



THAILAND  
QUALITY  
AWARD

# เรียนจากแชมป์ เพื่อเป็นแชมป์

สำหรับองค์กรการศึกษา



Education



เรียนจากแบบเพื่อเป็นแบบ  
สำหรับองค์กรการศึกษา

ผู้จัดทำ	สำนักเลขานุการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ
เจ้าของ	สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ชั้น 12-15 อาคารयाकुทธ์ 1025 ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400
โทรศัพท์	0-2619-5500 ต่อ 633, 632, 631, 630
สายตรง	0-2619-8086
โทรสาร	0-2619-8085
website	<a href="http://www.tqa.or.th">www.tqa.or.th</a>
e-mail	<a href="mailto:tqa@ftpi.or.th">tqa@ftpi.or.th</a>
พิมพ์ครั้งที่	1
เดือน	มีนาคม 2549
ISBN	974-7783-00-2
จำนวน	5,000 เล่ม
ออกแบบและจัดพิมพ์	บริษัท จิรวัดน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด

# บทนำ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมศักยภาพในการแข่งขันขององค์กร ปัจจุบันมีองค์กรจำนวนมากที่มีวิสัยทัศน์ก้าวไกล และนำเกณฑ์รางวัลนี้ไปใช้ปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร โดยมุ่งหวังที่จะให้ได้ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ มีระบบการจัดการองค์กรที่มีคุณภาพระดับโลก และทำให้องค์กรสามารถธำรงศักยภาพการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตาม หลายองค์กรยังขาดความเข้าใจในเนื้อหาและจุดมุ่งหมายของเกณฑ์ ทำให้ใช้ประโยชน์จากเกณฑ์รางวัลไปพัฒนาผลการดำเนินการขององค์กรได้ไม่เต็มที่

หนังสือ “เรียนจากแชมป์เพื่อเป็นแชมป์” มีทั้งหมด 3 เล่ม ได้แก่ “เรียนจากแชมป์เพื่อเป็นแชมป์ สำหรับองค์กรการผลิตและบริการ” “เรียนจากแชมป์เพื่อเป็นแชมป์ สำหรับองค์กรการศึกษา” และ “เรียนจากแชมป์เพื่อเป็นแชมป์ สำหรับองค์กรบริการสุขภาพ”

วัตถุประสงค์ของหนังสือชุดนี้ เพื่อให้องค์กรของไทยได้เห็นตัวอย่างการประยุกต์ใช้เกณฑ์รางวัลในการพัฒนาผลการดำเนินการขององค์กรที่เคยได้รับรางวัลนี้มาแล้วของประเทศสหรัฐอเมริกา อันจะส่งผลให้เกิดความเข้าใจในเนื้อหาของเกณฑ์มากขึ้น และสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรของเราได้ง่ายขึ้น

มีข้อจำกัดอยู่บ้างในการจัดทำหนังสือชุดนี้ นั่นคือ ผู้เขียนพยายามจำกัดไม่ให้หนังสือมีความยาวเกินไป ทำให้การยกตัวอย่างในแต่ละเกณฑ์ ไม่ได้แสดงการปฏิบัติของทุกองค์กรที่ใช้อ้างอิง อาจทำให้ผู้อ่านไม่สามารถเห็นบูรณาการหรือความเชื่อมโยงของการปฏิบัติไปสู่เกณฑ์ข้ออื่น ๆ ได้อย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม ก็ได้พยายามอธิบายความเชื่อมโยงและบูรณาการออกมาให้เป็นรูปธรรมมากที่สุดเท่าที่จะทำได้

หวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือชุดนี้ จะมีส่วนช่วยให้องค์กรต่าง ๆ ในประเทศของเรา สามารถนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ไปใช้พัฒนาผลการดำเนินการสู่ความเป็นเลิศได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

นายแพทย์สิทธิศักดิ์ พฤษย์ปิติกุล

# สารบัญ

วิธีเรียนจากแชมป์		1
รู้จักแชมป์		4
หมวดที่ 1	การนำองค์กร	17
หมวดที่ 2	การวางแผนเชิงกลยุทธ์	33
หมวดที่ 3	การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	53
หมวดที่ 4	การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	71
หมวดที่ 5	การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	89
หมวดที่ 6	การจัดการกระบวนการ	111
หมวดที่ 7	ผลลัพธ์ทางธุรกิจ	128
เอกสารอ้างอิง		147



