่างๆ ของโรงเรียน ดูหน้า 19 สำหรับรายชื่อหัวข้อและคะแนน

หมายเหตุของหัวข้อ

หมายเหตุของหัวข้อมีเพื่อ

- (1) อธิบายคำหรือข้อกำหนดของแต่ละหัวข้อ
- (2) แนะนำและให้ตัวอย่างวิธีการตอบตามข้อกำหนดของหัวข้อ และ
- (3) ชี้ให้เห็นการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันที่สำคัญกับหัวข้ออื่นๆ

หมายเหตุของหัวข้อที่ใช้ตัวอักษรตัวเอียง เป็นคำอธิบายสำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร

ประเด็นพิจารณา

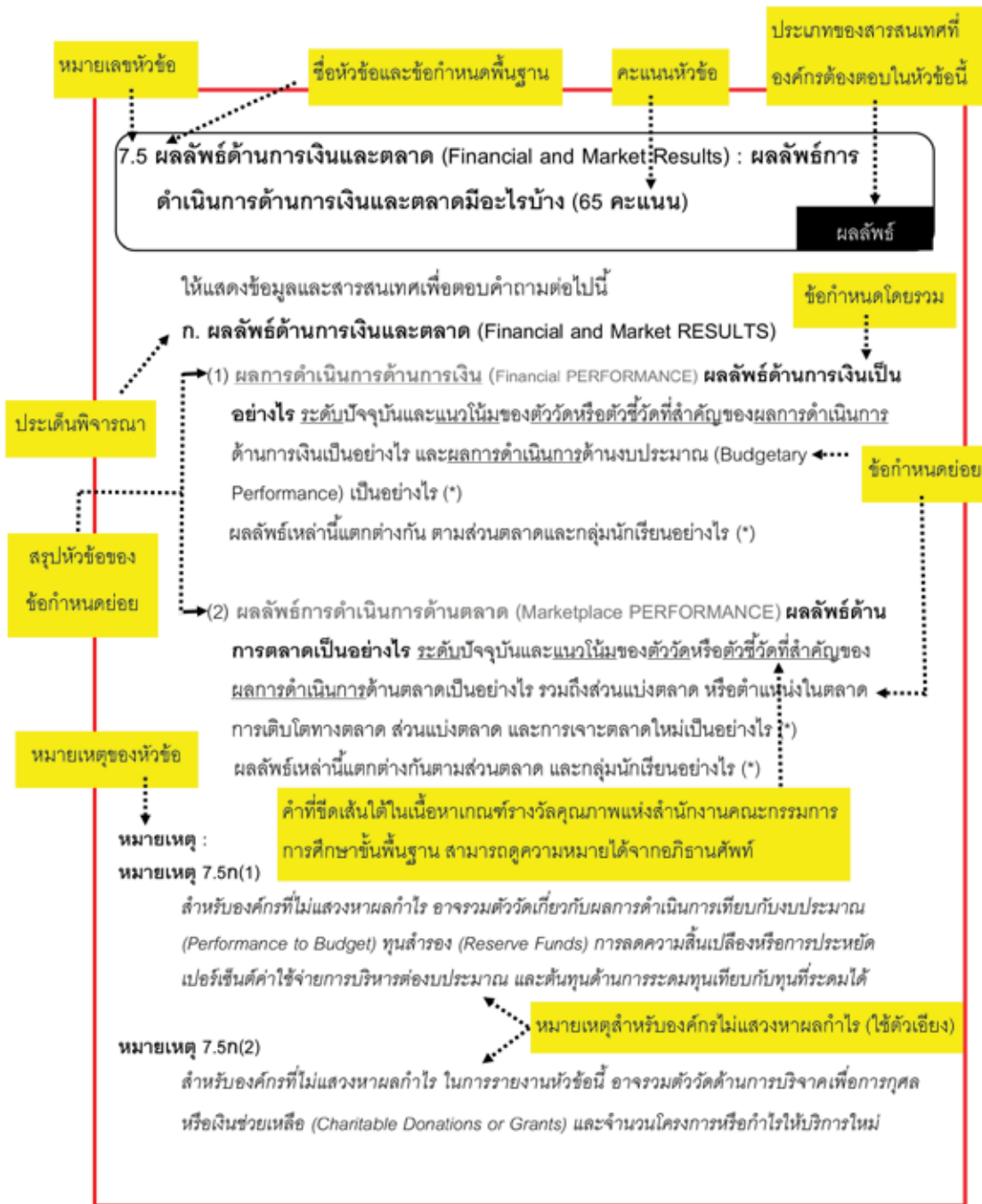
ในแต่ละหัวข้อมีประเด็นพิจารณาอย่างน้อยหนึ่งประเด็น (ใช้ตัวอักษร ก., ข. และ ค.)

ข้อกำหนด

ในเกณฑ์ แสดงด้วยคำถามหรือการให้อธิบายโดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับ

- ข้อกำหนดพื้นฐาน (Basic requirements) คือคำถามที่ตามหลังหัวข้อหลัก
- ข้อกำหนดโดยรวม (Overall requirements) แสดงด้วยคำถามตัวอักษรเข้ม คำถามชั้นนำเหล่านี้เป็นจุดเริ่มต้นในการตอบข้อกำหนดของเกณฑ์
- ข้อกำหนดย่อย (Multiple requirements) เป็นคำถามเดี่ยวๆ ในแต่ละประเด็นพิจารณา รวมทั้งคำถามที่เป็นตัวอักษรเข้ม คำถามแรกแสดงถึงสิ่งที่สำคัญที่สุดในชุดคำถามนั้น

รูปแบบของหัวข้อ



ภาพประกอบ 2 รูปแบบของหัวข้อ



หัวข้อของเกณฑ์

โครงสร้างองค์กร

1. ลักษณะองค์กร
2. สภาพการณ์ขององค์กร

หมวดและหัวข้อต่าง ๆ

คะแนน

หมวด 1 การนำองค์กร	110
1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง	60
1.2 การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม	50
หมวด 2 กลยุทธ์	95
2.1 การจัดทำกลยุทธ์	45
2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	50
หมวด 3 นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	95
3.1 เสียงของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	45
3.2 ความผูกพันของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	50
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	100
4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการของโรงเรียน	55
4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ	45
หมวด 5 บุคลากร	100
5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร	45
5.2 ความผูกพันของบุคลากร	55
หมวด 6 การปฏิบัติการ	100
6.1 กระบวนการทำงาน	55
6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ	45
หมวด 7 ผลลัพธ์	400
7.1 ผลลัพธ์ด้านหลักสูตรและกระบวนการ	120
7.2 ผลลัพธ์ด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	75
7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร	75
7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร	65
7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด	65

คำอธิบายเพื่อการอ่านเกณฑ์

1. คำศัพท์ที่สำคัญ เพื่อใช้ในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังเกตได้จาก

1.1 คำที่ขีดเส้นใต้ ในเนื้อหาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.2 คำที่พิมพ์เป็นตัวพิมพ์ใหญ่ คำเหล่านี้สามารถดูความหมายได้จากอภิธานศัพท์ หน้า 98

2. หัวข้อต่าง ๆ ในเนื้อหาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

บทนำ อธิบายสภาพแวดล้อมขององค์กร

หมวด 1-6 อธิบายกระบวนการต่าง ๆ ของโรงเรียน

หมวด 7 แสดงผลลัพธ์จากกระบวนการต่าง ๆ ของโรงเรียน

3. คำที่เป็นตัวเอียงในหมายเหตุ เป็นคำอธิบายสำหรับองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร

4. (*) หมายถึง การตอบในประเด็นนี้ ให้พิจารณาตามความเหมาะสม

5. ในข้อกำหนดต่าง ๆ ของประเด็นพิจารณา ที่มีตัวเลขในวงเล็บ เช่น [1.1ก (3)] ประกอบด้วยคำถามหลายคำถาม คำถามเหล่านี้มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน และไม่จำเป็นต้องแยกตอบแต่ละคำถาม คำถามย่อยเหล่านี้ใช้เป็นแนวทางในการทำความเข้าใจว่าต้องใช้สารสนเทศใดในการตอบ

6. หมายเหตุท้ายเกณฑ์แต่ละหัวข้อมีจุดประสงค์ 3 ประการ คือ

(1) อธิบายคำหรือข้อกำหนดของแต่ละหัวข้อให้ชัดเจน

(2) แนะนำและให้ตัวอย่างวิธีการตอบตามข้อกำหนดของหัวข้อ

(3) ชี้ให้เห็นการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันที่สำคัญกับหัวข้ออื่น

โดยสรุปจุดประสงค์ของหมายเหตุ คือ เพื่อช่วยให้โรงเรียนสามารถตอบคำถามต่าง ๆ ตามข้อกำหนดของหัวข้อได้ชัดเจนยิ่งขึ้น



7. หนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปี 2559-2560 เล่มนี้ จะใช้ในการดำเนินงานในปี 2559-2560 สำหรับโรงเรียนที่สนใจสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถพิจารณารายละเอียด ได้จากคู่มือการสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานปีนั้น ๆ โดยขอรับได้ที่สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (สมป.) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน OBECQA

เริ่มต้นด้วยโครงสร้างองค์กร (Begin with the Organization Profile)

โครงสร้างองค์กร คือ ภาพรวมขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อวิธีการดำเนินงาน และเป็นความท้าทายสำคัญที่องค์กรเผชิญอยู่

โครงสร้างองค์กร จะทำให้เข้าใจองค์กรลึกซึ้งเกี่ยวกับปัจจัยภายในและภายนอกที่สำคัญ ซึ่งกำหนดสภาพแวดล้อมด้านการดำเนินงาน ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่ วิสัยทัศน์ (VISION) พันธกิจ (MISSION) ค่านิยม (VALUES) สมรรถนะหลักขององค์กร (CORE COMPETENCY) สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ผลกระทบต่อวิธีการดำเนินงานและการตัดสินใจขององค์กร ดังนั้น โครงสร้างองค์กรจะช่วยให้เข้าใจองค์กร ได้ดีขึ้นในบริบทของการดำเนินงาน ข้อกำหนดที่สำคัญเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของการจัดการศึกษา ทั้งในปัจจุบันและอนาคต และความยั่งยืนขององค์กร รวมทั้ง ความต้องการโอกาสและข้อจำกัดที่มีผลต่อระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร

บทนำ : โครงสร้างองค์กร (Organizational Profile)

โครงสร้างองค์กรมี 2 ส่วน ดังนี้

1. ลักษณะองค์กร (Organizational Description)
2. สภาพการณ์ขององค์กร (Organizational Situation)



1. ลักษณะองค์กร (Organizational Description) :

คุณลักษณะที่สำคัญของโรงเรียน คืออะไร

ให้อธิบายโดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organizational Environment)

(1) **หลักสูตร (Product Offerings)** โรงเรียนมีหลักสูตรหรือโปรแกรมการจัดการเรียนการสอนที่สำคัญอะไรบ้าง

- ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของแต่ละหลักสูตรหรือโปรแกรมการเรียนการสอนที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียน คืออะไร
- กลไกที่โรงเรียนใช้ในการจัดการการเรียนการสอนให้นักเรียนจบการศึกษาอย่างมีคุณภาพตามหลักสูตร คืออะไร

(2) **วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม (VISION, MISSION and VALUES)**

วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม ที่โรงเรียนได้ประกาศไว้คืออะไร สมรรถนะหลักของโรงเรียน (CORE COMPETENCIES) คืออะไร และมีความเกี่ยวข้องอย่างไรกับพันธกิจของโรงเรียน

(3) **ลักษณะโดยรวมของบุคลากร (WORKFORCE Profile)** ลักษณะโดยรวมของบุคลากรคืออะไร

- มีการจำแนกบุคลากรออกเป็นกลุ่มและประเภทอะไรบ้าง และกลุ่มเหล่านี้มีข้อกำหนดด้านการศึกษาระดับใด
- ปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้บุคลากรมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียนคืออะไร
- มีกลุ่มอะไรบ้างที่จัดตั้งให้ทำหน้าที่เจรจาสิทธิประโยชน์กับโรงเรียน
- สิทธิประโยชน์และข้อกำหนดพิเศษด้านสุขภาพและความปลอดภัยที่สำคัญของบุคลากรมีอะไรบ้าง

(4) **สินทรัพย์ (Assets)** โรงเรียนมีอาคารสถานที่ เทคโนโลยี ครุภัณฑ์ และอุปกรณ์ที่สำคัญต่อการบริหารจัดการหลักสูตร อะไรบ้าง

(5) **กฎระเบียบข้อบังคับ (Regulatory Requirements)** โรงเรียนดำเนินงานภายใต้สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับที่สำคัญอะไรบ้างในด้านต่อไปนี้

- กฎระเบียบด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย
- ข้อกำหนดด้านมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา
- กฎระเบียบเกี่ยวกับหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการบริการเสริมพิเศษ
- กฎระเบียบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานทางการศึกษา
- กฎระเบียบข้อบังคับด้านการเงินและสิ่งแวดล้อม



ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร (Organizational Relationships)

- (1) **โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure)** โครงสร้างองค์กรและระบบการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE system) ของโรงเรียนมีลักษณะอย่างไร ระบบการรายงานระหว่างคณะกรรมการการกำกับดูแลองค์กร ผู้นำระดับสูง หน่วยงานต้นสังกัด มีลักษณะเช่นใด (*)
- (2) **นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (STUDENTS and STAKEHOLDERS)** ส่วนตลาดหรือเขตพื้นที่บริการ (Catchment Area) กลุ่มนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญจำแนกตามหลักสูตรของโรงเรียนมีอะไรบ้าง (*)
 - ความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของกลุ่มนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อหลักสูตรและการบริการต่างๆ มีอะไรบ้าง และมีความแตกต่างกันอย่างไร
- (3) **ผู้ส่งมอบและพันธมิตร (Suppliers and PARTNERS) ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ (COLLABORATORS)** ที่สำคัญมีประเภทใดบ้าง และมีบทบาทอะไรในระบบงานของโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน การจบหลักสูตรของนักเรียน และการยกระดับความสามารถในการแข่งขันของโรงเรียน
 - โรงเรียนมีกลไกที่สำคัญอะไรในการสื่อสารแบบสองทิศทางกับผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ
 - ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือมีส่วนร่วมอะไรในการสร้างนวัตกรรมให้แก่โรงเรียน
 - ข้อกำหนดที่สำคัญของห่วงโซ่อุปทาน (Supply-chain) ของโรงเรียนคืออะไร (พิจารณาจากระบบการบริหารจัดการหลักสูตร)



หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1ก(1)

หลักสูตรหรือผลิตภัณฑ์ (Product offerings) หมายถึง หลักสูตรสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วยหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 และสาระการเรียนรู้ระดับท้องถิ่น

โปรแกรมการจัดการเรียนการสอน หมายถึง แผนงาน/โครงการการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรสถานศึกษา เช่น โครงการจัดการเรียนการสอนภาคภาษาอังกฤษ (English Program) International Program หรือโครงการห้องเรียนพิเศษที่เน้นเฉพาะด้าน เป็นต้น

หมายเหตุ 1ก(2)

สมรรถนะหลักของโรงเรียน (Core Competencies) หมายถึง เรื่องที่โรงเรียน มีความเชี่ยวชาญมากที่สุดเป็นความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญซึ่งเป็นแกนหลักในการทำ โรงเรียนบรรลุพันธกิจ หรือทำให้ได้เปรียบในสภาพแวดล้อมของการให้บริการทางการศึกษา ของตนเอง

หมายเหตุ 1ก(3)

กลุ่มและประเภทของบุคลากร (รวมถึงกลุ่มที่ทำหน้าที่เจรจาสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ เช่น ชมรมครู ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว) อาจจัดแบ่งตามประเภทของงาน หรือ ตามสถานะสภาพแวดล้อมในการทำงาน และให้รวมถึงนักศึกษาฝึกประสบการณ์

หมายเหตุ 1ข(2)

ความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง การส่งมอบที่ ตรงเวลา การจบชั้นสูงสุดของแต่ละระดับชั้นเรียนตามที่หลักสูตรกำหนด เช่น ประถมศึกษา 6 ปี มัธยมศึกษาตอนต้น 3 ปี มัธยมศึกษาตอนปลาย 3 ปี การได้ศึกษา ต่อตามเส้นทางที่คาดหวังและเหมาะสมกับศักยภาพของผู้เรียนแต่ละคน ความปลอดภัย การป้องกันภัย การจัดสวัสดิการและการให้บริการที่มีคุณภาพ การใช้เทคโนโลยีที่เหนือชั้น การตอบสนองอย่างรวดเร็ว การติดตามผู้เรียนหลังจบการศึกษา และ การจัดเสริมภาษาต่าง ๆ นอกเหนือจากภาษาอังกฤษ

หมายเหตุ 1ข(2)

ความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจรวมถึงพฤติกรรมที่แสดงถึง ความรับผิดชอบต่อสังคม และการบริการชุมชน อาจรวมถึงการลดต้นทุนของการบริหารจัดการ การส่งรายงานผลการเรียนและพฤติกรรมของนักเรียน

หมายเหตุ 1ข(3)

ห่วงโซ่อุปทาน (Supply-chain) เป็นกระบวนการของการบริหารจัดการทุกขั้นตอน ที่เกี่ยวข้องกับ ผู้ส่งมอบ (Supplier), ปัจจัยนำเข้า (Input) เช่น นักเรียน บุคลากร เทคโนโลยี วัสดุอุปกรณ์, กระบวนการจัดการเรียนการสอน (Process), ผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการ จัดการเรียนการสอน (Output), และส่งมอบคุณค่าที่ดีที่สุดให้แก่ นักเรียน (Customer) (พิจารณาจากอภิธานศัพท์ Work systems หน้า 120)



2. สภาพการณ์ขององค์กร (Organizational Situation) : สภาพการณ์เชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน คืออะไร

ให้อธิบายโดยตอบคำถามดังต่อไปนี้

ก. สภาพแวดล้อมของการแข่งขัน (Competitive Environment)

- (1) ลำดับในการแข่งขัน (Competitive Position) โรงเรียนอยู่ในลำดับที่เท่าใดในการแข่งขัน ให้อธิบายขนาดและการเติบโตของโรงเรียน เมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนที่มีหลักสูตรลักษณะเดียวกัน หรือตลาดเดียวกัน โรงเรียนที่เป็นคู่แข่งมีจำนวนเท่าไร และประเภทอะไรบ้าง
- (2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness Changes) ระบุการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (ถ้ามี) ซึ่งมีผลต่อสถานการณ์ในการแข่งขันของโรงเรียน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สร้างโอกาสสำหรับการสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือ
- (3) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Data) ระบุแหล่งที่มาสำคัญ สำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ และแข่งขันทางการศึกษา มีอะไรบ้าง มีข้อจำกัดอะไรบ้างในการได้มาซึ่งข้อมูลเหล่านี้ หรือมีข้อจำกัดอะไรในการใช้ข้อมูลเหล่านี้

ข. บริบทเชิงกลยุทธ์ (Strategic Context)

ระบุความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญด้านการจัดการหลักสูตร ด้านการปฏิบัติการ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และด้านทรัพยากรบุคคลของโรงเรียน

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินงาน (Performance Improvement System)

ระบุองค์ประกอบสำคัญของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินงาน รวมถึงกระบวนการของโรงเรียนสำหรับการประเมินผลและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญของโรงเรียน



หมายเหตุ

หมายเหตุ 2ก

ความเข้าใจว่าคู่แข่งคือใครมีจำนวนที่ราย และคุณลักษณะที่สำคัญของคู่แข่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการกำหนดว่าอะไรเป็นความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในการจัดการศึกษาและขอขยายการให้บริการ (ตลาด) โรงเรียนควรศึกษาตัวอย่างจากโรงเรียนชั้นนำที่มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันในปัจจุบัน รวมถึงปัจจัยต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อการดำเนินการในอนาคต

หมายเหตุ 2ข

ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ อาจเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี หลักสูตร และกระบวนการเรียนการสอน การเงิน โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร ขีดความสามารถของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นักเรียน และตลาด ชื่อเสียงและการเป็นที่ยอมรับโรงเรียน การปฏิบัติการ การบริการที่สนับสนุนนักเรียนและผู้ปกครองรูปแบบการจัดการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน โลกาภิวัตน์ห่วงโซ่มูลค่า และผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงสิ่งที่ทำให้โรงเรียนมีความโดดเด่น เช่น การเป็นผู้นำด้านหลักสูตร การพัฒนาหลักสูตร การให้บริการ อัตราของการสร้างนวัตกรรม สถานที่ตั้งของโรงเรียน (ความสะดวกในการเดินทางของนักเรียน) รวมถึงระบบการประกันคุณภาพการศึกษา สัดส่วนต้นทุนการบริหารจัดการ ชื่อเสียงในด้านการส่งมอบ โปรแกรมหรือการบริการ และระยะเวลาที่รอรับการบริการ

หมายเหตุ 2ค

ระบบการให้คะแนนของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พิจารณาการปรับปรุงผลการดำเนินการ ผ่านการเรียนรู้และการบูรณาการเป็นมิติการประเมินโรงเรียนตามระบบการให้คะแนน เพื่อประเมินความสมบูรณ์และระดับการพัฒนาการของแนวทางและวิธีการนำไปปฏิบัติ คำถามนี้ช่วยให้โรงเรียนและผู้ประเมินคุณภาพกำหนดบริบทในภาพรวมของแนวทางที่ใช้ปรับปรุงผลการดำเนินการของโรงเรียนที่สอดคล้องกับแนวทางที่เป็นระบบตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



หมวด 1 การนำองค์กร (Leadership) (110 คะแนน)

ในหมวดการนำองค์กรนี้ เป็นการตรวจประเมินว่า การดำเนินการโดยผู้นำระดับสูงของโรงเรียนได้กำหนดนโยบายและส่งเสริมสนับสนุนให้โรงเรียนมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินระบบกำกับดูแลโรงเรียน (GOVERNANCE System) และวิธีการที่โรงเรียนใช้เพื่อบรรลุผลด้านกฎหมาย จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership) : ผู้นำระดับสูงนำองค์กรอย่างไร (60 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายโดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม (Vision, Mission and Values)

(1) วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม (Vision, Mission and Values)

ผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการอย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยม ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมสู่การปฏิบัติ โดยผ่านระบบการนำองค์กร (LEADERSHIP SYSTEM) ไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร ผู้ให้ความร่วมมือที่สำคัญ นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (*) การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมขององค์กรอย่างไร

(2) การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมาย และการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (Promoting Legal and Ethical Behavior) การปฏิบัติ

ตนของผู้นำระดับสูงแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและ การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมอย่างไร ผู้นำระดับสูงสร้างสภาพแวดล้อมในโรงเรียนเพื่อสร้างสิ่งเหล่านี้ได้อย่างไร



(3) การสร้างโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ (Creating a Successful Organization) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคต และดำเนินการอย่างไรในเรื่องต่อไปนี้

- สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการของโรงเรียน ให้บรรลุตามพันธกิจ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ การเป็นผู้นำในด้านผลการดำเนินการและการเรียนรู้ระดับองค์กรและการเรียนรู้ของบุคลากรทุกกลุ่ม
- สร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อส่งมอบประสบการณ์ที่มีคุณค่าสู่นักเรียนอย่างต่อเนื่อง และเสริมสร้างความรักความผูกพันของนักเรียนที่มีต่อโรงเรียน
- สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและยอมรับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISK taking) การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และความคล่องตัวขององค์กร (Organizational Agility)
- การพัฒนาและเสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำให้กับบุคลากร การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานทุกกิจกรรมของโรงเรียน การวางแผนในการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับภาระงานใหม่ที่ได้รับมอบหมาย และการพัฒนาผู้นำในอนาคต



ข. การสื่อสารและผลการดำเนินการของโรงเรียน

(Communication and Organizational PERFORMANCE)

(1) การสื่อสาร (Communication) ผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS)

ดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากร (WORKFORCE) ทุกคนในโรงเรียน และดำเนินการอย่างไรในเรื่องดังต่อไปนี้

- กระตุ้นให้มีการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา และเป็นไปในลักษณะสองทิศทาง รวมทั้งการใช้สื่อสังคมออนไลน์อย่างมีประสิทธิภาพตามที่เห็นสมควร
- สื่อสารให้ทราบถึงการตัดสินใจที่สำคัญและความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน
- เพื่อเสริมสร้างให้มีผลการดำเนินการที่ดี และให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีบทบาทโดยตรงในการจูงใจบุคลากร ซึ่งหมายรวมถึงการมีส่วนร่วมในการให้รางวัลและยกย่องชมเชย

(2) การทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง (Focus on Action) ผู้นำระดับสูง

(SENIOR LEADERS) ดำเนินการอย่างไรให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์กร และดำเนินการอย่างไร ในเรื่องดังต่อไปนี้

- มุ่งเน้นการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลการปรับปรุงผลการดำเนินการของโรงเรียนอย่างจริงจัง
- ทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและยอมรับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISK Taking) และบรรลุวิสัยทัศน์ของโรงเรียน
- ระบุสิ่งที่ต้องการให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจังและการตั้งความคาดหวังต่อผลการดำเนินการที่ทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่า (Value) ระหว่างนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholder)



หมายเหตุ

หมายเหตุ 1.1

ผลลัพธ์การดำเนินการขององค์กรควรรายงาน ในหัวข้อ 7.1-7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของการนำองค์กรและระบบการนำองค์กรควรรายงานในหัวข้อ 7.4



หมายเหตุ 1.1ก(1)

วิสัยทัศน์ของโรงเรียน ควรเป็นตัวกำหนดบริบทของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ซึ่งได้อธิบายไว้ในข้อ 2.1 และ 2.2

หมายเหตุ 1.1ก(3)

โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จต้องมีความสามารถตอบสนองต่อความต้องการของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบัน และด้วยการใช้ความคล่องตัวและการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ โรงเรียนจะต้องมีความสามารถในการเตรียมพร้อมต่อสภาพแวดล้อมทางการศึกษา เศรษฐกิจ สังคม และการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การประสบความสำเร็จในอนาคตอาจต้องนำสู่การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉมในด้านโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร (Transformational Changes) ทั้งนี้ ควรคำนึงถึง ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกด้วย

ปัจจัยที่สร้างความยั่งยืนให้แก่โรงเรียน อาจรวมถึงขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร การมีทรัพยากรพร้อมใช้งาน เทคโนโลยี ความรู้ สมรรถนะหลักของโรงเรียน ระบบงาน สถานที่ และอุปกรณ์ ความสำเร็จในปัจจุบันและในอนาคตอาจได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในด้านตลาดและความชื่นชอบของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในด้านการเงิน และสภาพแวดล้อมด้านกฎหมาย กฎระเบียบและข้อบังคับ ในบริบทของความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง แนวคิดเรื่องนวัตกรรมและความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (Taking Intelligent Risks) ที่จะทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จในอนาคตนั้น รวมถึงนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมระดับโรงเรียนด้วย

นอกจากนี้ โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย และมีสวัสดิภาพสำหรับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จเป็นโรงเรียนที่สามารถตอบสนองต่อความเสี่ยงและโอกาสต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการพิจารณาปัจจัยสิ่งแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงของสภาวะภูมิอากาศ





หมายเหตุ 1.1ข(1)

การใช้สื่อสังคมออนไลน์อาจรวมถึงการส่งข่าวสารเป็นระยะๆ ทั้งภายในและภายนอกผ่านเว็บไซต์ ทวิต (Tweet) บล็อก (Blogging) และวงสนทนาอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Forums) ของบุคลากรนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งการติดตามเว็บไซต์และบล็อกภายนอกและตอบสนองกลับตามความเหมาะสม

สำหรับโรงเรียนที่จำเป็นต้องใช้อาสาสมัครมาช่วยปฏิบัติงานหรือนักศึกษาฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู การตอบคำถามข้อ 1.1ข(1) นั้น ควรจะกล่าวถึงวิธีการที่โรงเรียนใช้ในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับอาสาสมัครมาช่วยปฏิบัติงานหรือนักศึกษาฝึกประสบการณ์วิชาชีพครูด้วย

หมายเหตุ 1.1ข(2)

การมุ่งเน้นการปฏิบัติงานนั้น ให้คำนึงถึงแผนกลยุทธ์ บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ระบบการทำงาน และวัสดุ ครุภัณฑ์ ที่ดิน อาคารเรียนและอาคารประกอบ รวมถึงนวัตกรรมและในส่วนของการปรับปรุงพัฒนาที่กำลังดำเนินการอยู่ ซึ่งส่งผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียน เช่น การนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา การนำเทคโนโลยีใหม่มาบูรณาการปรับปรุงวิธีการสอน หรือการสร้างและพัฒนาหลักสูตรรวมทั้งโครงการพัฒนาครูและบุคลากร นอกจากนี้การมุ่งเน้นการปฏิบัติงานยังรวมถึงการดำเนินการอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนด้วย (ดูข้อ 2.2ก(1)) และอาจเกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง



1.2 การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม

(Governance and Societal Responsibilities):

โรงเรียนดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแล และทำให้บรรลุผล
ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (50 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายโดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การกำกับดูแลโรงเรียน (Organizational GOVERNANCE)

(1) ระบบการกำกับดูแลโรงเรียน (GOVERNANCE System) โรงเรียน

ดำเนินการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่ามีระบบการกำกับดูแลที่มีความ
รับผิดชอบต่อ โรงเรียนดำเนินการอย่างไรในการทบทวนและทำให้ประสบ
ความสำเร็จในเรื่องต่าง ๆ ที่สำคัญในระบบการกำกับดูแลโรงเรียนต่อไปนี้

- ภาระความรับผิดชอบต่อกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ (SENIOR LEADERS)
- ภาระความรับผิดชอบต่อแผนกลยุทธ์
- ภาระความรับผิดชอบด้านการเงิน
- ความโปร่งใสของการดำเนินการ
- การสรรหากรรมการในคณะกรรมการกำกับดูแลโรงเรียน และการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับคณะกรรมการกำกับดูแลโรงเรียน (*)
- การตรวจสอบภายในและภายนอกที่เป็นอิสระและมีประสิทธิภาพ
- การปกป้องผลประโยชน์ของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (*)
- การเตรียมความพร้อมเพื่อสืบทอดตำแหน่งสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ

(2) การประเมินผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Evaluation)

โรงเรียนประเมินผลการดำเนินการของผู้ทรงคุณวุฒิอย่างไร (SENIOR LEADERS)

- โรงเรียนใช้การประเมินผลการดำเนินการเหล่านี้ในการกำหนดคำตอบแทนของผู้ทรงคุณวุฒิอย่างไร
- ผู้ทรงคุณวุฒิและคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรใช้ผลการประเมินข้างต้นไปพัฒนาตนเองและปรับปรุงประสิทธิภาพในการนำองค์กรของตนเองรวมทั้งระบบการนำองค์กรอย่างไร





ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม

(Legal and ETHICAL BEHAVIOR)

(1) การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ (Legal and Regulatory Behavior) โรงเรียนได้คาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวล

ของสาธารณะ (Public Concerns) ที่มีต่อหลักสูตรการจัดการศึกษา และการปฏิบัติกรอย่างไร โรงเรียนดำเนินการอย่างไรในเรื่องต่อไปนี้

- การดำเนินการในกรณีที่มีหลักสูตรและการดำเนินงานของโรงเรียน มีผลกระทบเชิงลบต่อสังคม
- การคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณะ (Public Concerns) ที่มีต่อหลักสูตรและการปฏิบัติการในอนาคต
- การเตรียมการเชิงรุกต่อความกังวลและผลกระทบเหล่านี้ ทั้งนี้รวมถึง การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและกระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ที่มีประสิทธิภาพ (*)
- โรงเรียนมีกระบวนการ ตัววัด และเป้าหมายที่สำคัญอะไรเพื่อให้ การดำเนินการเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับที่กำหนด หรือดีกว่าที่กำหนด (*) โรงเรียนมีกระบวนการ ตัววัด และเป้าหมายที่สำคัญอะไร ในการดำเนินการเรื่องความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรและการปฏิบัติการของโรงเรียน

(2) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (ETHICAL BEHAVIOR) โรงเรียน มีการดำเนินการอย่างไรในการส่งเสริมและสร้างความมั่นใจว่า ปฏิสัมพันธ์ทุกด้านขององค์กรเป็นไปอย่างมีจริยธรรม

- โรงเรียนมีกระบวนการ ตัววัด หรือตัวชี้วัดที่สำคัญอะไรในการส่งเสริมและ กำกับดูแลให้มีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมภายใต้โครงสร้าง ระบบการกำกับดูแลโรงเรียน รวมทั้งการปฏิสัมพันธ์กับบุคลากร นักเรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โรงเรียนในเขตพื้นที่บริการ อีกทั้งสถาบัน อุดมศึกษา สถานประกอบการ หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน
- โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการติดตามและดำเนินการในกรณีที่มี การกระทำที่ขัดต่อการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม



ค. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Societal Responsibilities)

(1) **ความผาสุกของสังคม (Societal Well-Being)** โรงเรียนคำนึงถึง ความผาสุกและผลประโยชน์ของสังคมที่เป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์ และการปฏิบัติการประจำวันอย่างไร โรงเรียนมีส่วนในการสร้างความ ผาสุกแก่สังคมอย่างไร โดยผ่านระบบสิ่งแวดล้อม สังคม และ เศรษฐกิจของโรงเรียนที่มีอยู่

(2) **การสนับสนุนชุมชน (Community Support)** โรงเรียนดำเนินการ สนับสนุนและการสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญ (KEY communities) ของโรงเรียนอย่างไร

- โรงเรียนมีวิธีการกำหนดกิจกรรมที่ใช้ประโยชน์จาก สมรรถนะหลักของโรงเรียน (CORE COMPETENCIES) เข้าไปมีส่วนร่วมสนับสนุน และ สร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญอย่างไร
- ชุมชนที่สำคัญของโรงเรียนมีอะไรบ้าง และมีวิธีการอย่างไรในการ กำหนดชุมชนที่สำคัญดังกล่าว
- ผู้นำระดับสูงและบุคลากร ร่วมมือกันในการพัฒนาชุมชนนั้นอย่างไร

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 1.2

ควรนำเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมในประเด็นที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อ ความสำเร็จด้านการประชาสัมพันธ์ในปัจจุบันของโรงเรียนไปใช้ในการจัดทำกลยุทธ์ (ข้อ 2.1) และการจัดการกระบวนการ (หมวด 6) ด้วย ในหัวข้อผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร และความรับผิดชอบต่อสังคม ควรประกอบด้วยผลลัพธ์ที่สำคัญ เช่น ผลการปฏิบัติ ตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย (รวมถึงผลการตรวจสอบด้านการเงินตามข้อบังคับ) การลดผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม การปรับปรุงสิ่งแวดล้อม โดยใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตร ต่อสิ่งแวดล้อม (Green Technology) การอนุรักษ์ทรัพยากร หรือวิธีการอื่นๆ หรือการปรับปรุง ผลกระทบต่อสังคมโดยกิจกรรมการมีส่วนร่วมระหว่างชุมชนและโรงเรียน ควรรายงาน เป็นผลลัพธ์ของหมวดการนำองค์กร (ข้อ 7.4)

หัวข้อนี้ไม่ควรครอบคลุมเรื่องสุขอนามัยและความปลอดภัยของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน จึงควรอธิบายเรื่องนี้ในหัวข้อ 5.2 และ หัวข้อ 6.2



หมายเหตุ 1.2ก(1)

กระบวนการควบคุมภายในของระบบธรรมาภิบาล ควรครอบคลุมเรื่องความโปร่งใสในการทำงานของคณะกรรมการสถานศึกษา ข้อ 1.2ก(1) สำหรับโรงเรียนที่ทำหน้าที่ดูแลรักษาเงินกองทุนสาธารณะ ต้องเน้นความสำคัญในเรื่องการดูแลรักษาเงินกองทุนเงินสาธารณะและความโปร่งใสในการดำเนินการ

หมายเหตุ 1.2ก(2)

การประเมินผลการดำเนินการของผู้ในระดับสูง อาจใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินโดยผู้ร่วมงาน การประเมินการดำเนินการของผู้บริหารอย่างเป็นทางการ การประเมินโดยคณะกรรมการที่ปรึกษาจากภายนอก รวมทั้งข้อมูลป้อนกลับและผลการสำรวจของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ที่ทำอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ

หมายเหตุ 1.2ข(1)

ควรอธิบายถึงวิธีการที่โรงเรียนดำเนินการตามกฎหมายและข้อกำหนดต่าง ๆ รวมทั้งมาตรฐานที่ใช้ในการกำกับกิจกรรมการระดมทุน

หมายเหตุ 1.2ข(2)

ตัวชี้วัดหรือตัวบ่งชี้ของการประพฤติปฏิบัติที่มีจริยธรรม อาจใช้ผลการรายงานกรณีที่มีการกระทำที่ขัดต่อจริยธรรม และการจัดการต่อกรณีเหล่านั้น ผลการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรต่อจริยธรรมของโรงเรียน การใช้โทรศัพท์สายด่วนเฉพาะสำหรับเรื่องจริยธรรม การมีคณะกรรมการจริยธรรม รวมทั้งผลการทบทวนและการตรวจสอบด้านจริยธรรม นอกจากนี้อาจรวมถึงหลักฐานซึ่งแสดงให้เห็นว่าโรงเรียนมีนโยบาย มีการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ มีการพัฒนาบุคลากร และมีระบบการกำกับดูแลในเรื่องต่าง ๆ ได้แก่ เรื่องผลประโยชน์ทับซ้อน การใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม การบริหารเงินกองทุนที่ให้ผลประโยชน์สูง หรือการคัดเลือกผู้ส่งมอบอย่างเหมาะสม ตัวชี้วัดหรือตัวบ่งชี้อื่น ๆ อาจรวมถึงความน่าเชื่อถือได้ของระบบการสอบรับรองวิทยฐานะของบุคลากร และความเท่าเทียมกันในการเข้าถึงทรัพยากร

หมายเหตุ 1.2ค

การช่วยเหลือสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ อาจรวมถึงการที่โรงเรียนทำเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้งานบริการสังคมที่มีอยู่แล้ว การศึกษาของชุมชน สภาพแวดล้อม รวมทั้งกิจกรรมความร่วมมือในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสภาพแวดล้อม และการดำเนินการของสมาคมวิชาชีพต่าง ๆ



หมวด 2 กลยุทธ์ (Strategy) (95 คะแนน)

ในหมวดกลยุทธ์นี้ เป็นการตรวจประเมินว่าโรงเรียนมีการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของโรงเรียนอย่างไร และการนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ มีการปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป และมีการวัดผลความก้าวหน้าอย่างไร

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development):

โรงเรียนมีวิธีการในการจัดทำกลยุทธ์อย่างไร (45 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายโดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development PROCESS)

(1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Planning PROCESS) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนกลยุทธ์ ขั้นตอนที่สำคัญของการจัดทำแผนกลยุทธ์มีอะไรบ้าง และผู้ที่เกี่ยวข้องที่สำคัญมีใครบ้าง กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคืออะไร โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการทำให้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์มีความสอดคล้องกับกรอบเวลาดังกล่าว กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ได้คำนึงถึงความจำเป็นที่อาจเกิดขึ้นในโรงเรียนในเรื่องต่อไปนี้หรือไม่

- การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม และลำดับความสำคัญของแผนงานต่างๆ ในการเปลี่ยนแปลง
- ความคล่องตัว (Organizational Agility)
- ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ (Operational Flexibility)

(2) นวัตกรรม (INNOVATION) กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ของโรงเรียนกระตุ้นและทำให้เกิดนวัตกรรมอย่างไร

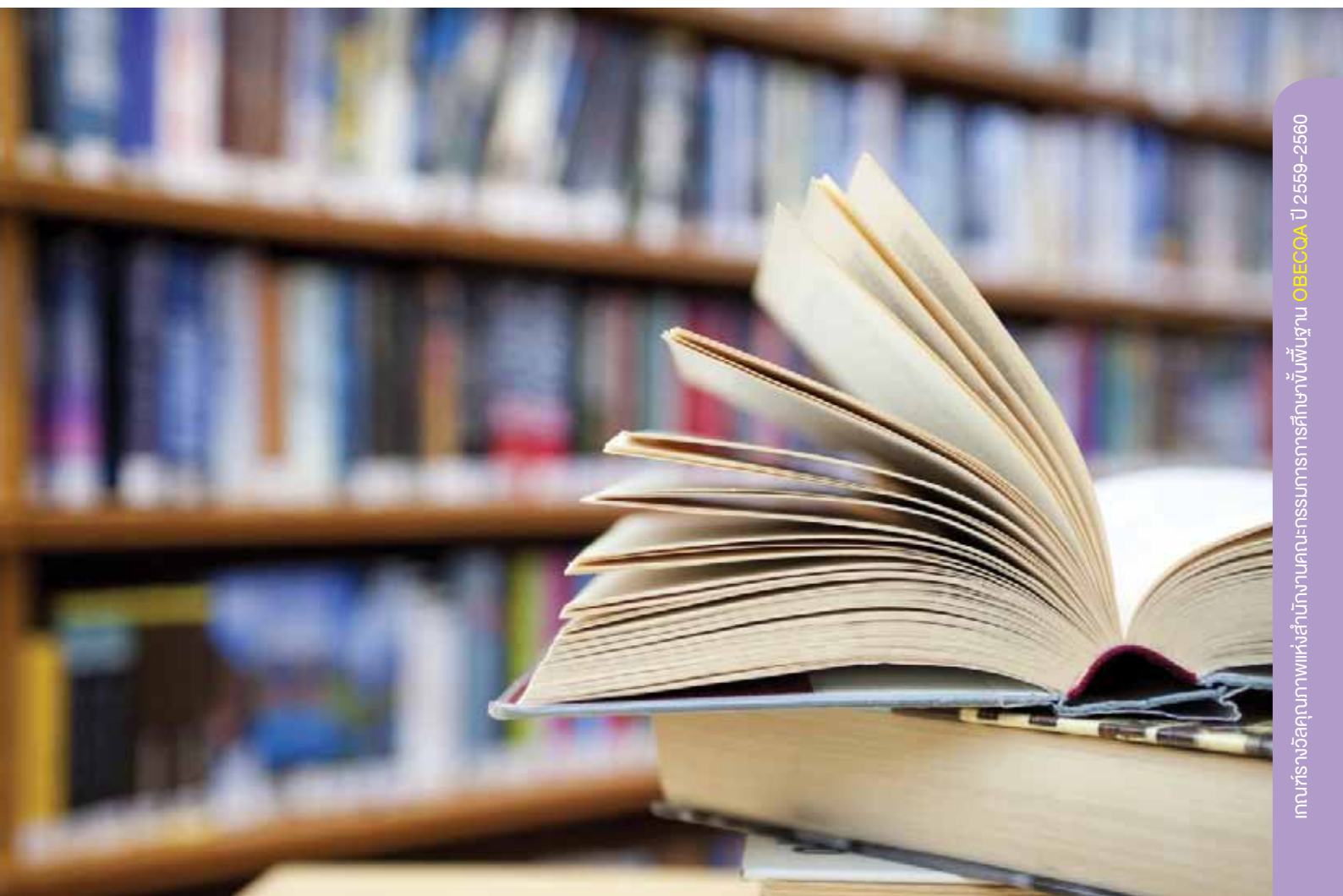
- โรงเรียนกำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์ (STRATEGY OPPORTUNITIES) อย่างไร
- โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่าจะเลือกโอกาสเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้านเรื่องใดบ้างที่จะดำเนินการ
- โอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของโรงเรียน คืออะไร

(3) **การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Considerations)** โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลและพัฒนาสารสนเทศ **ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์** ในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลนี้ โรงเรียนคำนึงถึงองค์ประกอบต่อไปนี้ได้อย่างไร

- ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์
- ความเสี่ยงที่คุกคามต่อความสำเร็จในอนาคตของโรงเรียน
- ความเปลี่ยนแปลงที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ
- จุดบอดที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์และสารสนเทศ
- ความสามารถของโรงเรียนในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

(4) **ระบบงานและสมรรถนะหลักของโรงเรียน (WORK SYSTEMS and CORE COMPETENCIES)** ระบบงานที่สำคัญของโรงเรียนคืออะไร

- โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจเรื่องระบบงานเพื่อช่วยให้โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
- โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่ากระบวนการที่สำคัญใดจะดำเนินการโดย ผู้ส่งมอบและพันธมิตร การตัดสินใจเหล่านี้ได้คำนึงถึงสมรรถนะหลักของโรงเรียน (CORE COMPETENCIES) และสมรรถนะหลักของผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่มีศักยภาพอย่างไร
- โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในกำหนดสมรรถนะหลัก (CORE COMPETENCIES) และระบบงานในอนาคตของโรงเรียน



ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES)

(1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ (KEY STRATEGIC OBJECTIVES)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของโรงเรียนมีอะไรบ้าง ให้ระบุตารางเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น

- เป้าประสงค์ (GOALS) ที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านั้นมีอะไรบ้าง
- การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (ถ้ามี) ในด้านหลักสูตร นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบและพันธมิตร และการปฏิบัติการที่ได้วางแผนไว้มีอะไรบ้าง

(2) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES Considerations) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนสามารถสร้างสมดุลที่เหมาะสมระหว่างความต้องการที่หลากหลายและแข่งขันกันเองในโรงเรียนได้อย่างไร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนดำเนินการเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- ตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์ให้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของโรงเรียน ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์
- สร้างความสมดุลระหว่างกรอบเวลาระยะสั้นระยะยาว
- สร้างความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด



หมายเหตุ :**หมายเหตุ 2.1**

หัวข้อนี้กล่าวถึงกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร ซึ่งอาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงในหลักสูตร และกระบวนการสร้างความผูกพันกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างไรก็ตาม โรงเรียนควรอธิบายยุทธวิธีการออกแบบหลักสูตรและการสร้างความผูกพันกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในหัวข้อ 3.1, 3.2(*) และ 6.1

“การจัดทำกลยุทธ์” (Strategy Development) หมายถึง วิธีหรือแนวทางของโรงเรียนที่จะเตรียมการสำหรับอนาคต การจัดทำกลยุทธ์อาจจะใช้การคาดการณ์ การคาดคะเนทางเลือก สถานการณ์จำลอง ความรู้ (ดู ข้อ 4.2ก เกี่ยวกับความรู้ของโรงเรียน) หรือวิธีการอื่นๆ ที่ช่วยให้เห็นภาพในอนาคต เพื่อการตัดสินใจ และการจัดสรรทรัพยากร การจัดทำกลยุทธ์อาจเกี่ยวข้องกับความร่วมมือของผู้ปกครอง นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คำว่า “กลยุทธ์” ควรตีความให้ครอบคลุมอย่างกว้างๆ กลยุทธ์อาจมาจากหรือนำไปสู่สิ่งต่อไปนี้ ได้แก่

- การเพิ่มหรือดัดแปลงบริการทางการศึกษาและหลักสูตร
- การปรับปรุงวิธีการสอน
- การใช้เทคโนโลยี
- การเปลี่ยนแปลงวิธีการทดสอบ หรือการนำมาตรฐานใหม่มาใช้
- การให้บริการทางการศึกษาแก่นักเรียนกลุ่มใหม่ กลุ่มที่กำลังเปลี่ยนแปลงและกลุ่มที่มีลักษณะเฉพาะ
- สมรรถนะหลักของโรงเรียน
- ความท้าทายเชิงภูมิศาสตร์
- เงินอุดหนุนและเงินบริจาค
- การจัดลำดับความสำคัญของการวิจัย
- การมีคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและพันธมิตรใหม่
- การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงาน ทั้ง คณาจารย์ บุคลากร และอาสาสมัคร
- การมุ่งตอบสนองต่อความต้องการใหม่ๆ ของชุมชนหรือสังคม
- การบริหารจัดการที่ใช้ต้นทุนต่ำ



หมายเหตุ 2.1ก(2)

โอกาสเชิงกลยุทธ์เกิดจากการคิดนอกกรอบ การระดมสมอง การใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นโดยบังเอิญ การวิจัยและกระบวนการสร้างนวัตกรรม การคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นจากสถานการณ์ปัจจุบันด้วยวิธีการที่ไม่ใช่เชิงเส้นตรง และแนวทางอื่นๆ เพื่อจินตนาการอนาคตที่แตกต่างออกไป การสร้างแนวคิดที่นำไปสู่โอกาสเชิงกลยุทธ์เกิดจากสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นให้เกิดการคิดอย่างอิสระ การเลือกที่จะดำเนินการตามโอกาสเชิงกลยุทธ์ใดเกี่ยวข้องกับการพิจารณาถึงความเสี่ยงที่สัมพันธ์กัน กล่าวคือ การเงิน และอื่นๆ จากนั้นจึงตัดสินใจเลือกดำเนินการ (คู่มืองานศัพท์ “Intelligent Risks ความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน”)