# วิธีเรียนจากแบบ

เพื่อให้การเรียนรู้เป็นลำดับและเข้าใจง่ายที่สุด หนังสือเล่มนี้ ได้ออกแบบโครงสร้างเนื้อหาในแต่ละหมวดออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

## เกณฑ์รางวัล



เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติในแต่ละหมวดแบ่งเนื้อหาของข้อกำหนดออกเป็น 3 ส่วน (ดังแสดงในหน้าถัดไป) คือ ข้อกำหนดพื้นฐาน ข้อกำหนดโดยรวม และข้อกำหนดต่างๆ เนื้อหาในส่วนนี้จะคัดลอกข้อกำหนดพื้นฐาน และข้อกำหนดโดยรวมมาให้ เพื่อช่วยให้ผู้อ่านสามารถเชื่อมโยงกับตัวอย่างการปฏิบัติของแชมป์ได้ง่ายๆ โดยไม่ต้องเสียเวลาพลิกหาจากหนังสือเกณฑ์รางวัล อย่างไรก็ตาม หากผู้อ่านต้องการอ่านรายละเอียดของข้อกำหนดต่างๆ ให้ศึกษาจากหนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติโดยตรง

## จุดประสงค์



เนื้อหาในส่วนนี้ จะอธิบายจุดประสงค์ของข้อกำหนดในแต่ละหมวดอย่างสั้นๆ เพื่อตอบย้ำความเข้าใจของผู้อ่าน ก่อนที่จะศึกษาตัวอย่างการปฏิบัติของแชมป์