หมายเหตุ 2.1ก(3)

ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับ

- นักเรียน
- ความต้องการ ความคาดหวัง และโอกาสของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- โอกาสของโรงเรียนในการสร้างนวัตกรรม และมีผลการดำเนินการที่เป็นแบบอย่างที่ดี
- สมรรถนะหลักของโรงเรียน
- สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน และสมรรถนะของโรงเรียนเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งและโรงเรียนที่เทียบเคียงกันได้
- การปฏิรูปการศึกษา
- นวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและด้านอื่นๆ ที่สำคัญ หรือการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อหลักสูตร บริการทางการศึกษา และวิธีปฏิบัติการ รวมทั้งอัตราสร้างนวัตกรรม
- ความต้องการด้านผู้ปฏิบัติงาน และทรัพยากรอื่นๆ
- ความสามารถในการใช้ความหลากหลายให้เป็นประโยชน์ โอกาสในการผันทรัพยากรที่มีอยู่ไปใช้กับหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาหรือด้านอื่นๆ ที่มีความสำคัญกว่า
- ความเสี่ยงและโอกาสในด้านการเงิน งบประมาณ สังคม จริยธรรม กฎระเบียบ ข้อบังคับ เทคโนโลยี การรักษาความปลอดภัย และความเสี่ยงอื่นๆ ที่อาจเกิดขึ้น
- ความสามารถของโรงเรียนในการป้องกัน และตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉิน รวมทั้งภัยพิบัติทางธรรมชาติและอื่นๆ
- การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในระดับท้องถิ่น ประเทศ หรือระดับโลก

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน ควรคำนึงถึงความสามารถของโรงเรียนในการระดมทรัพยากรและความรู้ที่จำเป็นในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และควรคำนึงถึงความสามารถของโรงเรียนในการดำเนินการตามแผนฉุกเฉิน หรือความสามารถใช้การปรับเปลี่ยนแผน และการนำแผนใหม่หรือแผนที่เปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว ในกรณีที่สถานการณ์บังคับ

หมายเหตุ 2.1ก(4)

การตัดสินใจเรื่องระบบงาน เป็นการตัดสินใจระดับกลยุทธ์ การตัดสินใจนี้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปกป้องทรัพย์สินทางปัญญา การใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กรและการบรรเทาความเสี่ยง การตัดสินใจในเรื่องนี้จะส่งผลต่อการออกแบบและโครงสร้าง ขนาด แหล่งที่ตั้ง และความยั่งยืนขององค์กร ตัวอย่างเช่น โรงเรียนอาจกำหนดระบบงานทั่วๆ ไปออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านหลักสูตรหรือบริการ ด้านความผูกพันกับนักเรียน และด้านสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนและสนับสนุนความผูกพันกับนักเรียน

หมายเหตุ 2.1ข(1)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นตอบสนองความท้าทายและความได้เปรียบที่สำคัญ อาจรวมถึงการตอบสนองที่รวดเร็ว การจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ให้ตรงตามความต้องการของนักเรียนเฉพาะราย/กลุ่ม คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ ชีตความสามารถและอัตรากำลัง การร่วมทุน ความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงของตลาดการศึกษา นวัตกรรมที่รวดเร็ว การจัดการสารสนเทศ และการดำเนินการในเรื่องที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม การตอบข้อ 2.1 ควรเน้นความท้าทายและความได้เปรียบที่เป็นลักษณะเฉพาะของโรงเรียน ซึ่งสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จของนักเรียนและส่งเสริมความเข้มแข็งของสมรรถนะหลักโดยรวมของโรงเรียน



2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation): โรงเรียนนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างไร (50 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายโดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

(ACTION PLAN Development and DEPLOYMENT)

(1) การจัดทำแผนปฏิบัติการ (ACTION PLAN Development) แผนปฏิบัติ

การทั้งระยะสั้นและระยะยาวของโรงเรียนมีอะไรบ้าง แผนดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์อะไรบ้าง และโรงเรียนมีวิธีการในการจัดทำแผนปฏิบัติการอย่างไร

(2) การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ (Action PLAN Implementation)

โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบ และพันธมิตรที่สำคัญ (*) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรเพื่อจะทำให้มั่นใจว่าผลการดำเนินการที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการจะบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญและมีความยั่งยืน

(3) การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation) โรงเรียนทำอย่างไร

ให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ พร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จและบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน โรงเรียนมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้อย่างไร เพื่อสนับสนุนแผนปฏิบัติการ โรงเรียนจัดการความเสี่ยงต่างๆ ที่เกี่ยวกับแผนดังกล่าวอย่างไร เพื่อทำให้เกิดความมั่นใจถึงความมั่นคงทางการเงินของโรงเรียน





- (4) **แผนด้านบุคลากร (WORKFORCE Plans)** แผนด้านบุคลากรที่สำคัญ ที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้น และระยะยาวมีอะไรบ้าง แผนดังกล่าวได้คำนึงถึงผลกระทบต่อ บุคลากร ความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นที่เกี่ยวข้องกับความต้องการ ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรอย่างไร
- (5) **ตัววัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE MEASURES)** ตัววัดหรือ ตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ (KEY PERFORMANCE MEASURES or INDICATORS) ที่ใช้ติดตามความสำเร็จและประสิทธิผล (EFFECTIVENESS) ของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง โรงเรียนมีวิธีการ อย่างไรเพื่อให้ระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการเสริมสร้าง ให้องค์กร ดำเนินการสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (ALIGNMENT)
- (6) **การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (PERFORMANCE PROJECTIONS)** การคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผน ทั้งระยะสั้นและระยะยาวของโรงเรียนตามตัววัดหรือตัวชี้วัดที่ระบุไว้ มีอะไรบ้าง ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ของตัววัดหรือตัวชี้วัด เหล่านี้เป็นอย่างไร เมื่อเปรียบเทียบกับผลของคู่แข่ง (Competitors) หรือ ของโรงเรียนในระดับที่เทียบเคียงกันได้ และเมื่อเปรียบเทียบกับระดับ เทียบเคียงที่สำคัญ (KEY PERFORMANCE) (*) โรงเรียนจะทำอย่างไร หากพบว่ามีความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือกับโรงเรียนใน ระดับที่เทียบเคียงกันได้

ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ (ACTION PLAN Modification)

โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการปรับเปลี่ยนและนำแผนปฏิบัติการ ไปปฏิบัติในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับเปลี่ยนและนำไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

หมายเหตุ

หมายเหตุ 2.2

การจัดทำกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับหัวข้ออื่น ในเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

- หัวข้อ 1.1 ผู้นำระดับสูงสุดของโรงเรียนกำหนดและสื่อสารทิศทางของโรงเรียนอย่างไร
- หมวด 3 การรับฟังนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความรู้ด้านตลาดและการแข่งขัน เป็นปัจจัยในการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการตลอดจนการปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสม
- หมวด 4 เรื่องวิธีการวัด การวิเคราะห์ข้อมูล และการจัดการความรู้ เพื่อตอบสนองความต้องการด้านสารสนเทศที่สำคัญ เพื่อสนับสนุนการจัดทำกลยุทธ์ของโรงเรียน เพื่อเป็นพื้นฐานที่เหมาะสม (Effective Basis) ในการวัดผลการดำเนินการ และเพื่อติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ
- หมวด 5 เรื่องวิธีการตอบสนองความต้องการของโรงเรียนด้านขีดความสามารถและอัตราการจ้างบุคลากร เรื่องการระบุความต้องการและการออกแบบระบบการพัฒนาและการเรียนรู้ของบุคลากร และเรื่องการดำเนินการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ซึ่งเป็นผลจากแผนปฏิบัติการ
- หมวด 6 เรื่องวิธีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานซึ่งเป็นผลจากแผนปฏิบัติการ
- หัวข้อ 7.4 เรื่องการบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของโรงเรียน

หมายเหตุ 2.2ก(2)

การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ อาจทำให้ต้องมีการเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรหรือรูปแบบการปฏิบัติการ ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการเป็นผลมาจากชัยชนะที่มองเห็นได้ในระยะสั้นและการดำเนินการในระยะยาว

หมายเหตุ 2.2ข

ความคล่องตัวขององค์กร ต้องอาศัยความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ทั้งภายในและภายนอก

หมวด 3 นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholder) (95 คะแนน)

ในหมวดนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนี้ เป็นการตรวจประเมินถึงวิธีการสร้างความผูกพันกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อความสำเร็จด้านตลาดในระยะยาว ครอบคลุมถึงวิธีการรับฟัง “เสียงของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” สร้างความสัมพันธ์กับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และใช้สารสนเทศเกี่ยวกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

3.1 เสียงของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(VOICE OF THE STUDENT and Stakeholder):

โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ
จากนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (45 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายโดยตอบคำถาม ดังต่อไปนี้

ก. การรับฟังนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(STUDENT and Stakeholder Listening)

(1) นักเรียนปัจจุบันและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Current STUDENTS and Stakeholders)

โรงเรียนมีวิธีการในการรับฟัง มีปฏิสัมพันธ์และสังเกตนักเรียน เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้
อย่างไร วิธีการรับฟังเสียงดังกล่าวมีความแตกต่างกันอย่างไร ระหว่างนักเรียน กลุ่มนักเรียน หรือส่วนตลาด

- มีวิธีการอย่างไรในการใช้สื่อทางสังคมออนไลน์และเทคโนโลยีบนเว็บไซต์ต่าง ๆ ในการรับฟังนักเรียน (*)
- วิธีการรับฟังมีความแตกต่างกันอย่างไรภายในช่วงเวลาของการเป็นนักเรียน
- มีวิธีการอย่างไรในการค้นหาข้อมูลป้อนกลับจากนักเรียนอย่างทันท่วงที และสามารถนำไปใช้ได้ในเรื่องคุณภาพของหลักสูตร การสนับสนุนนักเรียนในเรื่องการบริการทางการศึกษา และการทำธุรกรรม

(2) นักเรียนในอนาคตและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Potential STUDENT and Stakeholders)

โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังเสียงจากนักเรียนในอนาคต และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ได้สารสนเทศที่นำไปใช้ได้

- มีวิธีการอย่างไรในการรับฟังเสียงนักเรียนในอดีต นักเรียนในอนาคต ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของคู่แข่ง เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้เกี่ยวกับหลักสูตร การสนับสนุนนักเรียนในเรื่องการบริการทางการศึกษา และการทำธุรกรรม (*)

ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของนักเรียน

และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Determination of STUDENT and Stakeholders Satisfaction and ENGAGEMENT)

(1) ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน (Satisfaction, Dissatisfaction and ENGAGEMENT) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- วิธีการประเมินเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างกลุ่มนักเรียนและส่วนตลาด (*)
- การประเมินดังกล่าวให้สารสนเทศที่นำไปใช้ได้ในการตอบสนองความต้องการให้เหนือความคาดหวัง และสร้างความผูกพันกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระยะยาวได้อย่างไร

(2) ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Satisfaction Relative to Competitors) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาสารสนเทศด้านความพึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่มีต่อโรงเรียนเปรียบเทียบกับโรงเรียนอื่น โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาสารสนเทศด้านความพึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อโรงเรียน โดย

- เปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อคู่แข่ง
- เปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อหลักสูตรที่คล้ายคลึงกัน หรือระดับเทียบเคียง (BENCHMARKS) (*)

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 3.1

“การรับฟังเสียงของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง กระบวนการคัดกรองสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการเหล่านี้ควรจะเป็นเชิงรุกและสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้ความต้องการ ความคาดหวัง และความปรารถนา ทั้งที่ระบุอย่างชัดเจน ไม่ได้ระบุชัดเจนและที่คาดหมายไว้ ของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ได้ความผูกพันของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การรับฟังเสียงของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจรวมถึงการรวบรวมและบูรณาการข้อมูลชนิดต่างๆ ของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ข้อมูลการสำรวจ ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group Findings) กล้องรับความคิดเห็น และข้อมูลจากสื่อสังคมออนไลน์อื่นๆ ข้อมูลความพึงพอใจและข้อร้องเรียนที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจสมัครเข้าเรียนของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโรงเรียน

หมายเหตุ 3.1ก(1)

การใช้สื่อสังคมออนไลน์และเทคโนโลยีบนเว็บไซต์ต่าง ๆ เพื่อรับฟังนักเรียน วิธีการใหม่ ๆ ในการรวบรวมข้อมูลเชิงลึกกับนักเรียน ใช้สื่อสังคมออนไลน์ การตรวจสอบ กล้องข้อความ สื่อสังคมอิสระ เช่น วิกิพีเดีย เว็บไซต์ต่าง ๆ กล้องแสดงความคิดเห็นออนไลน์

ช่วงเวลาของการเป็นนักเรียน หมายถึง เริ่มตั้งแต่การเข้ามาเป็นนักเรียนไปจนกระทั่ง จบการศึกษาจากโรงเรียน

หมายเหตุ 3.1ข

การประเมินความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจของนักเรียน อาจรวมถึงการใช้วิธีการ บางอย่างหรือทุกวิธีดังต่อไปนี้ คือ การสำรวจ ข้อมูลย้อนกลับทั้งที่เป็นทางการและ ไม่เป็นทางการ อัตราการลาออกกลางคัน การขาดเรียน ข้อมูลเกี่ยวกับความขัดแย้ง ของนักเรียนตลอดจนข้อร้องเรียน โรงเรียนอาจรวบรวมสารสนเทศเหล่านี้ได้จากเว็บไซต์ จากการติดต่อโดยตรง จากกลุ่มบุคคลที่สาม หรือทางไปรษณีย์ การประเมินความไม่พึงพอใจ ของนักเรียนควรพิจารณามากกว่าเพียงแค่การดูคะแนนความพึงพอใจที่ได้น้อย และควรถูก ประเมินแยกต่างหากเพื่อวิเคราะห์ถึงสาเหตุรากเหง้าของความไม่พึงพอใจและสนับสนุน การแก้ไขอย่างเป็นระบบเพื่อหลีกเลี่ยงความไม่พึงพอใจในอนาคต

หมายเหตุ 3.1ข(2)

สารสนเทศเกี่ยวกับการประเมินความพึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เชิงเปรียบเทียบ อาจได้จากการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือกับโรงเรียนที่มีหลักสูตรที่ คล้ายคลึงกันแต่มีใช่เป็นคู่แข่งชั้น นอกจากนี้ สารสนเทศเกี่ยวกับการประเมินความพึงพอใจ เชิงเปรียบเทียบอาจรวมถึงการค้นหาสารสนเทศว่าทำไมนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จึงเลือกคู่แข่งมากกว่าโรงเรียนของตน



3.2 ความผูกพันของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(Student and Stakeholder Engagement) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยตอบสนองความต้องการและสร้างสัมพันธ์กับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (50 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายโดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. หลักสูตรและการสนับสนุนนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(Product Offerings STUDENT and Stakeholder Support)

(1) หลักสูตร (Product Offering) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการกำหนด

หลักสูตร และดำเนินการอย่างไรในเรื่องต่อไปนี้

- กำหนดความจำเป็นและความต้องการของนักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาดสำหรับหลักสูตรและบริการ
- กำหนดและปรับหลักสูตรเพื่อตอบสนองความต้องการ และทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของกลุ่มนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนตลาด (ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร)
- ค้นหาและปรับหลักสูตรเพื่อเข้าสู่ตลาดใหม่ เพื่อดึงดูดนักเรียนกลุ่มใหม่ และสร้างโอกาสในการขยายความสัมพันธ์กับนักเรียนปัจจุบัน (*)

(2) การสนับสนุนนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (STUDENT and Stakeholder Support) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการสนับสนุน

ให้นักเรียนสามารถสืบค้นสารสนเทศ และรับการสนับสนุน และโรงเรียนดำเนินการอย่างไรในเรื่องต่อไปนี้

- โรงเรียนมีวิธีการสนับสนุนนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอะไรบ้าง
- วิธีการเหล่านี้และกลไกการสื่อสารที่สำคัญมีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างนักเรียน กลุ่มนักเรียนหรือส่วนตลาด
- โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการทำให้นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทำธุรกรรมกับโรงเรียน

(3) การจำแนกนักเรียน (STUDENT Segmentation) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไร ในการจำแนกนักเรียน โรงเรียนดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

- ใช้สารสนเทศเกี่ยวกับนักเรียน ตลาด และหลักสูตร เพื่อจำแนกกลุ่มนักเรียน และส่วนตลาดปัจจุบันและอนาคต
- นำนักเรียนของคู่แข่ง นักเรียน และตลาดอื่นๆ ที่พึงมีในอนาคตมาประกอบการพิจารณาดังกล่าว
- กำหนดว่านักเรียนใด กลุ่มนักเรียนใด และส่วนตลาดใด ที่โรงเรียนจะให้ความสำคัญและทำตลาดเพื่อการเติบโตของโรงเรียน

ข. การสร้างความสัมพันธ์กับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(Building STUDENT and Stakeholders Relationships)

(1) การจัดการความสัมพันธ์ (Relationship Management) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการสร้างและจัดการความสัมพันธ์กับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการทำตลาด สร้างและจัดการความสัมพันธ์ เพื่อ

- ให้นักเรียนใหม่ และเพิ่มส่วนแบ่งการรับนักเรียน
- จัดการและยกระดับภาพลักษณ์ของโรงเรียน
- รักษา นักเรียน ตอบสนองความต้องการและทำให้ดีกว่าความคาดหวังในแต่ละช่วงเวลาของการเป็น นักเรียน
- เพิ่ม ความผูกพันของ นักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโรงเรียน(*)

(2) การจัดการกับข้อร้องเรียน (Complaint Management) โรงเรียนมีวิธีการจัดการกับข้อร้องเรียนของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร และดำเนินการอย่างไรในเรื่องต่อไปนี้

- วิธีการจัดทำให้ข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไข อย่างทันท่วงทีและมี ประสิทธิภาพ
- วิธีการจัดการข้อร้องเรียนที่สามารถเรียกความเชื่อมั่นของ นักเรียน กลับคืนมา รวมทั้งเสริมสร้างความพึงพอใจและ ความผูกพันของ นักเรียน และหลีกเลี่ยงไม่ให้ข้อร้องเรียนลักษณะเดียวกันเกิดซ้ำในอนาคตได้



หมายเหตุ :

หมายเหตุ 3.2

“ความผูกพันของนักเรียน” หมายถึง ลักษณะความผูกพันรวมถึงการคงอยู่และความจงรักภักดีของผู้เรียน ความเต็มใจของผู้เรียนที่เจาะจงเลือกและยังคงศึกษาอยู่ที่โรงเรียน รวมถึงความเต็มใจที่จะอุทิศตนสนับสนุน และแนะนำผู้อื่นให้รู้จักโรงเรียนและหลักสูตร รวมทั้งบริการต่าง ๆ อย่างแข็งขัน

หมายเหตุ 3.2ก

“คุณลักษณะของหลักสูตร ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่น ๆ” หมายถึง ลักษณะที่สำคัญทั้งหมดของหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการการศึกษาอื่น ๆ ที่มีให้กับนักเรียนตลอดช่วงระยะเวลาที่ทั้งสองกลุ่มมีการสานสัมพันธ์กับโรงเรียน จุดเน้นควรอยู่ที่องค์ประกอบที่มีผลต่อความนิยมและความภักดี ตัวอย่างเช่น องค์ประกอบที่ทำให้หลักสูตรและบริการการศึกษาอื่น ๆ ของโรงเรียนแตกต่างจากโรงเรียนคู่แข่ง หรือโรงเรียนอื่น ๆ องค์ประกอบดังกล่าวอาจรวมถึง จุดเน้นของหลักสูตร การจัดหางานให้นักเรียน หลังจากสำเร็จตามเป้าหมายของการศึกษา หรือวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมองค์ประกอบของผู้ปฏิบัติงาน กิจกรรมเสริมหลักสูตร หรือค่าเล่าเรียนและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง หลักสูตรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการการศึกษาอื่น ๆ ที่สำคัญ อาจต้องคำนึงถึงวิธีการในการสื่อสารระหว่างกัน รวมถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น การรักษาความลับและความปลอดภัยเกี่ยวกับข้อมูลเฉพาะของนักเรียน ควรรายงานผลลัพธ์ของผลการดำเนินการที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของหลักสูตรที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการการศึกษาอื่น ๆ ควรรายงานไว้ในหัวข้อ 7.1 ส่วนประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับมุมมองและพฤติกรรม (ผลสัมฤทธิ์) ของนักเรียน ควรรายงานไว้ในหัวข้อ 7.2

หมายเหตุ 3.2ก(2)

เป้าประสงค์ของการสนับสนุนนักเรียน คือ การทำให้หลักสูตรที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการการศึกษาอื่น ๆ ของโรงเรียนง่ายต่อการเข้าถึง และตอบสนองต่อความคาดหวังของนักเรียน

หมายเหตุ 3.2ข

การสร้างความสัมพันธ์กับนักเรียน อาจรวมถึงการพัฒนาความเป็นคู่ความร่วมมือ หรือการเป็นพันธมิตร

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management) (100 คะแนน)

ในหมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินว่า โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ และ สินทรัพย์ทางความรู้ (KNOWLEDGE ASSETS) โรงเรียนมีการเรียนรู้หรือไม่ และบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างไร รวมทั้งโรงเรียนใช้ผลการทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างไร

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการของโรงเรียน (Measurement, Analysis and Improvement of Organization Performance): โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการของโรงเรียน (55 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายโดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การวัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE MEASUREMENT)

(1) ตัววัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE MEASURE) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวันและผลการดำเนินการโดยรวมของโรงเรียน โรงเรียนดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้หรือไม่

- เลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และบูรณาการข้อมูลและสารสนเทศเพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวันและผลการดำเนินการโดยรวมของโรงเรียน
- ติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ โรงเรียนมีตัววัดผลการดำเนินการอะไรบ้าง รวมทั้ง ตัววัดด้านการเงินที่สำคัญ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ตัววัดเหล่านี้ ได้รับการติดตามบ่อยเพียงใด

(2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Data) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการเลือกและใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญ อย่างมีประสิทธิภาพ โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการเลือกและใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในการปฏิบัติการ

(3) ข้อมูลนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (STUDENT and STAKEHOLDER Data) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศจาก เสียงของนักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด โรงเรียนดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ได้อย่างไร

- เลือกและใช้ ข้อมูลและสารสนเทศจากเสียงของนักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด (รวมถึงข้อมูลที่ประมวลผลเกี่ยวกับข้อร้องเรียน) อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยิ่งขึ้น และเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในการปฏิบัติการ
- ใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่เก็บรวบรวมผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (*)

(4) ความคล่องตัวของการวัดผล (Measurement Agility) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลการดำเนินการของโรงเรียนสามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หรือที่ไม่ได้คาดคิดทั้งภายในหรือภายนอกองค์กร

ข. การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ (PERFORMANCE ANALYSIS and Review)

โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการและ ขีดความสามารถของโรงเรียน โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการใช้ ตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญของโรงเรียน รวมทั้งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูล นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการทบทวนเหล่านี้ โรงเรียนมีวิธีการวิเคราะห์อะไรบ้างเพื่อสนับสนุนการทบทวนเหล่านี้และเพื่อให้มั่นใจว่า ผลสรุปนั้นใช้ได้ โรงเรียนและผู้นำระดับสูงใช้ผลการทบทวนในเรื่องต่อไปนี้ได้อย่างไร

- ประเมินผลความสำเร็จของโรงเรียน ผลการดำเนินการ ในเชิงแข่งขัน ความมั่นคงทาง การเงิน และความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ
- ตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความเปลี่ยนแปลงในด้านความต้องการของโรงเรียน และ ความท้าทายในสภาพแวดล้อมที่โรงเรียนดำเนินงานอยู่ รวมทั้งความจำเป็นเรื่องารเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉมในโครงสร้างและระบบงานของโรงเรียน
- คณะกรรมการกำกับดูแลโรงเรียนมีวิธีการอย่างไร ในการทบทวนผลการดำเนินการของโรงเรียน และความก้าวหน้าเมื่อเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ (*)

ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Improvement)

(1) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)

โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในโรงเรียน โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาหน่วยงานหรือการปฏิบัติการที่มีผลการดำเนินการที่ดี โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำไปปฏิบัติในส่วนอื่น ๆ ของโรงเรียน (*)

(2) ผลการดำเนินการในอนาคต (Future PERFORMANCE) โรงเรียนมี

วิธีการอย่างไรในการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการ (ที่ระบุใน 4.1ข) และข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันที่สำคัญเพื่อคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต หากมีความแตกต่างระหว่างการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตเหล่านี้กับการคาดการณ์ผลการดำเนินการของแผนปฏิบัติการ (ที่ระบุใน 2.2 ข) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการปรับค่าความแตกต่างดังกล่าวให้ยอมรับได้ (Reconcile)

(3) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและนวัตกรรม (Continuous Improvement and INNOVATION) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการทบทวน

ผลการดำเนินการ (ที่ระบุใน 4.1ข) ไปใช้จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และนำไปเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดลำดับความสำคัญและโอกาสดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติไปยัง

- คณะทำงานหรือระดับปฏิบัติ
- ผู้ส่งมอบ พันธมิตรและผู้ให้ความร่วมมือของโรงเรียน เพื่อทำให้มั่นใจว่ามี ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับโรงเรียน (*)



หมายเหตุ :

หมายเหตุ 4.1

ผลลัพธ์ของการวิเคราะห์และการทบทวนผลการดำเนินการระดับองค์กร ควรสนับสนุนการจัดทำกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่อธิบายในหมวด 2
ควรรายงานผลการดำเนินการขององค์กรในหัวข้อ 7.1 ถึง 7.5

หมายเหตุ 4.1ก

ข้อมูลและสารสนเทศจากการวัดผลการดำเนินการ ควรนำมาใช้สนับสนุนการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลจริงเพื่อกำหนด และปรับให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในเรื่องทิศทางขององค์กรและทรัพยากรที่ใช้ในหน่วยงาน กระบวนการที่สำคัญ ระดับฝ่าย และระดับองค์กร

หมายเหตุ 4.1ก(2)

ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบได้มาจากการเทียบเคียงกับโรงเรียนอื่นด้วยกระบวนการเทียบเคียง และการค้นหาตัวเปรียบเทียบในเชิงแข่งขัน กระบวนการเทียบเคียงเป็นการค้นหากระบวนการและผลลัพธ์ที่แสดงถึงวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการที่เป็นเลิศในกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันทั้งภายในกลุ่มหรือนอกกลุ่ม การเปรียบเทียบในเชิงแข่งขันเป็นการเปรียบเทียบผลการดำเนินการระหว่างโรงเรียนกับโรงเรียนคู่แข่ง และโรงเรียนอื่นที่มีหลักสูตรและบริการทางการศึกษาที่คล้ายคลึงกัน แหล่งสารสนเทศนี้อาจมาจากสื่อสังคมออนไลน์หรือเว็บไซต์

หมายเหตุ 4.1ข

การทบทวนผลการดำเนินการระดับองค์กร ควรมาจากการวัดผลการดำเนินการระดับองค์กร ตัววัดผลการดำเนินการที่รายงานไว้ในกรอบข้อต่าง ๆ ของเกณฑ์ โดยอิงตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ตามที่ระบุไว้ในหัวข้อ 2.1 และ 2.2 รวมทั้งอาจมาจากผลการตรวจประเมินภายในหรือภายนอกตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ กระบวนการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การวิเคราะห์ผลการดำเนินการประกอบด้วย การประเมินแนวโน้มของผลการดำเนินการ การคาดการณ์ในระดับองค์กร การเปรียบเทียบความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล และการหาความสัมพันธ์ระหว่างกัน การวิเคราะห์ดังกล่าวควรสนับสนุนการทบทวนผลการดำเนินการเพื่อช่วยให้ทราบต้นเหตุของปัญหาและช่วยจัดลำดับความสำคัญของการใช้ทรัพยากรด้วยเหตุนี้ การวิเคราะห์จึงต้องใช้ข้อมูลทุกประเภท เช่น ข้อมูลผลการดำเนินการของหลักสูตร ข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อมูลการเงินและตลาด ข้อมูลการปฏิบัติการ และข้อมูลเชิงแข่งขัน การวิเคราะห์นี้ควรคำนึงถึงตัววัดที่เป็นมาตรการบังคับจากภาครัฐด้วย (*)

4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

(Knowledge Management, Information and Information Technology):

โรงเรียนมีวิธีการอย่างไร ในการจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ของโรงเรียน
สารสนเทศและโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

(45 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายโดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ความรู้ขององค์กร (Organization Knowledge)

(1) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) โรงเรียนมีวิธีการ
อย่างไรในการจัดการความรู้ของโรงเรียน โรงเรียนดำเนินการในเรื่อง
ต่อไปนี้อย่างไร

- รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร
- ผสานและหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลจากแหล่งต่างๆ เพื่อสร้างความรู้ใหม่
- ถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องระหว่างโรงเรียนกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ
- รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการสร้างนวัตกรรม และกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

(2) การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organization LEARNING): โรงเรียนมีวิธีการ
อย่างไรในการใช้องค์ความรู้และทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การเรียนรู้
ฝังลึกลงไปในการปฏิบัติงานของโรงเรียน



ข. ข้อมูล สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

(Data, Information and Information Technology)

(1) คุณภาพของข้อมูลและสารสนเทศ (Data and Information Quality)

โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการทวนสอบและทำให้มั่นใจถึงคุณภาพของข้อมูลและสารสนเทศของโรงเรียน โรงเรียนมีวิธีการจัดการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์และรูปแบบอื่นมีความแม่นยำ (Accuracy), ถูกต้อง (Validity), คงสภาพ (Integrity), เชื่อถือได้ (Reliability) และเป็นปัจจุบัน

(2) ความปลอดภัยของข้อมูลและสารสนเทศ (Data and Information Security)

โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศที่อ่อนไหวหรือสำคัญมีความปลอดภัย โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์และรูปแบบอื่น เป็นความลับและสามารถเข้าถึงตามสิทธิที่เหมาะสม โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการเฝ้าระวังความปลอดภัยของระบบสารสนเทศบนไซเบอร์ (Cyber security)

(3) ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ (Data and Information Availability)

โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศของโรงเรียนมีความพร้อมใช้งาน โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นมีความพร้อมใช้งาน ด้วยรูปแบบที่ใช้งานง่ายและทันกาลสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร ผู้ให้ความร่วมมือ รวมทั้งนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (*)

(4) คุณลักษณะของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ (Hardware and Software Properties)

โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจได้ว่าฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ มีความเชื่อถือได้ ปลอดภัย และใช้งานง่าย

(5) ความพร้อมใช้งานในภาวะฉุกเฉิน (Emergency Availability) ในกรณี

ฉุกเฉิน โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ รวมทั้งข้อมูลและสารสนเทศ มีความปลอดภัยและความพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพ

หมายเหตุ :**หมายเหตุ 4.2ก(1)**

การผสมและหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลจากแหล่งต่างๆ อาจเกี่ยวข้องกับ การจัดการชุดข้อมูลขนาดใหญ่และประเภทข้อมูลและสารสนเทศที่แตกต่างกัน เช่น ตาราง ข้อมูล วีดิโอ และข้อความ นอกจากนั้น ความรู้ขององค์กรที่สร้างขึ้นจากข้อมูลเหล่านี้ อาจเป็นเพียงการประมวลผลจากความคิดเห็น และอาจเปิดเผยสารสนเทศที่อ่อนไหว ขององค์กรหรือของบุคคลซึ่งต้องมีการปกป้องจากการนำไปใช้งานด้วยจุดมุ่งหมายอื่น

หมายเหตุ 4.2 ข(2)

การจัดการความปลอดภัยบนไซเบอร์ (Cyber security) (ความปลอดภัยของข้อมูล อิเล็กทรอนิกส์) รวมถึงสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้ เช่น การปกป้องมิให้เกิดการสูญเสียข้อมูล ที่มีความอ่อนไหวเกี่ยวกับพนักงาน ลูกค้า และองค์กร การปกป้องสินทรัพย์ที่เก็บไว้บน “Cloud” หรือนอกการควบคุมขององค์กรและสินทรัพย์ทางปัญญา การปกป้องมิให้เกิด การรั่วไหลและนำข้อมูลไปใช้ในทางที่ผิดที่ส่งผลด้านการเงิน กฎหมาย และชื่อเสียง ขององค์กร



หมวด 5 บุคลากร (Workforce) (100 คะแนน)

หมวด**บุคลากร** เป็นการตรวจประเมินว่าโรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง**บุคลากร** และการสร้างสภาพแวดล้อมของ**บุคลากร**ที่นำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดี นอกจากนี้ ในหมวดนี้ยังเป็นการตรวจประเมินว่าโรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพัน การจัดการ และการพัฒนา**บุคลากร** เพื่อนำศักยภาพของ**บุคลากร**มาใช้อย่างเต็มที่ ให้**สอดคล้องไปในทางเดียวกัน**กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของโรงเรียน

5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร (WORKFORCE Environment):

โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้**บุคลากร**ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (45 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายโดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. **ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร**

(WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY)

(1) **ขีดความสามารถและอัตรากำลัง (CAPABILITY and CAPACITY)**

โรงเรียนมีวิธีการอย่างไร ในการประเมินความต้องการด้าน**ขีดความสามารถ และอัตรากำลังบุคลากร** รวมทั้งการประเมินทักษะ สมรรถนะ คุณวุฒิ (Certification) และจำนวน**บุคลากร**ที่ต้องการในแต่ละระดับ (Staffing Levels)

(2) **บุคลากรใหม่ (New WORKFORCE Members)** โรงเรียนมีวิธีการ

อย่างไรในการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และรักษา**บุคลากรใหม่**ไว้ โรงเรียนทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่า**บุคลากร**เป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายทางมุมมอง (Ideas) วัฒนธรรม และวิถีคิด (Thinking) ของชุมชน ของ**บุคลากร**ที่โรงเรียนจ้าง และชุมชนของ**นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

(3) **ความสำเร็จในงาน (Work Accomplishment)** โรงเรียนมีวิธีการอย่างไร

ในการจัดรูปแบบการทำงาน และบริหาร**บุคลากร** โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการจัดรูปแบบการทำงาน และบริหาร**บุคลากร**เพื่อให้

- งานของโรงเรียนบรรลุผลสำเร็จ
- ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จาก**สมรรถนะหลัก (CORE COMPETENCIES)** ของโรงเรียน
- ส่งเสริม สนับสนุนการมุ่งเน้น**นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**
- มี**ผลการดำเนินการ**ที่เหนือกว่าความคาดหวัง

(4) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร (WORKFORCE Change Management) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร โรงเรียนดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ อย่างไร

- บริหารบุคลากร บริหารความต้องการของบุคลากร และของโรงเรียน เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ป้องกันการลดจำนวนของบุคลากร และลดผลกระทบ หากเกิดกรณีดังกล่าว
- การเตรียมการและบริหารในช่วงที่มีการเพิ่มจำนวนของบุคลากร
- การเตรียมบุคลากรสำหรับการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างของโรงเรียน และระบบงานเมื่อจำเป็น

ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร (WORKFORCE Climate)

(1) สภาพแวดล้อมของการทำงาน (Workplace Environment) โรงเรียนดำเนินการอย่างไรเกี่ยวกับการสร้างความมั่นใจด้านสุขภาพสวัสดิภาพของบุคลากร และความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานของบุคลากร

- ตัววัดและเป้าประสงค์ ในการปรับปรุงปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีอะไรบ้าง
- มีความแตกต่างของปัจจัย ตัววัด หรือเป้าหมายที่สำคัญอะไรบ้าง สำหรับสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานที่แตกต่างกัน

(2) นโยบาย และสิทธิประโยชน์ (WORKFORCE Benefits and Policies) โรงเรียนสนับสนุนบุคลากรโดยจัดให้มีการบริการ สิทธิประโยชน์ และนโยบาย อย่างไร

- โรงเรียนออกแบบการบริการ สิทธิประโยชน์ และนโยบายให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรที่หลากหลาย ตามความแตกต่างของกลุ่มและประเภทของบุคลากรอย่างไร
- สิทธิประโยชน์ที่สำคัญที่โรงเรียนจัดให้บุคลากรมีอะไรบ้าง



หมายเหตุ

หมายเหตุ 5.1

“บุคลากร” หมายถึง บุคคลที่มีความเกี่ยวข้องในการทำงานเพื่อความสำเร็จของงานของโรงเรียน ซึ่งได้แก่ บุคคลที่ทำงานประจำ ลูกจ้างชั่วคราว ผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานไม่เต็มเวลา ลูกจ้างตามสัญญาจ้าง หัวหน้าทีมงาน หัวหน้างาน และผู้บริหารทุกระดับ ส่วนบุคลากรที่ควบคุมโดยคู่สัญญาควรอธิบายในหมวด 2 และหมวด 6 โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของระบบงานในภาพใหญ่ สำหรับโรงเรียนหรือสถานศึกษาที่ต้องใช้อาสาสมัคร คำว่าบุคลากรต้องรวมถึงอาสาสมัครเหล่านี้ด้วย

หมายเหตุ 5.1ก

“ขีดความสามารถของบุคลากร” หมายถึง ความสามารถของโรงเรียนในการบรรลุผลสำเร็จของกระบวนการทำงานด้วยความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะของบุคลากร ขีดความสามารถอาจรวมถึงความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับนักเรียนและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างนวัตกรรมและปรับเปลี่ยนไปสู่เทคโนโลยีใหม่ การพัฒนาหลักสูตรและการบริการทางการศึกษา กระบวนการทำงานใหม่ และการตอบสนองต่อความต้องการทางการศึกษา ตลาด และกฎระเบียบข้อบังคับที่เปลี่ยนแปลงไป คำว่า “อัตรากำลังบุคลากร” หมายถึง ความสามารถของโรงเรียนที่ทำให้มั่นใจว่ามีจำนวนบุคลากรเพียงพอในแต่ละระดับในการปฏิบัติงาน เพื่อส่งมอบสิ่งที่มีคุณค่าที่ดีที่สุดให้นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้สำเร็จ รวมทั้งความสามารถในการจัดการระดับบุคลากรตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง

การประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรควรคำนึงถึงความจำเป็นในปัจจุบันและอนาคต สอดคล้องตามเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่ระบุในหมวด 2 และการคาดการณ์ผลการดำเนินการที่อธิบายใน 4.1ค(2)





หมายเหตุ 5.1ก(2)

ข้อกำหนดของหัวข้อนี้ กล่าวถึงบุคลากรใหม่เท่านั้น การรักษามูลค่าที่มีอยู่แล้ว ให้พิจารณาในหัวข้อ 5.2 ความผูกพันของบุคลากร

หมายเหตุ 5.1ก(3), 5.1ก(4)

การจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากรอาจเกี่ยวข้องกับการจัดโครงสร้างบุคลากรสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่โรงเรียนระบุในสภาพแวดล้อมภายนอก วัฒนธรรม เทคโนโลยี หรือวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

หมายเหตุ 5.1ก(4)

การเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังอาจครอบคลุมการฝึกอบรม การศึกษา การสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ การพิจารณาเกี่ยวกับการจ้างบุคลากรและความพร้อมปฏิบัติงานในตำแหน่ง/หน้าที่ใหม่ของบุคลากร การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับอาชีพ และบริการอื่น

หมายเหตุ 5.1ข(1)

ความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานสามารถทำให้ผลิตภาพเพิ่มขึ้นด้วยการจัดอุปสรรคต่อผู้พิการให้ทำงานได้ตามศักยภาพของตน สถานที่ทำงานที่มีความพร้อมต้องสามารถเข้าถึงได้ทั้งทางกายภาพ เทคโนโลยี และทัศนคติ (Attitudinally Accessible)

5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement):

โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันของบุคลากร เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีผลการดำเนินการที่ดี (55 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายโดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ความผูกพันและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

(WORKFORCE ENGAGEMENT and PERFORMANCE)

- (1) **วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)** โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้าง การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี และบุคลากรที่มีความผูกพัน
 - โรงเรียนทำให้นั่นใจได้อย่างไรว่าวัฒนธรรมองค์กร ได้ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของมุมมอง (Ideas) วัฒนธรรม และวิธีคิด (Thinking) ของบุคลากร
 - โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากร
- (2) **ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน (Drivers of ENGAGEMENT)** โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพัน ของบุคลากร วิธีการกำหนดปัจจัยที่ขับเคลื่อนเหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรตามกลุ่มและส่วนของบุคลากร
- (3) **การประเมินความผูกพัน (Assessment of ENGAGEMENT)** โรงเรียนประเมิน ความผูกพันของบุคลากรอย่างไร
 - มีวิธีการและตัววัด ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการอะไรบ้าง ที่ใช้ในการประเมินความผูกพัน และ ความพึงพอใจของบุคลากร
 - วิธีการและตัววัดเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรในแต่ละกลุ่มและส่วนของบุคลากร
 - โรงเรียนใช้ตัววัดอื่นๆ เช่น อัตราการคงอยู่ของบุคลากร การขาดงาน การร้องทุกข์ ความปลอดภัยและผลผลิตภาพ เพื่อประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากรอย่างไร
- (4) **การจัดการผลการปฏิบัติงาน (PERFORMANCE Management)** ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสนับสนุนให้เกิด การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีและความผูกพันของบุคลากร วิจารณ์ถึงการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชยและการสร้างแรงจูงใจอย่างไร ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเสริมสร้างในเรื่องต่อไปนี้ได้อย่างไร
 - การยอมรับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISK TAKING) ที่นำไปสู่การสร้างนวัตกรรม
 - การมุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - การบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการ

ข. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ (WORKFORCE and Leader Development)

(1) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development System)

ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสนับสนุนความต้องการของโรงเรียน และการพัฒนาตนเองของบุคลากร ผู้บริหาร และผู้นำอย่างไร ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาของโรงเรียนดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

- พิจารณาถึงสมรรถนะหลักขององค์กร (CORE COMPETENCIES) ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการ ทั้งในระยะสั้น และระยะยาวของโรงเรียน
- สนับสนุนการปรับปรุงผลการดำเนินการและการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน ตลอดจนการสร้างนวัตกรรม
- สนับสนุนจริยธรรม และปฏิบัติงานอย่างมีจริยธรรม
- ปรับปรุงการมุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ทำให้มั่นใจถึงการถ่ายโอนความรู้จากบุคลากรที่ลาออก หรือเกษียณอายุราชการ
- ทำให้มั่นใจว่ามีการผลักดันให้ใช้ความรู้ และทักษะใหม่ในการปฏิบัติงาน

(2) ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา (LEARNING and Development EFFECTIVENESS) โรงเรียนวิธีการประเมินประสิทธิผล และประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างไร

โรงเรียนมีวิธีการดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

- การเชื่อมโยงผลลัพธ์การเรียนรู้และพัฒนา กับผลการประเมิน ความผูกพันของบุคลากร และกับผลลัพธ์ที่สำคัญที่รายงานในหมวด 7
- การใช้ผลความเชื่อมโยงนี้เพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงความผูกพันของบุคลากร การเรียนรู้ และพัฒนา

(3) ความก้าวหน้าในวิชาชีพ (Career Progression) โรงเรียนวิธีการอย่างไรในการจัดการความก้าวหน้าในวิชาชีพของโรงเรียน โรงเรียนวิธีการอย่างไรในการจัดการความก้าวหน้าในวิชาชีพของบุคลากรในโรงเรียน โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหาร และผู้นำ

หมายเหตุ

หมายเหตุ 5.2

ลักษณะของสภาพแวดล้อมที่ทำให้เกิด “ผลการดำเนินการที่ดีซึ่งคนที่ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและต่อความสำเร็จของโรงเรียน เป็นกุญแจสำคัญที่ทำให้เข้าใจถึงความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อโรงเรียน

หมายเหตุ 5.2ก(2)

ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากร (ระบุใน 1ก(3)) หมายถึง สิ่งที่ขับเคลื่อนความมุ่งมั่นทั้งทางอารมณ์และสติปัญญาเพื่อให้งานสำเร็จ บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

หมายเหตุ 5.2ก(4)

การบริหารค่าตอบแทน การยกย่องชมเชย การให้รางวัลและสิ่งจูงใจ หมายถึงรวมถึง การเลื่อนตำแหน่งและโบนัสที่อิงกับผลการดำเนินการ ทักษะที่เพิ่มขึ้น การปรับตัวต่อระบบงานใหม่และวัฒนธรรม และปัจจัยอื่นๆ การยกย่องชมเชย อาจเป็นทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่ม

ระบบการบริหารค่าตอบแทนขององค์กรภาครัฐบางแห่งถูกกำหนดโดยกฎหมายหรือกฎระเบียบข้อบังคับ ดังนั้น การให้รางวัล และการยกย่องชมเชยต้องใช้ทางเลือกอื่น

หมายเหตุ 5.2ข

สำหรับการตอบคำถามในหัวข้อนี้ องค์กรควรพิจารณาในเรื่องการพัฒนการเรียนรู้และความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากรที่เกิดขึ้นในองค์กร คำตอบควรพิจารณาถึงขอบเขตของโอกาสในการพัฒนาที่องค์กรจัดให้ ซึ่งรวมถึงการศึกษา การฝึกอบรม การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานด้วย



หมวด 6 การปฏิบัติการ (Operations) (100 คะแนน)

ในหมวด**การปฏิบัติการ** เป็นการตรวจประเมินว่าโรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ ปรับปรุงหลักสูตร และสร้างนวัตกรรมของการบริหารจัดการหลักสูตร และกระบวนการทำงาน รวมทั้งปรับปรุงประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

6.1 กระบวนการทำงาน (Work Process) : โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงหลักสูตร และกระบวนการทำงานที่สำคัญ (55 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายโดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การออกแบบหลักสูตรและกระบวนการ (Product and PROCESS Design)

(1) ข้อกำหนดของหลักสูตรและกระบวนการ (Product and PROCESS Requirement) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของหลักสูตรและกระบวนการทำงาน กระบวนการทำงานที่สำคัญของโรงเรียนมีอะไรบ้าง และข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการเหล่านี้คืออะไร

(2) แนวคิดในการออกแบบ (Design Concepts) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบหลักสูตร และกระบวนการทำงานเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการนำเทคโนโลยีใหม่ ความรู้ขององค์กร ความเป็นเลิศของหลักสูตร คุณค่าในมุมมองของนักเรียน และความคล่องตัวที่อาจต้องมี มาพิจารณาในกระบวนการเหล่านี้



ข. การจัดการกระบวนการ (PROCESS Management)

- (1) **การนำกระบวนการไปปฏิบัติ (PROCESS Implementation)** โรงเรียนมั่นใจได้อย่างไรว่า การปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการเหล่านี้จะเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ โรงเรียนใช้ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ และตัววัดในกระบวนการอะไรในการควบคุม และปรับปรุงกระบวนการทำงาน ตัววัดเหล่านี้เชื่อมโยงกับผลการดำเนินการ และคุณภาพของหลักสูตรที่ได้อย่างไร
- (2) **กระบวนการสนับสนุน (Support Process)** โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญมีอะไรบ้าง โรงเรียนมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำของกระบวนการเหล่านี้จะเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญในการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน
- (3) **การปรับปรุงหลักสูตรและกระบวนการ (Product and PROCESS Improvement)** โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อปรับปรุงหลักสูตรและผลการดำเนินการเสริมสร้างความแข็งแกร่งของสมรรถนะหลักขององค์กร และลดความแปรปรวนของกระบวนการ

ค. การจัดการนวัตกรรม (INNOVATION Management)

โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการจัดการนวัตกรรม

โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการดำเนินการตามโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่โรงเรียนกำหนดเป็นความเสี่ยง (RISKS) ที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISK) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ ที่พร้อมใช้สนับสนุนโอกาสเหล่านี้ และมีวิธีการอย่างไรในพิจารณายุติโอกาสเชิงกลยุทธ์ในเวลาที่เหมาะสมเพื่อไปสนับสนุนโอกาสที่มีลำดับความสำคัญที่เหนือกว่า



หมายเหตุ :

หมายเหตุ 6.1

ควรรายงานผลลัพธ์ของการปรับปรุงผลการดำเนินการด้านหลักสูตรและกระบวนการในหัวข้อ 7.1

หมายเหตุ 6.1ก(1)