## เรียนจากแชมป์

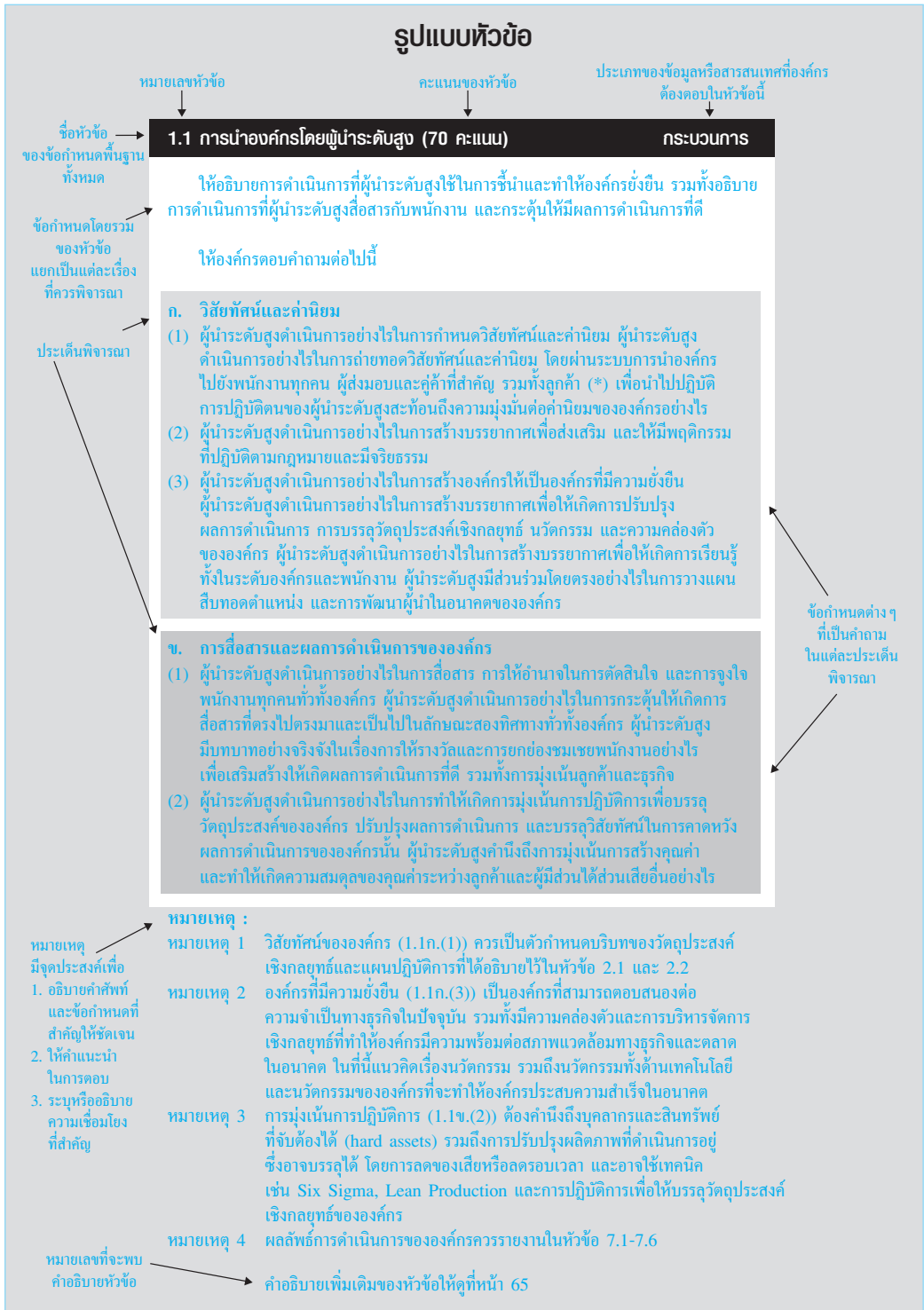


เนื้อหาในส่วนนี้ จะเป็นการแสดงตัวอย่างการปฏิบัติที่ดีของแชมป์ ซึ่งคัดสรรมาให้เป็นอย่างดี เพื่อใช้เทียบเคียงกับการปฏิบัติขององค์กรของเรา โดยผู้เขียนจะสอดแทรกแนวคิด Approach, Deploy, Learning, Integration เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ต่างๆ

## หนทางสู่แชมป์



ตรงนี้เป็นเนื้อหาว่าง เพื่อให้ผู้อ่าน หรือองค์กร ได้บันทึกผลการเรียนรู้ และผลการเทียบเคียงระหว่างการปฏิบัติขององค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่แชมป์ทำ เพื่อค้นหาโอกาสพัฒนาสู่องค์กรที่มีการจัดการและมีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ โปรคระลึกอยู่เสมอว่า **หน้านี้สำคัญที่สุด** หากเรียนรู้แล้วไม่นำมาเทียบเคียง และหาโอกาสพัฒนาอย่างจริงจัง และนำลงสู่การปฏิบัติอย่างมุ่งมั่น จะไม่มีอะไรเกิดขึ้นเลยกับองค์กร และฝันที่อยากเป็นองค์กรที่มีการจัดการและผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ก็คงเป็นเพียงแค่ฝันลมๆ แล้งๆ เท่านั้นเอง





# รู้จักแชมป์

ก่อนที่จะทำการเรียนรู้จากแชมป์ ขอแนะนำให้ทุกท่านรู้จักแชมป์กันก่อน เพื่อทำความเข้าใจลักษณะขององค์กร ลักษณะของธุรกิจ ปัญหาและความท้าทายที่เผชิญ และแนวทางที่ใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินการ ซึ่งแชมป์เป็นที่เราจะศึกษาเรียนรู้ในครั้งนี้ มีด้วยกัน 4 องค์กร คือ

<b>University of Wisconsin-Stout</b>	<b>2001 MBNQA Winner</b>
<b>The Pearl River School District</b>	<b>2001 MBNQA Winner</b>
<b>Community Consolidated School District 15</b>	<b>2003 MBNQA Winner</b>
<b>The Montfort College of Business</b>	<b>2004 MBNQA Winner</b>

## UNIVERSITY OF WISCONSIN-STOUT (UW-STOUT)



มหาวิทยาลัย Wisconsin-Stout (UW-Stout) เป็นมหาวิทยาลัยหนึ่งในสิบสามแห่งในระบบมหาวิทยาลัยแห่งรัฐวิสคอนซิน (University of Wisconsin System) ซึ่งประกอบด้วยนักศึกษาจำนวน 153,000 คน 11 วิทยาเขตและ UW-Madison กับ UW-Milwaukee ก่อตั้งมานาน 110 ปี โดยวุฒิสมาชิก James Huff Stout ปัจจุบัน UW-Stout มี 3 วิทยาลัยหลัก ได้แก่

1. วิทยาลัยการพัฒนามนุษย์ (College of Human Development)
2. วิทยาลัยเทคโนโลยี วิศวกรรม และการจัดการ (College of Technology, Engineering and Management)
3. วิทยาลัยศิลปะและวิทยาศาสตร์ (College of Arts and Sciences)