กระบวนการทำงานที่สำคัญของโรงเรียน คือ กระบวนการสร้างคุณค่าภายในโรงเรียนที่สำคัญที่สุด ซึ่งอาจรวมถึงการออกแบบและส่งมอบผลิตภัณฑ์ การสนับสนุนนักเรียน กระบวนการจัดการเรียนการสอน กระบวนการที่สำคัญ ได้แก่ กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคคลส่วนใหญ่ของโรงเรียน และสร้างคุณค่าแก่นักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียน

หมายเหตุ 6.1ก(2)

ความคล่องตัวอาจเป็นที่ต้องการในอนาคต อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานซึ่งเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงระบบงานโดยรวม เช่น การที่โรงเรียนดำเนินกระบวนการในห่วงโซ่อุปทานเองเพื่อหลีกเลี่ยงภาวะการหยุดชะงักของการบริหารจัดการหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงภายนอกของภูมิอากาศหรือจากปัจจัยอื่นที่ไม่สามารถคาดเดาได้

หมายเหตุ 6.1ข(2)

กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญควรเป็นการสนับสนุนกระบวนการสร้างคุณค่าของโรงเรียน อาจเป็นการสนับสนุนผู้นำและบุคลากรอื่นๆ ที่ทำหน้าที่ออกแบบและส่งมอบคุณค่าของการจัดการเรียนที่ดีที่สุดให้แก่ผู้เรียน การปฏิสัมพันธ์กับนักเรียน และการจัดการเรียนการสอนและกิจการอื่นๆ ในโรงเรียน

หมายเหตุ 6.1ข(3)

การปรับปรุงผลการดำเนินการของกระบวนการและลดความแปรปรวน โรงเรียนอาจใช้แนวทางต่างๆ เช่น ระบบ Lean Enterprise, Six Sigma, ระบบคุณภาพมาตรฐาน ISO, PDCA, Balanced Scorecard ศาสตร์แห่งการตัดสินใจหรือเครื่องมืออื่นๆ ในการปรับปรุงกระบวนการ แนวทางเหล่านี้อาจเป็นส่วนหนึ่งของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของโรงเรียนตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์กร ข้อ 2ค

หมายเหตุ 6.1ค

กระบวนการจัดการนวัตกรรมควรใช้ประโยชน์จากโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่อธิบายใน 2.1ก(2)

6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness) : โรงเรียนมีวิธีการอย่างไร ในการทำให้มั่นใจว่ามีการบริหารจัดการ การปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพ (45 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายโดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ

(PROCESS Efficiency and EFFECTIVENESS)

โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการควบคุมต้นทุนโดยรวมของการปฏิบัติการ
โรงเรียนดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- นำเรื่องของ รอบเวลา ผลิตภาพ รวมทั้งปัจจัยด้านประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลอื่นๆ มาใช้ในการพิจารณา กระบวนการทำงาน
- ป้องกันไม่ให้เกิดของเสีย ความสูญเสียเปล่า ความผิดพลาดของการให้บริการ การทำงานซ้ำและซ้ำซ้อน
- ลดการสูญเสียผลิตภาพของนักเรียนให้น้อยที่สุด (*)
- ลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ
- สร้างความสมดุลระหว่างความจำเป็นของการควบคุมต้นทุน กับความต้องการของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ข. การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply-Chain Management)

โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน และดำเนินการ
ในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- เลือกผู้ส่งมอบและทำให้มั่นใจว่าผู้ส่งมอบที่โรงเรียนเลือกมีคุณสมบัติที่ตอบสนองต่อความจำเป็นด้านการปฏิบัติการ และพร้อมที่จะช่วยยกระดับผลการดำเนินการของโรงเรียน และความพึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- วัดและประเมินผลการดำเนินการผู้ส่งมอบ
- ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ส่งมอบเพื่อช่วยให้เกิดการปรับปรุง
- จัดการกับผู้ส่งมอบที่มีผลการดำเนินการที่ไม่ดี



ค. การเตรียมความพร้อมด้านความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน

(Safety and Emergency Preparedness)

(1) **ความปลอดภัย (Safety)** โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการทำให้เกิดสภาพแวดล้อมการปฏิบัติการที่ปลอดภัย ระบบความปลอดภัยของโรงเรียนได้คำนึงถึงการป้องกันอุบัติเหตุ การตรวจสอบ (Inspection) การวิเคราะห์ต้นเหตุของความล้มเหลว และการทำให้ฟื้นคืนสู่สภาพเดิมอย่างไร

(2) การเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน (Emergency Preparedness)

โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้เกิดความมั่นใจว่า โรงเรียนมีการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติ หรือภาวะฉุกเฉิน ระบบการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินของโรงเรียน ได้คำนึงถึงการป้องกัน ความต่อเนื่องของการดำเนินการ และการทำให้ฟื้นฟูสู่สภาพเดิมได้อย่างไร ระบบการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินดังกล่าวได้คำนึงถึงการพึ่งพาผู้ส่งมอบและพันธมิตรอย่างไร

หมายเหตุ:

หมายเหตุ 6.2 ข

การทำให้มั่นใจว่าผู้ส่งมอบที่โรงเรียนเลือกมีคุณสมบัติในการตอบสนองความจำเป็นด้านการปฏิบัติการและความพึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจเกี่ยวข้องกับความเป็นพันธมิตรกับผู้ส่งมอบเพื่อให้ได้ประโยชน์ร่วมกัน

หมายเหตุ 6.2 ข

ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ส่งมอบควรเป็นการสื่อสารแบบสองทางเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ส่งมอบอธิบายถึงสิ่งที่ต้องการจะได้รับจากโรงเรียน

หมายเหตุ 6.2 ค(2)

ภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน อาจเกี่ยวกับสภาวะอากาศ สาธารณูปโภค การป้องกันภัย หรือเกิดจากภาวะฉุกเฉินในระดับท้องถิ่นหรือระดับชาติ ความครอบคลุมในการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของโรงเรียนและความอ่อนไหวต่อการหยุดชะงักของการปฏิบัติการ ระดับการยอมรับความเสี่ยงของโรงเรียนขึ้นอยู่กับลักษณะของหลักสูตร บริการ ห่วงโซ่อุปทาน รวมทั้งความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงสภาวะภูมิอากาศอาจต้องพิจารณาถึงความถี่ภาวะชะงักงัน การพิจารณาเรื่องภาวะฉุกเฉินที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศควรรายงานไว้ในหัวข้อ 4.2

หมวด 7 ผลลัพธ์ (RESULTS) (400 คะแนน)

ในหมวดผลลัพธ์นี้ เป็นการตรวจประเมินว่าโรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการประเมิน ผลการดำเนินการ การปรับปรุง ในด้านที่สำคัญทุกด้าน ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านหลักสูตร และกระบวนการ ด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านบุคลากร ด้านการนำองค์กร และการกำกับดูแลองค์กร และด้านการเงินและตลาด นอกจากนี้ยังให้แสดงถึง ระดับ ผลการดำเนินการ ของโรงเรียนเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่เสนอหลักสูตรที่คล้ายคลึงกัน

7.1 ผลลัพธ์ด้านหลักสูตรและกระบวนการ

(Product and Process RESULTS):

ผลลัพธ์การดำเนินการด้านหลักสูตร และประสิทธิผล
ของกระบวนการเป็นอย่างไร (120 คะแนน)

กระบวนการ

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนการสอน

ที่มุ่งเน้นนักเรียน (STUDENT Focused Product and PROCESS Result)

ผลลัพธ์ด้านหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนการสอน และกระบวนการ ที่ให้บริการทางการศึกษาแก่นักเรียนเป็นอย่างไร ระดับปัจจุบันและ แนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านหลักสูตร และกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่มีความสำคัญ และตอบสนองโดยตรง ต่อนักเรียนเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการ ของคู่แข่งเป็นอย่างไร

ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกัน ตามหลักสูตร กลุ่มนักเรียน และส่วนตลาดอย่างไร (*)



ข. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน

(WORK PROCESS EFFECTIVENESS RESULTS)

(1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ (Process Effectiveness and Efficiency) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและ

ประสิทธิภาพของกระบวนการเป็นอย่างไร ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการ ด้านการปฏิบัติการของกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ รวมทั้ง ผลิตภาพ รอบเวลา และตัววัดอื่นๆ ที่เหมาะสม ด้านประสิทธิผลประสิทธิภาพ และนวัตกรรมของกระบวนการเป็นอย่างไร

ผลลัพธ์ เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการของคู่แข่งที่มีกระบวนการที่คล้ายคลึงกันเป็นอย่างไร (*)

(2) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน (Emergency Preparedness) ผลลัพธ์

ด้านการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินเป็นอย่างไร ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของประสิทธิผลในการเตรียมความพร้อมของโรงเรียนเมื่อเกิดภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินเป็นอย่างไร

ผลลัพธ์ เหล่านี้แตกต่างกันตามสถานที่ดำเนินการหรือประเภทของกระบวนการอย่างไร (*)

ค. ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply-Chain Management RESULTS)

ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทานเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านห่วงโซ่อุปทาน รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างผลการดำเนินการของโรงเรียนเป็นอย่างไร



หมายเหตุ :**หมายเหตุ 7.1**

ผลลัพธ์ที่รายงานควรแสดงสารสนเทศที่สำคัญเพื่อใช้สำหรับการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร (หัวข้อ 4.1) แสดงถึงการนำความรู้ขององค์กรมาใช้ (หัวข้อ 4.2) และใช้เป็นพื้นฐานในการปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นนักเรียน (หัวข้อ 7.2) และด้านการเงินและตลาด (หัวข้อ 7.5) ไม่มีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องเนื่องกันแบบ 1 ต่อ 1 ระหว่างหัวข้อในหมวดผลลัพธ์กับเกณฑ์หมวด 1-6 โรงเรียนควรพิจารณาผลลัพธ์อย่างเป็นระบบโดยผลลัพธ์แต่ละตัวในหมวดผลลัพธ์มักมาจากกระบวนการมากกว่า 1 หมวด

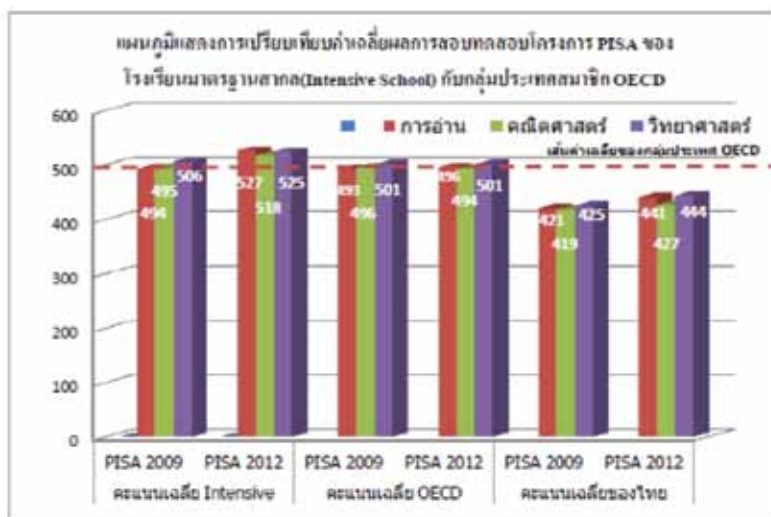
หมายเหตุ 7.1 ก

ผลลัพธ์ด้านหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นนักเรียนควรเชื่อมโยงกับความต้องการและความคาดหวังของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร [1.ข.(2)] โดยอ้างอิงตามสารสนเทศที่รวบรวมไว้ใน หมวด 3 ตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านี้ควรตอบสนองปัจจัยที่มีผลต่อความนิยมของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ปัจจัยต่าง ๆ ที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร ข้อ 1.ข(2) และ 3.2ก.

หมายเหตุ 7.1 ข

ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อ 7.1 ข ควรตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติการตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร และหมวด 6

ตัววัดและตัวชี้วัดที่เหมาะสมของประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน อาจรวมถึงอัตราของเสีย ผลลัพธ์ของการสร้างนวัตกรรมของหลักสูตร บริการ และระบบงาน ผลลัพธ์ของการลดความซับซ้อนของภาระงานภายในและการจำแนกภาระงาน การลดของเสีย การปรับปรุงการวางแผนงาน การเปลี่ยนแปลงสัดส่วนของการบังคับบัญชารายงานอุบัติการณ์ภายใต้เรื่องความปลอดภัยและอาชีวอนามัย เวลาตอบสนองในการฝึกหรือการซ่อมบำรุงอะไหล่เงิน และผลลัพธ์ในการเชื่อมโยงย้ายสถานที่ทำงาน หรือการเตรียมพร้อมอื่น ๆ



หมายเหตุ 7.1ค

ข้อกำหนดนี้ไม่ได้ขอให้รายงานระดับปัจจุบันและแนวโน้ม เนื่องจากผลลัพธ์ด้านห่วงโซ่อุปทานบางด้าน อาจเป็นเรื่องเชิงคุณภาพหรือไม่สามารถปรับให้อยู่ในรูปแบบการรายงานแนวโน้มได้ ตัวอย่างสำหรับผู้ส่งมอบอาจเป็นจำนวนชั่วโมงของการฝึกอบรมเกี่ยวกับหลักสูตรใหม่หรือกระบวนการใหม่ กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จำนวนชั่วโมงในการตรวจสอบซึ่งแตกต่างกันไปตามประสบการณ์ของผู้ส่งมอบหรือความซับซ้อนของคุณสมบัติ หรือการร่วมกันพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการ อย่างไรก็ตามหากเป็นไปได้องค์กรควรรายงานระดับปัจจุบันและแนวโน้มของผลลัพธ์ในเชิงปริมาณที่สามารถแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มได้

**หมายเหตุ 7.1ค**

ตัววัดและตัวชี้วัดที่เหมาะสมของผลการดำเนินการด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทานอาจรวมถึงผลการตรวจประเมินผู้ส่งมอบและพันธมิตร (Supplier and Partner Audits) การส่งมอบที่ทันเวลา ผลการตรวจรับของหลักสูตร บริการ และกระบวนการที่มาจากภายนอก ตัววัดและตัวชี้วัดที่ช่วยยกระดับผลการดำเนินการอาจรวมถึงการปรับปรุงผลของส่วนประกอบย่อย (Subassembly) และการบริการของผู้ส่งมอบปลายทางที่ให้แก่นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

7.2 ผลลัพธ์ด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(STUDENT and Stakeholder-Focused Results):

ผลลัพธ์การดำเนินการด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
เป็นอย่างไร (75 คะแนน)

กระบวนการ

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(STUDENT and Stakeholder -Focused RESULTS)

- (1) ความพึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (STUDENT Satisfaction) ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของ นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นอย่างไร ระดับปัจจุบัน และแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต่อคู่แข่งและโรงเรียนอื่นที่มีลักษณะเดียวกันเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหลักสูตร กลุ่มนักเรียนและส่วนตลาดอย่างไร (*)



(2) ความผูกพันของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (STUDENT and Stakeholder ENGAGEMENT) ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของนักเรียน

และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นอย่างไร ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญ ด้านการสร้างความผูกพัน และการสร้างความสัมพันธ์ กับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นอย่างไร

- ผลลัพธ์เหล่านี้ เมื่อเปรียบเทียบตลอดช่วงของการเป็นนักเรียนเป็นอย่างไร (*)
- ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหลักสูตร กลุ่มนักเรียนและส่วนตลาดอย่างไร (*)

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 7.2

ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพันของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการสร้างความสัมพันธ์กับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่รายงานไว้ในหัวข้อนี้ ควรเชื่อมโยงกับกลุ่มนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และขอบเขตการให้บริการ (ส่วนตลาด) ที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร 1ข(2) และหมวด 3 รวมทั้งวิธีการและข้อมูลการรับฟังเสียงของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประเมินตามที่ระบุไว้ใน หัวข้อ 3.1

หมายเหตุ 7.2ก(1)

ตัววัดและตัวชี้วัดด้านพึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่มีต่อหลักสูตร และกระบวนการจัดการเรียนการสอน รวมทั้งบริการต่าง ๆ ของโรงเรียน เมื่อเปรียบเทียบกับความพึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของคู่แข่ง และโรงเรียนระดับที่เทียบเคียงกันได้ อาจรวมถึงข้อมูลและสารสนเทศจากนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และจากองค์กรอิสระ



7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร (WORKFORCE-Focused RESULT): ผลลัพธ์การดำเนินการด้านบุคลากรเป็นอย่างไร (75 คะแนน)

กระบวนการ

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านบุคลากร (WORKFORCE-Focused RESULT)

- (1) **ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY)** ผลลัพธ์ด้าน**ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรเป็นอย่างไร** ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของ**ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญ** ด้าน**ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร** รวมถึงจำนวนของบุคลากรที่ต้องการในแต่ละระดับ (Staffing Levels) และทักษะที่เหมาะสมของบุคลากรเป็นอย่างไร
ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตาม**ความหลากหลาย**ของกลุ่มและประเภทของบุคลากรอย่างไร (*)
- (2) **บรรยากาศการทำงาน (WORKFORCE Climate)** ผลลัพธ์ด้าน**บรรยากาศการทำงานเป็นอย่างไร** ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของ**ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญ**ด้าน**บรรยากาศการทำงาน** รวมถึง**สุขภาพ** **ความปลอดภัย** **สวัสดิภาพ** **การบริการ** และ**สิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร**เป็นอย่างไร (*)
ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตาม**ความหลากหลาย**ของกลุ่มและประเภทของบุคลากรอย่างไร (*)
- (3) **การทำให้บุคลากรมีความผูกพัน (WORKFORCE ENGAGEMENT)** ผลลัพธ์ด้าน**การทำให้บุคลากรมีความผูกพัน เป็นอย่างไร** ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของ**ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญ** ด้าน**ความพึงพอใจ** และ**ความผูกพัน**ของบุคลากรต่อโรงเรียนเป็นอย่างไร
ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตาม**ความหลากหลาย**ของกลุ่มและประเภทของบุคลากรอย่างไร (*)
- (4) **การพัฒนาบุคลากร (WORKFORCE Development)** ผลลัพธ์ด้าน**การพัฒนาบุคลากร เป็นอย่างไร** ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของ**ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญ**ด้านการ**พัฒนาบุคลากร**และ**ผู้นำองค์กร**เป็นอย่างไร
ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตาม**ความหลากหลาย**ของกลุ่มและประเภทของบุคลากรอย่างไร (*)

หมายเหตุ :**หมายเหตุ 7.3**

ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อนี้ควรสัมพันธ์กับกระบวนการที่อธิบายไว้ในหมวด 5 รวมทั้งตอบสนองต่อกระบวนการที่สำคัญที่อธิบายไว้ในหมวด 6 และต่อแผนปฏิบัติการขององค์กร และแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลหรือบุคคลตามที่อธิบายไว้ในหัวข้อ 2.2

กรณีที่โรงเรียนมีอาสาสมัครหรือนักศึกษาฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู นักศึกษาฝึกงาน ควรรวมผลลัพธ์ของบุคลากรเหล่านี้ด้วย (*)

หมายเหตุ 7.3ก(3)

การรายงานในหัวข้อ 7.3ก(3) ควรรวมถึงผลลัพธ์ของตัววัดและตัวชี้วัดตามที่ตอบไว้ในหัวข้อ 5.2ก(3)



7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร

(Leadership and Governance Results) :

ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร

(65 คะแนน)

กระบวนการ

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม

(Leadership, Governance and Societal Responsibility RESULTS)

(1) การนำองค์กร (Leadership) ผลลัพธ์ด้านการสื่อสารของผู้นำระดับสูง

กับบุคลากร และนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการดำเนินการของผู้นำระดับสูง ในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากร นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติ การกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารในลักษณะสองทิศทาง และการทำให้เกิดการปฏิบัติตัวอย่างจริงจังเป็นอย่างไร

ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหน่วยงานต่าง ๆ ของโรงเรียน กลุ่มนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร (*)

(2) การกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE) ผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบต่อ

ในการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการกำกับดูแลองค์กร และความรับผิดชอบต่อด้านการเงินภายในและภายนอกเป็นอย่างไร (*)

(3) กฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ (Law and Regulation) ผลลัพธ์

ด้านกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญ ด้านการปฏิบัติตามหรือปฏิบัติได้เหนือกว่าข้อกำหนดด้านกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมายเป็นอย่างไร

ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหน่วยงานต่าง ๆ ของโรงเรียน เป็นอย่างไร (*)





(4) จริยธรรม (Ethics) ผลลัพธ์ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

เป็นอย่างไร ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม พฤติกรรมที่ละเมิดการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้นำระดับสูง และการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร

ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหน่วยงานต่าง ๆ ของโรงเรียน เป็นอย่างไร (*)

(5) สังคม (Society) ผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการ

สนับสนุนชุมชนที่สำคัญเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญเป็นอย่างไร

ข. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation RESULTS)

ผลลัพธ์ด้านการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของโรงเรียนเป็นอย่างไร

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของโรงเรียน การสร้างและเสริมสร้างความแข็งแกร่งของสมรรถนะหลักขององค์กร (CORE COMPETENCIES) รวมทั้งการดำเนินการตามความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISKS) เป็นอย่างไร

หมายเหตุ :**หมายเหตุ 7.4**

ข้อกำหนดส่วนใหญ่ของหัวข้อนี้ไม่ได้ขอให้รายงานระดับปัจจุบันและแนวโน้มเนื่องจากผลลัพธ์ บางตัวอาจเป็นเรื่องเชิงคุณภาพหรือไม่สามารถรายงานเป็นแนวโน้มได้ ตัวอย่างเช่นผลลัพธ์ของการตัดสินใจเรื่องความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้านและผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบในการกำกับดูแลองค์กรอย่างไรก็ตามหากเป็นไปได้องค์กรควรรายงานระดับปัจจุบันและแนวโน้มของผลลัพธ์ในเชิงปริมาณที่สามารถแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มได้

หมายเหตุ 7.4ก(1)

การรายงานในหัวข้อนี้ควรสัมพันธ์กับกระบวนการสื่อสารที่ระบุไว้ในหัวข้อ 1.1

หมายเหตุ 7.4ก(2)

การรายงานในหัวข้อนี้อาจรวมถึงประเด็นที่เกี่ยวข้องกับรายงานทางการเงินและความเสี่ยงคำแนะนำที่มีความสำคัญของผู้ตรวจสอบภายในและภายนอกและการตอบสนองของผู้บริหารในเรื่องดังกล่าว



หมายเหตุ 7.4ก(3)

ผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมายควรเป็นผลลัพธ์ตามกระบวนการและตัววัดที่ระบุไว้ในหัวข้อ 1.2ข ผลลัพธ์ด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยของบุคลากร (ตัวอย่างเช่นการรายงานอุบัติเหตุ) ควรรายงานไว้ในหัวข้อ 7.1ข(2) และหัวข้อ 7.3ก(2)

หมายเหตุ 7.4ก(4)

ตัวอย่างตัววัดของการประพจน์ปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมและความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ดูหมายเหตุของหัวข้อ 1.2ข(2)

หมายเหตุ 7.4ก(5)

การรายงานในหัวข้อนี้ควรครอบคลุมถึงความรับผิดชอบต่อสังคมตามที่รายงานในหัวข้อ 1.2ข(1) และ 1.2ค(1) รวมถึงการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญขององค์กรตามที่รายงานไว้ใน 1.2ค(2) ตัววัดการสนับสนุนให้เกิดความผาสุกของสังคมอาจรวมถึงการลดการใช้พลังงาน การใช้พลังงานหมุนเวียน การหมุนเวียนน้ำเพื่อกลับมาใช้ใหม่ การลดคาร์บอนฟุตพริ้นท์ การลดและการใช้ประโยชน์จากของเสียและทางเลือกอื่นสำหรับการอนุรักษ์ทรัพยากร (เช่น เพิ่มการประชุมทางไกลแบบภาพและเสียง) และการปฏิบัติต่อผู้ใช้แรงงานที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล

หมายเหตุ 7.4ข

ตัววัดหรือตัวชี้วัดการบรรลุแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการควรเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ใน 2.1ข(1) และตัววัดผลการดำเนินการและผลที่คาดหวังไว้ของแผนปฏิบัติการที่ระบุไว้ใน 2.2ก(5) และ 2.2ก(6) ตามลำดับ



7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด (Financial and Market Results) :
ผลลัพธ์การดำเนินการด้านการเงินและตลาดมีอะไรบ้าง
(65 คะแนน)

กระบวนการ

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด (Financial and Market RESULTS)

- (1) **ผลการดำเนินการด้านการเงิน (Financial PERFORMANCE)** ผลลัพธ์ด้านการเงินเป็นอย่างไร ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการเงินเป็นอย่างไร และผลการดำเนินการด้านงบประมาณ (Budgetary Performance) เป็นอย่างไร (*)
ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกัน ตามส่วนตลาดและกลุ่มนักเรียนอย่างไร (*)
- (2) **ผลลัพธ์การดำเนินการด้านตลาด (Marketplace PERFORMANCE)** ผลลัพธ์ด้านการตลาดเป็นอย่างไร ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านตลาดเป็นอย่างไร รวมถึงส่วนแบ่งตลาด หรือตำแหน่งในตลาด การเติบโตทางตลาด ส่วนแบ่งตลาด และการเจาะตลาดใหม่เป็นอย่างไร (*)
ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกัน ตามส่วนตลาดและกลุ่มนักเรียนอย่างไร (*)

หมายเหตุ :

หมายเหตุ 7.5ก(1)

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร อาจรวมตัววัดเกี่ยวกับผลการดำเนินการเทียบกับงบประมาณ (Performance to Budget) ทุนสำรอง (Reserve Funds) การลดความเสี่ยงหรือการประหยัด เปอร์เซ็นต์ค่าใช้จ่ายการบริหารต่องบประมาณ และต้นทุนด้านการระดมทุนเทียบกับทุนที่ระดมได้

หมายเหตุ 7.5ก(2)

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ในการรายงานหัวข้อนี้ อาจรวมตัววัดด้านการบริจาคเพื่อการกุศลหรือเงินช่วยเหลือ (Charitable Donations or Grants) และจำนวนโครงการหรือกำไรให้บริการใหม่

รายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์

การเปลี่ยนแปลงจากเกณฑ์ 2557-2558

การปรับเปลี่ยนของเกณฑ์ในครั้งนี้ มาจากวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ เกณฑ์ต้องสะท้อนถึงแนวทางปฏิบัติที่นำสมัยของระบบการนำและผลการดำเนินการที่พิสูจน์แล้วว่าใช้ได้ผล เพื่อให้สอดคล้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2559-2560 ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

คำ 2 คำที่สำคัญในประโยคดังกล่าว คือ “นำสมัย” (Leading Edge) และ “พิสูจน์ว่าได้ผล” (Validated) สะท้อนให้เห็นว่าเกณฑ์ถูกสร้างมาจากวิธีปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ได้ผลในการจัดการศึกษาและโรงเรียนต่าง ๆ เมื่อโรงเรียนใช้วิธีปฏิบัติเหล่านี้โดยฝังลึกอยู่ในระบบการบริหารจัดการ ผลการดำเนินการซึ่งบูรณาการผ่านมุมมองเชิงระบบแล้วจะนำโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง วิธีปฏิบัติดังกล่าวใช้ได้ผลในทุกโรงเรียนไม่ว่าเล็กหรือใหญ่ หรือองค์กรข้ามชาติ

การเปลี่ยนแปลงเกณฑ์สำหรับปี 2559-2560 ก้าวข้ามกรอบของเกณฑ์ไปสู่การมองแบบองค์รวมที่จะชี้แนะโรงเรียนไปสู่การตัดสินใจที่มีประสิทธิผลที่สุดในสภาพแวดล้อมภายนอกที่แข่งขันและซับซ้อนมากขึ้นเรื่อย ๆ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เกิดขึ้นเพื่อช่วยให้ทุกโรงเรียนปรับปรุงผลการดำเนินการและมุ่งมั่นสู่โรงเรียนประสิทธิภาพสูง

การเปลี่ยนแปลง “เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อความเป็นเลิศ” เริ่มต้นตั้งแต่การให้ความสำคัญกับมุมมองเชิงระบบของเกณฑ์การปรับค่านิยมและแนวคิดหลักเกณฑ์ (ในเล่มนี้ สามารถเข้าถึงรายละเอียดได้ในหลายระดับ) ตลอดทั้งมีแผนภาพองค์รวม (ดูหน้า 16) ที่แสดงถึงธรรมชาติของการบูรณาการองค์ประกอบของเกณฑ์ นอกจากนี้ ยังมีอภิธานศัพท์ ซึ่งประกอบด้วยนิยามและคำอธิบายซึ่งเป็นการอธิบายมุมมองที่สำคัญของวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการของการเป็นผู้นำในยุคนี้ คำอธิบายถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ และการเปลี่ยนแปลงที่เฉพาะเจาะจงของเกณฑ์ดังนี้



แผนภาพรวม (Overview Diagram)

แผนภาพถูกออกแบบขึ้นใหม่เพื่อแสดงให้เห็นถึงลักษณะของความเป็นระบบของ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การบริหารการเปลี่ยนแปลง และสภาพการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันของทั้งระบบ โครงร่างองค์กรเป็นฉากหลัง ที่รองรับทุกระบบขององค์กร การเน้นให้เห็นบทบาทที่สำคัญของการบูรณาการแสดงว่าไม่มี องค์ประกอบใดที่อยู่เดี่ยวๆ ทำงานได้อย่างเป็นเอกเทศ แผนภาพรวมได้รวมเอาค่านิยมและ แนวคิดหลักเป็นฐานของการนำองค์กรและระบบการจัดการผลการดำเนินการ

ค่านิยมและแนวคิดหลัก (Core Values and Concepts)

ค่านิยมและแนวคิดหลักได้มีการทบทวนและเรียงสลับใหม่เพื่อสะท้อนถึงความ เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับวิถีปฏิบัติและผลการดำเนินการของการเป็นผู้นำ สิ่งสำคัญที่สุด ประการแรก คือ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานนำ เสนอมุมมองเชิงระบบ ที่ต้องมีการนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นค่านิยมสำคัญที่สุด 2 ประการแรก ค่านิยมอีก 7 ข้อถัดมา คือ การทำให้ระบบมีประสิทธิภาพ และค่านิยม 2 ข้อ สุดท้าย ได้แก่ จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethics and Transparency) และการส่งมอบคุณค่า และผลลัพธ์ (Delivering Value and Results) เป็นผลลัพธ์ (Outcome) ของการนำแนวทาง เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้

อภิธานศัพท์ (Glossary of Key Terms)

อภิธานศัพท์ แสดงด้วยตัวอักษรขีดเส้นใต้ มีการปรับปรุงอภิธานศัพท์หลายตัวให้ทันสมัย คำว่า “ความยั่งยืน” ถูกถอดออกจากอภิธานศัพท์และข้อกำหนดของเกณฑ์ เนื่องจากมีการใช้คำนี้ในหลายความหมาย ทั้งเรื่องความยั่งยืนขององค์กรในภาพรวม ดังที่ใช้ในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จนถึงการใช้โดยทั่วไปในเรื่องความยั่งยืนของสภาพแวดล้อม ซึ่งมักทำให้เกิดความสับสน เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงได้เลือกใช้คำศัพท์ที่เรียบง่าย “ความสำเร็จในปัจจุบันและในอนาคต” ซึ่งเป็นความจำเป็นขององค์กรอยู่แล้ว

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ชื่อของเกณฑ์แต่ละหมวดถูกทำให้สั้นลงเหลือเพียงคำเดียว (เช่น หมวด 2 กลยุทธ์) บางประเด็นถูกแบ่งส่วนย่อยเพื่อให้อ่านง่าย ดังนั้น จึงดูเหมือนเกณฑ์บางหัวข้อยาวกว่าเดิม ข้อกำหนดโดยรวม สำหรับแต่ละหัวข้อถูกแสดงโดยตัวอักษรตัวหนาเพื่อแสดงให้เห็นว่าเป็นคำถามหลักในแต่ละชุดคำถาม คำถามที่สำคัญเหล่านี้เป็นสาระของหัวข้อต่างๆ ซึ่งโรงเรียนสามารถใช้คำถามเหล่านี้ในการประเมินองค์กรอย่างย่อ สามารถดูเพิ่มเติมได้ที่ Baldrige Excellence Builder; see <http://www.nist.gov/baldrige/publications/builder.cfm>

จากการศึกษาถึงสภาพการแข่งขันและแรงกดดันเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อองค์กร พบว่ามีประเด็นสำคัญ 3 ด้าน ที่เกิดขึ้นและบรรจุในเกณฑ์ฉบับนี้ ได้แก่ (1) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (2) Big Data และ (3) การเปลี่ยนแปลงของสภาวะภูมิอากาศ

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management)

การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นเรื่องที่ยาก และมักทำให้เกิดความปั่นป่วนต่อองค์กรและบุคลากร การเปลี่ยนแปลงองค์กรต้องอาศัยความทุ่มเทและความมุ่งมั่น ความจำเป็นและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเป็นจุดมุ่งเน้นในการปรับปรุงเกณฑ์ที่ผ่านมา สิ่งกีดขวางที่หลาย ๆ องค์กรเผชิญ คือ การออกแบบการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นเรื่องง่ายกว่าการทุ่มเทและความมุ่งมั่นเพื่อทำให้เกิดขึ้นจริง การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างสมบูรณ์ และคงไว้ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนั้น เนื้อหาที่เปลี่ยนแปลงเกณฑ์ปี 2559-2560 ให้ความสำคัญกับความสามารถขององค์กรในการสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

Big Data

สำหรับทุกองค์กร การแปลงข้อมูลให้เป็นความรู้ และแปลงความรู้ให้เป็นข้อมูลเชิงลึกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Insights) เป็นความท้าทายอย่างแท้จริงของการมีข้อมูลปริมาณมาก ในขณะที่องค์กรแต่ละแห่งอาจมีปริมาณของข้อมูลที่ต้องย่อยเพื่อใช้ในการตัดสินใจที่ต่างกัน แต่สิ่งที่ทุกองค์กรต้องเผชิญเช่นเดียวกัน คือ การใช้ข้อมูลจากแหล่งที่ต่างกัน รวมถึงคุณภาพที่ต่างกันของข้อมูล ซึ่งเป็นความท้าทายขององค์กรในการทวนสอบข้อมูล และอาจแย่งหากข้อมูลนั้นแสดงในหลากหลายรูปแบบ ทั้งตัวเลข ข้อความ วิดีโอ และรูปแบบอื่นๆ ทำให้องค์กรต้องจัดการกับการวิเคราะห์ข้อมูลที่ซับซ้อนมากขึ้น รวมถึงประเด็นความถูกต้องเชื่อถือได้ของข้อมูล ความท้าทายในการรักษาความปลอดภัยบนไซเบอร์ทำให้เกิดความกดดันต่อองค์กรและเพิ่มความจำเป็นในเรื่องความซับซ้อนขององค์กร นอกจากนี้ ผู้ใช้งานมีความต้องการเพิ่มมากขึ้นในเรื่องความเร็วและความพร้อมของข้อมูล ในเกณฑ์ฉบับนี้ จึงได้เพิ่มการให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ข้อมูล การคงสภาพของข้อมูล และการรักษาความปลอดภัยบนไซเบอร์

การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate change)

องค์กรบางแห่งมีโอกาสมากกว่าในการลดแหล่งในการสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ อย่างไรก็ตาม ไม่มีองค์กรใดเลยที่จะไม่ได้รับผลกระทบจากเรื่องนี้ ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจประเภทและขนาดใด องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร และหน่วยงานราชการ การเกิดพายุรุนแรง ลูกเห็บตก น้ำท่วม และไฟฟ้าดับในพื้นที่กว้าง สามารถส่งผลกระทบเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ต่อห่วงโซ่อุปทาน ความสามารถในการทำงาน ผลิตภาพ และความสามารถในการเดินทางเคลื่อนย้าย เหตุการณ์เหล่านี้ได้ทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องมีความช่วยเหลือจากหน่วยงานภาครัฐและการให้บริการทางสังคม ความหมายของผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศของทุกองค์กรเป็นเรื่องเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง การตัดสินใจเลือก และสร้างรูปแบบการทำงานคู่ขนาน และระบบการบริหารจัดการผลการดำเนินการทางเลือก โดยไม่ใช้การขยายขนาดการผลิตหรือระบบที่สูญเสียไป โดยใช้เหตุ ระบบสำรองดังกล่าวได้บรรจุอยู่ในเกณฑ์ 2559-2560

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของเกณฑ์รางวัลคุณภาพ แห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปได้ดังนี้

บทนำ: โครงร่างองค์กร (Preface: Organizational Profile)

ลักษณะองค์กร: เพิ่มคำถามเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเมื่อเร็ว ๆ นี้ ในองค์ประกอบด้านบุคลากรหรือความจำเป็นด้านบุคลากร (เดิมอยู่ในหมวด 5) คำถามเหล่านี้กำหนดบริบทสำหรับกลยุทธ์และประเด็นอื่น ๆ ของเกณฑ์ ในหมายเหตุมีการกล่าวถึงข้อกำหนดและความคาดหวังของนักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการปฏิบัติการเกี่ยวกับการหยุดชะงักอันเนื่องมาจากภัยพิบัติทางธรรมชาติและภาวะฉุกเฉินอื่น

สภาวะการณ์ขององค์กร: เพิ่มหมายเหตุเกี่ยวกับระดับการรับรู้และชื่อเสียงของโรงเรียน เพื่อนำมาพิจารณาในการระบุความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

หมวด 1 การนำองค์กร (Category 1: Leadership)

หัวข้อ 1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership) ถามถึงการกระทำของผู้นำระดับสูงในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ทั้งข้อกำหนดของหัวข้อและหมายเหตุกล่าวถึงบทบาทของผู้นำระดับสูงในการสื่อสารและการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

หัวข้อ 1.2 การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม (Governance and Societal Responsibilities) ถามถึงความรับผิดชอบของคณะกรรมการในระบบการกำกับดูแลที่มีต่อแผนกลยุทธ์ขององค์กร

หมวด 2 กลยุทธ์ (Category 2: Strategy)

หัวข้อ 2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development) ถามถึงกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ตอบสนองความจำเป็นที่อาจเกิดขึ้นในเรื่องการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉมและการจัดลำดับความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง คำถามหนึ่งถามถึงการเตรียมการสำหรับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ ในหมายเหตุกล่าวถึงประเด็นสำคัญประเด็นหนึ่งในการวางแผนกลยุทธ์ คือ ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากข้อมูลสารสนเทศที่ซับซ้อนขึ้นและมีปริมาณมากขึ้นเรื่อย ๆ

หมวด 3 นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (STUDENT and Stakeholder)

หัวข้อ 3.1 เสียงของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (VOICE OF THE STUDENT and Stakeholder) ถ้ามถึงความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยชุดคำถามเดียวกัน เนื่องจากกระบวนการนี้มักดำเนินการเหมือนกันเพื่อเก็บสารสนเทศทั้ง 2 ประเภท

หัวข้อ 3.2 ความผูกพันของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (STUDENT and Stakeholder Engagement) ถ้ามเกี่ยวกับการบริหารจัดการและยกระดับภาพลักษณ์ของโรงเรียน ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการสร้างความสัมพันธ์กับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Category 4: Measurement, Analysis and Knowledge Management)

หัวข้อ 4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการของโรงเรียน (Measurement, Analysis and Improvement of Organizational Performance) ถ้ามถึงการใช้อยู่ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการทบทวนผลการดำเนินการและวิธีการที่โรงเรียนประเมินความจำเป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉมและระบบงาน

หัวข้อ 4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ (Knowledge Management, Information and Information Technology) ให้ความสำคัญกับการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ และการรักษาความปลอดภัยบนไซเบอร์ในระบบสารสนเทศของโรงเรียน รวมทั้งความท้าทายในการผสมผสานและหาความสัมพันธ์ของชุดข้อมูลขนาดใหญ่และข้อมูลที่มาจกหลาย ๆ แหล่งเพื่อสร้างองค์ความรู้





หมวด 5 บุคลากร (Category 5: Workforce)

หัวข้อ 5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร (WORKFORCE Environment) ไปถึงวิธีการเตรียมบุคลากรสำหรับการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างองค์กรและระบบงาน

หัวข้อ 5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement) มีการจัดหัวข้อใหม่ให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและลดให้เหลือ 2 ประเด็นพิจารณาเพื่อให้เห็นแนวคิดเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างความผูกพันของบุคลากรกับการจัดการผลการดำเนินงานและเพื่อให้ประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนาได้ดียิ่งขึ้น

หมวด 6 การปฏิบัติการ (Category 6: Operations)

หัวข้อ 6.1 กระบวนการทำงาน (Work Processes) เพิ่มการจัดการนวัตกรรมเป็นกระบวนการทำงานที่สำคัญ (เดิมอยู่ในหัวข้อ 6.2)

หัวข้อ 6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness) เพิ่มประเด็นเพื่อพิจารณาเรื่อง ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการเพื่อแสดงให้เห็นชัดเจนถึง จุดมุ่งเน้นของคำถามชุดนี้

หมวด 7 ผลลัพธ์ (Category 7: Results)

ทุกหัวข้อในหมวดนี้ได้้นำเรื่องการจำแนกผลลัพธ์ตามกลุ่มที่สำคัญ หรือตลาด หรือคุณลักษณะของหลักสูตรและการบริการทางการศึกษามาเป็นส่วนหนึ่งของข้อกำหนดย่อยแทนที่จะเป็นข้อกำหนดโดยรวม เพื่อให้สอดคล้องกับระดับพัฒนาการ การใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบได้ถูกย้ายไปไว้ที่ข้อกำหนดย่อย รวมถึงปัจจัยในระบบการให้คะแนน ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับระดับพัฒนาการ

คะแนนของหัวข้อ 7.1 ผลลัพธ์ด้านหลักสูตรและกระบวนการ (Product and Process RESULTS) ได้ปรับเป็น 120 คะแนน หัวข้อ 7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร (Workforce-Focused Results) ได้ปรับเป็น 75 คะแนน เพื่อให้ตระหนักถึงบทบาทที่สำคัญของผลลัพธ์เหล่านี้ในการบรรลุความสำเร็จขององค์กร

แนวทางการตอบเกณฑ์ (How to Respond to the Criteria)

ในการเตรียมเอกสารขอรับรางวัล โรงเรียนที่สมัครขอรับรางวัลควรทำความเข้าใจกับรายละเอียดในหัวข้อนี้ เพื่อช่วยให้โรงเรียนสามารถตอบข้อกำหนดในเกณฑ์ทั้ง 7 หมวดได้อย่างมีประสิทธิภาพ โรงเรียนจะต้องจัดทำรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน (Application Report) โดยตอบข้อกำหนดของเกณฑ์ 17 หัวข้อ ทั้งกระบวนการและผลลัพธ์ พร้อมทั้งศึกษา “ระบบการให้คะแนน” ประกอบกับแนวทางการให้คะแนน (หน้า 130-131) ซึ่งจะอธิบายวิธีการตรวจประเมินการตอบเกณฑ์และตัดสินการบรรลุผลการดำเนินการขององค์กร

เริ่มต้น (First Steps)

1. เรียนรู้เกี่ยวกับเกณฑ์ (Learn about the OBECQA framework)

โรงเรียนควรทำความเข้าใจกับส่วนต่างๆ ดังต่อไปนี้ เพื่อทำความเข้าใจเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

- เกณฑ์ (หน้า 16)
- ระบบการให้คะแนน (หน้า 124-133)
- อภิธานศัพท์ (หน้า 98)

2. ทำความเข้าใจวิธีการอ่านและตอบข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ของเกณฑ์ (Understand how to read and respond to a Criteria item)

บททวนโครงสร้างของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (หน้า 17) ซึ่งแสดงประเภทของหัวข้อ ส่วนต่างๆ ของหัวข้อ และบทบาทของแต่ละส่วน ควรให้ความสำคัญกับข้อกำหนดย่อยของแต่ละประเด็นพิจารณา รวมทั้งหมายเหตุด้วย ข้อกำหนดต่างๆ อยู่ในรูปแบบของคำถาม ส่วนประเด็นพิจารณาอาจมีหลายคำถาม โรงเรียนตอบประเด็นพิจารณาทุกประเด็น เนื่องจากสารสนเทศที่ขาดหายไปจะถือว่าเป็นความบกพร่องในระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร แต่ไม่จำเป็นต้องแยกตอบทีละคำถาม และอาจรวมการตอบหลายคำถามในประเด็นพิจารณาเดียวกันเป็นกลุ่มตามความเหมาะสม



3. ทบทวนแนวทางการให้คะแนน (Review the scoring guidelines)

การตอบคำถามตามหัวข้อกระบวนการและผลลัพธ์ ให้อ่านทบทวนหัวข้อของเกณฑ์ร่วมกับแนวทางการให้คะแนน (หน้า 130-131) นอกจากเสริมข้อกำหนดในหัวข้อกระบวนการ (หมวด 1-6) แล้ว แนวทางการให้คะแนนยังให้ความสำคัญกับระดับความสมบูรณ์ของแนวทาง ความครอบคลุมของการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ ความครอบคลุมและทั่วถึงของการเรียนรู้ และการบูรณาการกับองค์ประกอบอื่นๆ ในระบบการจัดการผลการดำเนินการ เช่นเดียวกัน นอกจากเสริมข้อกำหนดในหัวข้อผลลัพธ์ (หมวด 7) แล้ว แนวทางการให้คะแนนยังให้ความสำคัญกับระดับผลการดำเนินการจริง ความสำคัญของแนวโน้มของผลลัพธ์ ข้อมูลเปรียบเทียบที่เหมาะสม การบูรณาการกับองค์ประกอบที่สำคัญของระบบผลการจัดการผลการดำเนินการขอโรงเรียน และผลลัพธ์ของกระบวนการปรับปรุง

4. ทำความเข้าใจความหมายของคำสำคัญ (Understand the meaning of key terms)

คำที่ใช้ในเกณฑ์อาจมีความหมายแตกต่างจากคำจำกัดความมาตรฐานหรือคำจำกัดความที่ใช้ในโรงเรียน คำที่ขีดเส้นใต้สามารถอ่านเพิ่มเติมได้ในอภิธานศัพท์ (หน้า 98) การทำความเข้าใจคำเหล่านี้จะช่วยให้โรงเรียนประเมินตนเองได้อย่างแม่นยำ และสื่อสารกระบวนการและผลลัพธ์ของโรงเรียนแก่ผู้ตรวจประเมินทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างถูกต้อง

5. จัดทำโครงร่างองค์กร (Start with the Organizational Profile)

โครงร่างองค์กร (หน้า 21-26) เป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมที่สุดในการจัดทำรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน การจัดทำโครงร่างองค์กรหรือแม้แต่การทบทวนหัวข้อต่างๆ ของโครงร่างองค์กร จะช่วยให้องค์กรนั้นเข้าใจว่าอะไรคือสิ่งที่เกี่ยวข้องและสำคัญที่สุดต่อการจัดการศึกษา พันธกิจ และผลการดำเนินการขององค์กร

แนวทางการตอบหัวข้อในหมวดกระบวนการ (Responding to Process Items) (หมวด 1-6)

แม้ว่าเกณฑ์จะมุ่งเน้นผลลัพธ์การดำเนินการที่สำคัญของโรงเรียน แต่เฉพาะตัวผลลัพธ์เองมีคุณค่าทางด้านวินิจัยองค์รน้อยมาก ตัวอย่างเช่น ถ้าโรงเรียนมีผลลัพธ์ไม่ดี หรือมีอัตราการปรับปรุงช้ากว่าคู่แข่งหรือโรงเรียนที่เทียบเคียงกันได้ โรงเรียนจำเป็นต้องเข้าใจถึงสาเหตุว่า “ทำไม” จึงเป็นเช่นนั้น และควรทำ “อะไร” เพื่อเร่งการปรับปรุงให้ดีขึ้น

เจตจำนงของหัวข้อในหมวดกระบวนการ (หมวด 1-6) กำหนดไว้เพื่อวินิจัยกระบวนการที่สำคัญที่สุดของโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปรับปรุงผลการดำเนินการของโรงเรียนได้มากที่สุด และนำไปสู่สัมฤทธิ์ผลของการดำเนินการที่สำคัญ

การวินิจัยและคุณภาพของการให้ข้อมูลป้อนกลับขึ้นอยู่กับเนื้อหาและความสมบูรณ์ของรายงานวิธีการและผลการดำเนินการ ดังนั้น โรงเรียนจึงควรตอบหัวข้อต่าง ๆ โดยเน้นสารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญเป็นหลักตามแนวทางการจัดทำและทบทวนสารสนเทศดังต่อไปนี้

1. เข้าใจความหมายของคำถาม “อย่างไร” (Understand the meaning of how)