โปรแกรมการเรียนการสอนของ UW-Stout ประกอบด้วยโปรแกรมระดับปริญญาตรี 27 โปรแกรม โปรแกรมระดับสูงกว่าปริญญาตรี 16 โปรแกรม

UW-Stout แม้มีสถานะเป็นส่วนหนึ่งของระบบมหาวิทยาลัยแห่งรัฐวิสคอนซิน แต่ได้รับมอบหมายให้เป็นมหาวิทยาลัยที่มีภารกิจพิเศษ มุ่งเน้นการสร้างบุคลากรเพื่อรองรับความต้องการด้านวิชาชีพของชุมชน โดยจะหลอมรวมทฤษฎี การปฏิบัติ และการทดลองเป็นหนึ่งเดียวกัน

การจัดการเรียนการสอนของ UW-Stout มีความแตกต่างจากมหาวิทยาลัยทั่วไป โปรแกรมที่จัดให้มีการเรียนการสอนที่นี้ ส่วนใหญ่จะไม่มีในมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ในรัฐวิสคอนซิน บางหลักสูตรเป็นหลักสูตรที่เปิดสอนเพียงที่เดียวในประเทศ การเรียนการสอนที่นี้ ใช้การเรียนการสอนแบบที่เรียกว่า “Hands-on, Minds-on” Active Learning Process คือ มุ่งเน้นการบูรณาการระหว่างการเรียนการสอนแบบปกติ การทำการทดลองอย่างกว้างขวางในห้องปฏิบัติการด้านเทคโนโลยี และการเป็นพันธมิตรกับโรงงานหรือบริษัทอุตสาหกรรมต่าง ๆ

การจัดการโปรแกรมการเรียนการสอนที่นี้มีความแตกต่างและโดดเด่นจากที่อื่น กล่าวคือ ใช้การบริหารจัดการโดยมี Program Director ซึ่งรายงานตรงต่อคณบดี เป็นผู้บริหารจัดการและพัฒนาหลักสูตรทั้งใหม่และเก่า เพื่อให้สอดคล้องกับพันธกิจขององค์กรและความต้องการของสังคมและลูกค้า จนได้รับการยอมรับจาก American Productivity and Quality Center Institutional Budgeting Consortium ว่าเป็น Best Practice ของประเทศ

## UW-Stout ยึดมั่นวิสัยทัศน์ และค่านิยมดังต่อไปนี้

### **Vision Statement:**

UW-Stout, a respected innovator in higher education, educates students to be lifelong learners and responsible citizens in a diverse and changing world through experiences inside and outside the classroom that join the general and the specialized, the theoretical and the practical, in applied programs leading to successful careers in industry, commerce, education, and human services.

### **We Value:**

- Excellence in teaching within high quality, student-centered undergraduate and graduate education involving active learning and appropriate technology.
- Scholarship and research within applied knowledge and general education.
- Collaborative relationships with business, industry, education, community and government.
- Growth and development of students, faculty and staff through active participation in a university community.
- Diversity of people, ideas and experiences.
- Active involvement in shared governance, consensus-building, teamwork, open and effective communication, and respectful, ethical behavior.

**Figure 0-2. UW-Stout's value system**

UW-Stout มีพนักงานทั้งสิ้น 1,208 คน แบ่งเป็นฝ่ายบริหารจำนวน 44 คน คณาจารย์จำนวน 227 คน สายวิชาการจำนวน 298 คน ร้อยละ 33 ของคณาจารย์ เป็นอาจารย์ผู้หญิง

หน่วยงานที่ให้การรับรองคุณภาพทางการศึกษาของ UW-Stout มีดังต่อไปนี้

<b>UW-Stout Accreditation Agencies</b>
North Central Association of Colleges & Schools (NCA)
National Association of Industrial Technology
Council on Rehabilitation Education, Inc
Commission on Accreditation of Rehabilitation Facilities
American Assn of Marriage and Family Therapy
American Dietetic Association
Foundation for Interior Design Education Resource
National Association for Schools of Art & Design
National Association for School Psychology
Accreditation Board for Engineering Technology
American Council for Construction Education
American Assoc. of Manufacturing Education Committee
Department of Public Instruction