ในการตอบหัวข้อในหมวดกระบวนการ ที่มีคำถาม “อย่างไร” โรงเรียนควรตอบคำถามดังกล่าวด้วยการนำเสนอสารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญที่แสดงถึงแนวทางการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการ (ดูระบบการให้คะแนน หน้า 124-133)

คำตอบที่ขาดสารสนเทศดังกล่าวหรือคำตอบที่เพียงแต่ยกตัวอย่างเท่านั้นจะถูกประเมินว่า “มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน” (Anecdotal Information)

แสดงให้เห็นถึงแนวทางที่เป็นระบบ (Show that approaches are systematic)

แนวทางที่เป็นระบบ คือ แนวทางนั้นสามารถทำ/ใช้ซ้ำได้ และใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ หรืออาจกล่าวได้ว่า แนวทางมีความเป็นระบบ เมื่อแนวทางนั้นมีการประเมิน มีการปรับปรุง มีการสร้างนวัตกรรม และมีการแบ่งปันความรู้ร่วมอยู่ด้วย ซึ่งจะส่งผลให้แนวทางนั้นมีระดับความสมบูรณ์มากขึ้น

แสดงการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Show deployment)

ในการตอบเกณฑ์ ควรสรุปวิธีการนำแนวทางไปปฏิบัติในส่วนต่าง ๆ ขององค์กร

แสดงหลักฐานการเรียนรู้ (Show evidence of learning)

แสดงหลักฐานของวงจรการประเมินและการปรับปรุงกระบวนการ รวมทั้งโอกาสของการสร้างนวัตกรรม แสดงให้เห็นว่ามีการแบ่งปันการปรับปรุงกระบวนการกับหน่วยงานอื่น ๆ ขององค์กรที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ระดับองค์กร

แสดงการบูรณาการ (Show integration)

การบูรณาการแสดงความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและความกลมกลืนระหว่างกระบวนการ แผนงาน ตัววัด การปฏิบัติการ และผลลัพธ์ ซึ่งทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโรงเรียน

การแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในหมวดกระบวนการและการติดตามตัววัดที่สอดคล้องกันในหมวดผลลัพธ์จะปรับปรุงผลการดำเนินการของโรงเรียน การตอบเกณฑ์ให้แสดงถึงความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน 4 ประการ คือ

- ในส่วนโครงร่างองค์กร ควรระบุให้ชัดเจนว่าอะไรบ้างที่สำคัญต่อองค์กร
- ในส่วนกลยุทธ์ (หมวด 2) รวมทั้งวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) ต้องแสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดถึงประเด็นที่มุ่งเน้นมากที่สุด และอธิบายว่าการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติบรรลุผลได้อย่างไร
- ในส่วนการวิเคราะห์และการทบทวนในระดับองค์กร (หัวข้อ 4.1) ต้องแสดงถึงวิธีการที่โรงเรียนวิเคราะห์และทบทวนสารสนเทศเกี่ยวกับผลการดำเนินการเพื่อกำหนดลำดับความสำคัญ
- ในส่วนกลยุทธ์ (หมวด 2) และการปฏิบัติการ (หมวด 6) ควรแสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดถึงระบบงาน และกระบวนการทำงานที่มีความสำคัญต่อผลการดำเนินการโดยรวมของโรงเรียน

2. เข้าใจความหมายของคำถาม “อะไร” (Understand the meaning of what)

หัวข้อในหมวด 1-6 มีคำถาม “อะไร” อยู่ 2 แบบ ดังนี้

คำถามแบบที่ 1 เป็นการถามถึงสารสนเทศพื้นฐานเกี่ยวกับกระบวนการที่สำคัญและขั้นตอนการดำเนินการ การตอบแต่เพียงว่า “ใคร” เป็นผู้รับผิดชอบอาจมีประโยชน์บ้าง แต่การตรวจประเมินหรือข้อมูลป้อนกลับต้องการให้อธิบายวิธีการทำงานของกระบวนการนั้น

คำถามแบบที่ 2 เป็นการถามให้รายงานผล แผน วัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ หรือ ตัววัดที่สำคัญของโรงเรียนว่าคือ “อะไร” คำถามเหล่านี้กำหนดบริบทเพื่อให้โรงเรียนแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ตลอดทั้งการบูรณาการกันของระบบการจัดการผลการดำเนินการ ตัวอย่างเช่น เมื่อโรงเรียนกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์แล้ว แผนปฏิบัติการ ตัววัดผลการดำเนินการและผลลัพธ์บางตัวที่รายงานไว้ในหมวด 7 ต้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ระบุไว้ด้วย

แนวทางการตอบหัวข้อในหมวด 7 (Responding to Results Items)

1. มุ่งเน้นผลลัพธ์การดำเนินการของโรงเรียนที่สำคัญที่สุด

(Focus on Your Organization's most Critical Performance Results)

การรายงานผลลัพธ์ต้องครอบคลุมข้อกำหนดที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จของโรงเรียน ตามที่แสดงไว้อย่างเด่นชัดแล้วในโครงสร้างองค์กร หมวดการนำองค์กร กลยุทธ์ นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากร รวมทั้งการปฏิบัติการ





2. รายงานผลการดำเนินการ แนวโน้ม และการเปรียบเทียบ และแสดงการบูรณาการ (Report Levels, Trends, Comparisons and Show Integration)

- รายงานระดับผลการดำเนินการ (Report performance levels) โดยใช้มาตรวัดที่สื่อความหมายได้ชัดเจน
- รายงานแนวโน้ม (Report Trends levels) เพื่อแสดงทิศทางของผลลัพธ์ อัตราการเปลี่ยนแปลง และขอบเขตของการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติต้องมีข้อมูลย้อนหลังอย่างน้อยสามชุดข้อมูลเพื่อให้เห็นแนวโน้มชัดเจน แนวโน้มควรแสดงผลการดำเนินการที่ผ่านมาในอดีตและปัจจุบัน โดยไม่รวมผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ (ในอนาคต) นอกจากนี้ ไม่มีการจำกัดช่วงเวลานั้นต่ำของข้อมูลแนวโน้ม แต่ช่วงเวลาระหว่างชุดข้อมูลควรสื่อความหมายของตัววัดที่รายงาน ข้อมูลแนวโน้มของตัววัดบางตัวอาจมีระยะนานถึง 5 ปีหรือมากกว่า หรือน้อยกว่า 1 ปีขึ้นอยู่กับความสำคัญของตัววัด สำหรับผลลัพธ์ที่สำคัญๆ โรงเรียนควรรายงานข้อมูลใหม่เท่าที่มี ถึงแม้ว่าจะยังไม่เห็นแนวโน้ม ทั้งนี้ ควรอธิบายแนวโน้มที่ดีหรือแนวโน้มในทางลบด้วย
- รายงานการเปรียบเทียบ (Report comparisons) เพื่อแสดงผลลัพธ์การเปรียบเทียบกับโรงเรียนอื่นที่เลือกมาอย่างเหมาะสม
- รายงานการบูรณาการ (Show integration) โดยแสดงผลลัพธ์ที่ทั้งหมด และจำแนกตามกลุ่มที่จัดไว้ (เช่น ตามกลุ่มนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากร กระบวนการ และกลุ่มตามหลักสูตรที่สำคัญ)

การตอบแทนอย่างมีประสิทธิภาพ (Responding Efficiently)

1. อ้างอิงหัวข้ออื่นตามความเหมาะสม (Cross-reference when appropriate)

เพื่อให้มั่นใจว่าคำตอบในแต่ละหัวข้อมีความสมบูรณ์ในตัวเองมากที่สุด และคำตอบของเกณฑ์ในหัวข้อต่างๆ มีความสอดคล้องกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายนี้ ให้โรงเรียนอ้างอิงคำตอบในหัวข้ออื่นๆ ตามความเหมาะสมแทนการกล่าวซ้ำถึงสารสนเทศเดิม ในกรณีดังกล่าว ควรรายงานสารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญไว้ในหัวข้อที่ต้องการสารสนเทศนั้น ตัวอย่างเช่น ระบบการพัฒนาและการเรียนรู้ของบุคลากร ควรรายงานอย่างละเอียดไว้ในหัวข้อ 5.2 และหากต้องกล่าวถึงเรื่องการพัฒนาและการเรียนรู้ในหัวข้ออื่นอีกควรอ้างอิงหัวข้อ 5.2 โดยไม่ต้องอธิบายรายละเอียดซ้ำเดิม

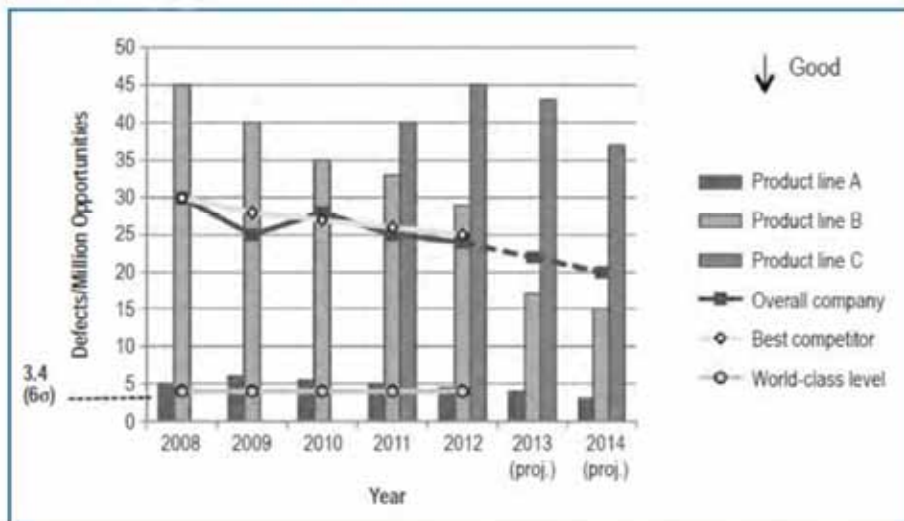
2. ใช้รูปแบบที่กระชับ (Use a compact format)

เพื่อการใช้พื้นที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ควรนำเสนอสารสนเทศให้กระชับ โดยใช้แผนภูมิแสดงการไหลของงาน (Flowcharts) ตาราง และหัวข้อสั้น ๆ (Lists) การจำกัดจำนวนหน้าของรายงานวิธีการและผลการดำเนินการนั้น กำหนดให้มีวัตถุประสงค์เพื่อบังคับให้โรงเรียนพิจารณาถึงสิ่งที่สำคัญที่สุดในการบริหารจัดการโรงเรียนและการรายงานผลลัพธ์

3. ใช้กราฟ และตาราง (Use graphs and tables)

ผลลัพธ์ส่วนใหญ่อาจนำเสนอในรูปแบบที่กระชับโดยใช้กราฟและตาราง ผลลัพธ์ที่แสดงความต่อเนื่องในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งหรือเปรียบเทียบกับโรงเรียนอื่นควร “ปรับให้เป็นฐานเดียวกัน” (ได้แก่ การนำเสนอในรูปอัตราส่วนสำหรับข้อมูลที่มีความแตกต่างของขนาด)

ตัวอย่างเช่น การรายงานแนวโน้มความปลอดภัยเป็นจำนวนวันทำงานที่สูญเสียต่อจำนวนพนักงาน 100 คน จะมีความหมายมากกว่าการรายงานจำนวนวันทำงานที่สูญเสียไปทั้งหมด โดยเฉพาะถ้าจำนวนพนักงานไม่คงที่ในช่วงเวลาที่รายงานผล หรือในกรณีที่องค์กรมีการเปรียบเทียบผลลัพธ์กับองค์กรอื่นที่มีจำนวนพนักงานต่างกัน ตัวอย่างกราฟ แสดงถึงข้อมูลที่ต้องพิจารณาเสนอเป็นส่วนหนึ่งของคำตอบหัวข้อ 7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ในส่วนโครงร่างองค์กร มีการระบุว่า Six Sigma เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยมีของเสียต่อล้านหน่วยเป็นตัววัดที่สำคัญตัวหนึ่ง (Defects per million opportunities)



ภาพประกอบ 3 แนวโน้มความปลอดภัยเป็นจำนวนวันทำงานที่สูญเสียต่อจำนวนพนักงาน 100 คน ระหว่างปี 2008-2014

ที่มา : สำนักงานเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2559). **รางวัลคุณภาพแห่งชาติ**. หน้า 83.

กราฟดังกล่าวเป็นตัวอย่างที่ดีในการรายงานผลได้ชัดเจนและมีประสิทธิผล ดังนี้

- ให้ข้อมูลรายละเอียดของแกนทั้งสองแกนและหน่วยวัดอย่างชัดเจน
- มีการแสดงระดับและแนวโน้มข้อมูลของตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญ เช่น

ของเสียต่อล้านหน่วย

- แสดงผลลัพธ์ในช่วงเวลาหลาย ๆ ปี
- ลูกศรชี้ลงแสดงให้เห็นว่าแนวโน้มที่ลดลงเป็นสิ่งดีสำหรับตัววัดนี้
- แสดงข้อมูลเปรียบเทียบที่เหมาะสมอย่างชัดเจน
- เพียงกราฟเดียว องค์กรสามารถแสดงให้เห็นว่ามีการจัดกลุ่มออกเป็น 3 สาย

ผลิตภัณฑ์ โดยมีการติดตามผลในแต่ละสายผลิตภัณฑ์

- มีการคาดการณ์ผลการดำเนินการที่ปรับปรุงให้ดีขึ้น รวมทั้งการปรับปรุงอย่างฉับพลันหรือก้าวกระโดด

ในปี 2013 เมื่อเทียบกับผลการดำเนินการที่ผ่านมาของสายผลิตภัณฑ์ ข้อมูลเนื้อหาควรอธิบายถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด และอาจอ้างว่าเป็นผลจากการเรียนรู้ที่สำคัญจากสายผลิตภัณฑ์ ก

การอธิบายกราฟโดยใช้แนวทางการให้คะแนน จะทำให้เป็นที่สังเกตเกี่ยวกับการดำเนินการขององค์กรและรักษาระดับความสมบูรณ์ขององค์กร ดังนี้

- ผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กรในปัจจุบันอยู่ในระดับดีเยี่ยม ซึ่งสรุปได้จากการเปรียบเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน และกับองค์กร “ระดับโลก” ในสายผลิตภัณฑ์ ก

- ผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กรแสดงถึงแนวโน้มการปรับปรุงที่ดีและยั่งยืน

- สายผลิตภัณฑ์ ก เป็นผู้นำด้านผลการดำเนินการในปัจจุบัน แสดงถึงผลการดำเนินการที่ดีและยั่งยืน (ของเสียต่อล้านหน่วยประมาณ 5) และมีแนวโน้มที่ดีขึ้นตั้งแต่ปี 2011

- สายผลิตภัณฑ์ ข มีการปรับปรุงที่รวดเร็ว โดยมีผลการดำเนินการใกล้เคียงกับคู่แข่งที่เก่งที่สุดในอุตสาหกรรมเดียวกัน แต่ยังตามหลังสายผลิตภัณฑ์ ก

- สายผลิตภัณฑ์ ค ซึ่งระบุในรายงานวิธีการและผลการดำเนินงานว่าเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ประสบปัญหาเกี่ยวกับของเสียในช่วงต้น แต่คาดการณ์ว่าจะมีการปรับปรุงที่ดีขึ้น (องค์กรควรอธิบายปัญหาที่เกิดขึ้นในช่วงต้นนี้อย่างสั้นๆ และสาเหตุของการปรับปรุงที่ดีขึ้น)

- องค์กรมีการคาดการณ์ถึงการลดลงของอัตราของเสียในทุกสายผลิตภัณฑ์ สายผลิตภัณฑ์ ค ยังคงมีการปรับปรุงที่ล่าช้ากว่าสายผลิตภัณฑ์อื่นๆ องค์กรคาดการณ์ว่าสายผลิตภัณฑ์ ก จะบรรลุเป้าหมาย Six Sigma ภายในปี 2015

อภิธานศัพท์ (Glossary)

อภิธานศัพท์จะอธิบายคำศัพท์ในเกณฑ์ และแนวทางการให้คะแนนที่ชัดเจนได้ไว้ ประโยคแรกต่อจากอภิธานศัพท์แต่ละคำจะแสดงความหมายด้วยตัวอักษรตัวเข้มประโยค ถัดมาในย่อหน้าแรกเป็นการขยายความย่อหน้าถัดมาเป็นการให้ตัวอย่างสารสนเทศ รายละเอียด หรือการปฏิบัติที่ เกี่ยวเนื่องกันที่สำคัญกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ACTION PLANS: แผนปฏิบัติการ

“แผนปฏิบัติการ” หมายถึง แผนการดำเนินการที่เฉพาะเจาะจงซึ่งโรงเรียน ใช้ในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว แผนปฏิบัติการระบุ รายละเอียดของทรัพยากรที่ต้องใช้ และกรอบเวลาที่ต้องทำให้สำเร็จ การจัดทำแผนปฏิบัติการถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งในการวางแผน หลังจากที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์อย่างชัดเจนแล้ว ทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรมีความ เข้าใจและนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ในเกณฑ์นี้การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่ การปฏิบัติครอบคลุมถึงการสร้างตัววัดให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันระหว่าง หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมด และในการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอาจจำเป็นต้องให้การฝึกอบรม ที่เฉพาะเจาะจงแก่บุคลากรบางคนหรือมีการสรรหาบุคลากรใหม่ด้วย

ALIGNMENT: ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

“ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน” หมายถึง ความสอดคล้องของแผนงาน กระบวนการ สารสนเทศ การตัดสินใจที่เกี่ยวกับทรัพยากร บุคลากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีความเข้าใจร่วมกัน ในเจตจำนงและเป้าประสงค์ รวมทั้งต้องใช้ตัววัดและสารสนเทศที่เสริมกันเพื่อช่วยในการ วางแผน การติดตาม การวิเคราะห์ และการปรับปรุงใน 3 ระดับ คือ ระดับองค์กร ระดับ กระบวนการที่สำคัญ และระดับหน่วยงาน

ANALYSIS: การวิเคราะห์

“การวิเคราะห์” หมายถึง การตรวจสอบข้อเท็จจริงและข้อมูลเพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์มักเกี่ยวข้องกับการหาความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล การวิเคราะห์ระดับองค์กรโดยรวมจะช่วยชี้แนะการบริหารจัดการระบบงานและกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่สำคัญและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

ถึงแม้ข้อเท็จจริงและข้อมูลแต่ละตัวจะมีความสำคัญ แต่ไม่ใช่องค์ประกอบหลักที่มีประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติการหรือการจัดลำดับความสำคัญเสมอไป เนื่องจากการปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความเข้าใจในความสัมพันธ์ข้างต้น ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงและข้อมูล

ANECOTAL: มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน

“มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน” หมายถึง สารสนเทศด้านกระบวนการที่ขาดความเฉพาะเจาะจงในด้านวิธีการ ตัววัด กลไกการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ และปัจจัยการประเมิน การปรับปรุงและการเรียนรู้ สารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจนนี้มักเป็นการใช้ตัวอย่างและการอธิบายกิจกรรมแต่ละเรื่องมากกว่ากระบวนการที่เป็นระบบ

ตัวอย่าง เช่น การตอบที่มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจนในเรื่องวิธีการที่ผู้นำระดับสูงถ่ายทอดสู่การปฏิบัติเกี่ยวกับผลการดำเนินการที่คาดหวัง อาจอธิบายถึงเหตุการณ์ที่ผู้นำระดับสูงคนหนึ่งไปตรวจเยี่ยมหน่วยงานต่าง ๆ ของโรงเรียน ในขณะที่การตอบด้วยกระบวนการที่เป็นระบบ จะอธิบายถึงวิธีการที่ผู้นำระดับสูงทั้งหมดใช้ในการสื่อสารถึงผลการดำเนินการที่คาดหวังไปยังทุกพื้นที่ทำการและบุคลากรทุกคนอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งอธิบายถึงตัววัดที่ผู้นำใช้ในการตรวจประเมินประสิทธิภาพของวิธีการ รวมถึงเครื่องมือและเทคนิคที่ใช้ในการประเมินและปรับปรุง

APPLICATION REPORT: รายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน

“รายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน” หมายถึง เอกสารเพื่อใช้ในการสมัครรับรางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้ โรงเรียนที่สมัครจะต้องเป็นผู้ดำเนินการจัดทำและจัดส่งภายในวัน เวลา และสถานที่ที่กำหนด

APPROACH: แนวทาง

“แนวทาง” หมายถึง วิธีการที่โรงเรียนใช้ในการดำเนินกระบวนการ (หมวด 1-6) ในเกณฑ์นี้ แนวทางยังหมายถึงความเหมาะสมของวิธีการต่อข้อกำหนดของหัวข้อและสภาพแวดล้อมการดำเนินงานของโรงเรียน รวมทั้งประสิทธิผลของการใช้แนวทางนั้น แนวทางเป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6

BASIC REQUIREMENTS: ข้อกำหนดพื้นฐาน

“ข้อกำหนดพื้นฐาน” หมายถึง แนวคิดที่เป็นแก่นสารที่สำคัญของหัวข้อนั้น ในเกณฑ์นี้ ข้อกำหนดพื้นฐานของแต่ละหัวข้อแสดงไว้ที่ “ชื่อหัวข้อ”

BENCHMARKS: ระดับเทียบเคียง

“ระดับเทียบเคียง” หมายถึง กระบวนการและผลลัพธ์ ซึ่งมีผลการดำเนินการและวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันภายในวงการการศึกษา

การที่โรงเรียนเข้าร่วมการจัดระดับเทียบเคียงเพื่อให้เข้าใจถึงผลการดำเนินการในปัจจุบัน และเพื่อให้บรรลุผลการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด

ระดับเทียบเคียงเป็นรูปแบบหนึ่งของข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบอื่นๆ รวมถึงข้อมูลทางการศึกษา ซึ่งรวบรวมโดยแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ ข้อมูลผลการดำเนินการของคู่แข่งและการเปรียบเทียบกับโรงเรียนที่คล้ายคลึงกันที่อยู่ในพื้นที่ภูมิศาสตร์เดียวกัน หรือที่นำเสนอหลักสูตรและโปรแกรมการจัดการเรียนการสอนที่คล้ายกันในพื้นที่ภูมิศาสตร์อื่น



CAPABILITY, WORKFORCE: ชีตความสามารถ, บุคลากร

คำจำกัดความของ “Workforce Capability” “ชีตความสามารถของบุคลากร”

CAPACITY, WORKFORCE: อัตรากำลัง, บุคลากร

คำจำกัดความของ “Workforce CAPACITY” “อัตรากำลังบุคลากร”

COLLABORATORS: ผู้ให้ความร่วมมือ

“ผู้ให้ความร่วมมือ” หมายถึง หน่วยงานหรือบุคคลที่มีความร่วมมือในการดำเนินการกับองค์กร ที่จะสนับสนุนในการจัดงานหรือกิจกรรมบางส่วน หรือผู้ที่ร่วมดำเนินการเป็นครั้งคราวเมื่อมีเป้าหมายระยะสั้นที่สอดคล้องกันหรือเหมือนกัน โดยทั่วไปความร่วมมือในลักษณะนี้มักไม่มีข้อตกลงหรือรูปแบบที่เป็นทางการ

CORE COMPETENCIES: สมรรถนะหลักของโรงเรียน

“สมรรถนะหลักของโรงเรียน” หมายถึง เรื่องที่โรงเรียนมีความชำนาญที่สุดเป็นชีตความสามารถที่สำคัญเชิงกลยุทธ์ เป็นแกนหลักที่ทำให้โรงเรียนบรรลุพันธกิจซึ่งสร้างความได้เปรียบในวงการให้แก่องค์กรหรือสภาพแวดล้อมของการบริการสมรรถนะหลักของโรงเรียน มักเป็นสิ่งที่คู่แข่ง หรือผู้ส่งมอบและพันธมิตรลอกเลียนแบบได้ยากและสมรรถนะหลักของโรงเรียนอาจสร้างความได้เปรียบอย่างต่อเนื่องในการแข่งขันหากขาดสมรรถนะหลักที่จำเป็นของโรงเรียน อาจส่งผลกระทบต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญหรือการเสียเปรียบในวงการสมรรถนะหลักของโรงเรียนเป็นเรื่องที่โรงเรียนมีความเชี่ยวชาญมากที่สุดเป็นความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญซึ่งเป็นแกนหลักในการทำให้โรงเรียนบรรลุพันธกิจ หรือทำให้ได้เปรียบในสภาพแวดล้อมของการให้บริการทางการศึกษาของตนเอง





CYCLE TIME: รอบเวลา

“รอบเวลา” หมายถึง เวลาที่ต้องใช้เพื่อบรรลุตามข้อผูกพันหรือทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ ผลการดำเนินการด้านเวลาและความเร็วมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันและผลการดำเนินการโดยรวม

DEPLOYMENT: การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

“การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ” หมายถึง ครอบคลุมและทั่วถึงของการนำแนวทางไปดำเนินการเพื่อตอบสนองข้อกำหนดในเกณฑ์ การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติจะประเมินจากความครอบคลุมและความลึกในการนำแนวทางไปใช้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั่วทั้งโรงเรียน

การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ เป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อกระบวนการในหมวด 1-6

DIVERSITY: ความหลากหลาย

“ความหลากหลาย” หมายถึง ความแตกต่างระหว่างบุคลากรที่ทำให้เกิดสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นประโยชน์และเป็นตัวแทนของบุคลากร ชุมชน นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความแตกต่างของบุคลากร ครอบคลุมถึงตัวแปรต่างๆ เช่น เชื้อชาติ ศาสนา สปีชีส์ เพศ สัญชาติ ความพิการ แนวโน้มทางเพศ อายุ และพฤติกรรมที่แตกต่างกันตามยุคสมัย การศึกษา ถิ่นกำเนิด และทักษะ รวมทั้งความแตกต่างทางความคิด ความคิดเห็น สาขาการศึกษา และมุมมอง

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้คุณค่าและการใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของบุคลากร ชุมชน นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การใช้ประโยชน์จากความหลากหลายนี้ จะเพิ่มโอกาสในการมีผลการดำเนินการที่ดี สร้างความพึงพอใจและสร้างความผูกพันให้แก่บุคลากร ชุมชน นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

EFFECTIVE: ประสิทธิภาพ

“ประสิทธิภาพ” หมายถึง การประเมินว่ากระบวนการหรือมาตรการที่ใช้สามารถตอบสนองเจตจำนงที่ตั้งไว้ได้ดีเพียงใด การประเมินประสิทธิภาพต้อง

(1) ประเมินว่าแนวทางนั้นมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการของโรงเรียนและโรงเรียนถ่ายทอดเพื่อนำแนวทางสู่การปฏิบัติได้ดีเพียงใด หรือ

(2) ประเมินผลลัพธ์ของมาตรการที่ใช้ โดยเป็นตัวบ่งชี้ของกระบวนการหรือผลการดำเนินการของหลักสูตรและโปรแกรมการจัดการเรียนการสอน

EMPOWERMENT: การเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ

“การเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ” หมายถึง การให้อำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการปฏิบัติการแก่บุคลากร เมื่อบุคลากรใดได้รับการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ บุคลากรนั้นจะพยายามใช้ความรู้และความเข้าใจที่ตนมีอยู่เกี่ยวกับเรื่องงานนั้นๆ ในการตัดสินใจอย่างมีคุณภาพมากที่สุด

การเอื้ออำนาจในการตัดสินใจมีจุดมุ่งหมายในการช่วยบุคลากรให้สามารถสร้างความพึงพอใจ ให้แก่นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตั้งแต่การติดต่อครั้งแรก ปรับปรุงกระบวนการและเพิ่มผลผลิตภาพ รวมทั้งปรับปรุงผลการดำเนินการของโรงเรียน บุคลากรที่ได้รับอำนาจในการตัดสินใจจะต้องมีสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจที่เหมาะสม ดังนั้นโรงเรียนจึงต้องจัดให้มีสารสนเทศที่ทันกาลและเป็นประโยชน์อยู่เสมอ



ETHICAL BEHAVIOR: การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

“การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม” หมายถึง การกระทำที่โรงเรียนทำให้มั่นใจว่าทุกการตัดสินใจ การปฏิบัติการและการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นไปตามหลักจรรยาบรรณของวิชาชีพ

หลักการเหล่านี้ ควรสนับสนุนกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับทั้งหมดของโรงเรียน รวมทั้งเป็นพื้นฐานสำหรับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะตัดสินใจ “ความถูกต้อง” และ “ความผิด”

ผู้นำระดับสูงควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม หลักการนี้ใช้กับทุกคนที่เกี่ยวข้องในโรงเรียน ตั้งแต่ลูกจ้างชั่วคราวจนถึงคณะกรรมการบริหาร และจำเป็นต้องมีการสื่อสารและการเสริมสร้างอย่างสม่ำเสมอ แม้ว่าเกณฑ์ไม่ได้กำหนดรูปแบบที่เฉพาะเจาะจงเพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรม ผู้นำระดับสูงมีหน้าที่รับผิดชอบในการทำให้วิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียนสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับหลักจริยธรรม ทั้งนี้พฤติกรรมที่มีจริยธรรม รวมถึงการปฏิสัมพันธ์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

การกำหนดหลักจริยธรรมที่ออกแบบเป็นอย่างดีและมีความชัดเจนจะเอื้ออำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร เพื่อให้สามารถตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความมั่นใจยิ่งขึ้น บางโรงเรียนใช้หลักจริยธรรมเป็นกรอบในการจำกัดพฤติกรรมที่อาจจะทำให้เกิดผลกระทบทางลบต่อโรงเรียนและ/หรือสังคม

EXCELLENCE: ความเป็นเลิศ

ดูคำจำกัดความของ “PERFORMANCE EXCELLENCE” “การดำเนินการที่เป็นเลิศ”



GOALS: เป้าประสงค์

“**เป้าประสงค์**” หมายถึง สภาพในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่โรงเรียนต้องการที่จะบรรลุ เป้าประสงค์เป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เป้าประสงค์เป็นจุดหมายปลายทางที่ชี้แนะการปฏิบัติการ เป้าประสงค์เชิงปริมาณที่แสดงค่าเป็นจุดหรือเป็นช่วงที่เป็นตัวเลขมักเรียกว่า “เป้าหมาย” เป้าหมายอาจเป็นผลการดำเนินการที่โรงเรียนต้องการโดยพิจารณาจากข้อมูลเชิงเปรียบเทียบหรือข้อมูลเชิงแข่งขัน

“เป้าหมายที่ท้าทายอย่างยิ่ง (Stretch Goals)” หมายถึง เป้าหมายของการปรับปรุงที่ยิ่งใหญ่ การฉีกแนว หรือการปรับปรุงอย่าง “ก้าวกระโดด” ในเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในอนาคตของโรงเรียน

ประโยชน์ของเป้าประสงค์ รวมถึง

- การทำให้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการมีความชัดเจน เพื่อให้สามารถวัดความสำเร็จได้
- การสนับสนุนการทำงานเป็นทีมด้วยการมุ่งเน้นจุดหมายปลายทางร่วมกัน
- การสนับสนุนให้มีความคิดนอกกรอบ (นวัตกรรม) เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ท้าทายอย่างยิ่ง
- การเป็นพื้นฐานสำหรับวัดความก้าวหน้าและเร่งให้บรรลุผล

GOVERNANCE: การกำกับดูแลโรงเรียน

“การกำกับดูแลโรงเรียน” หมายถึง ระบบของการบริหารจัดการและการควบคุมต่างๆ ในการปกครองโรงเรียน รวมทั้งความรับผิดชอบในด้านต่างๆ ของคณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้นำระดับสูงของโรงเรียน

กฎระเบียบ และนโยบายของโรงเรียนจะระบุเป็นลายลักษณ์อักษรถึงสิทธิและความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้องแต่ละกลุ่ม รวมทั้งอธิบายวิธีการกำหนดทิศทางและการควบคุมเพื่อสร้างหลักประกันในด้าน

- (1) ภาวะความรับผิดชอบต่อนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (2) ความโปร่งใสของการปฏิบัติการ
- (3) การปฏิบัติอย่างยุติธรรมต่อนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

กระบวนการต่างๆ ด้านการกำกับดูแล อาจรวมถึงการอนุมัติทิศทางเชิงกลยุทธ์ การตรวจติดตามและประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารโรงเรียน การกำหนดค่าตอบแทนและผลประโยชน์ของระดับบริหาร การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง การตรวจสอบทางการเงินและความซื่อสัตย์สุจริต (Fiduciary) อื่นๆ การจัดการความเสี่ยง การเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งการรายงานการดำเนินการต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การทำให้มั่นใจว่า การกำกับดูแลโรงเรียนมีประสิทธิภาพ มีผล มีความสำคัญต่อความเชื่อถือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมโดยรวม ตลอดจนต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

HIGH-PERFORMANCE: ผลการดำเนินการที่ดี

“ผลการดำเนินการที่ดี” หมายถึง การทำงานที่มุ่งให้ผลการดำเนินการของโรงเรียนและบุคลากรมีระดับดีขึ้นตามลำดับอย่างเป็นระบบ รวมถึงผลการดำเนินการด้านคุณภาพ ผลผลิตภาพ อัตราการสร้าง นวัตกรรมและรอบเวลา ซึ่งจะส่งผลให้การให้บริการและการสร้างคุณค่าแก่นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดีขึ้น แนวทางที่นำไปสู่ผลการดำเนินการที่ดีมีรูปแบบ หน้าที่ และระบบงานที่แตกต่างกันไป ผลการดำเนินการที่ดีเกิดจากความผูกพันของบุคลากร และช่วยเสริมสร้างความผูกพันกับบุคลากร และยังเกี่ยวข้องกับความร่วมมือระหว่างฝ่ายบริหารและบุคลากร ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับกลุ่มที่ทำหน้าที่ต่อรองให้เกิดความร่วมมือ ระหว่างหน่วยงานทีมงานต่างๆ การเอื้ออำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร รวมถึงการระดมความคิดเห็นส่วนบุคคล การนำข้อมูลของบุคลากรมาใช้ในการวางแผน การเรียนรู้และการสร้างทักษะระดับบุคคลและระดับโรงเรียน การเรียนรู้จากองค์กรอื่น ความยืดหยุ่นในการออกแบบภาระงานและการมอบหมายงาน การรักษาโครงสร้างองค์กรแนวราบ (Flattened Organizational Structure) เพื่อให้มีการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจและมีการตัดสินใจอย่างมีคุณภาพที่สุด รวมทั้งการใช้ตัววัดผลการดำเนินการและการเปรียบเทียบผลการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ

หลายโรงเรียนที่มีผลการดำเนินการที่ดีใช้สิ่งจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ เช่น ผลการดำเนินการของโรงเรียน สิ่งทีบุคคลและกลุ่มทำให้โรงเรียนและการเพิ่มทักษะ นอกจากนี้ กระบวนการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีต้องพยายามทำให้โครงสร้างองค์กร สมรรถนะหลักของโรงเรียน (core competencies) งานลักษณะงาน การพัฒนาบุคลากร และการให้สิ่งจูงใจมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน



HOW : อย่างไร

“อย่างไร” หมายถึง ระบบและกระบวนการที่โรงเรียนใช้เพื่อบรรลุพันธกิจ ในการตอบคำถาม “อย่างไร” ในข้อกำหนดของหัวข้อในหมวดกระบวนการ (หมวด 1-6) ควรรวมถึงสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับแนวทาง (วิธีการและตัววัด) การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการด้วย

INDICATORS: ตัวชี้วัด

ดูคำจำกัดความของ “Measures and Indicators” “ตัววัดและตัวชี้วัด”

INNOVATION: การสร้างนวัตกรรม

“การสร้างนวัตกรรม”หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงหลักสูตร และโปรแกรมการจัดการเรียนการสอน กระบวนการ หรือประสิทธิผลของโรงเรียน รวมทั้งสร้างมูลค่าใหม่ให้นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างนวัตกรรมเป็นการ รับเอาความคิด กระบวนการ เทคโนโลยี หลักสูตรและโปรแกรมการจัดการเรียนการสอน หรือ แนวทางในการดำเนินการบริหารจัดการ ซึ่งอาจเป็นของใหม่หรือนำมาปรับเพื่อการใช้งาน ในรูปแบบใหม่ ผลลัพธ์ของการสร้างนวัตกรรม เป็นการฉีกแนวหรือการเปลี่ยนแปลงอย่าง ก้าวกระโดดในด้านผลลัพธ์ ผลลัพธ์ หรือกระบวนการ การสร้างนวัตกรรมใช้ประโยชน์ จากสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุน กระบวนการในการระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์ และความเต็มใจ ที่จะดำเนินการตามความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน

การสร้างนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในระดับโรงเรียนเป็นกระบวนการ ที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการแบ่งปันความรู้ การตัดสินใจ ที่จะนำไปใช้ การดำเนินการ การประเมินผลและการเรียนรู้ แม้ว่าการสร้างนวัตกรรม มักเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี แต่การสร้างนวัตกรรมสามารถเกิดได้ในทุกกระบวนการ ที่สำคัญของโรงเรียน ซึ่งอาจได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงผ่านการสร้างนวัตกรรม ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดดหรือการเปลี่ยนแปลงแนวทาง หรือผลผลิต การสร้างนวัตกรรม อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงพื้นฐานของโครงสร้างโรงเรียนเพื่อให้สำเร็จ ในงานของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

INTEGRATION: การบูรณาการ

“การบูรณาการ” หมายถึง การประสานกลมกลืนกันของแผน กระบวนการ สารสนเทศ การจัดสรรทรัพยากร ชีตความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร การบูรณาการที่มีประสิทธิผลเป็นมากกว่าความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และ จะสำเร็จได้ต่อเมื่อการดำเนินการของแต่ละองค์ประกอบภายในระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กรมีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันเป็นหนึ่งเดียวอย่างสมบูรณ์

การบูรณาการเป็นมิติหนึ่งในการประเมินทั้งหมวดกระบวนการและหมวดผลลัพธ์ คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบูรณาการ ในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน” หน้า 105

INTELLIGENT RISKS: ความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน

“ความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน” หมายถึง โอกาสที่จะได้รับประโยชน์สูงกว่าโอกาสที่จะเกิดความเสียหายหรือหากไม่นำโอกาสนั้นมาพิจารณาจะบั่นทอนความสำเร็จในอนาคตของโรงเรียน

ความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน โรงเรียนต้องสามารถยอมรับความล้มเหลว และต้องยอมรับว่าไม่สามารถคาดหวังให้เกิดนวัตกรรมหากดำเนินการเฉพาะเรื่องที่มีโอกาสสำเร็จเท่านั้น

KEY: ที่สำคัญ

“ที่สำคัญ” หมายถึง สิ่งที่สำคัญมากหรือสำคัญที่สุดมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการของโรงเรียน

ตัวอย่าง เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กล่าวถึงความท้าทายที่สำคัญ แผนงานที่สำคัญ กระบวนการทำงานที่สำคัญ และตัววัดที่สำคัญ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จของโรงเรียน สิ่งเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่จำเป็นต่อการมุ่งไปสู่หรือตรวจติดตามผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยทั่วไปมักระบุสิ่งที่สำคัญที่สุดประมาณ 5 ประเด็น (เช่น ความท้าทายที่สำคัญ 5 ประเด็น)

KNOWLEDGE ASSETS: สินทรัพย์ทางความรู้

“สินทรัพย์ทางความรู้” หมายถึง ทรัพยากรทางปัญญาที่มีการสั่งสมภายในโรงเรียน โดยเป็นความรู้ที่ทั้งโรงเรียนและบุคลากรเก็บรวบรวมไว้ในรูปแบบของสารสนเทศ ความคิด การเรียนรู้ ความเข้าใจ ความจำ ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ ทักษะด้านการรับรู้และด้านเทคนิค รวมทั้งขีดความสามารถ ต่างๆ

บุคลากร ซอฟต์แวร์ ลิขสิทธิ์ ฐานข้อมูล เอกสาร แนวทางปฏิบัติ นโยบายและวิธีปฏิบัติ รวมทั้งแผนภาพทางเทคนิคเป็นที่เก็บสินทรัพย์ทางความรู้ของโรงเรียนไว้ นอกจากนี้สินทรัพย์ทางความรู้ยังมีอยู่ที่นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบ และพันธมิตรด้วย

สินทรัพย์ทางความรู้เป็น “ความรู้ในภาคปฏิบัติ” (Know How) ที่โรงเรียนสามารถนำไปใช้ประโยชน์เพื่อลงทุน และเพื่อการเติบโต การสร้างและการจัดการสินทรัพย์ทางความรู้จึงเป็นส่วนประกอบสำคัญสำหรับโรงเรียน ในการสร้างคุณค่าให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน และช่วยรักษาความได้เปรียบเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืน

LEADERSHIP SYSTEM: ระบบการนำองค์กร

“ระบบการนำองค์กร” คือ 1) วิธีการนำองค์กรอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ใช้ทั่วทั้งโรงเรียน 2) เป็นรากฐานสำหรับการตัดสินใจที่สำคัญ 3) เป็นกระบวนการในการตัดสินใจ และนำผลการตัดสินใจไปสื่อสารและปฏิบัติ ระบบการนำองค์กร ประกอบด้วยโครงสร้างและกลไกในการตัดสินใจ การทำให้มั่นใจเรื่องการสื่อสาร 2 ทิศทาง การเลือกและการพัฒนาผู้นำ การเสริมสร้างค่านิยม การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ทิศทาง และความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ

ระบบการนำองค์กรที่มีประสิทธิผลต้องคำนึงถึงความสามารถและความต้องการของบุคลากร นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น และต้องตั้งความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ และการปรับปรุงผลการดำเนินการให้สูง ระบบการนำองค์กรสร้างความภาคภูมิใจและการทำงานเป็นทีม โดยขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์และค่านิยม รวมทั้งการมุ่งไปสู่เป้าประสงค์ร่วมของโรงเรียน ระบบการนำองค์กรกระตุ้นและสนับสนุนความคิดริเริ่ม การสร้างนวัตกรรมและการเสี่ยงที่เหมาะสม การจัดโครงสร้างสายการบังคับบัญชาตามเจตจำนงและหน้าที่ รวมทั้งหลีกเลี่ยงการมีสายการบังคับบัญชาที่ต้องผ่านการตัดสินใจหลายขั้นตอน ระบบการนำองค์กรที่มีประสิทธิผลต้องมีกลไกที่ผู้นำใช้ในการประเมินตนเอง การรับข้อมูลป้อนกลับ และการปรับปรุง

LEARNING: การเรียนรู้

“การเรียนรู้” หมายถึง ความรู้หรือทักษะใหม่ที่ได้รับจากการประเมิน การศึกษา ประสบการณ์ และนวัตกรรม

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กล่าวถึง การเรียนรู้ทั้งสองส่วน คือ การเรียนรู้ระดับโรงเรียนและระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับโรงเรียน ได้มาจากการวิจัยและพัฒนาวงจรการประเมินและการปรับปรุง ความคิดและมุมมองจาก บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และการจัดระดับเทียบเคียง การเรียนรู้ระดับบุคคลได้มาจากการศึกษา การฝึกอบรม และโอกาสในการพัฒนา เพื่อความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรแต่ละบุคคลเพื่อความสำเร็จ การเรียนรู้ ควรถูกปลูกฝังอยู่ในวิถีการทำงานของโรงเรียน ซึ่งส่งผลให้เกิดการได้เปรียบแข่งขัน และความสำเร็จอย่างต่อเนื่องของโรงเรียนและบุคลากร

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของ “การเรียนรู้ระดับโรงเรียนและระดับบุคคล” ในค่านิยม และแนวคิดหลักการเรียนรู้ เป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6

LEVELS: ระดับ

“ระดับ” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลข ที่ทำให้ทราบผลลัพธ์และ ผลการดำเนินการขององค์กรอยู่ในตำแหน่งหรืออันดับใดในมาตรวัดที่เหมาะสม ระดับ ผลการดำเนินการทำให้สามารถตรวจประเมินผลเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการที่ผ่านมา การคาดการณ์ เป้าประสงค์ และตัวเปรียบเทียบอื่น ๆ ที่เหมาะสม

MEASURES AND INDICATORS: ตัววัดและตัวชี้วัด

“ตัววัดและตัวชี้วัด” หมายถึง สารสนเทศเชิงตัวเลขที่บอกจำนวนปัจจัยนำเข้า และผลการดำเนินการของกระบวนการ หลักสูตรและโปรแกรมการจัดการเรียน การสอน /แผนงาน โครงการ บริการ และผลการดำเนินการของโรงเรียนโดยรวม ตัววัด และตัวชี้วัดอาจเป็นแบบไม่ซับซ้อน (ได้จากการวัดแต่ละครั้ง) หรือแบบหลายตัวประกอบกัน

เกณฑ์ไม่ได้แบ่งแยกอย่างชัดเจนระหว่างตัววัดและตัวชี้วัด อย่างไรก็ตาม บางคนชอบ ใช้คำว่า “ตัวชี้วัด” ในกรณีดังนี้

(1) เมื่อการวัดนั้นมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินการ แต่ไม่ใช่ตัววัดโดยตรงของ ผลการดำเนินการนั้น (เช่น จำนวนข้อร้องเรียน เป็นตัวชี้วัดของความไม่พึงพอใจ แต่ไม่ใช่ ตัววัดโดยตรงของความไม่พึงพอใจ)

(2) เมื่อการวัดนั้นเป็นตัวทำนาย (ตัวชี้วัดนำ-Leading Indicator) ของผลการดำเนินการ ด้านอื่นๆ ที่มีนัยสำคัญมากกว่า (เช่น ความพึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่เพิ่มขึ้น อาจเป็นตัวชี้วัดนำของการเพิ่มส่วนแบ่งตลาด)

MISSION: พันธกิจ

“พันธกิจ” หมายถึง หน้าที่โดยรวมของโรงเรียน พันธกิจเป็นการตอบคำถามว่า “องค์กรพยายามบรรลุอะไร” พันธกิจอาจกำหนดกลุ่มนักเรียนหรือเขตพื้นที่บริการ สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) หรือเทคโนโลยีที่โรงเรียนใช้

MULTIPLE REQUIREMENTS : ข้อกำหนดย่อย

“ข้อกำหนดย่อย” หมายถึง คำถามย่อยๆ ในแต่ละประเด็นพิจารณา คำถามแรกสุดในชุดคำถามของข้อกำหนดย่อยแสดงถึงคำถามที่สำคัญที่สุดในชุดคำถามนั้น คำถามต่างๆ ที่ตามมาจะขยายความคำถามแรก โรงเรียนที่มีผลการดำเนินการดี มีคะแนนสูง อาจไม่สามารถตอบสนองข้อกำหนดย่อยทั้งหมดได้ด้วยความสามารถหรือความสำเร็จที่เท่าเทียมกัน

OVERALL REQUIREMENTS: ข้อกำหนดโดยรวม

“ข้อกำหนดโดยรวม” หมายถึง นัยสำคัญของแต่ละหัวข้อ แสดงด้วยคำถามแรก (คำถามนำที่เป็นตัวอักษรตัวเข้ม) ในแต่ละย่อหน้าของประเด็นพิจารณา

PARTNERS: พันธมิตร

“พันธมิตร” หมายถึง โรงเรียน องค์กรหรือกลุ่มบุคคลที่สำคัญที่ตกลงทำงานร่วมกับโรงเรียน เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ร่วมกัน หรือเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยทั่วไป มักเป็นความร่วมมือในลักษณะที่เป็นทางการเพื่อจุดมุ่งหมายหรือจุดประสงค์เฉพาะเจาะจง เช่น เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ หรือเพื่อส่งมอบกิจกรรมการเรียนการสอนที่เฉพาะอย่าง



PERFORMANCE: ผลการดำเนินการ

“ผลการดำเนินการ” หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการ หลักสูตร และโปรแกรมการจัดการเรียนการสอนนักเรียน ซึ่งทำให้สามารถประเมินและเปรียบเทียบผลลัพธ์กับการคาดการณ์ผลการดำเนินการ มาตรฐาน ผลลัพธ์ที่ผ่านมา เป้าประสงค์ และผลลัพธ์ขององค์กรอื่นๆ ผลการดำเนินการอาจแสดงในรูปแบบการเงิน และที่ไม่ใช่การเงิน

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ครอบคลุม ผลการดำเนินการ 5 ด้าน ได้แก่

- (1) ด้านหลักสูตรและกระบวนการ
- (2) ด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (3) ด้านบุคลากร
- (4) ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร
- (5) ด้านการเงินและตลาด