นักศึกษาของ UW-Stout มีทั้งหมด 7,975 คน เป็นนักศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 7,271 คน และระดับสูงกว่าปริญญาตรีจำนวน 704 คนจากหลายเชื้อชาติ และเผ่าพันธุ์ ร้อยละ 72 เป็นนักศึกษาที่มีถิ่นพำนักในรัฐวิสคอนซิน ร้อยละ 26 มาจากรัฐอื่น มีร้อยละ 2 เป็นนักศึกษาต่างชาติจาก 34 ประเทศ สัดส่วนนักศึกษาชาย : หญิง 50:50

UW-Stout แบ่งกลุ่มนักศึกษาออกเป็น นักศึกษาใหม่ นักศึกษากลุ่มเสี่ยง (ที่จะสอบตก) กลุ่มโอนย้าย กลุ่มที่จบปริญญาตรีแล้ว กลุ่มผู้ใหญ่ กลุ่มต่างชาติ กลุ่มที่เป็นชนกลุ่มน้อย และกลุ่มที่มีความพิการ ซึ่งนักศึกษาแต่ละกลุ่มเหล่านี้จะได้รับการดูแลและจัดการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม

UW-Stout ได้ทำการสำรวจความต้องการของนักศึกษา พบว่าความต้องการเพื่อความสำเร็จที่สำคัญมีดังนี้

Key Student requirement and indicators:	Description
a. Cutting-edge, career-oriented programs (number of new programs, placement success)	Programs that provide edge undergraduate and graduate learning capabilities in specific career fields
b. High quality, active learning education and instruction (percent lab instruction, faculty contact)	State-of-the-art facilities and course delivery methods, high quality faculty with relevant professional experience
c. Effective student support services (retention, academic success, student satisfaction)	Advising, counseling, career services, housing, dining, student activities, health and safety, access to technology
d. Related employment and academic or career growth opportunity (Placement in major, graduate success, employer satisfaction)	Ability to gain employment in chosen field or to expand their educational experience in post-graduate programs

UW-Stout กำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย นอกเหนือจากนักศึกษาได้แก่ คณะกรรมการการศึกษา (Board of Regents) ของระบบมหาวิทยาลัยแห่งรัฐวิสคอนซิน กลุ่มโรงเรียนมัธยมและชุมชน กลุ่มศิษย์เก่า และกลุ่มนายจ้างหรือผู้ประกอบการ ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มมีความสัมพันธ์และความต้องการจาก UW-Stout ดังนี้

Stakeholder	Relationship	Requirements
1. Business and industry partners	<ul style="list-style-type: none"> <li>Source of jobs for graduates</li> <li>Source of technology transfer</li> <li>Identify changing needs / trends</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualified interns who can quickly contribute</li> <li>High quality, steady pool of graduates</li> <li>Highly qualified faculty consultants</li> </ul>
2. Alumni and Friends of Stout	<ul style="list-style-type: none"> <li>Source of student referrals and outreach</li> <li>Source of donations, endowments</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Positive image and reputation of UW-Stout</li> <li>Communications and networking</li> <li>Support for life-long learning</li> </ul>
3. Feeder schools and community	<ul style="list-style-type: none"> <li>Have mutually beneficial objectives</li> <li>Sharing and access to both community and UW-Stout facilities and services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cooperative two-way relationship</li> <li>Accept, develop, and graduate students</li> <li>Safety</li> </ul>
4. Board of Regents	<ul style="list-style-type: none"> <li>Represent Wisconsin citizen and taxpayers</li> <li>Strengthen mission and performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sound fiscal management</li> <li>Enrollments and accreditation maintained</li> </ul>

UW-Stout เฝ้าดูสภาวะการแข่งขันในสองรูปแบบ คือ การแข่งขันด้านคณาจารย์ ซึ่งมีการแย่งคณาจารย์ที่มีความรู้ความสามารถระหว่างมหาวิทยาลัยที่มีการกิจคล้ายคลึงกัน ซึ่ง UW-Stout อาศัยจุดแข็งที่แตกต่าง คือการให้คณาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การจัดให้มีห้องปฏิบัติการและสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีคุณภาพ เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อร่วมงานที่ดี บรรยากาศและภาพลักษณ์ที่ดีของวิทยาเขต โอกาสในการทำวิจัย ตลอดจนความก้าวหน้าทั้งทางด้านวิชาการและวิชาชีพ