“ผลการดำเนินการด้านหลักสูตรและกระบวนการ” หมายถึง ผลการดำเนินการ ที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของตัววัดและตัวชี้วัดของหลักสูตรและโปรแกรมการจัดการเรียน การสอนที่มีความสำคัญต่อนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวอย่างเช่น ความเชื่อถือได้ ของหลักสูตรและโปรแกรมการจัดการเรียนการสอน การส่งมอบที่ตรงเวลา ระดับของเสีย จากประสบการณ์นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเวลาในการตอบสนองการให้บริการ

“ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง ผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับตัววัดและตัวชี้วัดในเรื่องการยอมรับ ปฏิบัติ และ พฤติกรรมของนักเรียน ตัวอย่างเช่น การรักษานักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้ ขั้วร้องเรียน และผลจากการสำรวจนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

“ผลการดำเนินการด้านบุคลากร” หมายถึง ผลการดำเนินการด้านขีดความสามารถ และอัตรากำลังของบุคลากร ด้านการสร้างบรรยากาศ สร้างความผูกพัน การพัฒนาบุคลากร ตัวชี้วัดด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และภาวะความรับผิดชอบ ตัวอย่างเช่น การลาออก ของบุคลากร อัตราการฝึกอบรมข้ามสายงาน การปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ

“ผลการดำเนินการด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร” หมายถึง ผลการดำเนินการเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และการสื่อสารของผู้มีระดับสูง กับบุคลากร นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความรับผิดชอบในการกำกับดูแลองค์กร ด้านกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ด้านความ รับผิดชอบต่อสังคม การสนับสนุนชุมชน และด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

“ผลการดำเนินการด้านการเงินและตลาด” หมายถึง ผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้อง กับตัววัดและตัวชี้วัดในเรื่องต้นทุน รายรับ และลำดับที่ในการแข่งขัน รวมทั้งประสิทธิภาพ ในการใช้สินทรัพย์ การเติบโตของสินทรัพย์ และส่วนแบ่งตลาด

PERFORMANCE EXCELLENCE: ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ

“ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ” หมายถึง แนวทางการจัดการผลการดำเนินการของโรงเรียนอย่างบูรณาการ ซึ่งส่งผลให้เกิด

(1) การส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นอยู่เสมอให้กับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะส่งผลต่อ ความสำเร็จอย่างต่อเนื่องของโรงเรียน

(2) การปรับปรุงประสิทธิผลและขีดความสามารถของโรงเรียนโดยรวม

(3) การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคลของบุคลากร

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ซึ่งประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร ค่านิยม และแนวคิดหลัก และแนวทางการให้คะแนน สามารถนำมาใช้เป็นกรอบการทำงานและเครื่องมือในการตรวจประเมินที่ทำให้เข้าใจถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนให้บรรลุผลการดำเนินการที่ดียิ่งขึ้น และการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ

PERFORMANCE PROJECTIONS: การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

“การคาดการณ์ผลการดำเนินการ” หมายถึง การคาดคะเนผลการดำเนินการในอนาคต การคาดการณ์ควรอยู่บนพื้นฐานความเข้าใจถึงผลการดำเนินการที่ผ่านมา อัตราการปรับปรุง และสมมติฐานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายในและการสร้างนวัตกรรมในอนาคต รวมทั้งสมมติฐานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงภายใน ดังนั้นการคาดการณ์ผลการดำเนินการสามารถใช้เป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งในการจัดการการปฏิบัติการ การพัฒนาและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติการคาดการณ์ผลการดำเนินการเป็นการแถลงถึงผลการดำเนินการในอนาคตที่คาดหมายไว้ เป้าประสงค์เป็นการระบุชัดเจนถึงผลการดำเนินการในอนาคตที่โรงเรียนต้องการ

การคาดการณ์ผลการดำเนินการของคู่แข่งหรือโรงเรียนในระดับที่เทียบเคียงกันได้ อาจชี้ให้เห็นถึงความท้าทายที่โรงเรียนเผชิญอยู่และเรื่องที่จะต้องมีการดำเนินการที่ก้าวกระโดดหรือนวัตกรรม เมื่อโรงเรียนมุ่งหวังผลการดำเนินการที่ก้าวกระโดดหรือนวัตกรรม การคาดการณ์ผลการดำเนินการและเป้าประสงค์อาจหล่อมซ้อนกันได้

PROCESS: กระบวนการ

“กระบวนการ” หมายถึง กิจกรรมที่เชื่อมโยงกันทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน โดยมีเจตจำนงที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนและบริการ ให้แก่นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยทั่วไปกระบวนการเป็นขั้นตอนหรือการกระทำที่มีลำดับชัดเจน ซึ่งเกิดจากการผสมผสานระหว่างการทำงานของคน เครื่องมือ เทคนิค วัสดุและการปรับปรุง นอกจากนี้แทบจะไม่มีกระบวนการใดเลยที่สามารถดำเนินงานได้โดยลำพัง ดังนั้นจึงต้องพิจารณาความสัมพันธ์กับกระบวนการอื่นที่ส่งผลกระทบกันในบางสถานการณ์กระบวนการอาจต้องดำเนินตามลำดับขั้นตอนที่กำหนดไว้เฉพาะเจาะจงอย่างเคร่งครัดตามเอกสารวิธีปฏิบัติการและข้อกำหนด (ที่อาจเป็นทางการ) รวมทั้งการวัดและขั้นตอนการควบคุมที่ชัดเจนในกรณีที่เป็นบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวข้องโดยตรงกับการให้บริการนั้น คำว่า “กระบวนการ” จะมีความหมายที่กว้างมากขึ้นในการระบุว่าต้องทำอะไรในการบริการ ซึ่งอาจรวมถึงลำดับขั้นตอนก่อนหลังที่พึงประสงค์หรือคาดหวังไว้ ถ้าหากขั้นตอนนั้นมีความสำคัญ การบริการจะต้องให้สารสนเทศที่ช่วยให้ นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าใจและปฏิบัติตามขั้นตอนดังกล่าวได้ กระบวนการบริการดังกล่าวจำเป็นต้องมีแนวทางสำหรับผู้ให้บริการในการจัดการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกี่ยวกับการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้รับบริการ

ในงานที่ใช้ความรู้ เช่น การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวิจัย การพัฒนา และการวิเคราะห์ คำว่า “กระบวนการ” อาจไม่ได้หมายความถึงลำดับขั้นตอนที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ แต่หมายความถึงความเข้าใจ โดยรวมเกี่ยวกับการดำเนินการที่ต้องใช้ความสามารถ เช่น จังหวะเวลา ทางเลือกที่กำหนดไว้ การประเมินผล และการรายงานผล ทั้งนี้ลำดับขั้นตอนของกระบวนการอาจเป็นผลที่เกิดขึ้นภายหลังที่มีความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวแล้ว

กระบวนการเป็นมิติ 1 ใน 2 มิติในการตรวจประเมินตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปัจจัยทั้ง 4 ประการที่ใช้ในการตรวจประเมินกระบวนการ ได้แก่ แนวทาง การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการ

PRODUCTIVITY: ผลผลิตภาพ

“ผลผลิตภาพ” หมายถึง การวัดประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร

แม้คำว่า “ผลผลิตภาพ” มักใช้กับปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเพียงอย่างเดียว เช่น บุคลากร (ผลผลิตภาพแรงงาน) เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ พลังงาน และทุน แต่แนวคิดเกี่ยวกับผลผลิตภาพยังสามารถนำไปพิจารณาถึงการให้ทรัพยากรทั้งหมดในการสร้างผลผลิต การวัด “ผลผลิตภาพโดยรวม” โดยใช้ตัววัดเชิงประกอบทำให้สามารถประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดในกระบวนการ ซึ่งอาจรวมถึงการเลือกให้ทรัพยากรว่ามีประโยชน์หรือไม่

RESULTS: ผลลัพธ์

“ผลลัพธ์” หมายถึง ผลลัพธ์ของโรงเรียน การประเมินผลลัพธ์จะพิจารณาจากผลการดำเนินการในปัจจุบัน ผลการดำเนินการเมื่อเปรียบเทียบกับตัวเปรียบเทียบที่เหมาะสม รวมทั้งอัตราความครอบคลุม และความสำคัญของการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัววัดผลลัพธ์กับข้อกำหนดด้านผลการดำเนินการที่สำคัญของโรงเรียน

ผลลัพธ์เป็นมิติ 1 ใน 2 มิติในการตรวจประเมินตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปัจจัยทั้ง 4 ประการ ที่ใช้ในการตรวจประเมินผลลัพธ์ ได้แก่ ผลการดำเนินการในปัจจุบัน แนวโน้ม การเปรียบเทียบ และการบูรณาการ

SEGMENT: ส่วน

“ส่วน” หมายถึง ส่วนใดส่วนหนึ่งของกลุ่มนักเรียน เขตพื้นที่บริการ หลักสูตร และโปรแกรมการจัดการเรียนการสอน หรือส่วนใดส่วนหนึ่งของบุคลากร

โดยปกติ “ส่วน” จะมีคุณลักษณะร่วมกันที่สามารถจัดเป็นกลุ่มได้อย่างมีเหตุผลในหัวข้อในหมวดผลลัพธ์ คำว่า “ส่วน” หมายถึง ข้อมูลด้านผลลัพธ์ที่แบ่งเป็นส่วนๆ ในรูปแบบที่ทำให้สามารถวิเคราะห์ผลการดำเนินการของโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม แต่ละโรงเรียนสามารถกำหนดปัจจัยของตนเองที่ใช้ในการแบ่งส่วนของกลุ่มนักเรียน เขตพื้นที่บริการ หลักสูตรและโปรแกรมการจัดการเรียนการสอน และบุคลากร

ความเข้าใจในเรื่อง “ส่วน” มีความสำคัญอย่างยิ่งในการจำแนกความต้องการและความคาดหวังเฉพาะที่แตกต่างกันอย่างชัดเจนของกลุ่มนักเรียน เขตพื้นที่บริการ และกลุ่มบุคลากร และสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้หลักสูตรและโปรแกรมการจัดการเรียนการสอนสามารถตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มต่างๆ ดังกล่าว

SENIOR LEADERS: ผู้นำระดับสูง

“ผู้นำระดับสูง” หมายถึง กลุ่มหรือทีมผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้าฝ่าย/กลุ่มสาระการเรียนรู้/ระดับชั้น และหัวหน้างานตามโครงสร้างการบริหารโรงเรียน

STAKEHOLDER : ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

“ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง ผู้ปกครองนักเรียน ชุมชน ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของโรงเรียน

STRATEGIC ADVANTAGES: ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

“ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์” หมายถึง ความได้เปรียบในเรื่องต่างๆ ที่เป็นตัวตัดสินว่า โรงเรียนจะประสบความสำเร็จในอนาคตหรือไม่ โดยทั่วไปมักเป็นปัจจัยที่ช่วยให้โรงเรียนประสบความสำเร็จในการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคต เมื่อเทียบกับโรงเรียนอื่นที่มีหลักสูตรและโปรแกรมการจัดการเรียนการสอนที่คล้ายคลึงกัน ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์มักมาจาก

(1) สมรรถนะหลักของโรงเรียน (Core Competencies) ที่มุ่งเน้นการสร้างและเพิ่มพูนขีดความสามารถภายในของโรงเรียน และ

(2) ทรัพยากรภายนอกที่สำคัญในเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเกิดจากการปรับและใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์กับโรงเรียนอื่นและกับพันธมิตร

เมื่อโรงเรียนเข้าใจที่มาของความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ทั้งสองแหล่งแล้ว โรงเรียนสามารถเพิ่มพูนขีดความสามารถภายในที่เป็นเอกลักษณ์นี้โดยใช้ประโยชน์จากขีดความสามารถที่เกื้อหนุนกันจากโรงเรียนอื่นเชิงกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นสิ่งที่โรงเรียนระบุอย่างชัดเจนในการตอบสนองต่อความท้าทายและความได้เปรียบดังกล่าว

STRATEGIC CHALLENGES: ความท้าทายเชิงกลยุทธ์

“ความท้าทายเชิงกลยุทธ์” หมายถึง แรงกดดันต่างๆ ที่มีผลอย่างชัดเจนต่อความสำเร็จในอนาคตของโรงเรียน ความท้าทายเหล่านี้มักเกิดจากแรงผลักดันของตำแหน่งในการแข่งขันที่คาดหวังในอนาคตของโรงเรียน เมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนอื่นที่มีหลักสูตรและโปรแกรมการจัดการเรียนการสอนที่คล้ายคลึงกัน

โดยทั่วไป ความท้าทายเชิงกลยุทธ์เกิดจากแรงผลักดันภายนอก อย่างไรก็ตาม ในการตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่มาจากแรงผลักดันภายนอกโรงเรียนอาจต้องเผชิญกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายในโรงเรียนเองด้วย ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายนอกอาจเกี่ยวข้องกับความต้องการหรือความคาดหวังของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเปลี่ยนแปลงของหลักสูตรและโปรแกรมการจัดการเรียนการสอนหรือเทคโนโลยี รวมถึงความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม และความเสี่ยงหรือความจำเป็นอื่นๆ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายในอาจเกี่ยวข้องกับขีดความสามารถของโรงเรียนหรือทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ ของโรงเรียน

STRATEGIC OBJECTIVES: วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

“วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” หมายถึง จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนของโรงเรียน หรือ การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ ความสามารถในการแข่งขัน หรือประเด็นทางสังคม และการได้เปรียบทางการบริหารจัดการศึกษา

โดยทั่วไป วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะมุ่งเน้นทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน และเกี่ยวข้องกับโอกาสและความท้าทายที่สำคัญในด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เขตพื้นที่บริการ หลักสูตรและโปรแกรมการจัดการเรียนการสอน หรือเทคโนโลยี (ความท้าทายเชิงกลยุทธ์) กล่าวอย่างกว้างๆ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ คือ สิ่งที่โรงเรียนต้องบรรลุ เพื่อรักษาหรือทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน และทำให้มั่นใจถึงความสำเร็จในระยะยาว วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะกำหนดทิศทางระยะยาวของโรงเรียน และชี้แนะในการจัดสรรทรัพยากรและปรับเปลี่ยนการจัดสรรทรัพยากร

STRATEGIC OPPORTUNITIES: โอกาสเชิงกลยุทธ์

“โอกาสเชิงกลยุทธ์” หมายถึง ภาพอนาคตที่เกิดจากการคิดนอกกรอบ การระดมสมอง การใช้ประโยชน์จากความบังเอิญ กระบวนการวิจัยและสร้างนวัตกรรม การประมาณอย่างฉีกแนวจากสภาพปัจจุบัน และแนวทางอื่นๆ เพื่อมองอนาคตที่แตกต่างออกไป

การเกิดความคิดที่นำไปสู่โอกาสเชิงกลยุทธ์ มักเกิดจากสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นให้เกิดความคิดอย่างอิสระโดยไม่ถูกชี้นำ การเลือกที่จะดำเนินการตามโอกาสเชิงกลยุทธ์ใด ต้องพิจารณาถึงความเสี่ยงสัมพัทธ์ (Relative Risk) ด้านการเงินและด้านอื่นๆ จากนั้นจึงตัดสินใจอย่างรอบคอบ (ความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน)

STUDENT : นักเรียน

“นักเรียน” หมายถึง นักเรียนในอดีต ปัจจุบัน และในอนาคต

STUDENT and STAKEHOLDER ENGAGEMENT:

ความผูกพันของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

“ความผูกพันของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง ความเชื่อถือ ความศรัทธาของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สนับสนุน ทูมเทให้กับชื่อเสียง และหลักสูตรของโรงเรียน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถของโรงเรียนในการตอบสนองความต้องการและการสร้างความสัมพันธ์กับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง

SYSTEMATIC: เป็นระบบ

“ระบบ” หมายถึง แนวทางซึ่งมีการจัดขั้นตอนไว้เป็นลำดับ สามารถทำซ้ำได้ และแสดงการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

แนวทางจะมีความเป็นระบบ ถ้าหากมีการสร้างโอกาสในการประเมิน การปรับปรุง และการแบ่งปันรวมอยู่ด้วย จนส่งผลให้แนวทางนั้นมีระดับความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

TRENDS: แนวโน้ม

“แนวโน้ม” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่แสดงให้เห็นทิศทางและอัตราการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์ของโรงเรียนหรือความคงเส้นคงวาของผลการดำเนินการในช่วงเวลาหนึ่ง

แนวโน้มแสดงผลการดำเนินการของโรงเรียนตามลำดับช่วงเวลาที่เปลี่ยนไป โดยทั่วไป การแสดงแนวโน้มต้องมีข้อมูลในอดีตอย่างน้อยสามปี (ที่มีใช้การคาดการณ์) ทั้งนี้ อาจจำเป็นต้องแสดงข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อยืนยันผลในเชิงสถิติ ช่วงเวลาที่ใช้เพื่อให้เห็นแนวโน้มจะสามารถกำหนดได้จากกรอบเวลาในการวัดกระบวนการ รอบเวลาที่สั้นลงทำให้ต้องมีการวัดบ่อยขึ้น ในขณะที่รอบเวลาที่ยาวกว่าอาจต้องใช้ช่วงเวลานานกว่า จึงจะทราบแนวโน้มที่สื่อความหมายได้ชัดเจน

ตัวอย่างของแนวโน้มที่ต้องตอบตามเกณฑ์และแนวทางการให้คะแนน ได้แก่ ข้อมูลที่เกี่ยวกับผลการดำเนินการด้านหลักสูตร ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบุคลากร ผลการดำเนินการด้านการเงิน ผลการดำเนินการด้านตลาด และผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ เช่น รอบเวลา และผลผลิตภาพ

VALUE: คุณค่า

“คุณค่า” หมายถึง ความคุ้มค่าของหลักสูตรและโปรแกรมการจัดการเรียนการสอน กระบวนการ สินทรัพย์ หรือการใช้งานเมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายและทางเลือกอื่นๆ

โรงเรียนมักพิจารณาคุณค่าเพื่อประเมินผลประโยชน์ของทางเลือกต่างๆ เทียบกับต้นทุนค่าใช้จ่าย เช่น คุณค่าที่นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับจากหลักสูตรและโปรแกรมการจัดการเรียนการสอนและบริการต่างๆ ร่วมกัน โรงเรียนจำเป็นต้องเข้าใจว่าคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มคืออะไร จากนั้นส่งมอบคุณค่าให้แต่ละกลุ่มนั้น การกระทำดังนี้ โรงเรียนต้องสร้างความสมดุลของคุณค่าที่มีต่อนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นด้วย

VALUES: ค่านิยม

“ค่านิยม” หมายถึง หลักการและพฤติกรรมชั้นนำที่สื่อถึงความคาดหวังให้โรงเรียนและบุคลากรปฏิบัติ ค่านิยมสะท้อนและหนุนเสริมวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ของโรงเรียน ค่านิยมสนับสนุนและชี้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน และช่วยให้โรงเรียนบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสม

ตัวอย่างของค่านิยมอาจรวมถึงการแสดงให้เห็นถึงความมีคุณธรรมและความยุติธรรมในการปฏิสัมพันธ์กับทุกกรณี การทำให้เห็นอกว่าความคาดหวังของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การให้คุณค่าต่อบุคคลแต่ละคน และต่อความหลากหลาย การพิทักษ์สิ่งแวดล้อมและความมุ่งมั่นให้มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศทุกวัน

VISION: วิสัยทัศน์

“วิสัยทัศน์” หมายถึง สภาวะที่โรงเรียนต้องการเป็นในอนาคต วิสัยทัศน์อธิบายถึงทิศทางที่โรงเรียนจะมุ่งไป สิ่งที่โรงเรียนต้องการจะเป็น หรือภาพลักษณ์ที่โรงเรียนต้องการให้ผู้อื่นรับรู้ในอนาคต

VOICE OF THE STUDENT and STEAKHOLDER:

เสียงของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

“เสียงของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง กระบวนการในการค้นหาสารสนเทศที่เกี่ยวกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นกระบวนการเชิงรุกและสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่องในการค้นหาความต้องการ ความคาดหวัง และความปรารถนาของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งที่ชัดเจน ไม่ชัดเจน และที่คาดการณ์ไว้ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ให้นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความผูกพัน

การรับฟังเสียงของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจรวมถึงการรวบรวมและการบูรณาการข้อมูลต่าง ๆ ของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ ผลจากการสอบถามกลุ่มตัวอย่าง ข้อคิดเห็นบนเว็บไซต์ ข้อร้องเรียนที่มีผลต่อการที่นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะตัดสินใจใช้บริการ

WORK PROCESSES: กระบวนการทำงาน

“กระบวนการทำงาน” หมายถึง กระบวนการสร้างคุณค่าที่สำคัญที่สุดภายในโรงเรียน ซึ่งอาจรวมถึงการออกแบบหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการส่งมอบการสนับสนุนนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดการห่วงโซ่อุปทาน กระบวนการบริหารจัดการของโรงเรียน และกระบวนการสนับสนุน กระบวนการทำงานเป็นกระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ของโรงเรียน กระบวนการทำงานที่สำคัญของโรงเรียนมักเกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของโรงเรียน ปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จของโรงเรียนเมื่อเทียบกับคู่แข่ง และปัจจัยที่ผู้นำระดับสูงใช้พิจารณาว่าสำคัญต่อการเติบโตของโรงเรียน กระบวนการทำงานที่สำคัญของโรงเรียนต้องดำเนินการให้สำเร็จโดยบุคลากรของโรงเรียนเสมอ

WORK SYSTEMS: ระบบงาน

“ระบบงาน” หมายถึง วิธีการที่โรงเรียนใช้ในการทำงานให้สำเร็จ ประกอบด้วยกระบวนการทำงานภายในและแหล่งทรัพยากรต่างๆ จากภายนอกที่จำเป็นต่อการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนให้นักเรียน ทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จและมีชื่อเสียง

ระบบงานเกี่ยวข้องกับบุคลากรของโรงเรียน ผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่สำคัญ คู่สัญญา ผู้ให้ความร่วมมือและส่วนอื่น ๆ ในห่วงโซ่อุปทานที่จำเป็นต่อการจัดการเรียนการสอน รวมทั้งกระบวนการบริหารจัดการ และกระบวนการสนับสนุน

การตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานเป็นเรื่องในระดับกลยุทธ์ ซึ่งครอบคลุมถึงการปกป้องและใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของโรงเรียน และการตัดสินใจว่าสิ่งใดที่โรงเรียนไม่ต้องดำเนินงานเองหรือให้หน่วยงานภายนอกเข้ามาดำเนินงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคต

WORKFORCE: บุคลากร

“บุคลากร” หมายถึง บุคคลทุกคนที่โรงเรียนเป็นผู้ดูแลและมีส่วนร่วมโดยตรงในการปฏิบัติงานที่จะทำให้งานของโรงเรียนประสบความสำเร็จ รวมทั้งพนักงานที่โรงเรียนจ่ายค่าตอบแทน เช่น ครูอัตราจ้าง เจ้าหน้าที่สำนักงาน พนักงานจ้างเหมาบริการ นักศึกษาฝึกประสบการณ์ และอาสาสมัคร (ถ้ามี) ฯลฯ

WORKFORCE CAPABILITY: ชีตความสามารถของบุคลากร

“ชีตความสามารถของบุคลากร” หมายถึง ความสามารถของโรงเรียนที่จะทำงานให้สำเร็จตามกระบวนการทำงาน ด้วยความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะ (Competencies) ของบุคลากร

ชีตความสามารถ อาจรวมถึงความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนผ่านสู่เทคโนโลยีใหม่ การพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการทำงานใหม่ รวมทั้งการตอบสนองภารกิจและความต้องการของกฎระเบียบข้อบังคับที่เปลี่ยนแปลงไป

WORKFORCE CAPACITY: อัตรากำลังบุคลากร

“อัตรากำลังบุคลากร” หมายถึง จำนวนบุคลากรที่ต้องการในแต่ละภาระงานของโรงเรียนที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าโรงเรียนมีจำนวนผู้ปฏิบัติงานที่เพียงพอต่อการทำให้กระบวนการทำงานสำเร็จ และสามารถจัดการเรียนการสอนและบริการให้แก่นักเรียนได้สำเร็จ

WORKFORCE ENGAGEMENT: ความผูกพันของบุคลากร

“ความผูกพันของบุคลากร” หมายถึง ระดับความมุ่งมั่นของบุคลากรทั้งในด้านความรู้สึกละและสติปัญญา เพื่อทำให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของโรงเรียนบรรลุผล โรงเรียนที่มีระดับความผูกพันของบุคลากรสูงแสดงให้เห็นเด่นชัดด้วยสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้มีการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี ทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เพื่อผลประโยชน์ของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความสำเร็จของโรงเรียน

โดยทั่วไปบุคลากรในโรงเรียนจะรู้สึกมีความผูกพันกับโรงเรียนเมื่อมีแรงจูงใจ และได้ทำงานที่มีความหมายต่อตน และเมื่อได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและในสถานที่ทำงาน ประโยชน์ของความผูกพันของบุคลากร คือ การทำให้เกิดบรรยากาศความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สภาพแวดล้อมที่มีความปลอดภัยและให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน การสื่อสารและแลกเปลี่ยนสารสนเทศที่ดี การเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ และการมีภาวะความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการของตน

ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่จะนำมาซึ่งความผูกพัน ได้แก่ การฝึกอบรมและการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ระบบการยกย่องชมเชยและระบบการให้รางวัลที่มีประสิทธิภาพ โอกาสที่เท่าเทียมกันและการได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม รวมทั้งการมีโมตรจิตต่อครอบครัวของบุคลากร

จากการเรียนรู้สู่นวัตกรรม

ตัวอย่างการประยุกต์ใช้จากการดับเพลิงสู่นวัตกรรมป้องกันอัคคีภัย

การเรียนรู้ถือได้ว่าเป็นคุณลักษณะสำคัญขององค์กรสมรรถนะสูง และแน่นอนว่าย่อมส่งผลสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ จึงเห็นได้ว่าประเด็นเรื่องการเรียนรู้ได้ปรากฏอยู่ทั่วไปในหนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ และเป็นหนึ่งปัจจัยการให้คะแนนการประเมินสถานภาพของกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร

การเรียนรู้ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพช่วยผลักดันองค์กรจากระดับเบื้องต้นที่มุ่งตั้งรับปัญหา (ระดับคะแนน 0-5%) ไปสู่ขั้นตอนการปรับปรุง การพัฒนาองค์กร และการสร้างนวัตกรรมในที่สุด (70-100%) ซึ่งชุดภาพด้านล่างจะแสดงให้เห็นถึงระดับขั้นของพัฒนาการเรียนรู้โดยเปรียบเทียบกับการพัฒนารูปแบบการรับมือและป้องกันอัคคีภัยดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 การตั้งรับปัญหา

ผู้ที่รับผิดชอบโดยตรงเกิดความตระหนักกับปัญหาที่เกิดขึ้น เน้นการหาทางแก้ไขเฉพาะหน้า คล้ายสถานการณ์ให้ปกติอย่างรวดเร็วคล้ายกับเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบเร่งวิ่งลากสายดับเพลิงเพื่อดับเพลิงให้เร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ (0-5%)

ขั้นที่ 2 ปรองดองให้เกิดการปรับปรุง

องค์กรโดยผู้ที่รับผิดชอบแสวงหาเครื่องมือหรือกำหนดมาตรการในการแก้ไขปัญห เพื่อให้สามารถรับมือกับปัญหาได้อย่างรวดเร็ว และลดผลกระทบของความเสียหายที่เกิดขึ้น เทียบได้กับการที่องค์กรติดตั้งท่อและสายดับเพลิงจำนวนมากขึ้นเพื่อช่วยเพิ่มความรวดเร็วในการดับเพลิงและลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น (10-25%)

ขั้นที่ 3 การปรับปรุงและประเมินผลอย่างเป็นระบบ

องค์กรเริ่มมีการประชุมหารือร่วมกันเพื่อประเมินจุดที่เป็นความเสี่ยงหรือสาเหตุของปัญหาเพื่อหาทางรับมือกับความผิดปกติที่อาจขึ้นตรงจุดนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เทียบได้กับการที่องค์กรประเมินว่าพื้นที่ใดมีความเสี่ยงในการเกิดเพลิงไหม้และติดตั้งอุปกรณ์ตรวจจับความร้อนและหัวรดน้ำ (heat sensors and a sprinkler system) เป็นพิเศษ พร้อมทั้งแผนการรับมืออัคคีภัยที่อาจเกิดขึ้นในพื้นที่บริเวณนั้น (30-45%)

ขั้นที่ 4 กำหนดกลยุทธ์ปรับปรุงและการเรียนรู้ ทบทวน

องค์กรดำเนินการบริหารจัดการเชิงป้องกันการเกิดอัคคีภัยอย่างเป็นระบบมากขึ้น เทียบได้กับการที่องค์กรติดตั้งระบบตรวจจับความร้อนและ หัวรดน้ำ เพื่อช่วยเตือนภัยให้ทราบเมื่อระดับอุณหภูมิเพิ่มสูงขึ้นจนสามารถทำให้เกิดเพลิงไหม้ได้ (50-65%)

ขั้นที่ 5 การวิเคราะห์องค์กรและสร้างนวัตกรรม

องค์กรดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศระดับองค์กรและสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เน้นการป้องกันที่สาเหตุเบื้องต้น เพื่อลดโอกาสการเกิดของปัญหา เทียบได้กับการที่องค์กรเน้นให้เกิดความปลอดภัยโดยเปลี่ยนมาใช้วัสดุอุปกรณ์ที่ป้องกันไฟและติดไฟยาก การเปลี่ยนมาใช้ของเหลวที่มีน้ำเป็นส่วนประกอบหลักแทนของเหลวไวไฟ และองค์กรให้ความสำคัญกับระบบตรวจจับความร้อนและหัวรดน้ำ ในฐานะวิธีการป้องกันเชิงเตือนภัยเมื่อปัญหาได้เกิดขึ้นแล้ว (70-100%)

ระบบการให้คะแนน

การให้คะแนนคำตอบในแต่ละหัวข้อ และการให้ข้อมูลป้อนกลับให้แก่ผู้สมัครรับรางวัล จะขึ้นอยู่กับภาระประเมินใน 2 มิติ คือ

- (1) กระบวนการ
- (2) ผลลัพธ์

ผู้ที่นำเกณฑ์ไปใช้จะต้องให้ข้อมูลที่สัมพันธ์กับมิติเหล่านี้ ซึ่งสามารถศึกษารายละเอียดได้จากแนวทางการให้คะแนน (Scoring Guidelines) (หน้า 130-131) ซึ่งปัจจัยของแต่ละมิติมีดังนี้

กระบวนการ

“กระบวนการ” หมายถึง วิธีการที่โรงเรียนใช้และปรับปรุง เพื่อตอบสนองข้อกำหนดต่างๆ ของหัวข้อในหมวด 1-6 ปัจจัยทั้ง 4 ที่ใช้ประเมินกระบวนการ ได้แก่ “แนวทาง (Approach-A) การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Deployment-D) การเรียนรู้ (Learning-L) และการบูรณาการ (Integration-I)

“แนวทาง” (Approach-A) หมายถึง

- วิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุผลตามกระบวนการ
- ความเหมาะสมของวิธีการที่ใช้ตอบข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ของเกณฑ์ และสภาพแวดล้อม การดำเนินงานของโรงเรียน
- ความมีประสิทธิภาพของการใช้วิธีการต่างๆ ของโรงเรียน
- ระดับของการที่แนวทางนั้นนำไปใช้ได้ และอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสารสนเทศที่เชื่อถือได้ (ซึ่งหมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบ)

“การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ” (Deployment-D)

หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

• การใช้แนวทางเพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อที่มีความเกี่ยวข้องและสำคัญต่อโรงเรียน

- การใช้แนวทางอย่างคงเส้นคงวา
- การนำแนวทางไปใช้ (สู่การปฏิบัติ) ในทุกหน่วยงานที่เหมาะสม

“การเรียนรู้” (Learning-L) หมายถึง

• การปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้น โดยใช้วงจรการประเมินและการปรับปรุง

• การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดของแนวทาง ผ่านการสร้างนวัตกรรม

• การแบ่งปันความรู้ที่ได้จากการปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรมกับหน่วยงานและกระบวนการอื่น ที่เกี่ยวข้องภายในโรงเรียน

“การบูรณาการ” (Integration-I)

หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึง ของ

• แนวทางที่ใช้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการของโรงเรียนตามที่ระบุไว้ใน โครงร่างองค์กร และข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ในเกณฑ์ (หมวด 1 ถึง หมวด 6)

• การใช้ตัววัด สารสนเทศ และระบบการปรับปรุง ที่ช่วยเสริมซึ่งกันและกันทั้งระหว่างกระบวนการและระหว่างหน่วยงานทั่วทั้งโรงเรียน

• แผนงาน กระบวนการ ผลลัพธ์ การวิเคราะห์ การเรียนรู้ และการปฏิบัติการ มีความสอดคล้องกลมกลืนกันในทุกกระบวนการและหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ระดับโรงเรียน

ผลลัพธ์

“ผลลัพธ์” หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ของโรงเรียนที่บรรลุผลตามข้อกำหนดในหัวข้อที่ 7.1 ถึง 7.5 (หมวด 7) ปัจจัยทั้ง 4 ที่ใช้ในการประเมินผลลัพธ์ ได้แก่ ระดับ (Level-L) แนวโน้ม (Trend-T) การเปรียบเทียบ (Comparison-C) และการบูรณาการ (Integration-I) (LeTCI) โดยมีความหมาย ดังต่อไปนี้

“ระดับ” (Level-Le) หมายถึง ผลการดำเนินการในปัจจุบัน

“แนวโน้ม” (Trend-T) หมายถึง

- อัตราของการปรับปรุงผลการดำเนินการ หรือการรักษาไว้ของผลการดำเนินการที่ดี (ความลาดชันของแนวโน้มของข้อมูล)
- ความครอบคลุมของผลการดำเนินการของโรงเรียนในเรื่องต่างๆ (ความครอบคลุมและทั่วถึงของการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ) ของผลลัพธ์

“การเปรียบเทียบ” (Comparison-C) หมายถึง

- ผลการดำเนินการของโรงเรียนเปรียบเทียบกับสารสนเทศของโรงเรียนอื่นอย่างเหมาะสม เช่นโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนการสอนที่คล้ายคลึงกัน
- ผลการดำเนินการของโรงเรียนเทียบกับระดับเทียบเคียง หรือโรงเรียนที่เป็นผู้นำทางการศึกษา

“การบูรณาการ” (Integration-I)

หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- ตัววัดผลต่างๆ (มักมีการจำแนกประเภท) ที่ระบุผลการดำเนินการด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ หลักสูตรและโปรแกรมการจัดการเรียนการสอน กระบวนการและแผนปฏิบัติการที่ระบุผลการดำเนินการที่ต้องการ ตามที่ปรากฏอยู่ในโครงสร้างองค์กร และหัวข้อที่อยู่ในหมวด 1-6
- ผลลัพธ์ รวมถึงตัวชี้วัดที่เชื่อถือได้สำหรับผลการดำเนินการในอนาคต
- ผลลัพธ์มีการสอดประสานอย่างกลมกลืนในทุกกระบวนการและหน่วยงาน เพื่อสนับสนุน เป้าประสงค์ระดับโรงเรียน

การจำแนกหัวข้อและมิติการให้คะแนน

หัวข้อต่างๆ จำแนกตามชนิดของสารสนเทศ และข้อมูลที่โรงเรียนต้องนำเสนอตามมิติการประเมินทั้ง 2 มิติดังกล่าวข้างต้น หัวข้อแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. กระบวนการ
2. ผลลัพธ์

หัวข้อที่อยู่ในหมวด 1-6 นั้น “แนวทาง (A)-การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (D)-การเรียนรู้ (L)-การบูรณาการ (I)” มีความเชื่อมโยงกัน เพื่อเน้นว่าเมื่อมีการอธิบายถึงแนวทางทุกครั้ง โรงเรียนต้องชี้ให้เห็นถึงการนำแนวทางนั้นๆ ไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติด้วย และคงเส้นคงวากับข้อกำหนดที่ระบุไว้ในหัวข้อนั้นๆ และโรงเรียนเสมอ เมื่ออธิบายถึงระดับความสมบูรณ์ของกระบวนการ ควรแสดงให้เห็นว่าวงจรการเรียนรู้ (รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม) และการบูรณาการกับกระบวนการและหน่วยงานอื่นเกิดขึ้นได้อย่างไร ถึงแม้ว่าปัจจัย อันได้แก่ แนวทาง-การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ-การเรียนรู้-การบูรณาการ จะมีความเชื่อมโยงกันก็ตาม ข้อมูลป้อนกลับที่ส่งให้แก่ผู้สมัครรับรางวัลจะสะท้อนจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงในปัจจุบันปัจจัยหนึ่ง หรือทุกปัจจัยก็ได้

หัวข้อที่อยู่ในหมวด 7 กำหนดให้ต้องแสดงผลของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการของโรงเรียนในรูปแบบของ “ระดับ” “แนวโน้ม” และ “การเปรียบเทียบ” รวมทั้ง “การบูรณาการ” ของผลลัพธ์กับข้อกำหนดที่สำคัญของโรงเรียน หัวข้อที่อยู่ในหมวด 7 ยังกำหนดให้รายงานผลลัพธ์การดำเนินการที่มีข้อมูลครอบคลุม ซึ่งสัมพันธ์โดยตรงกับการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติและการเรียนรู้ของโรงเรียน หากมีการแบ่งปันความรู้ในเรื่องกระบวนการปรับปรุงและมีการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างกว้างขวางควรแสดงผลลัพธ์ที่สอดคล้องกันด้วย ดังนั้น คะแนนของผลลัพธ์แต่ละหัวข้อในหมวด 7 จะเป็นตัวเลขเชิงรวมโดยพิจารณาองค์ประกอบในปัจจุบันทั้ง 4 (LeTCl) ของผลการดำเนินการ





“ความสำคัญ” ในการพิจารณาคะแนน

การประเมิน 2 มิติดังกล่าวข้างต้น เป็นหัวใจสำคัญในการประเมินและให้ข้อมูลป้อนกลับ ประเด็นสำคัญที่ต้องพิจารณา คือ “ความสำคัญ” ของกระบวนการและผลลัพธ์ต่อปัจจัยสำคัญทางการศึกษา การที่แสดงไว้ในรายงานวิธีการและผลการดำเนินงานที่ใช้สมัครรับรางวัล โรงเรียนควรระบุเรื่องที่เห็นว่าสำคัญที่สุดในโครงร่างองค์กรและหัวข้อต่าง ๆ เช่น หัวข้อ 2.1, 2.2, 3.2, 5.1, 5.2 และ 6.1 โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องความต้องการที่สำคัญของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความต้องการของบุคลากร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และแผนปฏิบัติการ



การให้คะแนน

การให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ ควรยึดแนวทางดังต่อไปนี้

- คำตอบของแต่ละหัวข้อ ควรอธิบายประเด็นพิจารณาทั้งหมด และควรสะท้อนสิ่งที่สำคัญต่อโรงเรียน

- การให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ ให้เริ่มด้วยการกำหนดช่วงคะแนนที่อธิบาย “ระดับความสำเร็จของโรงเรียนได้ใกล้เคียงที่สุด” (เช่น ร้อยละ 50 ถึง 65) ดังที่รายงานไว้ในคำตอบในหัวข้อนั้น ระดับดังกล่าว อาจยังมีความไม่สมบูรณ์ในบางปัจจัยที่ใช้ในการตรวจประเมินในหมวด 1-6 (ADLI) หรือในหมวด 7 (LeTCl) ก็ได้ การประเมินระดับความสำเร็จของโรงเรียนเป็นการประเมินภาพรวมของปัจจัยทั้ง 4 ของกระบวนการ หรือปัจจัยทั้ง 4 ของผลลัพธ์ โดยไม่เป็นการแ่งน้ำหนักหรือการเฉลี่ยผลของการตรวจประเมินทีละปัจจัย เมื่อกำหนดช่วงคะแนนแล้ว การตัดสินใจว่าจะให้คะแนนจริงเท่าไร ต้องประเมินว่าคำตอบในหัวข้อนั้นๆ ใกล้เคียงกับเนื้อหาที่อธิบายในช่วงคะแนนที่สูงขึ้นไปหรือต่ำลงมาเพียงใด

- หัวข้อที่อยู่ในหมวด 1-6 ที่ได้คะแนนร้อยละ 50 แสดงว่า โรงเรียนมีแนวทางที่ตอบสนองข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อนั้น มีการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวาในหน่วยงานส่วนใหญ่ที่ดำเนินการเกี่ยวข้องกับหัวข้อนั้นๆ โดยใช้วงจรการปรับปรุงและการเรียนรู้ รวมทั้งตอบสนองความต้องการที่สำคัญของโรงเรียน หากจะให้ได้รับคะแนนสูงขึ้น ต้องมีการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างครอบคลุมมากขึ้น มีการเรียนรู้ของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญชัดเจน และมีการบูรณาการมากขึ้น

- หัวข้อที่อยู่ในหมวด 7 ที่ได้คะแนนร้อยละ 50 แสดงว่า โรงเรียนมีระดับผลการดำเนินการที่ดียิ่งชัดเจน มีแนวโน้มที่ดี พร้อมด้วยข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสมในผลลัพธ์เกือบทุกหัวข้อที่มีความสำคัญต่อการศึกษาหรือพันธกิจ หากจะให้ได้รับคะแนนสูงขึ้น ต้องมีอัตราการปรับปรุง และ/หรือระดับของผลการดำเนินการที่ดีขึ้น มีผลการดำเนินการเชิงเปรียบเทียบที่ดีขึ้น รวมทั้งมีความครอบคลุมมากขึ้น และมีการบูรณาการกับความต้องการทางการศึกษา หรือพันธกิจมากขึ้น

ในรายงานป้อนกลับที่ให้แก่ผู้สมัครรับรางวัล จะระบุช่วงคะแนนในแต่ละหัวข้อ และจะทราบคะแนนรวมสำหรับ 2 มิติ คือ มิติกระบวนการสำหรับหัวข้อในหมวด 1-6 และมิติผลลัพธ์สำหรับหัวข้อในหมวด 7

คำอธิบายของช่วงคะแนนแสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าโดยรวมของโรงเรียนและระดับความสมบูรณ์ในมิติกระบวนการและผลลัพธ์

แนวทางการให้คะแนนกระบวนการ หมวด 1-6

ระดับ	คะแนน	กระบวนการ (หมวด 1-6)
1	0% หรือ 5%	- ไม่มีแนวทางอย่างเป็นระบบให้เห็น มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน (A) - แทบไม่พบการนำแนวทางที่เป็นระบบสู่การปฏิบัติ (D) - ไม่แสดงให้เห็นว่ามีแนวคิดในการปรับปรุง มีการปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหา (L) - ไม่แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในระดับองค์กร แต่ละพื้นที่หรือหน่วยงาน (I)
2	10% 15% 20% หรือ 25%	- แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ (A) - การนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติยังอยู่ในขั้นเริ่มต้นในเกือบทุกพื้นที่หรือหน่วยงานซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ (D) - แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงจากการตั้งรับปัญหาเป็นแนวคิดในการปรับปรุงทั่ว ๆ ไป (L) - มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวไปในแนวทางเดียวกันกับพื้นที่หรือหน่วยงานอื่นๆ ส่วนใหญ่เกิดจากการร่วมกันแก้ปัญหา (I)
3	30% 35% 40% หรือ 45%	- แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ (A) - การนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติถึงแม้ว่าบางพื้นที่หรือบางหน่วยงานเพิ่งอยู่ในขั้นเริ่มต้น (D) - แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ (L) - เริ่มมีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการพื้นฐานขององค์กรตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและในเกณฑ์หัวข้อกระบวนการอื่นๆ (I)
4	50% 55% 60% หรือ 65%	- แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้ออย่างชัดเจน (A) - มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติเป็นอย่างดี ถึงแม้ว่าอาจแตกต่างกันในบางพื้นที่หรือบางหน่วยงาน (D) - มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และเริ่มมีการเรียนรู้ในระดับองค์กร รวมถึงการสร้างนวัตกรรมบ้าง เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการที่สำคัญ (L) - มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการโดยรวมขององค์กร ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและในเกณฑ์หัวข้อกระบวนการอื่นๆ (I)
5	70% 75% 80% หรือ 85%	- แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดย่อยของหัวข้ออย่างชัดเจน (A) - มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติเป็นอย่างดีโดยไม่มีความแตกต่างที่สำคัญ (D) - กระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และมีการเรียนรู้ในระดับองค์กรรวมถึงการสร้างนวัตกรรมเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการ มีการแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น อันเป็นผลจากการวิเคราะห์และการแบ่งปันระดับองค์กร (L) - มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและในเกณฑ์หัวข้อกระบวนการอื่นๆ (I)
6	90% 95% หรือ 100%	- แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดย่อยของหัวข้ออย่างสมบูรณ์ (A) - มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างสมบูรณ์โดยไม่มีจุดอ่อนหรือความแตกต่างที่สำคัญในพื้นที่หรือหน่วยงานใด ๆ (D) - กระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และมีการเรียนรู้ในระดับองค์กรด้วยการสร้างนวัตกรรมเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการทั่วทั้งองค์กร มีการแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนทั่วทั้งองค์กรว่าการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นและนวัตกรรมมีพื้นฐานจากการวิเคราะห์ และการแบ่งปันในระดับองค์กร (L) - มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กรในปัจจุบันและอนาคตเป็นอย่างดี ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและในเกณฑ์หัวข้อกระบวนการอื่นๆ (I)

แนวทางการให้คะแนนผลลัพธ์ หมวด 7

ระดับ	คะแนน	ผลลัพธ์ (หมวด 7)
1	0% หรือ 5%	- ไม่มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กร และ/หรือมีผลลัพธ์ที่ไม่ดีในหัวข้อที่รายงานไว้ (Le) - ไม่แสดงแนวโน้มของข้อมูล หรือมีข้อที่แสดงแนวโน้มในทางลบเป็นส่วนใหญ่ (T) - ไม่มีรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ (C) - ไม่มีรายงานผลลัพธ์ในเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร (I)
2	10% 15% 20% หรือ 25%	- มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรเพียงบางเรื่อง ที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ และมีระดับผลการดำเนินการที่เริ่มดี (Le) - มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลในบางเรื่อง โดยบางเรื่องแสดงแนวโน้มในทางลบ (T) - แทบไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ (C) - มีการรายงานผลลัพธ์เพียงบางเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจ(I)
3	30% 35% 40% หรือ 45%	- มีรายงานผลการดำเนินการที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อและผลอยู่ในระดับที่ดี (Le) - มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลในบางเรื่อง และข้อมูลส่วนใหญ่ที่แสดงนั้นมีแนวโน้มที่ดี (T) - เริ่มมีสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ (C) - มีการรายงานผลลัพธ์ในหลายเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร (I)
4	50% 55% 60% หรือ 85%	- มีการรายงานผลการดำเนินการที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อและผลอยู่ในระดับที่ดี (Le) - แสดงถึงแนวโน้มที่ดีอย่างชัดเจนในเรื่องอยู่ในระดับที่ดี ที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร(T) - ผลการดำเนินงานในปัจจุบันบางเรื่องอยู่ในระดับที่ดี เมื่อเทียบกับตัวเปรียบเทียบและ/หรือระดับเทียบเคียงที่เหมาะสม(C) - มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรเป็นส่วนใหญ่ ด้านลูกค้าที่สำคัญ ตลาดที่สำคัญ และข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ (I)
5	70% 75% 80% หรือ 85%	- มีการรายงานผลการดำเนินการที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดย่อยของหัวข้อและผลอยู่ในระดับที่ดีถึงดีเลิศ (Le) - สามารถรักษาแนวโน้มที่ดีอย่างต่อเนื่องในเรื่องที่สำคัญที่จะบรรลุพันธกิจขององค์กรไว้ได้เป็นส่วนใหญ่กับ(T) - มีการเปรียบเทียบแนวโน้มและระดับผลการดำเนินการในปัจจุบันเป็นจำนวนมากหรือเป็นส่วนใหญ่กับตัวเปรียบเทียบและ/หรือระดับเทียบเคียงที่เหมาะสม และแสดงถึงความเป็นผู้นำในบางเรื่อง และมีผลการดำเนินการเชิงเปรียบเทียบที่ดีมาก (C) - มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรเป็นส่วนใหญ่ ด้านลูกค้าที่สำคัญ ตลาดที่สำคัญ รวมทั้งข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการและแผนปฏิบัติการ (I)
6	90% 95% หรือ 100%	- มีการรายงานผลการดำเนินการที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดย่อยของหัวข้ออย่างสมบูรณ์และอยู่ในระดับดีเลิศ (Le) - สามารถรักษาแนวโน้มที่ดีอย่างต่อเนื่องในเรื่องที่สำคัญที่จะบรรลุพันธกิจขององค์กร(T) - แสดงถึงความเป็นผู้นำในธุรกิจและเป็นระดับเทียบเคียงให้องค์กรอื่นในหลายเรื่อง(C) - มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรและการคาดการณ์ผลการดำเนินการในด้านลูกค้าที่สำคัญ ตลาดที่สำคัญ รวมทั้งข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการและแผนปฏิบัติการเกือบทั้งหมด (I)

ตารางการเทียบคะแนน

พจน	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
1	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
60	3.0	6.0	9.0	12.0	15.0	18.0	21.0	24.0	27.0	30.0	33.0	36.0	39.0	42.0	45.0	48.0	51.0	54.0	57.0	60.0
50	2.5	5.0	7.5	10.0	12.5	15.0	17.5	20.0	22.5	25.0	27.5	30.0	32.5	35.0	37.5	40.0	42.5	45.0	47.5	50.0
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
2	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
45	2.3	4.5	6.8	9.0	11.3	13.5	15.8	18.0	20.3	22.5	24.8	27.0	29.3	31.5	33.8	36.0	38.3	40.5	42.8	45.0
50	2.5	5.0	7.5	10.0	12.5	15.0	17.5	20.0	22.5	25.0	27.5	30.0	32.5	35.0	37.5	40.0	42.5	45.0	47.5	50.0
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
3	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
45	2.3	4.5	6.8	9.0	11.3	13.5	15.8	18.0	20.3	22.5	24.8	27.0	29.3	31.5	33.8	36.0	38.3	40.5	42.8	45.0
50	2.5	5.0	7.5	10.0	12.5	15.0	17.5	20.0	22.5	25.0	27.5	30.0	32.5	35.0	37.5	40.0	42.5	45.0	47.5	50.0
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
4	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
55	2.8	5.5	8.3	11.0	13.8	16.5	19.3	22.0	24.8	27.5	30.3	33.0	35.8	38.5	41.3	44.0	46.8	49.5	52.3	55.0
45	2.3	4.5	6.8	9.0	11.3	13.5	15.8	18.0	20.3	22.5	24.8	27.0	29.3	31.5	33.8	36.0	38.3	40.5	42.8	45.0
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
5	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
45	2.3	4.5	6.8	9.0	11.3	13.5	15.8	18.0	20.3	22.5	24.8	27.0	29.3	31.5	33.8	36.0	38.3	40.5	42.8	45.0
55	2.8	5.5	8.3	11.0	13.8	16.5	19.3	22.0	24.8	27.5	30.3	33.0	35.8	38.5	41.3	44.0	46.8	49.5	52.3	55.0

ตารางการเทียบคะแนน

หมวด	%	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	%
6		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
55	3.0	3.0	6.0	9.0	12.0	15.0	18.0	21.0	24.0	27.0	30.0	33.0	36.0	39.0	42.0	45.0	48.0	51.0	54.0	57.0	60.0
45	2.5	2.5	5.0	7.5	10.0	12.5	15.0	17.5	20.0	22.5	25.0	27.5	30.0	32.5	35.0	37.5	40.0	42.5	45.0	47.5	50.0
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
7	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
120	6.0	6.0	12.0	18.0	24.0	30.0	36.0	42.0	48.0	54.0	60.0	66.0	72.0	78.0	84.0	90.0	96.0	102.0	108.0	114.0	120.0
75	3.8	3.8	7.5	11.3	15.0	18.8	22.5	26.3	30.0	33.8	37.5	41.3	45.0	48.8	52.5	56.3	60.0	63.8	67.5	71.3	75.0
75	3.8	3.8	7.5	11	15	19	23	26	30	34	38	41	45	49	53	56	60	64	68	71	75
65	3.3	3.3	6.5	9.8	13.0	16.3	19.5	22.8	26.0	29.3	32.5	35.8	39.0	42.3	45.5	48.8	52.0	55.3	58.5	61.8	65.0
65	3.3	3.3	6.5	9.8	13.0	16.3	19.5	22.8	26.0	29.3	32.5	35.8	39.0	42.3	45.5	48.8	52.0	55.3	58.5	61.8	65.0
400	20	20	40	60	80	100	120	140	160	180	200	220	240	260	280	300	320	340	360	380	400



รางวัลคุณภาพ

แห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

(Office of The Basic Education Commission Quality Award)

OBECQA : 2558

โรงเรียน.....

Leadership, Strategy, Student, Measurement,

Analysis and Knowledge Management, Workforce, Operations, Results





ส่วนที่ 2

แนวทางการขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ
ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ
แห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

OBECCQA

ปี 2559-2560

บทที่ 1

ความเป็นมาของโครงการ

โรงเรียนมาตรฐานสากล เป็นนวัตกรรมการจัดการศึกษา ที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นำมาใช้เป็นยุทธศาสตร์ ในการพัฒนาระดับการจัดการศึกษา ให้มีคุณภาพมาตรฐานเทียบเท่าสากล ผู้เรียนมีศักยภาพและความสามารถทัดเทียมกับผู้เรียนนานาชาติ หรือมาตรฐานของประเทศที่มีคุณภาพการศึกษาสูง (ประเทศที่มีผลการเข้าร่วมโครงการ PISA หรือ TIMSS สูงในระดับ 50 % บน) มีความสามารถในการร่วมมือทำงาน และแข่งขันกับนานาชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะสิ่งเหล่านี้ จะทำให้ประเทศไทย ดำรงอยู่ในเวทีระดับนานาชาติได้อย่างรู้เท่าทัน สมศักดิ์ศรี เคียงบ่าเคียงไหล่ ไม่ถูกเอารัดเอาเปรียบ ได้รับประโยชน์ในสิ่งที่ควรจะได้รับ และมีคุณภาพชีวิตที่ดี สามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันอย่างสงบ สันติ ถ้อยที ถ้อยอาศัย และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

โครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลเป็นวาระแห่งชาติและเป็นการตอบโจทย์การพัฒนา ผู้เรียนสู่เป้าหมายปลายทางการปฏิรูปการศึกษาทศวรรษที่สอง ซึ่งได้คัดเลือกโรงเรียนที่มีความพร้อมและมีคุณภาพสูงทั้งระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาเข้าโครงการ ด้วยการให้โรงเรียนในโครงการ พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และพัฒนาวิธีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับปฏิญญาว่าด้วยการจัดการศึกษาของ UNESCO ทั้ง 4 ด้าน คือ Learning to Know, Learning to Do, Learning to Live Together และ Learning to Be รวมถึงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการโรงเรียนด้วยระบบคุณภาพ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) มุ่งพัฒนาให้ผู้เรียน บรรลุคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 และเพิ่มเติมสาระการเรียนรู้ความเป็นสากล เพื่อพัฒนาผู้เรียน ให้มีศักยภาพเป็นพลโลก มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ในระดับเดียวกับมาตรฐานของสากล หรือมาตรฐานของประเทศที่มีคุณภาพการศึกษาสูง

โรงเรียนมาตรฐานสากล หมายถึง โรงเรียนที่มีการพัฒนาหลักสูตรการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพที่มุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียน ให้มีศักยภาพเป็นพลโลก มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ในระดับเดียวกับมาตรฐานสากลหรือมาตรฐานของประเทศชั้นนำที่มีคุณภาพการศึกษาสูง สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพเยาวชนสำหรับยุคศตวรรษที่ 21

การดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากล จะประสบความสำเร็จได้จะต้อง มีการพัฒนาหลายมิติไปพร้อมกัน โดยจะต้องดำเนินการทั้งระบบ คือ ด้านหลักสูตร ด้านการจัดการเรียนการสอน และด้านการบริหารจัดการ มิใช่เป็นการจัดการศึกษาเพียงบางส่วน ของโรงเรียนหรือเพียงจัดเป็นแผนการเรียนมาตรฐานสากล

จุดมุ่งหมายและทิศทางของโรงเรียนมาตรฐานสากล

1. เพื่อยกระดับการจัดการเรียนการสอนให้เทียบเคียงมาตรฐานสากลหรือประเทศชั้นนำที่มีคุณภาพการศึกษาสูง ได้แก่ ประเทศที่ประสบความสำเร็จสูงในการเข้าร่วมโครงการ PISA หรือ TIMSS โดยมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพเป็นพลโลก โดยเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ สื่อสารสองภาษา ล้ำหน้าทางความคิด ผลิตงานอย่างสร้างสรรค์ และร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก และคำนึงถึงความแตกต่างของผู้เรียนทางด้านสติปัญญา ความสามารถและความถนัด มีการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมในการเพิ่มพูนศักยภาพของผู้เรียน ส่งเสริมพหุปัญญาของผู้เรียน บนพื้นฐานของความเข้าใจ มีการใช้กระบวนการคัดกรองในระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนเป็นรายบุคคล เพื่อให้สามารถพัฒนาไปสู่จุดสูงสุดแห่งศักยภาพ
2. เพื่อยกระดับการบริหารจัดการของโรงเรียนให้มีการบริหารด้วยระบบคุณภาพ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) และพัฒนาไปสู่เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) ต่อไป

เป้าหมายของโรงเรียนมาตรฐานสากล

1. เป้าหมายเชิงปริมาณ

โรงเรียนในโครงการมาตรฐานสากลรุ่นที่ 1 จำนวน 500 โรงเรียน ประกอบด้วย โรงเรียนมัธยมศึกษา 381 โรงเรียน โรงเรียนประถมศึกษา 119 โรงเรียน และปิงปประมาณ 2556 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คัดเลือกโรงเรียนเพื่อยกระดับเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากลในรุ่นที่ 2 เพิ่มเติมอีก 232 โรงเรียน มีโรงเรียนในโครงการรวม 732 โรงเรียน

ปี 2557 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อนุญาตให้โรงเรียนจุฬารัตนวิทยาลัยจำนวน 12 โรงเรียน ออกจากโครงการ ดังนั้น ปัจจุบันจึงมีโรงเรียนในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล รวมทั้งสิ้น 720 โรงเรียน

2. เป้าหมายเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย

เป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินการด้านผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากล มี 5 เป้าหมาย คือ เป็นเลิศทางวิชาการ สื่อสารสองภาษา ล้ำหน้าทางความคิด ผลิตงานอย่างสร้างสรรค์ ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก

เป้าหมายข้อ 1 เป็นเลิศวิชาการ : หมายถึง นักเรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้สูง

เป้าหมายข้อ 2 สื่อสารสองภาษา : หมายถึง นักเรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล มีทักษะและความสามารถด้านภาษา ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษสูงในระดับเดียวกับนักเรียนของประเทศที่มีคุณภาพการศึกษาสูง ทั้งเพื่อการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ เพื่อการติดต่อสื่อสาร เพื่อการนำเสนอผลงาน เพื่อการโต้แย้งให้เหตุผล และเพื่อการเจรจาความร่วมมือ ทั้งด้านการฟัง การพูด การอ่าน และการเขียน และนักเรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลมีความสนใจเรียนวิชาภาษาต่างประเทศที่สองเพิ่มมากขึ้น

เป้าหมายข้อ 3 เส้นทางทางความคิด หมายถึง นักเรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (creative thinking) มีความคิดทางวิทยาศาสตร์ (scientific thinking) และมีความคิดอย่างมีวิจารณ์ญาณ (critical thinking) รวมถึงมีทักษะความสามารถในการคิดวิเคราะห์ (analytical thinking) ในการแก้ปัญหาและการใช้ ICT เพื่อการเรียนรู้สูงในระดับเดียวกับนักเรียนของประเทศที่มีคุณภาพสูง โดยประเทศไทยมีหลักคิดที่น้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ พระราชทานมาใช้ได้ในทุกมิติ

เป้าหมายข้อ 4 ผลงานอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง นักเรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลมีทักษะความสามารถในการศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง (independent study) และมีความสามารถในการผลิตผลงานด้านต่าง ๆ ด้วยตนเองอย่างมีคุณภาพสูง

เป้าหมายข้อ 5 ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก หมายถึง นักเรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลเป็นผู้มีจิตสาธารณะ มีสำนึกในการบริการสังคม มีความรับผิดชอบต่อสังคม และมีจิตสำนึกในการส่งเสริม พิทักษ์และปกป้องสิ่งแวดล้อม ตลอดจนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิถีชีวิต ศิลปวัฒนธรรม และสถานภาพทางเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมของประเทศต่าง ๆ โดยเฉพาะกลุ่มประเทศอาเซียนอยู่ในระดับสูง

นอกจากการกำหนดเป้าหมายดังกล่าวแล้ว ในการดำเนินตามแผนงาน/กิจกรรมของโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล ตั้งแต่ปี 2556-2558 ยังกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จไว้ในเอกสารเป้าหมายและตัวชี้วัดด้านผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล (สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย, 2556.)



การบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ แห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ

ภูมิหลัง

การบริหารจัดการระบบคุณภาพ เป็นกลไกสำคัญในการผลักดันการพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล ซึ่งจะทำให้เกิดคุณลักษณะต่อการจัดการเรียนการสอน อันจะส่งผลกระทบต่อนักเรียนอันเป็นเป้าหมายปลายทางของการจัดการศึกษา ระบบบริหารจัดการ ซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นระบบที่จะพัฒนาองค์กรให้มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ โดยอิงแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award-TQA) มาพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลก เนื่องจากระบบดังกล่าวมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award-MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่าง ๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์โดยเรียกชื่อแตกต่างกันไป เช่น ประเทศออสเตรเลีย เรียกว่า Australian Business Excellence Award (ABEA) สิงคโปร์ เรียกว่า Singapore Quality Award (SQA) ญี่ปุ่น เรียกว่า Japan Quality Award (JQA) สหภาพยุโรป เรียกว่า European Quality Award (EQA) ส่วนประเทศไทย เรียกรางวัลนี้ว่า Thailand Quality Award (TQA) ซึ่งมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินการประเมิน คือ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ในด้านการศึกษาได้มีการนำแนวทางดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในองค์กร สถาบัน และสถานศึกษาต่าง ๆ โดยได้กำหนดกรอบเกณฑ์ด้านการจัดการศึกษาเพื่อผลงานที่เป็นเลิศ (Baldrige Education Criteria for Performance Excellence) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2541 เพื่อช่วยให้มีการทำความเข้าใจและปรับใช้ในวงการศึกษาเพื่อการปรับปรุงคุณภาพของโรงเรียนโดยยึดหลักการดำเนินงานเชิงระบบเพื่อช่วยให้องค์กร โรงเรียนสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ สำหรับในประเทศไทยยังไม่ได้กำหนดเกณฑ์การประเมินสำหรับองค์กรที่จัดการศึกษาไว้โดยเฉพาะ ดังนั้นกรอบในการบริหารจัดการโรงเรียนให้มีคุณภาพสำหรับการยกระดับโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล จึงประยุกต์แนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) มาเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบบริหารจัดการคุณภาพของโรงเรียน ซึ่งโรงเรียนสามารถดำเนินการได้ใน 2 ระดับ คือ

ระดับที่ 1 การบริหารจัดการระบบคุณภาพเพื่อรับรางวัลระดับโรงเรียน (School Quality Award : ScQA)

ระดับที่ 2 การบริหารจัดการระบบคุณภาพเพื่อรับรางวัลระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (Office of the Basic Education Commission Quality Award : OBECQA)

สำหรับโรงเรียนที่มีการพัฒนาผลการดำเนินการผ่านเกณฑ์ OBECQA ซึ่งเป็นรางวัลสูงสุดในด้านการบริหารจัดการองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้ว สามารถพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรให้สูงขึ้นสู่เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) ต่อไป

วัตถุประสงค์

การนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) มาใช้ มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อให้โรงเรียนได้ใช้เกณฑ์นี้ไปพัฒนาปรับปรุงการดำเนินการ ชิดความสามารถ และผลลัพธ์ให้ดีขึ้น
2. เพื่อเป็นกลไกในการสื่อสารและการแบ่งปันเรียนรู้จากวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับองค์กรและบุคคล
3. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างความเข้าใจและทบทวนผลการดำเนินการในระบบการบริหารจัดการของโรงเรียน
4. เพื่อให้การจัดการศึกษามีการปรับปรุงอยู่เสมอ เป็นประโยชน์กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่งผลต่อคุณภาพและความสำเร็จในปัจจุบันและในอนาคต



การขับเคลื่อนการดำเนินการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) ระหว่างปี 2556-2559

สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานขับเคลื่อนการดำเนินการพัฒนาการบริหารด้วยระบบคุณภาพ สรุปได้ดังนี้

1. จัดทำเอกสารแนวทางการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพให้โรงเรียนไว้เป็นคู่มือในการดำเนินการและเอกสารเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) ของโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลปี 2557-2558 เพื่อให้โรงเรียนนำแนวทางของเกณฑ์ไปประยุกต์ใช้โดยเทียบเคียงให้เหมาะสมกับบริบทการบริหารจัดการของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองสู่ความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง

2. พัฒนาบุคลากรได้แก่ ผู้บริหาร ครูและบุคลากรหลักของโรงเรียนในโครงการมาตรฐานสากล เพื่อให้ดำเนินการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ ตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน OBECQA ได้ โดยมุ่งเน้นทั้งด้านการสร้างความรู้ความเข้าใจและการฝึกปฏิบัติจริง

3. เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนที่ชัดเจน สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงคัดเลือกโรงเรียนในโครงการที่มีการพัฒนาแบบเข้มข้นเพื่อเป็นต้นแบบการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ ที่เรียกว่า intensive school จำนวน 63 โรงเรียน เพื่อเข้าสู่กระบวนการพัฒนาเพื่อเป็นต้นแบบ โดยมีการดำเนินการดังนี้ ปีงบประมาณ 2556 โรงเรียนจัดทำรายงานโครงร่างองค์กร (School Profile) ตามข้อกำหนดนำเสนอให้คณะกรรมการที่เล็งตรวจสอบเยี่ยม นิเทศ กำกับติดตาม โรงเรียนใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาปรับปรุงให้ได้ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศของโรงเรียน

ปีงบประมาณ 2557 โรงเรียนรับการตรวจเยี่ยมและประเมิน ScQA โดยคณะกรรมการที่เล็ง โรงเรียนจัดทำรายงานตามข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆในเกณฑ์ ตั้งแต่โครงร่างองค์กรและการบริหารงานด้านกระบวนการหมวด 1-6 โดยใช้แนวทางตามเกณฑ์ OBECQA ปี 2557-2558 แต่ใช้ระดับคะแนนแตกต่างกัน และสรุปผลการประเมิน ScQA และนำผลมาปรับปรุงพัฒนาเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่สมบูรณ์

ปีงบประมาณ 2558 โรงเรียนรับการประเมิน OBECQA โดยคณะผู้ประเมินที่ได้รับการแต่งตั้งจากสำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย และใช้เกณฑ์การประเมินตามแนวทางเกณฑ์ OBECQA ปี 2557-2558 ซึ่งการประเมินพิจารณาจากรายงานการประเมินตนเองของโรงเรียน ตรวจสอบเอกสาร ตั้งแต่โครงสร้างองค์กรและหมวด 1-7 สัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง สังเกตสภาพจริงและรายงานสรุปผลการประเมิน OBECQA

ปีงบประมาณ 2559 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาปรับปรุงเอกสารแนวทางการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แต่งตั้งคณะกรรมการระดับภูมิภาค เพื่อเป็นที่เล็งในการติดตาม ตรวจสอบโรงเรียนในโครงการทั้งหมด และประเมินผลการบริหารจัดการระบบคุณภาพระดับโรงเรียน (School Quality Award: ScQA) สำหรับโรงเรียนที่อยู่ในความดูแลของคณะกรรมการที่เล็งในแต่ละภูมิภาค โดยโรงเรียนจัดทำรายงานโครงสร้างองค์กร (School Profile) ตามข้อกำหนด นำเสนอให้คณะกรรมการที่เล็งตรวจสอบ นิเทศ กำกับติดตาม โรงเรียนใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาปรับปรุง ให้ได้ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศของโรงเรียน



บทที่ 2

การบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ระบบบริหารจัดการ ด้วยระบบคุณภาพตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ แห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA)

การบริหารการเปลี่ยนแปลง

ในปัจจุบัน องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนล้วนจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด และเจริญก้าวหน้าในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและวิกฤต ภายใต้วงเวลาสั้น ๆ จะพบว่าธุรกิจที่เคยรุ่งเรืองและเติบโตอย่างรวดเร็วในอดีต กลับต้องล้มละลายเลิกกิจการไปเป็นจำนวนมาก หน่วยงานที่เคยคุมอำนาจการบริหารทั่วประเทศมาเป็นเวลานานก็ต้องถูกตัดทอนถ่ายโอนอำนาจออกไปจนเกือบไม่เหลือภารกิจใด ๆ ที่จะดำเนินการต่อไป ประเทศที่เคยดำรงเอกราชมาเป็นศตวรรษก็อาจต้องสูญเสียกรรมสิทธิ์ในปัจจุบันการผลิดให้แก่ชาติอื่น ๆ ภายใต้วงเวลาอันสั้น

ท่านมั่นใจหรือไม่
ที่จะใช้เครื่องมือ
การบริหารจัดการองค์กร
สำหรับศตวรรษที่ 19
มาใช้ในการขับเคลื่อนองค์กร
ในศตวรรษที่ 21



องค์กรที่ไม่สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงของตนเองเพื่อปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมได้ มักจะพบกับความเสื่อม ในทางกลับกัน องค์กรที่สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับตัวให้เท่าทันกับความผันแปรของสภาพแวดล้อมได้ก็จะสามารถอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าได้อย่างรวดเร็ว

การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็วและทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวล้วนมีผลกระทบอย่างยิ่งต่อกระบวนการในการจัดการศึกษา เพื่อเตรียมคนให้รองรับกับการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับบริบทในอนาคต

Uncertainty

- Social
- Technology
- Environment
- Economic
- Politic

การทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคต ถือว่าเป็นเป้าหมายของการพัฒนา ที่ต้องอาศัยกรอบความคิดที่มองการพัฒนาเป็นมิติของการศึกษา เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมให้มีความเชื่อมโยงสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน เรียกว่า เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน หรือ Sustainable Development Goals (SDGs) ซึ่งองค์การสหประชาชาติ จะใช้เป็นทิศทางการพัฒนาตั้งแต่เดือนกันยายน ปี 2558 ถึงเดือนสิงหาคม 2573 ครอบคลุมระยะเวลา 15 ปี โดยประกอบไปด้วย 17 เป้าหมาย คือ

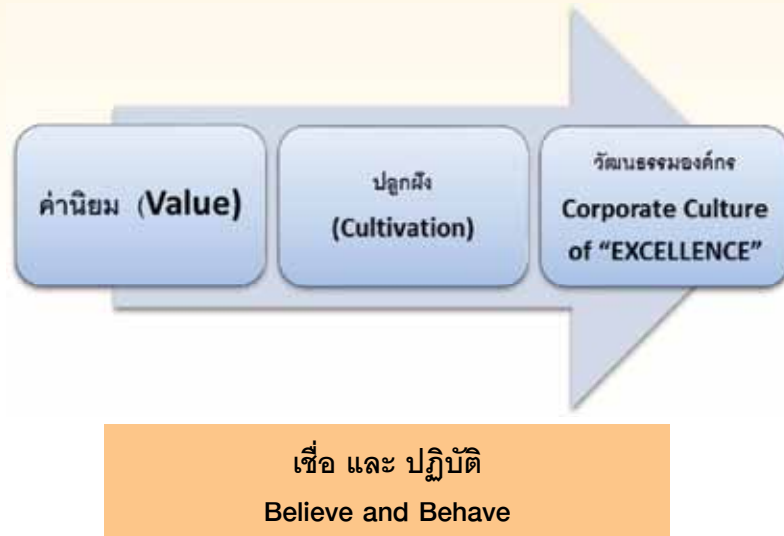


สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นหน่วยงานหนึ่งที่รับผิดชอบการจัดการศึกษา ตระหนักถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จึงได้นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ มาขับเคลื่อนการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพสถานศึกษาในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล โดยกำหนดเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) เป็นกลไกในการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพของสถานศึกษาโดยรวม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทุกด้านในอนาคต



ค่านิยมขององค์กรที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ

การสร้างองค์กรให้พร้อมในการแข่งขันและประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคต ย่อมเกิดจากความร่วมแรงร่วมใจที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันของบุคลากรทุกระดับ เปรียบดังแม่เหล็กที่มีพลังดึงดูดอันเนื่องมาจากเส้นแรงที่เป็นระเบียบมุ่งไปยังทิศทางเดียวกัน สิทธิชัย นันทนาวิจิตร (มปป, ออนไลน์) กล่าวว่า ถ้าคนไม่มีศรัทธาต่อเรื่องใด ๆ ย่อมไม่ปฏิบัติในเรื่องนั้น ๆ และถ้าผู้บริหารองค์กรสร้างให้คนในองค์กรมีความเชื่อร่วมกันในที่สุดจะกลายเป็นค่านิยม ดังนั้น องค์กรต่าง ๆ ที่มุ่งหวังจะประสบความสำเร็จ จึงต้องเริ่มต้นที่การปลูกฝังให้บุคลากรมีความเชื่อร่วมกันและปฏิบัติร่วมกันในสิ่งซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร



ภาพประกอบ การแปลงค่านิยมไปสู่วัฒนธรรมองค์กร

ที่มา : สิทธิชัย นันทนาวิจิตร. (มปป.). สู่ความเป็นเลิศ. สืบค้นเมื่อ 18 มิถุนายน 2559 เข้าถึงได้จาก http://202.183.190.2/FTPiWebAdmin/knw_pworld/image_content/74/pw74_2_lds1.pdf

ค่านิยมและแนวคิดหลัก เป็นความเชื่อและพฤติกรรมที่พบว่าฝังลึกอยู่ในองค์กรที่มีผลการดำเนินการชั้นเลิศหลายแห่ง ค่านิยมและแนวคิดหลักจึงเป็นรากฐานที่ก่อให้เกิดการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันระหว่างผลการดำเนินการที่สำคัญและข้อกำหนดของการปฏิบัติ การภายใต้กรอบการจัดการที่เน้นผลลัพธ์ซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติการ การให้ข้อมูลป้อนกลับ และความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปี 2559-2560 เป็นเกณฑ์ที่ได้พัฒนาปรับปรุงมาอย่างต่อเนื่องทุก 2 ปี เพื่อช่วยให้องค์กรประเมินตนเองภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป มุ่งเน้นผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ขององค์กร เกณฑ์ได้พัฒนาไปสู่มุมมองเชิงระบบที่ครอบคลุมและบูรณาการการบริหารจัดการกับผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ เกณฑ์นี้จัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมและแนวคิดหลัก 11 ประการ ดังนี้

1. มุมมองเชิงระบบ (Systems Perspective)

ระบบ หมายถึง แนวทางซึ่งมีการจัดขั้นตอนเป็นลำดับ สามารถทำซ้ำได้ และแสดงการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

มุมมองเชิงระบบ หมายถึง แนวทางจะมีความเป็นระบบ ถ้าหากมีการสร้างโอกาสในการประเมิน การปรับปรุง และการแบ่งปันรวมอยู่ด้วย จนส่งผลให้แนวทางนั้นมีระดับความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

การจัดการกับองค์ประกอบทุกส่วนขององค์กรให้เป็นองค์กรหนึ่งเดียว เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ ความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง และมีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ

การจัดการผลการดำเนินการโดยรวมของสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยการปฏิบัติกรที่เชื่อมโยงกันของระบบงานและความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของแผนงาน กระบวนการปฏิบัติงาน และตัววัดหรือตัวชี้วัดต่าง ๆ

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญต่อทิศทางเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของนักเรียน ต้องตรวจติดตาม ปรับปรุงแก้ไข และจัดการผลการดำเนินการโดยอาศัยผลลัพธ์เป็นพื้นฐาน



2. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)

ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดวิสัยทัศน์ หรือภาพความสำเร็จของโรงเรียนในอนาคตให้ชัดเจนและเป็นรูปธรรม มีกรอบระยะเวลาความสำเร็จที่สามารถวัดได้

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสื่อสาร สร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนมีส่วนร่วมในการทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ มีการพัฒนาและเรียนรู้ มีความรับผิดชอบและยอมรับการเปลี่ยนแปลง



ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับตัวตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติ ตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ อย่างมีจริยธรรม มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติ และผลการดำเนินการของตนเองและของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสามารถเสริมสร้างจริยธรรม ค่านิยม และความคาดหวัง ของโรงเรียนไปพร้อม ๆ กับการพัฒนาผู้นำในอนาคต การสร้างภาวะผู้นำ ความมุ่งมั่น และ ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นทั่วทั้งโรงเรียน

3. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นนักเรียน (STUDENT-Focused Excellence)

เนื่องจากนักเรียนเป็นผู้ตัดสินผลการดำเนินการและคุณภาพการจัดการเรียน การสอนตามหลักสูตรและบริการทางการศึกษาต่าง ๆ ของโรงเรียน ด้วยเหตุนี้โรงเรียน จึงต้องคำนึงถึงองค์ประกอบและรายละเอียดต่าง ๆ ของกระบวนการจัดการเรียนการสอน ทั้งหมดของหลักสูตรและบริการอื่น ๆ รวมทั้งการสนับสนุนผู้เรียนให้ได้เข้าถึงการบริการต่าง ๆ เหล่านั้น เพื่อเป็นการส่งมอบคุณค่าที่ดีที่สุดให้นักเรียนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ ของแต่ละคน



ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นนักเรียน ประกอบด้วยส่วนที่เป็นนักเรียนปัจจุบันและนักเรียน ในอนาคต โดยการเข้าใจถึงความปรารถนา ความต้องการ ความคาดหวังของนักเรียนปัจจุบัน และการคาดการณ์ถึงความปรารถนาของนักเรียนในอนาคต

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นนักเรียนจึงเป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการให้ได้นักเรียนใหม่ การรักษานักเรียนเดิม การทำให้นักเรียนมีความพึงพอใจ ผูกพันต่อหลักสูตรและกระบวนการ เรียนการสอนและโรงเรียน

โรงเรียนจึงต้องมีความไวต่อความต้องการของนักเรียน ไวต่อการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นใหม่ รวมทั้งปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อความผูกพันของนักเรียน โรงเรียนจึงต้องรับฟังเสียง ของนักเรียนอย่างตั้งใจ และต้องคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงในอนาคต ดังนั้น หลักสูตร และบริการทางการศึกษาต่าง ๆ ของโรงเรียนควรมีการพัฒนา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ให้ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของนักเรียน ทั้งนักเรียนปัจจุบันและนักเรียน ในอนาคตอยู่เสมอ

4. การให้ความสำคัญกับบุคลากร (Valuing People)

โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จเกิดขึ้นจากบุคลากรที่มีความผูกพันกับโรงเรียน ได้ทำงานที่มีความหมายต่อตนเองในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย มีความไว้วางใจและให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน ทิศทางของโรงเรียนชัดเจน ได้มีโอกาสในการเรียนรู้ อีกทั้งมีความรับผิดชอบในผลการดำเนินการ

ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องให้ความสำคัญต่อการมุ่งมั่นสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุน บุคลากรที่มีความหลากหลาย สร้างระบบจูงใจและยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลที่นอกเหนือไปจากระบบการให้ค่าความดีความชอบตามปกติ พัฒนาและสนับสนุนบุคลากรให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่ มีการแบ่งปันความรู้ขององค์กรให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้ดียิ่งขึ้น มีความรับผิดชอบในผลการดำเนินการของตนเองและโรงเรียน



5. การเรียนรู้ระดับองค์กรและความคล่องตัว (Organizational Learning and Agility)

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กล่าวถึงการเรียนรู้ทั้งสองส่วน คือ การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับองค์กรได้มาจากการวิจัยและพัฒนาวงจรการประเมิน การปรับปรุง ความคิดและมุมมองจากบุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และการจัดระดับเทียบเคียง การเรียนรู้ระดับบุคคลได้มาจากการศึกษา การฝึกอบรม และโอกาสในการพัฒนา เพื่อความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรแต่ละบุคคล

ความสำเร็จของโรงเรียนในสภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และอยู่ในสภาวะการถ่วง การแข่งขันสูง จำเป็นต้องอาศัยการเรียนรู้ในระดับองค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงที่ฉับไวต่อเนื่อง และมีความคล่องตัว ยึดหยุ่นในการปฏิบัติการของโรงเรียน

การจัดการศึกษามีความจำเป็นต้องตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อประเด็นทางสังคม เศรษฐกิจและการเมืองใหม่ ๆ เช่น ความเป็นสังคมเมือง สังคมผู้สูงอายุ การเกิดขึ้นของ นวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่ เศรษฐกิจยุคดิจิทัล การก้าวสู่ความเป็นประชาคมอาเซียน วิกฤตเศรษฐกิจ เหตุการณ์รุนแรงจากสภาพภูมิอากาศ ตลอดจนเสียงเรียกร้องจากสังคม และนโยบายการจัดการศึกษาของรัฐบาล ดังนั้น โรงเรียนจึงต้องมีความสามารถในการรับมือ กับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้วยรอบเวลาที่สั้นลง



การตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมักต้องอาศัยระบบงานใหม่ การปรับโครงสร้างของกระบวนการทำงานให้เรียบง่ายขึ้น การปรับเปลี่ยนจากกระบวนการหนึ่ง ไปสู่อีกกระบวนการหนึ่ง หรือการบูรณาการ การทำงานเข้าด้วยกันนั้นต้องอาศัยการจัดการ ความรู้ของโรงเรียนให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ เน้นการสร้างองค์ความรู้และแบ่งปัน องค์ความรู้ทั่วทั้งโรงเรียน และให้ยึดถือว่าการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวัน ที่ทำจนเป็นกิจวัตร

6. การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Focus on Success)

การสร้างองค์กรที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันและต่อเนื่องไปในอนาคต ตลอดจนเป็นผู้นำด้านผลการดำเนินการ โรงเรียนต้องมีแนวทางที่มุ่งเน้นอนาคตอย่างชัดเจน และมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างพันธมิตรระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เช่น นักเรียน ผู้ปกครองนักเรียน บุคลากรของโรงเรียน ผู้ส่งมอบ พันธมิตร ผู้สนับสนุน ผู้ให้ความร่วมมือ ที่สำคัญ สาธารณชนและชุมชนโดยอาศัยความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินการ ไปตามสถานการณ์

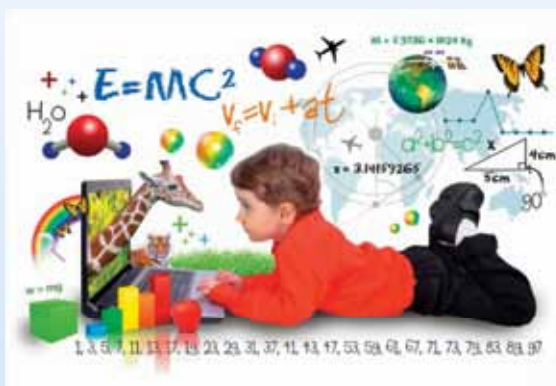


การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการจัดสรรทรัพยากรของโรงเรียน จึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัจจัยต่างๆ เช่น ความคาดหวังของนักเรียนทั้งในปัจจุบันและอนาคต โอกาสทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ความจำเป็นและขีดความสามารถด้านอัตรา กำลังของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงด้านสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลง ด้านนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมทั้งการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของโรงเรียนคู่แข่ง ฯลฯ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของโรงเรียนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม (Managing for Innovation)

นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงทางความคิด การปฏิบัติด้วยวิธีการใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนการสอน การบริการทางการศึกษา แผนงาน กระบวนการทำงาน การปฏิบัติการ และรูปแบบทางการบริหารจัดการองค์กร เพื่อสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

นวัตกรรมมีความสำคัญต่อการปฏิบัติการ ระบบงานและกระบวนการทำงาน ของโรงเรียนในทุกด้าน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรชี้แนะและบริหารสถานศึกษาเพื่อระบุ โอกาสเชิงกลยุทธ์ และเพื่อให้ความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ของโรงเรียน รวมทั้งบูรณาการนวัตกรรมเข้าไว้ ในการปฏิบัติงานประจำวัน โดยมีระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของโรงเรียน เป็นส่วนช่วยเกื้อหนุนให้เกิดนวัตกรรม



8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by Fact)

การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง ต้องมีการวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการของโรงเรียน ทั้งภายในโรงเรียนและในสภาพแวดล้อมการแข่งขัน

การวัดผลควรมาจากความต้องการและแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน และควรสื่อถึงข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญยิ่งเกี่ยวกับกระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ รวมทั้งผลการดำเนินการของคู่แข่ง

ข้อมูลและสารสนเทศอาจอยู่ในหลายรูปแบบ เช่น ตัวเลข กราฟ หรือข้อมูลเชิงคุณภาพ และมาจากหลายแหล่งข้อมูล ทั้งกระบวนการภายใน ผลสำรวจและสื่อสังคมออนไลน์

โรงเรียนอาจจำเป็นต้องใช้ตัววัดและตัวชี้วัดเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการติดตามจะทำให้โรงเรียนสามารถประเมินและปรับเปลี่ยนตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านั้นเพื่อให้สนับสนุนเป้าประสงค์ของโรงเรียนได้ดียิ่งขึ้น

การวิเคราะห์ หมายถึง การสำรวจหาสาระสำคัญของข้อมูลและสารสนเทศให้ได้ เพื่อนำมาใช้สนับสนุนการประเมินผล การตัดสินใจ การปรับปรุง การปฏิบัติการ การสร้างนวัตกรรม การทบทวนผลการดำเนินการโดยรวม และการเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับระดับเทียบเคียงของคู่แข่ง ของวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ





9. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Societal Responsibility)

ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบต่อสังคม และคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์ของสังคม เป็นแบบอย่างที่ดีแก่โรงเรียนและบุคลากร ในการคุ้มครองป้องกันสุขอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อมของสาธารณะ ให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ คาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบเชิงลบ ที่อาจเกิดขึ้นจากกระบวนการปฏิบัติงานของโรงเรียน

โรงเรียนควรปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับของท้องถิ่น จังหวัด โดยเคร่งครัดหรือเหนือกว่าตามที่กฎหมายกำหนด และกำหนดความรับผิดชอบต่อสังคม ไว้ในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน

การคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์ของสังคม หมายถึง การสนับสนุน ความต้องการที่สำคัญเรื่องสิ่งแวดล้อม สังคม เศรษฐกิจ ในขอบข่ายที่โรงเรียนสามารถ ดำเนินการให้แก่ชุมชน เช่น การให้ความรู้แก่ชุมชน การร่วมกันป้องกันยาเสพติด ในชุมชน การร่วมกันอนุรักษ์ทรัพยากร การลดคาร์บอนฟุตพริ้นท์ (การลดปริมาณการปล่อย คาร์บอนไดออกไซด์สู่บรรยากาศ) การให้บริการด้านอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ และ กิจกรรมเพื่อการกุศลต่าง ๆ

10. จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethics and Transparency)

โรงเรียนควรแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ต่อการทำธุรกรรมและการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

คณะกรรมการกำกับดูแลโรงเรียนต้องมีจริยธรรมสูงและตรวจติดตาม การดำเนินการทั้งหมดของโรงเรียนอยู่เสมอ

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของการประพฤติปฏิบัติ อย่างมีจริยธรรม และแสดงถึงความคาดหวังอย่างชัดเจนที่จะให้บุคลากรทุกคนมีการประพฤติ ปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมเช่นเดียวกัน

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแสดงให้เห็นถึงความโปร่งใสในการบริหารงานตามหลัก ธรรมาภิบาล



11. การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ (Delivering Value and Results)

การส่งมอบคุณค่าที่สำคัญที่สุดให้แก่นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะช่วยให้นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความผูกพันและความภักดีต่อโรงเรียน

กลยุทธ์ของโรงเรียนต้องระบุความต้องการของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้ให้ชัดเจน เพื่อช่วยให้มั่นใจว่าแผนงานและการปฏิบัติต่าง ๆ สามารถตอบสนองความต้องการของทุกกลุ่มได้ โดยหลีกเลี่ยงการเกิดผลกระทบด้านลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

การวัดผลการดำเนินการของโรงเรียนต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ และผลลัพธ์ต้องประกอบด้วยตัววัดต่าง ๆ ที่ไม่ใช่ตัววัดเฉพาะด้านการเงิน แต่รวมถึงด้านหลักสูตรและกระบวนการ ความพึงพอใจและความผูกพันของนักเรียนและบุคลากร รวมทั้งผลการดำเนินการด้านการนำองค์กรและด้านกลยุทธ์ด้วย



ค่านิยมหลัก (Core value) จึงเป็นค่านิยมที่ใช้ในการชี้นำโรงเรียนและพฤติกรรมของบุคลากรให้ปฏิบัติตาม และเป็นตัวสนับสนุนการตัดสินใจต่าง ๆ ที่มีผลต่อการดำเนินงานของโรงเรียนอีกด้วย โดยบุคลากรทุกคนต้องยึดมั่นและปฏิบัติเพื่อให้ทุกภาคส่วนของโรงเรียนนั้นมุ่งหน้าไปในทิศทางเดียวกัน

บทที่ 3

กลไกสำคัญสู่ความสำเร็จ OBECQA

รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือ OBECQA เป็นรางวัลสูงสุดในการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่อิงข้อกำหนดของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ หรือ TQA ซึ่งเป็นรางวัลที่จะช่วยรับรองคุณภาพของการบริหารจัดการองค์กรระดับชาติเทียบเท่าคุณภาพระดับสากล สถานศึกษาที่ได้รับรางวัล OBECQA จึงได้รับการรับรองว่าเป็นสถานศึกษาที่มีการบริหารจัดการที่มีคุณภาพเทียบเท่ามาตรฐานสากล

ความสำเร็จของสถานศึกษาที่จะได้รับรางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเกิดจากกลไกสำคัญ 5 ประการ

- ประการที่ 1 ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ OBECQA
- ประการที่ 2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสูงสุด ผู้นำระดับสูง และผู้นำหน่วยงาน
- ประการที่ 3 การนำ OBECQA ไปสู่การปฏิบัติจริงในองค์กร
- ประการที่ 4 การเขียนรายงานวิธีการและผลการดำเนินงานตามข้อกำหนดของ OBECQA
- ประการที่ 5 ผลสำเร็จการนำเกณฑ์ OBECQA สู่การปฏิบัติ



กลไกในแต่ละเรื่องมีสาระสำคัญ ดังนี้

OBECQA มอบคุณค่าที่สำคัญให้กับโรงเรียน

OBECQA ช่วยเสริมสร้างคุณภาพของโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศที่สำคัญ 3 ประการ

1. ช่วยปรับปรุงวิธีดำเนินการ และผลดำเนินการของโรงเรียน
2. ช่วยให้เกิดการสื่อสาร และการแลกเปลี่ยนข้อมูลวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของหน่วยงานในโรงเรียน
3. ใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการการดำเนินการของโรงเรียน

OBECQA ใช้ได้กับโรงเรียนทุกขนาดเทียบเคียงได้กับมาตรฐานโลกจะก่อให้เกิดประโยชน์ในทุกขั้นตอนกับโรงเรียน

1. ใช้ตรวจสอบประเมินตนเองว่าระบบการบริหารจัดการของโรงเรียนส่วนใดยังบกพร่อง
2. นำส่วนที่บกพร่องหรือยังไม่บรรลุเป้าหมายมากำหนดวิธี และเป้าหมายใหม่โดยผ่านแผนปฏิบัติการ
3. เมื่อโรงเรียนพัฒนาได้ถึงจุดที่มีความพร้อมก็เขียนรายงานผลการดำเนินการเสนอเพื่อรับการตรวจประเมินด้วยกระบวนการที่มีประสิทธิผลโดยผู้ทรงคุณวุฒิ
4. ไม่ว่าโรงเรียนจะได้ผลการตรวจประเมินระดับใด โรงเรียนจะได้รับรายงานป้อนกลับที่ระบุจุดแข็ง และจุดที่ต้องปรับปรุง ซึ่งจะเป็นประโยชน์สำคัญยิ่งต่อการนำไปวางแผนปรับปรุงระบบบริหารจัดการของโรงเรียน
5. โรงเรียนที่ได้รับการตรวจประเมินและผ่านเกณฑ์จะมีสิทธิ์ใช้ตราสัญลักษณ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือ OBECQA แสดงถึงความเป็นเลิศในระบบบริหารจัดการ

OBECQA ใช้วัฒนธรรมและค่านิยมของโรงเรียนช่วยขับเคลื่อนการปฏิบัติของบุคลากรในโรงเรียนไปอย่างพร้อมเพียง

วัฒนธรรม เป็นสิ่งที่โรงเรียนต้องการให้ครูและบุคลากรทางการศึกษายึดถือ และนำไปปฏิบัติในกิจวัตรประจำวัน ทำเป็นวิถีชีวิต และทำอย่างเป็นธรรมชาติ ซึ่งต้องอาศัยเวลาในการสร้าง ถ้ามีการปฏิบัติกันมากอย่างทั่วถึงวัฒนธรรมจึงจะเข้มแข็งคงอยู่ในโรงเรียนอย่างถาวร เช่น วัฒนธรรมการให้เกียรติผู้อื่น

ค่านิยม เป็นสิ่งที่โรงเรียนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาคิดและมีความเชื่อเช่นนั้น ค่านิยมถูกบ่มเพาะมาจากการสร้างบรรยากาศ หรือสภาพแวดล้อมในการทำงาน อย่างเช่นการทำงานที่เป็นระบบ เมื่อทุกหน่วยงานทำงานอย่างเป็นระบบและนำไปปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอจะกลายเป็นวัฒนธรรมในที่สุด

OBECCA มีค่านิยมหลักเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ 11 ประการ

1. มุมมองเชิงระบบ
2. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
3. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. การให้ความสำคัญกับบุคลากร
5. การเรียนรู้ระดับองค์กรและความคล่องตัว
6. การมุ่งเน้นความสำเร็จ
7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม
8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
9. ความรับผิดชอบต่อสังคม
10. จริยธรรมและความโปร่งใส
11. การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์

OBECCA มุ่งเน้นกระบวนการซึ่งเป็นวิธีการที่โรงเรียนใช้เพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล โดยใช้ข้อองค์ประกอบในการตรวจประเมินและการปรับปรุงกระบวนการ

1. แนวทาง เป็นการออกแบบและการเลือกกระบวนการ วิธีการ และตัววัดที่มีประสิทธิผล
2. การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ เป็นการนำแนวทางไปสู่การปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวา
3. การเรียนรู้ เป็นการประเมินความก้าวหน้า การได้มาซึ่งความรู้ใหม่ และการหาโอกาสสำหรับการสร้างนวัตกรรม
4. การบูรณาการ เป็นความสอดคล้องระหว่างแนวทางกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน ซึ่งตัววัด สารสนเทศ และระบบการปรับปรุงเสริมซึ่งกันและกันระหว่างกระบวนการและหน่วยงานตามโครงสร้างการบริหาร รวมไปถึงความสอดคล้องระหว่างกระบวนการกับการปฏิบัติทั่วทั้งโรงเรียนเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ระดับโรงเรียน

OBECQA มุ่งเน้นผลลัพธ์ของกระบวนการที่เป็นระบบมีความครอบคลุมทุกประเด็นที่สำคัญของโรงเรียน ผ่านตัววัดที่เกิดจาก กลยุทธ์สู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์สำคัญ ๆ ของโรงเรียน โดยใช้องค์ประกอบในการตรวจประเมิน

1. ระดับ เป็นผลการดำเนินการปัจจุบันในมาตรฐานที่เหมาะสมตามตัววัดที่กำหนด
2. แนวโน้ม เป็นทิศทางและอัตราการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์
3. การเปรียบเทียบ เป็นผลการดำเนินการของโรงเรียนเทียบกับโรงเรียนอื่นที่มีลักษณะ การดำเนินการคล้ายกัน หรือเทียบกับระดับเทียบเคียง หรือเทียบกับโรงเรียนชั้นนำ
4. การบูรณาการ เป็นการแสดงผลลัพธ์ที่เชื่อมโยงระหว่างตัววัดสำคัญเพื่อการบรรลุเป้าประสงค์ของโรงเรียน