การแข่งขันด้านนักศึกษา UW-Stout เฝ้าดูการแข่งขันทั้งจากมหาวิทยาลัยที่อยู่ในระบบมหาวิทยาลัยแห่งรัฐวิสคอนซินด้วยตนเอง มหาวิทยาลัยและวิทยาลัยในรัฐมินิโซตา ตลอดจนมหาวิทยาลัยระดับประเทศ และวิทยาลัยธุรกิจเอกชน จุดเด่นที่สร้างความแตกต่างของ UW-Stout คือ ภาพลักษณ์และพันธกิจที่มีจุดโฟกัสชัดเจน การมุ่งเน้นสายวิชาชีพและอัตราความสำเร็จในการได้งาน บริการที่ให้แก่นักศึกษา และระบบการเรียนการสอนเชิงรุก

นอกจาก UW-Stout จะทำการเทียบเคียงผลการดำเนินการกับมหาวิทยาลัยในรัฐวิสคอนซินด้วยตนเองแล้ว ยังเทียบเคียงผลงานกับมหาวิทยาลัยระดับประเทศที่มีการกิจและหลักสูตรที่คล้ายคลึงกัน อาทิ California Polytechnic State University-San Luis Obispo, Ferris State University, and the New Jersey Institute of Technology รวมทั้งเข้าร่วมการเทียบเคียงผลกับเครือข่ายมหาวิทยาลัยของประเทศ

### ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของ UW-Stout ได้แก่

1. การเปิดโปรแกรมการเรียนการสอนที่ท้าทาย มีคุณภาพสูง มีอิทธิพล และตอบสนองสังคมที่กำลังเปลี่ยนแปลง วัตถุประสงค์จากการปรับหลักสูตรให้ทันสมัย ผลการประเมินจากนายจ้างและผู้ประกอบการในด้านความพร้อมและผลการปฏิบัติงานของบัณฑิต และระดับความท้าทายทางการศึกษาที่สูงขึ้น
2. ถังรับและส่งเสริมกระบวนการการเรียนการสอนภายใต้หลักการ Active Learning วัตถุประสงค์จากจำนวนนักศึกษาที่ได้รับการสอนด้วยวิธีการนี้ ความรู้ความสามารถด้านคอมพิวเตอร์ของนักศึกษาและอัตราการได้งาน
3. ส่งเสริมให้เกิดความเป็นเลิศด้านการสอน การวิจัย การได้รับทุนการศึกษา และการให้บริการวิชาการ วัตถุประสงค์จากจำนวนคณาจารย์ที่ได้รับทุนวิจัย งบประมาณด้านการพัฒนาวิชาการ ตำแหน่งวิชาการ อัตราเติบโตของการศึกษาทางไกล
4. การคัดเลือกและรักษาไว้ซึ่งความหลากหลายของประชากรในมหาวิทยาลัย ซึ่งวัตถุประสงค์จากการคัดเลือกคณาจารย์และเจ้าหน้าที่จากชนกลุ่มน้อย อัตราการคงอยู่ของนักศึกษาใหม่ อัตราการจบการศึกษา อัตราเติบโตของการได้ทุนการศึกษาของชนกลุ่มน้อย
5. การส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศแห่งการศึกษาเรียนรู้ การไว้วางใจ และการให้อภัย วัตถุประสงค์จากขวัญและกำลังใจของคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ อัตราการลาออก อัตราการคงอยู่และความพึงพอใจของนักศึกษา
6. สภาพแวดล้อม อาคารสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่ปลอดภัย เข้าถึงง่าย มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และน่าอยู่ น่าเรียน วัตถุประสงค์จากความพึงพอใจของนักศึกษาต่อบรรยากาศแวดล้อมของมหาวิทยาลัย ความปลอดภัย และการเติบโตด้านการเงินของมูลนิธิ Stout
7. การจัดให้มีโปรแกรมและบริการด้านการเรียนการสอนที่ตอบสนองความต้องการ มีประสิทธิภาพ และคุ้มค่า ซึ่งวัตถุประสงค์จากสัดส่วนงบประมาณด้านการเรียนการสอน ผลการประเมินจากนักศึกษา และพลังงานที่ใช้

UW-Stout เริ่มทำการพัฒนาคุณภาพมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1992 โดยมีการวัดผลการดำเนินการ มีการเทียบเคียงผลงาน มีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ต่อมาในปี ค.ศ. 1998 มีการนำเกณฑ์ Baldrige มาใช้ในการพัฒนาองค์กรอย่างจริงจัง จนกระทั่งได้รับรางวัล Malcolm Baldrige ด้านองค์กรการศึกษาเป็นแห่งแรกในปี ค.ศ. 2001 รวมเวลาที่ทำการพัฒนาคุณภาพนานถึง 9 ปี