OBECQA จะประสบความสำเร็จหรือไม่ ขึ้นอยู่กับผู้นำระดับสูงและผู้นำสูงสุด

1. เพื่อนร่วมงานจะเชื่อผู้นำที่เก่งทำมากกว่าเก่งพูด ผู้นำที่เก่งทำจะช่วยสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามสร้างการเปลี่ยนแปลงไปสู่การจัดการที่เป็นเลิศ
2. ผู้นำทำหน้าที่กำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และถ่ายทอดไปสู่เพื่อนร่วมงาน ผู้ส่งมอบพันธมิตร ผู้ให้ความร่วมมือ นักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ
3. ผู้นำต้องปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี ด้านพฤติกรรมตามกฎหมายและจริยธรรม
4. ผู้นำเป็นผู้สร้างบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมที่เอื้อในการทำงานให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษา
5. ผู้นำต้องมีส่วนร่วมในการวางแผนบุคลากร การสร้างผู้นำในอนาคต และสร้างความยั่งยืนให้กับโรงเรียน
6. ผู้นำต้องกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานกล้าคิด กล้าพูด กล้าที่จะปรับปรุง และการเปลี่ยนแปลง ผ่านระบบการมอบหมายงานและการกำกับงาน
7. ผู้นำต้องบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า คุ่มทุน และจัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง
8. ผู้นำต้องให้ความสำคัญกับบุคลากร โดยเฉพาะเรื่องการสร้างความรู้ความผูกพันที่ช่วยทำให้เพื่อร่วมงานทำงานด้วยใจ
9. ผู้นำต้องรับผิดชอบต่อสังคม ช่วยเหลือสังคม

OBECQA สนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำในโรงเรียน (Leadership) โดยเฉพาะผู้นำของหน่วยงานเป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เกิดการคิดค้นหาวิธีใหม่ ๆ ในการทำงานที่เรียกว่า นวัตกรรมซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ของบุคคลในโรงเรียน

คุณลักษณะ 10 ประการของบุคคลที่มีภาวะผู้นำ

L : Listen เป็นผู้ฟังที่ดี

E : Explain เป็นผู้อธิบายสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างเข้าใจ

A : Assist เป็นผู้ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในเรื่องอันสมควร

D : Discuss เข้าร่วมวงถกปัญหาค้นหาคำตอบร่วมกัน

E : Evaluate วัดผลการทำงานด้วยมาตรวัดที่เหมาะสม

R : Response สะท้อนข้อมูลย้อนกลับเพื่อการทบทวน

S : Salute ทักทายด้วยใจกัลยาณมิตร

H : Health หมั่นดูแลสุขภาพไม่ให้เป็นภาระของสังคม

I : Inspire เสริมแรงใจให้เพื่อนร่วมงาน

P : Patient อดทนต่อความคิดที่แตกต่าง

OBECQA เป็นเกณฑ์ที่กำหนดหน้าที่ของผู้นำไว้ 14 ข้อ

1. กำหนดทิศทางและความสำเร็จของโรงเรียน
2. ถ่ายทอดผ่านการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
3. ปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างกับผู้ตาม
4. สร้างบรรยากาศในการทำงานที่สร้างสรรค์
5. มีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมรับผิดชอบ
6. สร้างความยั่งยืนให้กับโรงเรียน
7. ใช้การสื่อสารที่โน้มน้าวให้ผู้ที่เกี่ยวข้องคล้อยตาม
8. กระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานทำงานอย่างเต็มศักยภาพ
9. ใช้อำนาจในตำแหน่งเพื่อกำกับองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จ
10. สร้างแรงจูงใจให้เกิดความผูกพันกับโรงเรียน
11. กำหนดแนวทางการปฏิบัติและกำกับให้เกิดผลอย่างจริงจัง
12. พยายามพัฒนาและช่วยเหลือสังคม
13. ปฏิบัติตามจรรยาบรรณครูเพื่อเป็นแบบอย่าง
14. มีบทบาทในการให้รางวัลและยกย่องชมเชย

ผู้นำสูงสุดเป็นกุญแจดอกสำคัญสู่ OBECQA

ผู้นำสูงสุดเป็นผู้ประกาศนโยบาย

1. สร้างความชัดเจนในการใช้ระบบบริหารจัดการโรงเรียนด้วยเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. แสดงความมุ่งมั่นของผู้นำสูงสุดที่จะนำพาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล
3. สร้างความมั่นใจให้แก่คณะทำงาน
4. สื่อสารให้ผู้นำระดับสูง และผู้นำของโรงเรียนให้ร่วมมือ ร่วมใจที่จะพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ
5. สื่อสารให้คณะกรรมการสถานศึกษา สมาคมฯ ชมรมฯ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนร่วมมือ ร่วมใจให้การสนับสนุน

ผู้นำสูงสุดนำทบทวนโครงสร้างการบริหารและขอขยายความรับผิดชอบ

1. วางระบบการปฏิบัติ รองรับการทำงานตามเกณฑ์ OBECQA
2. วางระบบการกำกับดูแล การติดตาม ให้สอดคล้องกับโครงสร้างการบริหาร
3. จัดทำข้อกำหนดและมาตรฐานการปฏิบัติงานของหน่วยงานตามโครงสร้างการบริหารให้สอดคล้องกับ OBECQA
4. มอบหมายขอขยายความรับผิดชอบตามข้อกำหนดของ OBECQA
5. มอบกลุ่มบริหารวิชาการ รับผิดชอบการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน การวัด วิเคราะห์ การปรับปรุงผลการดำเนินการ การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ
6. มอบกลุ่มบริหารทั่วไป รับผิดชอบการบริหารเสริมและสนับสนุนการเรียนการสอน และจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน
7. มอบกลุ่มบริหารงานบุคคล รับผิดชอบการบริหารอัตรากำลัง สมรรถนะ สร้างความผูกพันให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษา การรับฟังเสียงของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการสร้างความผูกพันของนักเรียน
8. มอบกลุ่มบริหารงบประมาณ รับผิดชอบการบริหารการเงิน ทรัพยากรทางการศึกษา รายรับ รายจ่าย การวางแผนกลยุทธ์ และการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
9. ผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูง รับผิดชอบการนำองค์กรและการกำกับองค์กร ความรับผิดชอบต่อสังคม กระบวนการทำงาน และประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน

ผู้นำสูงสุดแต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนการบริหารจัดการตามเกณฑ์ OBECQA

1. **คณะกรรมการบริหาร OBECQA** หรือ Steering Committee ประกอบด้วย ผู้นำสูงสุด และผู้นำระดับสูงที่รับผิดชอบกลุ่มบริหารวิชาการ กลุ่มบริหารทั่วไป กลุ่มบริหารงบประมาณ และกลุ่มบริหารงานบุคคล

บทบาทความรับผิดชอบ

- 1.1 จัดสรรทรัพยากร งบประมาณ บุคคล และความร่วมมือในการจัดเก็บข้อมูล
- 1.2 ตัดสินใจในประเด็นที่เป็นนโยบายของโรงเรียน และข้อมูลในส่วนที่เป็น

ความลับ

- 1.3 ทบทวนความถูกต้องเหมาะสม และให้ข้อเสนอแนะรายงานฉบับร่าง
- 1.4 ต้องมีความรู้หลักการ วิธีการ และแนวทางการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่ใช้

กับ OBECQA

2. **ผู้จัดการโครงการ OBECQA** หรือ Project Manager เป็นทีมงานที่มีความรู้เรื่องแนวทางการบริหารจัดการองค์กรยุคใหม่ โดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และคุ้นเคยกับภาพรวมการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน รวมทั้งมีเวลาให้กับการประสานการปฏิบัติ และเขียนรายงานผลการดำเนินการตาม OBECQA

บทบาทความรับผิดชอบ

- 2.1 ประสานงานการเขียนรายงานของแต่ละกลุ่มย่อยให้สอดคล้องกับ OBECQA
- 2.2 ประสานงานระหว่างคณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการปฏิบัติการ
- 2.3 ประสานการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ และกระบวนทัศน์ของบุคลากรและหน่วยงานโรงเรียน ผ่านระบบการจัดทำกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
- 2.4 วัดและประเมินความก้าวหน้าของ OBECQA สรุปรายงานคณะกรรมการบริหาร
- 2.5 เป็นคณะทำงานที่เผยแพร่ความรู้ และประสบการณ์ให้กับโรงเรียนมาตรฐานสากลอื่น ๆ

3. คณะกรรมการปฏิบัติ OBECQA หรือ Award Application Committee หรือ ทีม Champion เป็นคณะกรรมการประกอบด้วยหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และหัวหน้าหน่วยงานทั้งหมดตามโครงสร้างการบริหารของโรงเรียน ซึ่งเป็นผู้นำของหน่วยงานที่รับผิดชอบการปฏิบัติการตามข้อกำหนดซึ่งต้องมีภาวะผู้นำและความรู้การบริหารจัดการองค์กรยุคใหม่ และ OBECQA

บทบาทความรับผิดชอบ

- 3.1 เป็นผู้นำหน่วยงานปฏิบัติงานตามข้อกำหนดให้ได้มาตรฐานการปฏิบัติงาน
- 3.2 วัดและประเมินประสิทธิภาพของการปฏิบัติ
- 3.3 วัดและประเมินประสิทธิผลของหน่วยงาน
- 3.4 วิเคราะห์ ปรับปรุงและสร้างนวัตกรรม
- 3.5 รายงานผลการปฏิบัติการตามสายงาน
- 3.6 ให้ข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการเขียนรายงานตาม OBECQA

ผู้นำสูงสุดนำพาโรงเรียนไปสู่ OBECQA

1. ศึกษาโครงสร้างองค์กร ซึ่งมี 2 หัวข้อ คือ ลักษณะองค์กรซึ่งเป็นตัวตนของโรงเรียนในสภาพปัจจุบัน และสถานการณ์ขององค์กรว่าอยู่ในสภาพเช่นไรเมื่อเทียบกับโรงเรียนที่มีลักษณะเช่นเดียวกัน พิจารณาว่าโรงเรียนสามารถตอบคำถามต่าง ๆ ได้หรือไม่ โดยคณะกรรมการบริหาร OBECQA ถือเป็นการตรวจประเมินตนเองเป็นครั้งแรก
2. ศึกษาค่านิยม และแนวคิดหลักของ OBECQA 11 ประการ เปรียบเทียบกับโรงเรียนที่กำลังบริหารจัดการอยู่ว่ามีประเด็นใดบ้างที่โรงเรียนควรปรับปรุงแก้ไข
3. คณะกรรมการบริหาร OBECQA ตอบคำถามหมวด 1-6 ด้านกระบวนการ จำนวน 12 หัวข้อ เพื่อทำความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับเกณฑ์ และผลการดำเนินการของโรงเรียนตามหัวข้อของเกณฑ์
4. คณะกรรมการบริหาร OBECQA ตอบคำถามหมวด 7 ด้านผลลัพธ์จำนวน 5 หัวข้อ เพื่อทำความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับเกณฑ์ และผลการดำเนินการของโรงเรียนตามหัวข้อของเกณฑ์
5. ศึกษาความเชื่อมโยงองค์ประกอบต่างๆ ของโครงสร้างองค์กร กระบวนการ ผลลัพธ์ และ ค่านิยมและแนวคิดหลัก จากภาพกรอบความคิดของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ หรือ TQA เพื่อนำมาพิจารณาวางระบบการนำองค์กร และการวัดผลการดำเนินการของโรงเรียน
6. ศึกษา OBECQA เอกสารประกอบเนื้อหา และคำอธิบายต่างๆ อย่างเข้าใจ เพื่อทบทวนแหล่งข้อมูลต่างๆ ที่จะนำมาใช้ปรับปรุงการดำเนินการของโรงเรียน
7. ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและบุคลากรเข้ารับการอบรม สัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน

ผู้นำสูงสุดนำการตรวจวินิจฉัยโรงเรียน

1. ผู้นำสูงสุดกับผู้นำระดับสูงเริ่มวินิจฉัยที่วัฒนธรรมและค่านิยมของโรงเรียนเป็นลำดับแรกถือว่าเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จหลักที่สำคัญ
2. ตรวจติดตาม (Audit) ตรวจสอบว่าหน่วยงานตามโครงสร้างการบริหารปฏิบัติงานตามข้อกำหนด และได้มาตรฐานการปฏิบัติงานหรือไม่อย่างไร
3. ตรวจวินิจฉัย (Diagnosis) ตรวจสอบว่าหน่วยงานตามโครงสร้างการบริหารงานมีอุปสรรคอะไรที่ก่อให้เกิดปัญหาต่อการปฏิบัติงาน การให้คำแนะนำ พร้อมจัดเครื่องมือที่ถูกต้องเพื่อนำไปแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาเป็นหน้าที่ของผู้นำระดับสูงและผู้นำสูงสุด
4. ตรวจประเมิน (Assessment) ตรวจสอบว่าหน่วยงานตามโครงสร้างการบริหารปฏิบัติหน้าที่ได้ผลต่ำกว่าเกณฑ์หรือสูงกว่าเกณฑ์ ส่วนที่ต่ำกว่าเกณฑ์อะไรคือโอกาสในการปรับปรุง ส่วนที่สูงกว่าเกณฑ์อะไรคือจุดแข็ง
5. ตรวจประเมินประสิทธิภาพ (Efficiency) ตรวจสอบการใช้ต้นทุน เวลา หรือ ประเด็นที่โรงเรียนใช้วัดและประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติของโรงเรียนว่าเป็นไปตามเกณฑ์ที่โรงเรียนกำหนดหรือไม่
6. ตรวจประเมินประสิทธิผล (Effectiveness) ตรวจสอบผลการดำเนินงานของหน่วยงานตามโครงสร้างการบริหารปฏิบัติงานบรรลุผลตามค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่

ผู้นำสูงสุดนำการจัดลำดับความสำคัญ

1. การตรวจวินิจฉัยจะทำให้ผู้นำสูงสุดและผู้นำระดับสูงค้นพบจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงของหน่วยงานตามโครงสร้างการบริหาร
2. จัดลำดับความสำคัญของจุดแข็งในลำดับต้น ๆ จะถูกกำหนดเป็นสมรรถนะหลักและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน
3. จัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงในลำดับต้น ๆ จะถูกกำหนดให้เป็นประเด็นเร่งด่วนในการดำเนินการและเป็นความท้าทายที่สำคัญของโรงเรียน
4. จุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง ผ่านการพิจารณาของผู้ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนด้วยฉันทามติย่อมถูกนำไปใช้ประโยชน์กับการพัฒนา
5. จุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงเป็นประเด็นสำคัญที่จะนำไปใช้กำหนดกลยุทธ์

ผู้นำสูงสุดนำการจัดทำแผนที่การปรับปรุง

1. ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะของบุคคลย่อมนำไปสู่วิธีการปรับปรุงที่ดี
2. วิธีการปรับปรุงที่ดีย่อมนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีมีคุณภาพ
3. การศึกษา การฝึกอบรม และการแบ่งปันความรู้ หรือ Knowledge Management เป็นหัวใจของการเติบโตของโรงเรียน เพราะจะนำไปสู่วิธีการปรับปรุงที่ดี
4. แผนการปรับปรุงด้านการศึกษา (Education Road Map: ERM) มุ่งเน้นความรู้ของบุคลากรในโรงเรียนโดยเฉพาะความรู้ด้านการบริหารจัดการยุคใหม่ เพื่อนำไปใช้ตอบคำถาม “อย่างไร” ดังเช่น โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตร เป็นกรณีตัวอย่างในหัวข้อ 6.1 ก. (2) แนวคิดในการออกแบบ
5. จากกรณีตัวอย่างหัวข้อ 6.1 ก. (2) การวินิจฉัยองค์กร จะค้นหาคำตอบว่าหน่วยงานไหน ใคร เป็นผู้รับผิดชอบ ผู้รับผิดชอบนั้นมีความรู้ระดับใด มีความจำเป็นมากน้อยแค่ไหนที่จะพัฒนา และถ้าจะพัฒนาควรพัฒนาในเรื่องใด วิธีใด และจะทำเมื่อไหร่ คำตอบเหล่านี้เกิดจากการตรวจวินิจฉัยองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ
6. OBECQA มีประเด็นคำถามเหล่านี้อยู่ในหมวด 1-6 ความรู้ต่าง ๆ ที่จะถูกนำมาใช้ตอบคำถามจึงเป็นเรื่องสำคัญ การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้และการเรียนรู้จึงเป็นหัวใจของแผนการปรับปรุงด้านองค์ความรู้เรื่อง Competency Gap และ Training Need เป็นเรื่องที่ไม่ยากเกินที่ผู้นำสูงสุด และผู้นำระดับสูงพึงเรียนรู้
7. แผนที่การปรับปรุงด้านการนำไปปฏิบัติ (Implementation Road Map: IRM) มุ่งเน้นการปฏิบัติว่าจะใช้กระบวนการใด วิธีการใดดำเนินการ ส่วนใหญ่โรงเรียนจะมุ่งเน้นการปฏิบัติมากกว่ามุ่งเน้นความรู้
8. การได้ความรู้คู่ไปกับการปฏิบัติการ เป็นวิธีที่ค่อยเป็นค่อยไป “ไม่มีผิด” “ไม่มีถูก” หากเรียนรู้ให้จบเสียก่อนค่อยลงมือทำอาจสายไปไม่ทันการเปลี่ยนแปลง
9. การสื่อสารแบบ 4 ทิศทาง (จากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน การสื่อสารแนวนอน และการสื่อสารต่างหน่วยงานและต่างระดับ) เป็นเรื่องสำคัญที่ผู้นำสูงสุด และผู้นำระดับสูงนำมาใช้ในการจัดทำ IRM เพื่อ แจ้งให้ทราบ ชักถามให้เข้าใจ เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น และชี้แจงเหตุผลและผลกระทบ
10. การกำหนด IRM ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วม เพื่อให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายหรือผู้ปฏิบัติมีความสุขกับการทำงาน
11. ผู้รับผิดชอบหลัก คือ ผู้ประคับประคองและให้คำแนะนำกับทีมงานที่ปฏิบัติ ทำให้ผู้ปฏิบัติคลายความกังวล ไม่เครียดและเต็มใจ ผู้รับผิดชอบหลักอยู่กับทีมปฏิบัติ ไปสัก 2-3 ครั้ง ทีมปฏิบัติจะเกิดความเข้มแข็งและลงมือปฏิบัติด้วยตนเองอย่างมั่นใจ
12. งานประจำตามโครงสร้างการบริหาร และกิจกรรม/โครงการภายใต้แผนกลยุทธ์ ERM และ IRM เป็นกลไกสำคัญของการบริหารจัดการของ OBECQA

การเขียนรายงาน OBECQA ไม่ยากอย่างที่คิด

ผู้นำสูงสุดมุ่งมั่นที่จะใช้ OBECQA เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการศึกษา และได้กำหนดเป็นนโยบายสำคัญ สื่อสารให้ผู้นำระดับสูง ครูและบุคลากรทางการศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนได้มีความรู้ ความเข้าใจ ร่วมมือร่วมใจที่จะเดินตามข้อกำหนดต่าง ๆ ของ OBECQA จึงนำไปสู่การวินิจฉัยการบริหารจัดการในแง่มุมต่าง ๆ มีการวางแผนปรับปรุงทั้งด้านการศึกษาและการปฏิบัติอย่างเป็นระบบ มีความสอดคล้อง ผลลัพธ์การดำเนินการของโรงเรียนมีระดับและแนวโน้มที่ดีขึ้นเป็นไปตาม Road Map ของโรงเรียน การเขียนรายงานวิธีการและผลการดำเนินงานเป็นเรื่องที่ยากกว่าการศึกษาและการปฏิบัติ จากประสบการณ์ของผู้เขียนเอง “สิ่งที่น่าเสียดายที่สุดคือสิ่งดี ๆ ที่โรงเรียนได้ปฏิบัติไม่ปรากฏในรายงานและสิ่งดี ๆ ที่อยู่ใน OBECQA โรงเรียนยังไม่นำไปปฏิบัติ” การเขียนรายงานจึงต้องเกิดจากการปฏิบัติและเขียนรายงานตามเกณฑ์ OBECQA

ผู้นำสูงสุดและผู้นำระดับสูงเข้าใจความหมายของคำถามและตอบคำถามได้ดีตามเกณฑ์ OBECQA แล้วหรือยัง

1. การไม่เข้าใจคำถาม เป็นได้ทั้งเข้าใจแต่ไม่ชัดเจน หรือเข้าใจแต่เป็นการเข้าใจผิด ผลที่ตามมาคือ ตอบไม่ได้เพราะไม่เข้าใจคำถาม ตอบได้แต่ตอบผิดเพราะเข้าใจความหมายที่ผิด

2. ข้อสังเกตของคำถามตามข้อกำหนดด้านกระบวนการตามเกณฑ์ OBECQA (จากกรณีตัวอย่าง)

2.1 คำถามของข้อกำหนดพื้นฐาน : ผู้นำระดับสูงนำองค์กรอย่างไร ?

2.2 คำถามของข้อกำหนดโดยรวม : ผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการอย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม

2.3 คำถามของข้อกำหนดย่อย : ผู้นำระดับสูง ดำเนินการอย่างไรในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมสู่การปฏิบัติโดยผ่านระบบการนำองค์กร (LEADERSHIP SYSTEM) ไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่สำคัญ นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ (*) การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูง แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมขององค์กรอย่างไร

กรณีตัวอย่างด้านกระบวนการ

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership) : ผู้นำระดับสูงนำองค์กรอย่างไร? (60 คะแนน)

ให้อธิบายโดยคำถาม ดังต่อไปนี้

ก. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม (Vision, Mission and Values)

(1) วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม (Vision, Mission and Values)

ผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการอย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยม ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมสู่การปฏิบัติ โดยผ่านระบบการนำองค์กร (LEADERSHIP SYSTEM) ไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร ผู้ให้ความร่วมมือที่สำคัญ นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (*) การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมขององค์กรอย่างไร

3. ความหมายของข้อกำหนดพื้นฐาน ข้อกำหนดโดยรวม และข้อกำหนดย่อยของ OBECQA ทั้ง 3 นี้เชื่อมโยงกับการให้คะแนนโดยตรง

3.1 ตอบคำถามของข้อกำหนดพื้นฐานครบ อย่างสมบูรณ์ได้คะแนนสูงสุดไม่เกินร้อยละ 45

3.2 ตอบคำถามของข้อกำหนดโดยรวมครบ อย่างสมบูรณ์ได้คะแนนสูงสุดไม่เกินร้อยละ 65

3.3 ตอบคำถามของข้อกำหนดย่อยครบ อย่างสมบูรณ์ได้คะแนนร้อยละ 70 ขึ้นไป

4. จากกรณีคำถามของข้อกำหนดย่อย 1.1 ก. (1) จะมี 2 คำถาม

4.1 ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมสู่การปฏิบัติ โดยผ่านระบบการนำองค์กร (LEADERSHIP SYSTEM) ไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร ผู้ให้ความร่วมมือที่สำคัญ นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (*)

4.2 การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมขององค์กรอย่างไร

5. โรงเรียนต้องตอบคำถามของข้อกำหนดต่าง ๆ ได้อย่างสมบูรณ์ ในด้านกระบวนการที่ครอบคลุม

5.1 แนวทาง (A) เป็นการออกแบบและการเลือกกระบวนการ วิธีการ และตัววัดที่มีประสิทธิผล

5.2 การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (D) เป็นการนำแนวทางไปสู่การปฏิบัติให้ครอบคลุมและทั่วถึง อย่างคงเส้นคงวา

5.3 การเรียนรู้ (L) เป็นการประเมินความก้าวหน้า การได้มาซึ่งความรู้ใหม่ และการหาโอกาสสำหรับการสร้างนวัตกรรม

5.4 การบูรณาการ (I) เป็นความสอดคล้องระหว่างแนวทางกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจของโรงเรียน ซึ่งตัววัด สารสนเทศ และระบบการปรับปรุงเสริมซึ่งกันและกันระหว่างกระบวนการและหน่วยงานตามโครงสร้างการบริหาร รวมไปถึงความสอดคล้องระหว่างกระบวนการกับการปฏิบัติทั่วทั้งโรงเรียนเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ระดับโรงเรียน

6. การตอบคำถามของข้อกำหนดด้านกระบวนการที่สำคัญอยู่ที่การออกแบบแนวทาง (A) ที่แสดงให้เห็นถึงความเหมาะสมของวิธีการที่ตอบคำถามของข้อกำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำไปปฏิบัติซ้ำได้ อยู่บนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศที่เชื่อถือได้ กล่าวคือ เป็นการดำเนินการที่เป็นระบบ สอดคล้องเชื่อมโยงกันตลอดแนวทาง

7. สำหรับ D, L, I เป็นการสร้างความมั่นใจว่า A เป็นแนวทางที่นำไปปฏิบัติจริง มีการเรียนรู้ ปรับปรุง พัฒนา และมีความสอดคล้องกลมกลืนกับกระบวนการอื่นและหน่วยงานต่าง ๆ ในโรงเรียนซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จของเป้าประสงค์ที่โรงเรียนกำหนด

8. สำหรับ (*) ที่ปรากฏในคำถามหมายถึง การตอบในข้อคำถามนี้ให้พิจารณาตามความเหมาะสม

9. คำว่าแนวทางที่เป็นระบบ หมายถึง แนวทางที่มีจัดขั้นตอนไว้เป็นลำดับ สามารถทำซ้ำได้ แสดงการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

คำถามจากกรณีตัวอย่าง

ผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการอย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยม ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยม สู่การปฏิบัติ โดยผ่านระบบการนำองค์กร (LEADERSHIP SYSTEM) ไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร ผู้ให้ความร่วมมือที่สำคัญ นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (*)

แนวทางการตอบคำถาม

9.1 ทำความเข้าใจข้อคำถาม ว่าอะไรที่คำถามต้องการคำตอบ ในที่นี้ คือ วิธีการดำเนินการของผู้ในระดับสูงในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมสู่การปฏิบัติ.....

9.2 พิจารณาองค์ประกอบของวิธีการที่ผู้ในระดับสูงนำมาใช้ที่จะให้ทุกหน่วยงานตามโครงสร้างการบริหารกำหนดวิสัยทัศน์ที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ของโรงเรียน เช่น วิเคราะห์วิสัยทัศน์โรงเรียน จัดทำวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน กำหนดกิจกรรมของหน่วยงาน ดำเนินกิจกรรม วัดและประเมินผล วิเคราะห์ผลและปรับปรุงวิธีการ ประเมินผลการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ (ตามตัวชี้วัด)

9.3 พิจารณาตัวชี้วัดสำคัญในข้อคำถามนี้ที่โรงเรียนกำหนด เช่น ร้อยละของหน่วยงานที่มีกิจกรรมสนับสนุนวิสัยทัศน์ของหน่วยงานและของโรงเรียน

9.4 เขียนกระบวนการของแต่ละองค์ประกอบ เช่น วิเคราะห์วิสัยทัศน์ของโรงเรียน โรงเรียนมีกระบวนการอย่างไร เขียนให้ครบทุกองค์ประกอบแบบกะทัดรัดได้ใจความ ที่สามารถนำมาปฏิบัติได้ใหม่

9.5 การสื่อความด้วยแผนภาพ ประกอบการอธิบายแผนภาพจะให้การสื่อความมีประสิทธิภาพมากขึ้น

10. การตอบคำถามของข้อกำหนดต่าง ๆ ในด้านผลลัพธ์ที่สมบูรณ์ต้องครอบคลุม

10.1 ระดับ (Le) เป็นผลการดำเนินการปัจจุบันในมาตรวัดที่เหมาะสมตามตัววัดที่กำหนด

10.2 แนวโน้ม (T) เป็นทิศทางและอัตราการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์

10.3 การเปรียบเทียบ (C) เป็นผลการดำเนินการของโรงเรียนเทียบกับโรงเรียนอื่นที่มีลักษณะการดำเนินการคล้ายกัน หรือเทียบกับระดับเทียบเคียง หรือเทียบกับโรงเรียนชั้นนำ

10.4 การบูรณาการ (I) เป็นการแสดงผลลัพธ์ที่เชื่อมโยงระหว่างตัววัดสำคัญเพื่อการบรรลุเป้าประสงค์ของโรงเรียน

11. ข้อสังเกตของคำถามตามข้อกำหนดด้านผลลัพธ์ตามเกณฑ์ OBECQA (จากกรณีตัวอย่าง)

กรณีตัวอย่างด้านผลลัพธ์

7.1 ผลลัพธ์ด้านหลักสูตรและกระบวนการ (Product and Process RESULTS): ผลลัพธ์การดำเนินการด้านหลักสูตร และประสิทธิผลของกระบวนการ เป็นอย่างไร (120 คะแนน)

ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้น
นักเรียน (STUDENT Focused Product and PROCESS Result)

ผลลัพธ์ด้านหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนการสอน และกระบวนการ
ที่ให้บริการทางการศึกษาแก่นักเรียนเป็นอย่างไร ระดับปัจจุบัน
และแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการ
ด้านหลักสูตร และกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่มีความสำคัญ
และตอบสนองโดยตรงต่อนักเรียนเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อเปรียบ
เทียบกับผลการดำเนินการของคู่แข่งเป็นอย่างไร
ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหลักสูตรกลุ่มนักเรียนและส่วนตลาด
อย่างไร (*)

11.1 คำถามของข้อกำหนดพื้นฐาน : ผลลัพธ์การดำเนินการด้านหลักสูตร และ
ประสิทธิผลของกระบวนการเป็นอย่างไร?

11.2 คำถามของข้อกำหนดโดยรวม : ผลลัพธ์ด้านหลักสูตร กระบวนการจัดการ
เรียนการสอน และกระบวนการที่ให้บริการทางการศึกษาแก่นักเรียนเป็นอย่างไร

11.3 คำถามของข้อกำหนดย่อย : ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือ
ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านหลักสูตร และกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่มี
ความสำคัญ และตอบสนองโดยตรงต่อนักเรียนเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับ
ผลการดำเนินการของคู่แข่งเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหลักสูตร
กลุ่มนักเรียนและส่วนตลาดอย่างไร (*)

12. พิจารณาตอบคำถามของข้อกำหนดต่าง ๆ ที่ได้จากตัววัดหรือตัวชี้วัดสำคัญ ด้านหลักสูตรและการเรียนการสอนที่เกิดกับนักเรียน ที่แสดงระดับ แนวโน้ม การเปรียบเทียบ และผลลัพธ์แต่ละส่วนที่มีความสอดคล้องกันแยกตามหลักสูตร กลุ่มนักเรียน และส่วนตลาด
13. การแสดงผลลัพธ์ที่แสดงถึงการปรับปรุง พัฒนา และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จะต้องใช้เวลาในแต่ละรอบของการดำเนินการ ซึ่งในระบบของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้รอบดำเนินการ 1 ปีการศึกษา ข้อมูลสารสนเทศที่นำเสนออย่างน้อย 3 ปี
14. คะแนนของการเสนอด้านผลลัพธ์นั้นความเชื่อมโยง สอดคล้องของตัววัดหรือตัวชี้วัด หรือ Integration เป็นส่วนสำคัญ โดยเฉพาะด้านหลักสูตรและกระบวนการเรียน การสอน
15. คำตอบที่ปรากฏในโครงร่างองค์กร ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่ปรากฏในคำถามของ ข้อกำหนดต่าง ๆ และแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนจะต้องมีความสอดคล้อง เชื่อมโยงสู่ผลลัพธ์ ในหมวด 7

ผู้นำสูงสุดและผู้นำระดับสูง เป็นผู้นำการเขียนรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน

1. กำกับให้คณะกรรมการขับเคลื่อน OBECQA ทั้ง 3 ชุด ได้แก่ คณะกรรมการบริหาร OBECQA ทีมผู้จัดการโครงการ และทีมปฏิบัติการ OBECQA ให้ปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบ ตามที่กำหนดอย่างเคร่งครัด
2. จัดทำโครงร่างองค์กร โดยคณะกรรมการบริหาร และทีมผู้จัดการโครงการ
3. เมื่อครบรอบดำเนินการทีมปฏิบัติการ OBECQA รายงานผลการดำเนินการ ตามความรับผิดชอบ พร้อมเสนอสารสนเทศประกอบการรายงาน
4. ทีมผู้จัดการโครงการปรับเนื้อหา และวิธีการเข้าสู่เกณฑ์ OBECQA
5. คณะกรรมการบริหาร OBECQA วินิจฉัยรายงาน พร้อมให้ข้อเสนอแนะ
6. ทีมผู้จัดการโครงการ ปรับแก้ไข นำเสนอคณะกรรมการบริหาร OBECQA พิจารณา เห็นชอบ
7. โรงเรียนนำเสนอรายงานวิธีการและผลการดำเนินการต่อคณะกรรมการ ตรวจสอบประเมินเป็นลำดับขั้นเพื่อรับการตรวจประเมินในระดับ ScQA

ผู้นำสูงสุดและผู้นำระดับสูงต้องปฏิบัติและแสดงผลการปฏิบัติตามข้อกำหนดของเกณฑ์ OBECQA

การนำข้อกำหนดของเกณฑ์ OBECQA มาใช้เป็นกรอบความคิดในการบริหารจัดการทำได้ทั้งระดับโรงเรียน ระดับกลุ่มบริหาร และระดับหน่วยงานตามโครงสร้างการบริหาร การติดตามตรวจสอบว่าโรงเรียน กลุ่มบริหาร และหน่วยงานมีการบริหารจัดการตามข้อกำหนดของเกณฑ์หรือไม่ วัดและประเมินได้จากการตอบคำถามของผู้นำโรงเรียน กลุ่มบริหาร และหน่วยงาน 17 ข้อต่อไปนี้

1. ผู้นำ นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์อย่างไร
2. ผู้นำกำกับองค์กรให้ปฏิบัติตามข้อกำหนดได้อย่างไร
3. ผู้นำมีกลยุทธ์อะไรที่จะเอาชนะค่าเป้าหมายหรือคู่เทียบและมีวิธีกำหนดอย่างไร
4. ผู้นำมีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนดหรือไม่อย่างไร
5. ผู้นำรับฟังเสียงผู้รับบริการหรือไม่อย่างไร
6. ผู้นำ นำข้อมูลจากการรับฟังเสียงผู้รับบริการมาปรับ แก้ไข พัฒนา เป็นที่พอใจของผู้รับบริการจนเกิดความผูกพันกับการให้บริการหรือไม่อย่างไร
7. ผู้นำมีการวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้ในทุกกิจกรรมหรือไม่อย่างไร
8. ผู้นำนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาเพิ่มสมรรถนะในการจัดกระทำข้อมูลหรือไม่อย่างไร
9. ผู้นำจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานให้กับบุคลากรอย่างไร
10. ผู้นำสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความผูกพันกับงาน กับสมาชิกร่วมงานอย่างไร
11. ผู้นำกำหนดระบบงานอย่างไรที่จะให้การจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตร และการบริการเสริมต่าง ๆ มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน

12. ผู้นำมีวิธีการอย่างไรที่จะให้การปฏิบัติตามข้อกำหนดของระบบงานดำเนินงานเป็นไปตามกรอบเวลาที่กำหนดและพร้อมที่จะเผชิญต่อภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น

13. โรงเรียนแสดงผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรและโปรแกรมการจัดการเรียนการสอน การบริการเสริม ทั้งระดับแนวโน้ม การเทียบเคียงและการบูรณาการได้อย่างครบถ้วนหรือไม่ อย่างไร

14. โรงเรียนแสดงผลลัพธ์ของการตอบสนองข้อเรียกร้องของผู้รับบริการได้ครบถ้วนจนเป็นที่พอใจหรือไม่ อย่างไร

15. โรงเรียนได้แสดงผลลัพธ์ของการบริหารจัดการด้านบุคลากร ทั้งอัตรากำลังสมรรถนะการทำงาน และผลของการปฏิบัติงานได้อย่างครบถ้วนหรือไม่ อย่างไร

16. โรงเรียนได้แสดงผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการนำและกำกับองค์กรได้ครบถ้วนหรือไม่ อย่างไร

17. โรงเรียนได้แสดงผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารจัดการด้านการเงิน และการตลาด (การเพิ่มและขยายการให้บริการทั้งด้านหลักสูตร การเรียนการสอน และการบริการเสริมกับผู้รับบริการที่มีจำนวนเพิ่มขึ้น)

คำถามทั้ง 17 ข้อ เป็นข้อกำหนดโดยรวม ที่ใช้เป็นข้อบ่งชี้ที่สำคัญที่แสดงว่าองค์กร (โรงเรียน กลุ่มบริหาร หน่วยงานตามโครงสร้าง) มีการบริหารจัดการตามข้อกำหนดของเกณฑ์ OBECQA



ผู้นำสูงสุดและผู้นำระดับสูงมีความสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการตามข้อกำหนดของเกณฑ์ OBECQA

ผู้นำสูงสุด ผู้นำระดับสูง และผู้นำหน่วยงานตามโครงสร้างการบริหาร มีบทบาทสำคัญที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ขององค์กร 5 ประการ ดังนี้

1. โรงเรียนมีเอกสารรายงานวิธีการและผลการดำเนินการตามเกณฑ์ OBECQA ได้ถูกต้อง ครบถ้วน
2. โรงเรียนมีทีมงานที่จะขับเคลื่อนการบริหารจัดการตามเกณฑ์ OBECQA อย่างมีประสิทธิภาพ และพร้อมที่จะพัฒนาระบบเข้าสู่ข้อกำหนดของเกณฑ์ TQA ต่อไป
3. โรงเรียนมีผู้นำสูงสุด ผู้นำระดับสูง ผู้นำหน่วยงาน และบุคลากรที่มีความรู้วิธีการปฏิบัติตามข้อกำหนดของเกณฑ์ OBECQA อย่างทั่วถึง
4. โรงเรียนมีการบริหารจัดการตามเกณฑ์ OBECQA ทั้งระดับโรงเรียน กลุ่มบริหาร และหน่วยงานตามโครงสร้างการบริหารอย่างเป็นรูปธรรม วัดและประเมินผลได้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนตามคำถาม 17 ข้อ อย่างสมบูรณ์
5. โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เกิดนวัตกรรม และเกิดความสำเร็จทั้งในปัจจุบันที่สืบเนื่องไปสู่อนาคต

ความสำเร็จทั้ง 5 ประการ เป็นความคาดหวังที่จะช่วยยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการ ยกระดับสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษา ยกระดับความรู้ ความสามารถ และทักษะของผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เทียบเคียงกับประเทศต่างๆ

บทที่ 4

การประเมินพัฒนาการโรงเรียนตามแนวทาง OBECQA
School Excellence Framework

ภาพรวม

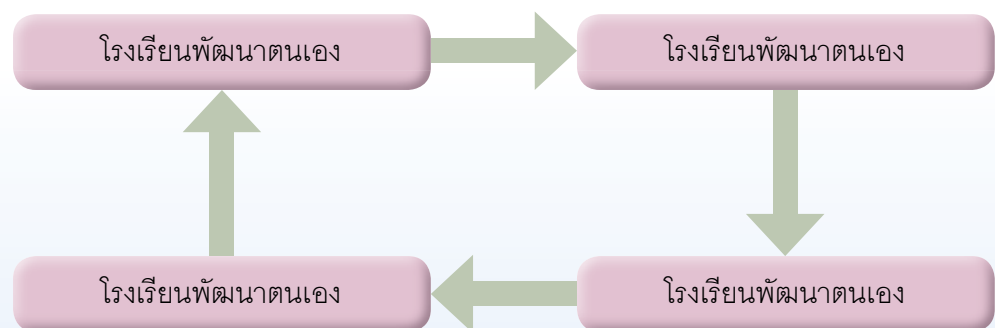
วัตถุประสงค์

1. เพื่อเป็นแนวทางให้โรงเรียนประเมินความก้าวหน้าของตนเองในการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศตามแนวทาง OBECQA
2. เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ตรวจประเมินประเมินความก้าวหน้าในการพัฒนา โรงเรียนสู่ความเป็นเลิศตามแนวทาง OBECQA
3. เพื่อเป็นพื้นฐานในการค้นหา Best Practices
4. เพื่อเตรียมพร้อมโรงเรียนเข้าสู่รางวัล OBECQA และ TQA

กรอบแนวคิด

1. ความเป็นเลิศเกิดจากการวางแนวทางที่ดี การนำสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึง และมีประสิทธิผล การเรียนรู้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง นำไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ
2. ความเป็นเลิศเกิดจากการบูรณาการของกระบวนการและตัววัดสู่เป้าหมายรวมขององค์กร
3. ความเป็นเลิศเกิดจากความพยายามพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จนเป็นวัฒนธรรมองค์กร เพื่อมุ่งสร้างคุณค่าสูงสุด แก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

ขั้นตอนการพัฒนา



¹ นายแพทย์สิทธิศักดิ์ พฤษชัยปิติกุล

เกณฑ์การประเมิน

APPROACH	0	1	2	3	4	5
	ไม่มีแนวทางที่เป็นขั้นตอนชัดเจน	มีแนวทางที่เป็นขั้นตอนชัดเจน	มีหลักฐานที่แสดงว่าแนวทางนั้นได้ผล	แนวทางได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น	แนวทางครอบคลุมข้อกำหนดย่อย	เป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับองค์กรอื่น
DEPLOY	0	1	2	3	4	5
	ยังไม่มีการนำไปปฏิบัติ	อยู่ระหว่างการนำไปปฏิบัติ	มีการปฏิบัติในหน่วยงานสำคัญ	มีการปฏิบัติในหน่วยงานส่วนใหญ่	มีการปฏิบัติอย่างดีในทุกหน่วยงาน	มีการปฏิบัติอย่างสมบูรณ์ทุกหน่วยงาน
LEARNING	0	1	2	3	4	5
	ไม่มีการติดตามใดใด	มีการติดตามความก้าวหน้าและหาทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	มีตัววัดเป้าหมาย และการติดตามผล และเริ่มเห็นการปรับปรุง	ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลนำสู่การปรับปรุงแนวทางที่ใช้ อย่างสม่ำเสมอ	ใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ นำสู่การปรับปรุงแนวทางอย่างสม่ำเสมอ	ใช้การสร้างนวัตกรรมและ Best Practice เป็นกลไกสำคัญในการปรับปรุงองค์กร
INTEGRATION	0	1	2	3	4	5
	ต่างคนต่างทำงาน ประชุมกันเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น	แนวทางตอบสนองเป้าหมายหน่วยงานของตนเป็นหลัก	แนวทางตอบสนองความต้องการลูกค้าเป็นอย่างดี	แนวทางตอบสนองกลยุทธ์องค์กรเป็นอย่างดี	แนวทางการบูรณาการกับกระบวนการอื่นเป็นอย่างดี	แนวทางตอบสนองความต้องการในอนาคตขององค์กรเป็นอย่างดี
PERFORMANCE	0	1	2	3	4	5
	ไม่มีการวัดผล	เริ่มมีการวัดผล	ผลลัพธ์สำคัญได้ตามเป้าหมาย	ผลลัพธ์สำคัญ มีแนวโน้มที่ดีขึ้นชัดเจน และผลลัพธ์เชิงเปรียบเทียบอยู่ในระดับดี (>p70)	มีผลลัพธ์แยก Segment และผลลัพธ์เชิงเปรียบเทียบอยู่ในระดับดีมาก (>p85)	ผลลัพธ์ชนะคู่แข่งและเป็นหนึ่งในผู้นำระดับแนวหน้า (>p95)

หัวข้อสำคัญในการตรวจประเมิน

หัวข้อ 1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง

หัวข้อ 1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง		
Process	1.1 ก(1)	กระบวนการนำองค์กรด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมองค์กร
Performance		ผลลัพธ์ความสำเร็จที่สำคัญตามวิสัยทัศน์และพันธกิจ ผลลัพธ์ความสำเร็จของการสร้างค่านิยมองค์กร
Process	1.1 ก(3)	กระบวนการสร้างความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคตให้กับองค์กร
Performance		ไม่ต้องมีตัววัด
Process	1.1 ข(1)	กระบวนการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากร
Performance		ผลลัพธ์ประสิทธิผลของการสื่อสารของผู้นำระดับสูง ผลลัพธ์การสร้างความผูกพันโดยผู้นำระดับสูง ผลลัพธ์ประสิทธิผลของการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง
Process	1.1 ข(2)	กระบวนการที่ทำให้ทุกคนในองค์กรใส่ใจกับเป้าหมายขององค์กร
Performance		ผลลัพธ์การทำให้ทุกคนสนใจเป้าหมายขององค์กร และการปรับปรุงผลโดยผู้นำระดับสูง
หัวข้อ 1.2 การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม		
Process	1.2 ก(1)	กระบวนการกำกับดูแลองค์กร เพื่อให้เป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาลที่ดี
Performance		ผลลัพธ์ที่แสดงถึงการเป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาลที่ดี ผลลัพธ์การตรวจสอบทั้งจากองค์กรภายนอก และการตรวจสอบภายใน
Process	1.2 ข(1)	กระบวนการจัดการผลกระทบเชิงลบและทำให้เกิดการปฏิบัติ
Performance		ตามกฎหมาย ผลลัพธ์ที่แสดงถึงประสิทธิผลของการปฏิบัติตามกฎหมาย ผลลัพธ์ที่แสดงประสิทธิผลของการจัดการผลกระทบเชิงลบต่อสังคม
Process	1.2 ข(2)	กระบวนการทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมต่อผู้มีส่วนได้
Performance		ส่วนเสียทุกกลุ่ม ผลลัพธ์ที่แสดงประสิทธิผลของการประพฤติอย่างมีจริยธรรม ผลลัพธ์ที่แสดงระดับความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต่อผู้นำระดับสูง
Process	1.2 ค(2)	กระบวนการที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและการให้
Performance		การสนับสนุนชุมชนสำคัญ ผลลัพธ์ที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม ผลลัพธ์ที่แสดงประสิทธิผลของการให้การสนับสนุนชุมชน

หัวข้อ 2.1 การวางแผนกลยุทธ์

Process	2.1 ก(1)	กระบวนการวางแผนกลยุทธ์
Performance		ไม่ต้องมีตัววัด
Process	2.1 ก(2)	กระบวนการทำให้เกิดนวัตกรรม
Performance		ไม่ต้องมีตัววัด
Process	2.1 ก(3)	กระบวนการวิเคราะห์และคิดกลยุทธ์
Performance		ไม่ต้องมีตัววัด
Process	2.1 ก(4)	กระบวนการออกแบบระบบงานและสมรรถนะหลักของโรงเรียน
Performance		ไม่ต้องมีตัววัด
Process	2.1 ข(1)(2)	กระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ที่ทำให้กลยุทธ์สมดุล และมีเป้าหมายชัดเจน
Performance		ไม่ต้องมีตัววัด

หัวข้อ 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

Process	2.2 ก(1)	กระบวนการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการที่สำคัญ
Performance		ไม่ต้องมีตัววัด
Process	2.2 ก(2)	กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสำคัญสู่การปฏิบัติที่ทั่วถึงทั้งองค์กร
Performance		ผลลัพธ์ที่แสดงถึงประสิทธิผลของการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ผลลัพธ์ที่แสดงถึงประสิทธิผลของการบรรลุแผนปฏิบัติการ ผลลัพธ์ที่แสดงความสำเร็จในการเสริมสร้างสมรรถนะหลักให้แก่องค์กร
Process	2.2 ก(3)	กระบวนการจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณเพื่อสนับสนุนความสำเร็จของแผนปฏิบัติการ
Performance		ไม่ต้องมีตัววัด
Process	2.2 ก(4)	กระบวนการจัดเตรียมแผนงานด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อสนับสนุนความสำเร็จของแผนปฏิบัติการ
Performance		ไม่ต้องมีตัววัด
Process	2.2 ก(5)	กระบวนการกระจายตัววัดและเป้าหมายเพื่อให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
Performance		ไม่ต้องมีตัววัด

หัวข้อ 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ		
Process	2.2 ก(6)	กระบวนการกำหนดค่าคาดการณ์และการปรับเปลี่ยนแผนหากไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์
Performance		ไม่ต้องมีตัววัด
หัวข้อ 3.1 การรับฟังนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
Process	3.1 ก(1)	กระบวนการรับฟังเสียงนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียปัจจุบัน
Performance		ไม่ต้องมีตัววัด
Process	3.1 ก(2)	กระบวนการรับฟังเสียงนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอนาคต
Performance		ไม่ต้องมีตัววัด
Process	3.1 ข(1)	กระบวนการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพัน
Performance		ไม่ต้องมีตัววัด
Process	3.1 ข(2)	กระบวนการประเมินความพึงพอใจเชิงเปรียบเทียบ
Performance		ไม่ต้องมีตัววัด
หัวข้อ 3.2 ความผูกพันของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
Process	3.2 ก(1)	กระบวนการกำหนดความต้องการของนักเรียนและกำหนดหลักสูตร/บริการการศึกษาที่จะให้บริการ
Performance		ผลลัพธ์ความพึงพอใจต่อหลักสูตร/บริการการศึกษาที่สำคัญ ผลลัพธ์ที่แสดงความนิยมของนักเรียนต่อหลักสูตร/บริการการศึกษาที่สำคัญ
Process	3.2 ก(2)	กระบวนการสนับสนุนนักเรียน
Performance		ผลลัพธ์ความพึงพอใจของนักเรียนต่อการสนับสนุนสำคัญที่โรงเรียนจัดให้
Process	3.2 ก(3)	กระบวนการใช้ประโยชน์จากข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียน
Performance		ไม่ต้องมีตัววัด
Process	3.2 ข(1)	กระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับนักเรียน ผู้ปกครอง ศิษย์เก่าและผู้รับนักเรียนไปศึกษาต่อ
Performance		ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจของนักเรียนด้านต่าง ๆ ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของนักเรียน ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจ/ผูกพันของผู้ปกครอง ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจของผู้รับนักเรียนไปศึกษาต่อ ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจ/ผูกพันของศิษย์เก่า

หัวข้อ 3.2 ความผูกพันของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
Process	3.2 ข(2)	กระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนของนักเรียน ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า และผู้รับนักเรียนไปศึกษาต่อ
Performance		ผลลัพธ์ความไม่พอใจของนักเรียน ผลลัพธ์ความไม่พอใจของผู้ปกครอง ศิษย์เก่า และผู้รับนักเรียนไปศึกษาต่อ ผลลัพธ์ความพอใจต่อการแก้ไขข้อร้องเรียน
หัวข้อ 4.1 การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการ		
Process	4.1 ก(1)	กระบวนการวัดผลและใช้ประโยชน์ตัววัดผล
Performance		ผลลัพธ์ด้านรายได้ และสัดส่วนรายจ่าย ผลลัพธ์ด้านผลตอบแทนทางการเงิน ผลลัพธ์ด้านความมั่นคงทางการเงิน ผลลัพธ์ด้านส่วนแบ่งตลาด ผลลัพธ์ด้านตลาดใหม่ ๆ หรือนักเรียนกลุ่มใหม่ ๆ ผลลัพธ์ด้านการจัดการงบประมาณ
Process	4.1 ก(2)	กระบวนการคัดเลือกและใช้ประโยชน์ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ
Performance		ไม่ต้องมีตัววัด
Process	4.1 ก(3)	กระบวนการเลือกและใช้ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
Performance		ไม่ต้องมีตัววัด
Process	4.1 ก(4)	กระบวนการที่ทำให้ระบบวัดผลช่วยให้องค์กรเกิดความคล่องตัว
Performance		ไม่ต้องมีตัววัด
Process	4.1 ข(1)	กระบวนการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ
Performance		ไม่ต้องมีตัววัด
Process	4.1 ค(1)	กระบวนการรวบรวมและขยายผลการปฏิบัติที่ดี
Performance		ไม่ต้องมีตัววัด
Process	4.1 ค(2)	กระบวนการทบทวนค่าคาดการณ์
Performance		ไม่ต้องมีตัววัด
Process	4.1 ค(3)	กระบวนการปรับปรุงผลการดำเนินการ
Performance		ไม่ต้องมีตัววัด

หัวข้อ 4.2 การจัดการความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศ

Process	4.2 ก(1)	กระบวนการจัดการความรู้
Performance		ไม่ต้องมีตัววัด
Process	4.2 ข(1)	กระบวนการจัดการข้อมูล สารสนเทศ ให้มีคุณภาพและปลอดภัย
Performance		ผลลัพธ์ความน่าเชื่อถือและความปลอดภัยของระบบสารสนเทศ
Process	4.2 ข(3)	กระบวนการจัดการให้ข้อมูลสารสนเทศมีความพร้อมใช้งาน
Performance		ผลลัพธ์ความพร้อมใช้งานของระบบสารสนเทศ
Process	4.2 ข(4)	กระบวนการจัดการให้ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ มีคุณภาพและใช้งานง่าย
Performance		ผลลัพธ์ความพึงพอใจของผู้ใช้งาน
Process	4.2 ข(5)	กระบวนการจัดการความพร้อมใช้งานของระบบสารสนเทศในยามฉุกเฉิน
Performance		ผลลัพธ์ที่แสดงประสิทธิผลของการเตรียมความพร้อมในยามฉุกเฉิน

หัวข้อ 5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร

Process	5.1 ก(1)	กระบวนการประเมินขีดความสามารถและอัตรากำลังที่ต้องการ
Performance		ไม่ต้องมีตัววัด
Process	5.1 ก(2)	กระบวนการจัดการบุคลากรใหม่
Performance		ผลลัพธ์ด้านการสรรหาบุคลากรใหม่ ผลลัพธ์ด้านการรักษาบุคลากรใหม่
Process	5.1 ก(3)	กระบวนการจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากร
Performance		เพื่อให้งานบรรลุผล ผลลัพธ์ความพึงพอใจต่อรูปแบบการทำงาน

หัวข้อ 5.1 สภาพแวดล้อมในการทำงาน

Process	5.1 ก(4)	กระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บุคลากรเพียงพอและมีขีดความสามารถเพียงพอ
Performance		ผลลัพธ์ด้านความเพียงพอของบุคลากร ผลลัพธ์ด้านขีดความสามารถของบุคลากร
Process	5.1 ข(1)	กระบวนการจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงาน
Performance		ผลลัพธ์ด้านความปลอดภัยบุคลากร ผลลัพธ์ด้านสุขภาพของบุคลากร ผลลัพธ์ด้านสวัสดิภาพของบุคลากร

หัวข้อ 5.1 สภาพแวดล้อมในการทำงาน

Process	5.1 ข(2)	กระบวนการสนับสนุนบุคลากร
Performance		ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของการสนับสนุนบุคลากร ผลลัพธ์ความพึงพอใจต่อการได้รับการสนับสนุนของบุคลากร

หัวข้อ 5.2 ความผูกพันของบุคลากร

Process	5.2 ก(1)	กระบวนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อเป็นองค์กรที่มีผลดำเนินการที่ดีและมีระดับความผูกพันสูง
Performance		ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจต่อวัฒนธรรมหรือบรรยากาศภายในองค์กร

Process	5.2 ก(2)	กระบวนการกำหนดปัจจัยที่สำคัญ ที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร
Performance		ไม่ต้องมีตัววัด

Process	5.2 ก(4)	กระบวนการจัดการผลการดำเนินงานเพื่อเป็นองค์กรที่มีผลดำเนินการที่ดีและมีระดับความผูกพันสูง
Performance		ผลลัพธ์ความพึงพอใจต่อกระบวนการประเมินผลการดำเนินงาน

หัวข้อ 5.2 ความผูกพันของบุคลากร

Process	5.2 ก(3)	กระบวนการประเมินระดับความผูกพันของบุคลากร และนำผลที่ได้ไปใช้ประโยชน์
Performance		ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจของบุคลากรด้านต่าง ๆ ตามปัจจัยความผูกพัน ผลสำรวจระดับความผูกพันและความภักดีของบุคลากร ผลลัพธ์ด้านผลผลิตภาพของบุคลากร ผลลัพธ์ด้านอัตราการลาออก อัตราการร้องทุกข์ อัตราการขาดงาน ผลลัพธ์ที่สะท้อนความผูกพันอื่น ๆ เช่น การมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนา เป็นต้น

Process	5.2 ข(1)	กระบวนการจัดการเรียนรู้และพัฒนาให้แก่บุคลากรและผู้นำ และการประเมินประสิทธิผล
Performance		ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาผู้นำ

Process	5.2 ข(3)	กระบวนการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงานและการเตรียมผู้นำ
Performance		ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของการเตรียมผู้นำ

หัวข้อ 6.1 กระบวนการทำงาน		
Process	6.1 ก(1)	กระบวนการออกแบบหลักสูตรและกระบวนการทำงาน
Performance		ไม่ต้องมีตัววัด
Process	6.1 ข(1)	กระบวนการนำกระบวนการทำงานไปสู่การปฏิบัติ
Performance		ผลลัพธ์ความสำเร็จตามข้อกำหนดของกระบวนการทำงานงาน ผลลัพธ์ความสำเร็จตามข้อกำหนดของกระบวนการสนับสนุน ผลลัพธ์ด้านผลิตภาพสำคัญขององค์กร ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพและรอบเวลาที่สำคัญขององค์กร
Process	6.1 ก(3)	กระบวนการปรับปรุงหลักสูตรและกระบวนการทำงาน
Performance		ผลลัพธ์ความสำเร็จในการปรับปรุงหลักสูตรและความแข็งแกร่ง ของสมรรถนะหลัก
หัวข้อ 6.1 กระบวนการทำงาน		
Process	6.1 ค	กระบวนการจัดการนวัตกรรม
Performance		ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมขององค์กร
หัวข้อ 6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ		
Process	6.2 ก	กระบวนการควบคุมต้นทุน
Performance		ผลลัพธ์ความสำเร็จในการควบคุมต้นทุน ผลลัพธ์ด้านผลิตภาพสำคัญขององค์กร ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพ และรอบเวลาที่สำคัญขององค์กร
Process	6.2 ข	กระบวนการจัดการผู้ส่งมอบ
Performance		ผลลัพธ์ที่สะท้อนประสิทธิผลของการจัดการผู้ส่งมอบ ผลลัพธ์ความสำเร็จตามข้อกำหนดของกระบวนการสนับสนุน
Process	6.2 ค(1)	กระบวนการทำให้เกิดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย
Performance		ผลลัพธ์ที่สะท้อนสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย
Process	6.2 ค(1)	กระบวนการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน
Performance		ผลลัพธ์ที่สะท้อนประสิทธิผลของการเตรียมความพร้อม ต่อภาวะฉุกเฉิน

แนวทางการตั้งคำถาม

1. สำหรับเรื่องนี้ มีแนวทางในการดำเนินการอย่างไร?
2. มีหน่วยงาน (หรือพื้นที่หรือกลุ่ม) ไດบ้างที่ต้องนำแนวทางนี้ไปปฏิบัติ?
3. ติดตามความคืบหน้าและผลสำเร็จของการนำแนวทางนี้ไปปฏิบัติอย่างไร?
4. ความสำเร็จในเรื่องนี้ วัดด้วยตัววัดอะไร เป้าหมายคืออะไร?
5. แนวทางที่ใช้มีการปรับปรุงอะไรไปบ้าง? ปรับปรุงด้วยเหตุผลอะไร?
6. แนวทางที่ใช้ ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนผู้ปกครอง (และ/หรือ ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย) อย่างไร?
7. แนวทางที่ใช้ ตอบสนองกลยุทธ์ขององค์กรอย่างไร?
8. แนวทางที่ใช้ ตอบสนองความยั่งยืนระยะยาวในอนาคตขององค์กรอย่างไร?
9. มีการเทียบเคียงผลลัพธ์และแนวทางที่ใช้กับองค์กรอื่นบ้างไหม?
10. มีการสร้างนวัตกรรมเกี่ยวกับในเรื่องนี้บ้างไหม?
11. มีการใช้ประโยชน์จาก Best Practice และแบ่งปัน Best Practice บ้างไหม?

แนวทางการประเมินคะแนน

1. เนื่องจากกรอบการประเมินที่กำหนด มีวัตถุประสงค์ให้องค์กรมีการพัฒนาแนวทาง การบริหารจัดการ และผลลัพธ์ขององค์กร สู่องค์กรที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ อย่างเป็นขั้นเป็นตอน การประเมินจึงขอให้ประเมินแบบขั้นบันได โดยเรียงลำดับจาก A-0 D-0 L-0 I-0 P-0 ต่อมาค่อยพิจารณา A-1 D-1 L-1 I-1 P-1 และ A-2 D-2 L-2 I-2 P-2 เป็นลำดับจนถึง A-5, D-5, L-5, I-5 P-5 อย่าลัดขั้นตอน การใช้แนวทางการประเมินแบบนี้ เพื่อเป็นกรอบให้องค์กรต้องพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง และเพื่อให้แน่ใจว่าผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ มาจากการบริหารจัดการที่เป็นเลิศจริงๆ ไม่ใช่โชคช่วยหรือมีทรัพยากรที่เหนือกว่า

2. การให้คะแนน สามารถให้คะแนน 0.5, 1.5, 2.5, 3.5, 4.5 ได้ กรณีที่องค์กรมีหลักฐานว่า มีระดับพัฒนาการเกินกว่า 0, 1, 2, 3, 4 แต่ยังไม่สมบูรณ์พอ ที่จะได้คะแนนเต็มในระดับถัดไป แต่ไม่อนุญาตให้คะแนนเป็นทศนิยมอย่างอื่น เพื่อตีกรอบให้องค์กรต้องพัฒนา เพื่อยกระดับตัวเอง

3. ต่อไปนี้คือหลักฐานที่เป็นข้อแนะนำ เพื่อเป็นกรอบในการให้คะแนนให้เป็นทิศทางเดียวกัน

หลักฐานที่พบ	
A-0	ไม่มีการดำเนินการในเรื่องนี้ หรือมีการดำเนินการแต่เป็นกิจกรรมย่อยๆ ตามสถานการณ์ มากกว่าที่จะเป็นระบบที่มีขั้นตอนชัดเจน พิจารณาให้ 0 ในกรณีที่เริ่มเป็นขั้นตอนเป็นตอนให้เห็นบ้าง แต่ยังไม่ชัดเจนถึง ขนาดเป็นรูปธรรม จับต้องได้ หรือมีเอกสารยืนยัน พิจารณาให้ 0.5
D-0	ไม่มีการนำสู่การปฏิบัติ พิจารณาให้ 0 (ในการตรวจประเมินจริง ถ้าตัดสินใจให้คะแนน A-0 แล้ว คะแนน D, L, I, P ต้องเป็น 0 ด้วย แต่จะเริ่มพิจารณาข้อนี้เมื่อให้ A-0.5) ในกรณีที่เห็นร่องรอยว่า เริ่มมีการวางแผนที่จะนำสู่การปฏิบัติ พิจารณาให้ 0.5
L-0	ไม่มีการติดตามใดใด พิจารณาให้ 0 (ในการตรวจประเมินจริง ถ้าตัดสินใจให้คะแนน A-0 แล้ว คะแนน D, L, I, P ต้องเป็น 0 ด้วย แต่จะเริ่มพิจารณาข้อนี้เมื่อให้ A-0.5) ในกรณีที่พบว่ามีการประชุม เมื่อมีปัญหาข้อขัดข้องเกิดขึ้น โดยไม่มีวาระหรือวงรอบกำหนดไว้ชัดเจน พิจารณา ให้ 0.5
I-0	พบว่าต่างคนต่างทำงาน ไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจน ทำไปเรื่อย ๆ รอให้ปัญหาเกิดก่อนค่อยมาประชุมกัน พิจารณาให้ 0 (ในการตรวจประเมินจริง ถ้าตัดสินใจให้คะแนน A-0 แล้ว คะแนน D, L, I, P ต้องเป็น 0 ด้วย แต่จะเริ่มพิจารณาข้อนี้เมื่อให้ A-0.5) ในกรณีที่พบว่าเริ่มมี การกำหนดวัตถุประสงค์ของสิ่งที่ทำบ้าง พิจารณาให้ 0.5
P-0	พบว่าไม่มีการวัดผลใดใด พิจารณาให้ 0 (ในการตรวจประเมินจริง ถ้าตัดสินใจให้คะแนน A-0 แล้ว คะแนน D, L, I, P ต้องเป็น 0 ด้วย แต่จะเริ่มพิจารณาข้อนี้เมื่อได้ A-0.5) ในกรณีที่พบว่ามีการวัดผลบ้าง แต่ไม่ใช่ตัววัดที่มีความสำคัญ พิจารณาให้ 0.5
A-1	มีแนวทาง เป็นขั้นตอนชัดเจน มีผู้รับผิดชอบชัดเจน มีการจัดทำไว้ เป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน พิจารณาให้ 1 ในกรณีที่มีหลักฐาน ว่าแนวทางนี้ เริ่มได้ผลบ้างแล้ว พิจารณาให้ 1.5
D-1	มีการวางแผนชัดเจนในการนำสู่การปฏิบัติ และมีหลักฐานให้เห็นว่า ได้เริ่มมีการปฏิบัติในหน่วยงาน (หรือพื้นที่ / หรือกลุ่ม) ที่มีความสำคัญ ต่อความสำเร็จ พิจารณาให้ 1 ในกรณีที่พบว่าการนำสู่การปฏิบัติ ได้ีระดับหนึ่ง พิจารณาให้ 1.5
L-1	มีหลักฐานให้เห็นว่า มีการกำหนดวงรอบที่แน่นอนในการติดตาม ความก้าวหน้าของการนำสู่การปฏิบัติและมีการติดตามผลลัพธ์บ้าง ในที่ประชุม พิจารณาให้ 1 ในกรณีที่พบว่า มีการแก้ไขแนวทางที่ใช้บ้าง แต่เกิดจากการแก้ไขปัญหา พิจารณาให้ 1.5
I-1	มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน แต่เป็นเป้าหมายของ หน่วยงาน เป็นหลัก พิจารณาให้ 1 ในกรณีที่พบว่าเริ่มคำนึงถึง ความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบ้าง พิจารณาให้ 1.5
P-1	เริ่มมีการวัดผลในเรื่องที่มีความสำคัญ ตรงกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ พิจารณาให้ 1 ในกรณีที่พบว่าผลลัพธ์มีระดับดีพอใช้เมื่อเทียบกับเป้าหมาย แต่ยังไม่บรรลุเป้าหมาย พิจารณาให้ 1.5

หลักฐานที่พบ

A-2	มีหลักฐานให้เห็นว่าแนวทางที่วางไว้ เมื่อนำสู่การปฏิบัติแล้วได้ผลตามที่ประสงค์ เช่น เริ่มได้ผลตามวัตถุประสงค์ เริ่มใกล้เคียงเป้าหมาย ผ่านการรับรองมาตรฐาน เป็นต้น พิจารณาให้ 2 ในกรณีที่มิหลักฐานว่า ได้ผลดีมากเทียบกับเป้าหมาย หรือ วัตถุประสงค์ พิจารณาให้ 2.5
D-2	มีหลักฐานให้เห็นว่า ได้มีการนำแนวทางสู่การปฏิบัติอย่างดี ในหน่วยงาน/พื้นที่/กลุ่มหลัก ๆ ที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จ เช่นหน่วยงานหลัก กลุ่มผู้เรียนหลัก บุคลากรกลุ่มหลักที่มีความสำคัญสูง เป็นต้น พิจารณาให้ 2 ในกรณีที่พบว่า เริ่มมีการนำแนวทางสู่การปฏิบัติในหน่วยงาน/พื้นที่/กลุ่มอื่น นอกเหนือจากกลุ่มหลัก พิจารณาให้ 2.5
L-2	มีหลักฐานให้เห็นว่า มีการกำหนดตัววัด เป้าหมายที่ชัดเจน และมีการติดตามผล ตัววัดเทียบกับเป้าหมาย เป็นวงรอบที่ชัดเจน พิจารณาให้ 2 ในกรณีที่พบว่า เริ่มเห็นการปรับปรุงแนวทางที่ใช้บ้าง อันเกิดจากการทบทวนติดตามตัววัด พิจารณาให้ 2.5
I-2	มีหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าแนวทางที่ใช้ ตอบสนองต่อความต้องการ ของนักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ตรงกับความต้องการ ความคาดหวังหลัก ที่ได้จากการสำรวจผู้เรียนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น พิจารณาให้ 2 ในกรณีที่พบว่า เริ่มสอดคล้องกับทิศทางกลยุทธ์ พิจารณาให้ 2.5
P-2	ผลลัพธ์ของตัววัดที่มีความสำคัญ ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด พิจารณาให้ 2 ในกรณีที่พบว่า เริ่มเห็นแนวโน้มที่ดีขึ้น พิจารณาให้ 2.5
A-3	มีหลักฐานให้เห็นว่ามีการปรับปรุงแนวทางที่ใช้ และมีหลักฐานให้เห็นว่า ได้ผลดีกว่าเดิม พิจารณาให้ 3 ในกรณีที่พบว่า แนวทางมีความละเอียดขึ้น ครอบคลุม บางส่วนของข้อกำหนดย่อย ๆ พิจารณาให้ 3.5
D-3	มีหลักฐานให้เห็นว่า มีการนำแนวทางสู่การปฏิบัติอย่างดี ในหน่วยงาน/พื้นที่/กลุ่ม ส่วนใหญ่ขององค์กร พิจารณาให้ 3 ในกรณีที่ พบว่า มีการปฏิบัติในทุกหน่วยงานแล้ว โดยที่หน่วยงานส่วนใหญ่มีการปฏิบัติ อย่างดี แต่ยังมีบางส่วนที่ยังปฏิบัติได้ไม่ดีนัก พิจารณาให้ 3.5
L-3	มีหลักฐานให้เห็นว่า มีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศในการติดตามผล อย่างเป็นวงรอบที่ชัดเจน สม่ำเสมอ มีการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ และนำมาซึ่งการปรับปรุงผลการดำเนินการและแนวทางที่ใช้ที่เป็นระบบ พิจารณาให้ 3 ในกรณีที่เริ่มเห็นการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบบ้าง พิจารณาให้ 3.5
I-3	มีหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่า แนวทางที่ใช้ คำนึงถึงและตอบสนองต่อทิศทางกลยุทธ์ขององค์กรเป็นอย่างดี พิจารณาให้ 3 ในกรณีที่พบว่า ตอบสนองครบถ้วน ทั้งกลยุทธ์ระยะสั้น และระยะยาว พิจารณาให้ 3.5
P-3	ผลลัพธ์ของตัววัดที่มีความสำคัญ นอกจากเป็นไปตามเป้าหมายแล้ว ยังมีแนวโน้มที่ดีขึ้นอย่างชัดเจน และมีระดับเชิงเปรียบเทียบที่ดี คือไม่ต่ำกว่า 70 percentile ของอุตสาหกรรม/ของวงการ พิจารณาให้ 3 ในกรณีที่พบว่า มีผลลัพธ์เชิงเปรียบเทียบระดับ 80 percentile พิจารณาให้ 3.5

หลักฐานที่พบ	
A-4	แนวทางที่ใช้มีความเป็นระบบและมีประสิทธิผล ครอบคลุมข้อกำหนดย่อยพิจารณาให้ 4 ในกรณีที่พบว่า มีประสิทธิผลดีมาก พอที่จะเป็นแบบ อย่างที่ดีให้กับองค์กรอื่นได้ พิจารณาให้ 4.5
D-4	มีหลักฐานให้เห็นว่า มีการนำแนวทางสู่การปฏิบัติอย่างดี ในทุกหน่วยงาน/ทุกพื้นที่/ทุกกลุ่ม พิจารณาให้ 4 ในกรณีที่พบว่า มีการปฏิบัติที่ดีมากในพื้นที่ส่วนใหญ่ พิจารณาให้ 4.5
L-4	มีหลักฐานให้เห็นว่า มีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบอย่าง สม่าเสมอ และนำมาซึ่งการปรับปรุงผลการดำเนินการ และแนวทาง ที่ใช้อย่างชัดเจน พิจารณาให้ 4 ในกรณีที่พบว่า ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ ดังกล่าว นำมาสู่การสร้างนวัตกรรม และมีหลักฐานการใช้ Best Practice เป็นเครื่องมือหลักในการปรับปรุงองค์กร พิจารณาให้ 4.5
I-4	มีหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่า แนวทางที่ใช้ นอกจากคำนึงถึง และตอบสนองต่อทิศทางกลยุทธ์ขององค์กรทั้งระยะสั้นและระยะยาวเป็นอย่างดีแล้ว ยังเชื่อมโยงและส่งเสริมความสำเร็จซึ่งกันและกันด้วย พิจารณาให้ 4 ในกรณีที่พบว่า แนวทางที่ใช้ เริ่มคำนึงถึงและเริ่มตอบสนองความยั่งยืน ขององค์กรระยะยาว พิจารณาให้ 4.5
P-4	มีการวัดผลลัพธ์ครบถ้วนในทุกกลุ่มที่มีความสำคัญ (Segment) ผลลัพธ์มีการเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่มีความสำคัญ (หรือคู่แข่ง) และผลลัพธ์เชิงเปรียบเทียบอยู่ในเกณฑ์ดีมาก คือ ในระดับ 85 percentile ขึ้นไปเมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมหรือวงการ พิจารณาให้ 4 ในกรณีที่พบว่าผลลัพธ์อยู่ในระดับ 90 percentile พิจารณาให้ 4.5
A-5	แนวทางที่ใช้มีความเป็นระบบและมีประสิทธิผล ครอบคลุมข้อกำหนดย่อยได้อย่างสมบูรณ์ มีประสิทธิผลสูง และมีความเป็นนวัตกรรม สมควรเป็นแบบอย่างให้กับองค์กรอื่น
D-5	มีหลักฐานให้เห็นว่า มีการนำแนวทางสู่การปฏิบัติอย่างสมบูรณ์ โดยไม่มีช่องว่างใดใด ในทุกหน่วยงาน/ทุกพื้นที่/ทุกกลุ่ม
L-5	มีหลักฐานให้เห็นว่า องค์กรใช้การวินิจฉัยองค์กร การสร้างนวัตกรรม และ Best Practices เป็นกลยุทธ์หลักในการปรับปรุงองค์กร และเป็นวิธีการ ทำงานปกติขององค์กร
I-5	มีหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่า แนวทางที่ใช้ ตอบสนองเป็นอย่างดีกับปัจจัย ที่เป็นความยั่งยืนระยะยาวขององค์กรในอนาคต แสดงให้เห็นว่า องค์กรมีการเตรียมพร้อม เป็นอย่างดีสำหรับความไม่แน่นอน ความผันผวน และการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต
P-5	ผลลัพธ์ชนะคู่แข่ง (เฉพาะผลลัพธ์ด้านคุณภาพ ความพอใจ/ความผูกพัน ของผู้เรียน ผู้ปกครอง และส่วนแบ่งตลาดเท่านั้นที่ต้องเทียบกับคู่แข่ง) และเป็นแนวหน้าของอุตสาหกรรม คือระดับ 95 percentile ขึ้นไป หรือเป็นแนวหน้าของโลก

เกณฑ์การให้รางวัล

หลักเกณฑ์พิจารณารางวัล OBECQA

1. ได้คะแนน Process เฉลี่ยแต่ละหัวข้อไม่น้อยกว่า 3.5
2. ได้คะแนน Performance เฉลี่ยรวมไม่น้อยกว่า 3.5
3. มี Best Practice อย่างน้อย 2 หัวข้อ

หลักเกณฑ์การพิจารณา Best Practice

1. ได้คะแนน Process ในระดับ 4.5
2. ได้คะแนน Performance ในหัวข้อนั้นในระดับ 4.5



บทที่ 5
เส้นทางความสำเร็จสู่รางวัลคุณภาพ
แห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน OBECQA

ลำดับพัฒนาการสู่รางวัลคุณภาพ
แห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน OBECQA

โรงเรียนรางวัลระดับ OBECQA		
โรงเรียนทั่วไป	โรงเรียนรางวัลระดับ ScQA	1. โรงเรียนที่ได้รับรางวัลระดับ ScQA แล้ว พัฒนางานต่อเนื่องร่วมกับโรงเรียนพี่เลี้ยง 2. โรงเรียนเสนอรายงานเพื่อขอรับการประเมินรางวัลระดับ OBECQA 3. คณะกรรมการอ่านเอกสาร รายงานกรณีไม่ผ่านเกณฑ์ ให้แจ้งโรงเรียนดำเนินการปรับปรุง 4. โรงเรียนที่มีคะแนนผ่านเกณฑ์ คณะกรรมการดำเนินการตรวจเยี่ยมและประเมิน 5. คณะกรรมการแจ้งผลการประเมินให้โรงเรียนที่ผ่านการประเมินทราบเพื่อรับรางวัล OBECQA กรณีไม่ผ่านเกณฑ์ ให้โรงเรียนขอรับการประเมินใหม่ได้ในปีการศึกษาต่อไป
	1. โรงเรียนสมัครเข้าร่วมขอรับการพัฒนาตามเกณฑ์ OBECQA 2. โรงเรียนกับเขตพื้นที่ลงนาม MOU ร่วมกัน 3. Cluster มอบหมายให้โรงเรียน OBECQA เป็นพี่เลี้ยงดูแลช่วยเหลือ 4. โรงเรียนปรับระบบการทำงานตามเกณฑ์ OBECQA เวลา 1 ปีการศึกษา 5. โรงเรียนเสนอรายงานเพื่อขอรับการประเมินเพื่อรับรางวัลระดับโรงเรียน ScQA	
	1. ผู้บริหารมุ่งมั่น 2. ทีมงานเข้มแข็ง 3. ศึกษาคู่มือ OBECQA อย่างละเอียด 4. มีพื้นฐานวัฒนธรรมในการทำงาน สอดคล้องกับค่านิยม และแนวคิดหลัก 11 ประการ 5. มีกระบวนการทำงานภายในโรงเรียนที่เป็นระบบและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	
เขตพื้นที่ตรวจสอบความพร้อมและเสนอรายชื่อโรงเรียน	สพฐ. ตั้งคณะกรรมการตรวจเยี่ยมและประเมิน	สพฐ. ตั้งคณะกรรมการตรวจเยี่ยมและประเมิน

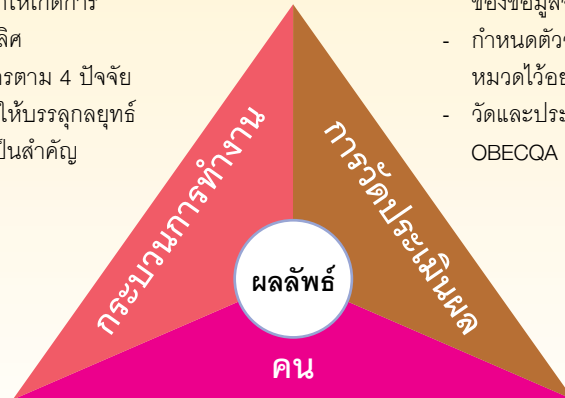
กรอบแนวคิดหลักในการเตรียมการเพื่อรับการประเมิน



ภาพประกอบ กรอบแนวคิดหลักในการเตรียมการเพื่อรับการประเมิน

องค์ประกอบของความสำเร็จ

- มุ่งสร้างค่านิยมและแนวคิดหลัก 11 ประการ ให้เกิดเป็นวัฒนธรรมในการทำงานและมีผลทำให้เกิดการดำเนินการที่เป็นเลิศ
- มุ่งเน้นกระบวนการตาม 4 ปัจจัย
- มุ่งเน้นการทำงานให้บรรลุกลยุทธ์ และมุ่งเน้นเรียนเป็นสำคัญ
- วางระบบการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้เป็นพื้นฐานของข้อมูลจริง
- กำหนดตัววัด ตัวชี้วัดที่สำคัญ แต่ละหมวดไว้อย่างชัดเจน
- วัดและประเมินตนเองตามเกณฑ์ OBECQA



- ผู้นำระดับสูง ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้างานทุกหน่วยงานในโรงเรียน
- บุคลากร ได้แก่ ครูและบุคลากรทุกส่วนในโรงเรียน
- ลูกค้า ได้แก่ นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ภาพประกอบ องค์ประกอบของความสำเร็จ

การทำงานทุกอย่างมุ่งสู่ผลลัพธ์ ซึ่งกำหนดไว้ชัดเจนทั้ง 5 ด้าน ซึ่งทั้ง 5 ด้านจะเกี่ยวข้องกับการทำงานของผู้ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้างาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้าระดับชั้น ครูและบุคลากรทุกคน เป็นการทำงานเชิงบูรณาการทุกงานในโรงเรียนที่มีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ทั้ง 5 ด้าน คือ

1. ด้านหลักสูตรและกระบวนการ
2. ด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. ด้านบุคลากร
4. ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร
5. ด้านการเงินและตลาด

แนวทางการประเมิน ScQA

โรงเรียนที่สมัครเข้ารับการประเมินโรงเรียนรางวัลระดับ ScQA จะได้รับการดูแลโดยโรงเรียนพี่เลี้ยงอย่างน้อย 1 ปี ให้สามารถจัดทำรายงาน และสมัครเข้ารับการประเมินด้วยตนเอง

ขั้นตอน	การดำเนินงาน	หมายเหตุ
ขั้นตอนที่ 1 การประเมิน เอกสารรายงาน	- โรงเรียนจัดส่งรายงานเพื่อขอรับการประเมิน - คณะกรรมการการอ่านเอกสารรายงาน (Independent Review) เพื่อให้เห็นจุดแข็ง จุดที่ควรพัฒนา กำหนดสิ่งที่ต้องเสนอแนะโรงเรียนในการ Site Visit - คณะกรรมการประชุมเพื่อ Consensus สรุปจุดแข็ง จุดที่ควรพัฒนาของโรงเรียน ในแต่ละหมวด ก่อนออกประเมิน	- ที่ศูนย์ของ Cluster - ศูนย์ Cluster ตั้งคณะกรรมการประเมิน ทุกโรงเรียนในลักษณะการประเมินเพื่อพัฒนา
ขั้นตอนที่ 2 การตรวจเยี่ยม และประเมิน (site visit)	- ประธานคณะกรรมการชี้แจงภาพรวมของการตรวจเยี่ยม - โรงเรียนนำเสนอโครงร่างองค์กร (ไม่เกิน 30 นาที) - ตัวแทนโรงเรียนแต่ละหมวดนำเสนอวิธีการและผลการดำเนินงาน ทั้ง 7หมวด - คณะกรรมการที่รับผิดชอบแต่ละหมวดสะท้อนให้เห็นโอกาสในการพัฒนาของแต่ละหมวด - คณะกรรมการทุกท่านเสนอเพิ่มเติม - แบ่งกลุ่มคณะทำงานของโรงเรียนเป็น 6 กลุ่ม คือกลุ่ม ตั้งแต่ หมวด 1-หมวด 6 ดำเนินการศึกษาเอกสารรายงาน เอกสารเพิ่มเติม สัมภาษณ์ สังเกต ชักถาม และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และดูการปฏิบัติจริงของโรงเรียน	- พบคณะกรรมการ Site Visit เวลา 08:30-09:00 น. - ประชุมรวมทุกทีม เพื่อให้เห็นการบูรณาการ เวลา 09:00-12:00 น. - พบคณะกรรมการ Site Visit เวลา 13:00-15:00 น.

ขั้นตอน	การดำเนินงาน	หมายเหตุ
	- คณะกรรมการให้ข้อมูลย้อนกลับกับโรงเรียน เพื่อหาข้อมูลตามเกณฑ์พิจารณาให้คะแนนได้อย่างชัดเจน พิจารณาเอกสารที่เกี่ยวข้องสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง - คณะกรรมการให้ข้อมูลย้อนกลับกับโรงเรียน รับฟังข้อซักถามให้ข้อเสนอแนะโดยประชุมพร้อมกันทั้ง 7 หมวด	- ที่ประชุมรวมกลุ่มเวลา 15:00-16:00 น.
ขั้นตอนที่ 3 การสรุปรายงาน	- คณะกรรมการประชุมสรุปผลการประเมินและจัดทำรายงาน Feedback Report ให้แก่โรงเรียน และ สพฐ.	- โรงเรียนที่ได้คะแนนน้อยกว่า250 ให้ปรับปรุงเสนอรายงานใหม่ในปีการศึกษาต่อไป - โรงเรียนที่ได้คะแนนตั้งแต่ 250 ขึ้นไป ให้แจ้งผลการผ่านเกณฑ์และเสนอ สพฐ. รับรองเป็นโรงเรียนรางวัลระดับ ScQA - ในกรณีที่โรงเรียนได้คะแนนตั้งแต่ 351 ขึ้นไป สามารถเสนอขอรับการประเมินโรงเรียนรางวัลระดับ OBECQA ต่อไปได้
ขั้นตอนที่ 4 พัฒนาต่อเนื่อง	- โรงเรียนนำข้อเสนอแนะมาจาก Feedback Report ไปพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียน - โรงเรียนเตรียมการปรับปรุงรายงานฉบับใหม่โดยแก้ไขพัฒนาตาม Feedback Report ให้เป็นเอกสารหลักในการบริหารจัดการโรงเรียน	เกิดความยั่งยืนในการบริหารจัดการตามมาตรฐานสากล

แนวทางการประเมิน OBECQA

โรงเรียนรางวัลระดับ ScQA สามารถสมัครเข้ารับการประเมินโรงเรียนรางวัลระดับ OBECQA โดยต้องได้รับรางวัลระดับ ScQA มาแล้วอย่างน้อย 1 ปี

ยกเว้นโรงเรียนที่ผ่านการประเมินโรงเรียนรางวัลระดับ ScQA แล้วมีคะแนน ตั้งแต่ 351 คะแนนขึ้นไป สามารถสมัครเข้ารับการประเมินโรงเรียนรางวัลระดับ OBECQA ต่อไปได้เลย

ขั้นตอน	การดำเนินงาน	หมายเหตุ
ขั้นตอนที่ 1 การประเมิน เอกสารรายงาน	- โรงเรียนจัดส่งรายงานเพื่อขอรับการประเมิน - คณะกรรมการอ่านเอกสารรายงาน (Independent Review) เพื่อให้เห็นจุดแข็ง จุดที่ควรพัฒนา กำหนดสิ่งที่ต้องเสนอแนะโรงเรียน ในการ Site Visit - คณะกรรมการประชุมเพื่อ Consensus สรุป จุดแข็ง จุดที่ควรพัฒนา ของโรงเรียนในแต่ละหมวดก่อนออกประเมิน - กรณีที่โรงเรียนได้คะแนนน้อยกว่า 351 ให้จัดทำรายงาน feedback report เสนอโรงเรียนเพื่อปรับปรุงต่อไป	- ที่ สพฐ. - สพฐ. ตั้งคณะกรรมการประเมินโรงเรียน - โรงเรียนที่ได้คะแนนน้อยกว่า 351 ให้ปรับปรุงและเสนอรายงานใหม่ในปีการศึกษาต่อไป - โรงเรียนที่ได้คะแนนตั้งแต่ 351 ขึ้นไป ให้คณะกรรมการไปตรวจเยี่ยมและประเมิน
ขั้นตอนที่ 2 การตรวจเยี่ยม และประเมิน (site visit)	- ประธานคณะกรรมการชี้แจงภาพรวมของการตรวจเยี่ยม - โรงเรียนนำเสนอโครงร่างองค์กร (ไม่เกิน 30 นาที) - ตัวแทนโรงเรียนแต่ละหมวดนำเสนอวิธีการและผลการดำเนินงานทั้ง 7 หมวด - คณะกรรมการที่รับผิดชอบแต่ละหมวดสะท้อนให้เห็นโอกาสในการพัฒนาของแต่ละหมวด - คณะกรรมการทุกท่านเสนอเพิ่มเติม - แบ่งกลุ่มคณะทำงานของโรงเรียนเป็น 6 กลุ่ม คือกลุ่ม ตั้งแต่ หมวด 1-หมวด 6 ดำเนินการศึกษาเอกสาร รายงาน เอกสารเพิ่มเติม สัมภาษณ์ สังเกต ชักถาม และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และดูการปฏิบัติจริงของโรงเรียน	- พบคณะกรรมการ Site Visit เวลา 08:30-09:00 น. - ประชุมรวมทุกทีม เพื่อให้เห็นการบูรณาการ เวลา 09:00-12:00 น. - พบคณะกรรมการ Site Visit เวลา 13:00-15:00 น.

ขั้นตอน	การดำเนินงาน	หมายเหตุ
	- คณะกรรมการให้ข้อมูลย้อนกลับกับโรงเรียน เพื่อหาข้อมูลตามเกณฑ์พิจารณาให้คะแนนได้อย่างชัดเจน พิจารณาเอกสารที่เกี่ยวข้องสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง - คณะกรรมการให้ข้อมูลย้อนกลับกับโรงเรียน รับฟังข้อซักถาม ให้ข้อเสนอแนะโดยประชุมพร้อมกัน ทั้ง 7 หมวด	- ที่ประชุมรวมกลุ่มเวลา 15:00-16:00 น.
ขั้นตอนที่ 3 การสรุปรายงาน	- คณะกรรมการประชุมสรุปผลการประเมินและจัดทำรายงาน Feedback Report ให้แก่โรงเรียน และ สพฐ.	- โรงเรียนที่ได้คะแนนน้อยกว่า 351 ให้ปรับปรุงเสนอรายงานใหม่ ในปีการศึกษาต่อไป - โรงเรียนที่ได้คะแนนตั้งแต่ 351 ขึ้นไป ให้แจ้งผลการผ่านเกณฑ์ และเสนอ สพฐ. รับรองเป็นโรงเรียนรางวัลระดับ OBECQA
ขั้นตอนที่ 4 พัฒนาต่อเนื่อง	- โรงเรียนนำข้อเสนอแนะมาจาก Feedback Report ไปพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียน - โรงเรียนเตรียมการปรับปรุงรายงานฉบับใหม่โดยแก้ไขพัฒนาตาม Feedback Report ให้เป็นเอกสารหลักในการบริหารจัดการโรงเรียน	เกิดความยั่งยืนในการบริหารจัดการตามมาตรฐานสากล

หมายเหตุ โรงเรียนที่ได้คะแนนสูงและมีความพร้อม สมป. จะสนับสนุนให้ขอรับการประเมิน TQA ต่อไป

บทบาทของคณะกรรมการพี่เลี้ยงและโรงเรียนพี่เลี้ยง

มุ่งช่วยเหลือโรงเรียนให้ทำงานตามเกณฑ์ OBECQA ได้อย่างถูกต้อง โดยดำเนินการดังนี้

A1 : Awareness สร้างความตระหนัก โดยทำหน้าที่เป็นวิทยากร เป็นผู้ให้คำปรึกษาทำความเข้าใจในหลักการ และวิธีการในสาระสำคัญ คือ

- คู่มือเกณฑ์การประเมิน การทำงานตามเกณฑ์
- การวางแผนกลยุทธ์
- การปลูกฝังค่านิยมและแนวคิดหลัก 11 ประการ
- การมุ่งเน้นกระบวนการ
- การบูรณาการการทำงาน
- การวัดวิเคราะห์และการจัดการความรู้

A2 : Attempt กระตุ้นความพยายาม ลงไปช่วยเหลือในหน่วยงานจริงที่โรงเรียน เพื่อผลักดันการทำงานของโรงเรียนไปในทิศทางที่ถูกต้อง โดย

- ประชุมเชิงปฏิบัติการที่โรงเรียน
- การศึกษาดูงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างโรงเรียนกับโรงเรียนพี่เลี้ยง
- การแนะนำช่วยเหลือในการเขียนรายงาน
- การตรวจเอกสารรายงานและการช่วยแนะนำตอบข้อขัดข้องในการทำงาน เพื่อให้ทำงานได้ถูกต้องสอดคล้องกับเกณฑ์การประเมิน

A3 : Achievement ฝึกให้โรงเรียนทำงานเชิงระบบให้เป็นงานปกติของโรงเรียน โดยการสนับสนุน เพื่อให้โรงเรียนพร้อมรับการประเมิน

- เป็นที่ปรึกษาในการวางระบบการทำงานของโรงเรียน
- ช่วยดูแลความถูกต้องในการจัดทำกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ
- ช่วยแนะนำ เรื่อง การกำหนดตัวชี้วัด
- ทำให้โรงเรียนสามารถทำงานเป็นระบบ มีมาตรฐานในการทำงาน

A4 : Accredited การรับรอง เน้นความยั่งยืนทำงานได้ตามกระบวนการของ OBECQA เกิดค่านิยมและแนวคิดหลัก 11 ประการฝังแน่นอยู่ในโรงเรียน

- ช่วยฝึกการประเมินตนเองตามเกณฑ์ให้ถูกต้องแม่นยำ
- ฝึกการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และประเมินค่า เพื่อนำไปพัฒนา

บรรณานุกรม

- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (2558). **เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2559-2560**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด (มหาชน).
 สิทธิชัย นันทนาวิจิตร. (มปป.). **สู่ความเป็นเลิศ**. สืบค้นเมื่อ 18 มิถุนายน 2559 เข้าถึงได้จาก http://202.183.190.2/FTPiWebAdmin/knw_pworld/image_content/74/pw74_2_lds1.pdf
- สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย. (2556.) **เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน OBECQA ของโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล ปี 2557-2558**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.

คณะกรรมการผู้จัดทำเอกสารเกณฑ์รางวัลคุณภาพ

แห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน OBECQA ปี 2559-2560

ที่ปรึกษา

- | | |
|--------------------------|---|
| 1. นายการุณ สกุลประดิษฐ์ | เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| 2. นายพะโยม ชิณวงศ์ | รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| 3. นายไพรัช แสงทอง | ผู้อำนวยการสำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย |
| 4. นายนคร ดังคะพิภพ | ที่ปรึกษาสำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย |

ผู้จัดทำเอกสาร

- | | |
|--------------------------------|---|
| 1. นางศิริวรรณ อาจศรี | ผู้อำนวยการโรงเรียนภูเขียว
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 |
| 2. นายมนต์ชัย ปาณรูป | ผู้อำนวยการโรงเรียนอุตรดิตถ์ดรุณี
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 |
| 3. นายประชอบ หลินกุล | ผู้อำนวยการโรงเรียนสงวนหญิง
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 |
| 4. นายสุนทรสส์ เพชรรักษาคำด้วง | ผู้อำนวยการโรงเรียนเมืองนครศรีธรรมราช
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 |
| 5. นายวิษณุ ผสมทรัพย์ | ผู้อำนวยการโรงเรียนโพธิ์สัมพันธ์พิทยาคาร
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 |
| 6. นางสมจิต มุ่งกลาง | ผู้อำนวยการโรงเรียนโคราชพิทยาคม
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 31 |
| 7. นางนิตยา มั่นชำนาญ | ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดพรหมประสิทธิ์
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 |
| 8. นายสมชัย ขวลิตธาดา | ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชัย
สำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาสมุทรสาคร |
| 9. นายบุญเลิศ ค่อนสอาด | ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลวัดปิตุลาธิราชรังสฤษฎ์
สำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาจะเข้เทรา เขต 1 |
| 10. นายอำนาจ อยู่คำ | ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลนครราชสีมา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัศึกษานครราชสีมา เขต 1 |
| 11. นายอภัย บุญสาม | ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลอุบลราชธานี
สำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 |
| 12. นายบัณฑิต พัดเย็น | ผู้อำนวยการโรงเรียนราชวินิต
สำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษากรุงเทพมหานคร |

13. นายไพศาล ประทุมชาติ	ผู้ทรงคุณวุฒิ
14. นางเบญจวรรณ ไกรคุณินันท์	ผู้ทรงคุณวุฒิ
15. นายลิขิต เพชรผล	ผู้ทรงคุณวุฒิ
16. นายธีระพันธุ์ ธีรานันท์	ผู้ทรงคุณวุฒิ
17. นายทรงวิทย์ นิลเทียน	ผู้ทรงคุณวุฒิ
18. นายนิพนธ์ เสือก้อน	ผู้ทรงคุณวุฒิ
19. นายไตรรงค์ มณีสุธรรม	ผู้ทรงคุณวุฒิ
20. นายชัชวาลย์ สงวนศักดิ์	ผู้ทรงคุณวุฒิ
21. นางสาวลัสดา กองคำ	ผู้ทรงคุณวุฒิ
22. นางศุภวรรณ แก้วคำแสน	ผู้ทรงคุณวุฒิ
23. นางสาวมูทิตา แพทย์ประทุม	รองผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีประเสริฐศิลป์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17
24. นางลัดดา จิตรมาศ	รองผู้อำนวยการโรงเรียนเบญจมะมหาราช สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29
25. นางพรทิพย์ อุปถัมภ์	รองผู้อำนวยการโรงเรียนเมืองนครศรีธรรมราช สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12
26. นายภักดี รัตทวิภาสนันท์	ครู โรงเรียนบุญวาทย์วิทยาลัย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35
27. นางจารุวัลย์ สุทธิสนันท์	ครู โรงเรียนเลยพิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19
28. นางสาวกนกวรรณ โกนาคม	ครู โรงเรียนนวมินทราชินูทิศเตรียมอุดมศึกษา พัฒนาการ สมุทรปราการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6
29. นางสาวกัลยาณี จิตรวิริยะ	ครู โรงเรียนสงวนหญิง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
30. นางสาวขวัญชีวา วรรณพินทุ	สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย
31. นางสาวอุษา หลักดี	สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย

บรรณาธิการกิจ

1. นางสาวขวัญชีวา วรรณพินทุ	สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย
2. นางสาวอุษา หลักดี	สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย
3. นางอังคณา เคหะฐาน	สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย

ปกและรูปเล่ม

นางสทิธา ปัญจมาลา



รางวัลคุณภาพ

แห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

(Office of The Basic Education Commission Quality Award)

OBECQA : 2558

โรงเรียน.....

Leadership, Strategy, Student, Measurement,

Analysis and Knowledge Management, Workforce, Operations, Results