เขตการศึกษา Pearl River ก่อตั้งมานาน 100 ปี อยู่ใน Rockland County ห่างจากกรุง New York 20 ไมล์ ทางด้านตะวันตกของแม่น้ำ Hudson สังกัดฝ่ายการศึกษาของรัฐ New York มีพันธกิจหลักคือ “Every Child Can and Will Learn”

### ค่านิยมที่ PRSD ยึดถือร่วมกัน ได้แก่

- เด็กนักเรียนทุกคนคือลูกค้า และผลิตภัณฑ์ของเราคือ การช่วยให้พวกเขาเหล่านั้นบรรลุขีดความสามารถสูงสุดที่เขาพึงมี
- โอกาสทางการศึกษาเป็นของนักเรียนทุกคน
- การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงรุก ที่จะช่วยทำให้นักเรียน สามารถค้นพบและได้มาซึ่งองค์ความรู้
- การหมั่นติดตามผลการเรียนการสอนถือเป็นข้อปฏิบัติที่ต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอ คงเส้นคงวา
- การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกส่วนถือเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินการ
- พนักงานทุกคนคือทรัพยากรที่ทรงคุณค่ายิ่ง
- เขตตระหนักในคุณค่าที่มีต่อชุมชนและประชาชนที่ดูแล
- การดำเนินการตั้งมั่นอยู่บนหลักการของความคุ้มค่า คุณภาพ และการปกป้อง

PRSD มีพนักงานรวม 332 คน เป็นฝ่ายบริหาร 14 คน ครูอาจารย์รวม 180 คน ผู้ช่วยครู 52 คน จบการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 6 คน ปริญญาโท จำนวน 141 คน มีอาคารเรียนจำนวน 5 ตึก นักเรียนทั้งหมด 2,386 คน เปิดสอนตั้งแต่อนุบาลจนถึงเกรด 12 มีห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ครบครัน

PRSD ถูกกำกับดูแลโดยคณะกรรมการการศึกษาแห่งรัฐ New York ซึ่งเป็นผู้กำหนดมาตรฐานหลักสูตร และระบบการประเมินผลการเรียนการสอน รวมทั้งมาตรฐานด้านสุขอนามัย ความปลอดภัย อคติภัย และการตรวจสอบด้านการเงิน โดยมีสมาพันธ์วิทยาลัยและโรงเรียนแห่งรัฐตอนกลางเป็นผู้ให้การรับรองคุณภาพการศึกษา

PRSD ถือว่านักเรียนคือลูกค้าที่สำคัญที่สุด ความคาดหวังสำคัญของนักเรียนที่นี่คือการเรียนการสอนที่ทำให้พวกเขาค้นพบและได้มาซึ่งองค์ความรู้ รวมทั้งสร้างโอกาสที่ทำให้บรรลุความสำเร็จสูงสุด ซึ่งนักเรียนส่วนใหญ่ที่นี่คาดหวังการได้รับประกาศนียบัตรจากคณะกรรมการการศึกษาแห่งรัฐ New York การได้รับการเตรียมความพร้อมที่ดีเพื่อเข้ารับการศึกษาระดับวิทยาลัย และประสบความสำเร็จในการศึกษาขั้นสูงขึ้นไป

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ PRSD ได้แก่ พ่อแม่ผู้ปกครอง ชุมชนร้านค้า และผู้พำนักในเขตนี้ โดยมีกลุ่มศิษย์เก่าเป็นพันธมิตรหลักที่สำคัญ

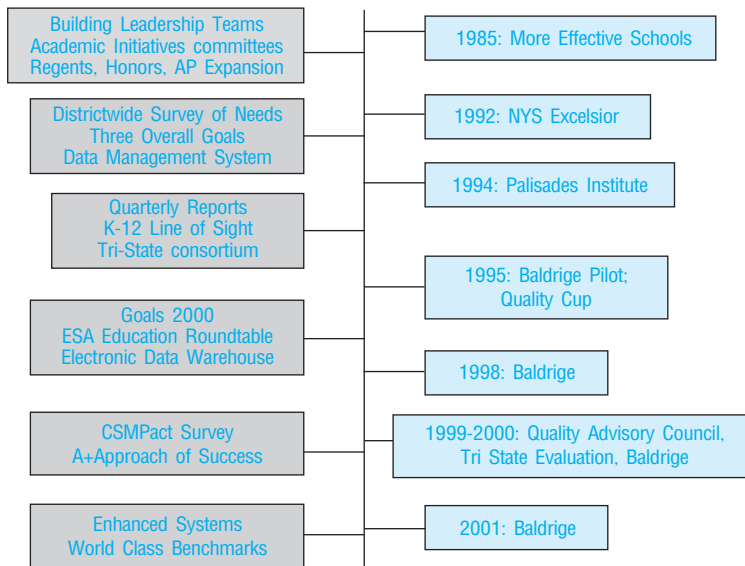
คู่แข่งสำคัญของ PRSD คือโรงเรียนของรัฐและเอกชนจำนวน 80 แห่งในระยะรัศมี 15 ไมล์ ร้อยละ 90 ของนักเรียนที่มีสิทธิ์จะเลือกเรียนที่นี่ โดย PRSD ใช้สัดส่วนนักเรียนต่อห้องเป็นจุดดึงดูด นั่นคือ สัดส่วน 1:18 สำหรับระดับอนุบาล 1:22 สำหรับชั้นประถม 1:25 สำหรับชั้นมัธยม

ความสำเร็จของ PRSD เกิดจากการที่เขตมุ่งมั่นดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ได้แก่ การพัฒนาความสำเร็จด้านวิชาการของนักเรียน การพัฒนาการรับรู้รับทราบของชุมชน และการรักษาเสถียรภาพด้านการคลังและความคุ้มค่าคุ้มทุน ทำให้ PRSD ได้รับการยอมรับจากนักเรียนและผู้ปกครองว่าเป็นเขตการศึกษาอันดับหนึ่งของรัฐด้านความสำเร็จทางวิชาการ และเป็นที่ยอมรับว่ามีค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักเรียนต่ำในขณะที่ประสบความสำเร็จด้านวิชาการสูง

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ของ PRSD ได้แก่ ความสำเร็จของนักเรียนที่ได้รับประกาศนียบัตรจากคณะกรรมการการศึกษาของรัฐ การเข้าศึกษาต่อระดับวิทยาลัยมีการแข่งขันที่สูงขึ้น ชุมชนคาดหวังความสำเร็จของนักเรียนภายใต้ต้นทุนที่ต่ำที่สุด การที่ต้องให้การศึกษาแก่ครูและอาจารย์ทุกท่านอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของหลักสูตร

กระบวนการโดยรวมที่ PRSD ใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินการคือ วงล้อ PDSA ระบบการจัดการและทบทวนผลสัมฤทธิ์ของงาน กระบวนการเยี่ยมสำรวจคุณภาพ ระบบ Balanced Scorecard

### PRSD Continuous Improvement Timeline



ภาพข้างต้นแสดงเส้นทางการพัฒนาคุณภาพของ PRSD ซึ่งทำการพัฒนาคุณภาพมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1985 และประสบความสำเร็จในฐานะที่เป็นองค์กรการศึกษาแห่งแรกที่ได้รับรางวัล Malcolm Baldrige ในปี ค.ศ. 2001 นับเป็นเวลายาวนานถึง 16 ปี

## COMMUNITY CONSOLIDATED SCHOOL DISTRICT 15

Community Consolidated School District 15 หรือต่อจากนี้ไปจะขอเรียกสั้นๆ ว่า D15 เป็นเขตการศึกษาที่อยู่ทางตะวันตกเฉียงเหนือของเมือง Chicago ซึ่งเป็นถิ่นที่มีผู้พักอาศัยอยู่ราว 112,000 คน ประกอบด้วยชุมชนที่มีทั้งคนรวย คนจนคละเคล้ากัน D15 รับผิดชอบให้การศึกษาตั้งแต่ชั้นอนุบาลจนถึงมัธยมต้น (grade 8) ประกอบด้วยโรงเรียนจำนวน 19 แห่ง มีนักเรียนรวมกันทั้งสิ้น 12,930 คน ร้อยละ 62.5 เป็นคนผิวขาว ร้อยละ 37.5 เป็นชนกลุ่มน้อย ร้อยละ 32.7 เป็นนักเรียนที่มาจากครอบครัวที่มีเศรษฐกิจฐานะต่ำ กลุ่มนักเรียนเหล่านี้มีความหลากหลายมาก ใช้ภาษาที่แตกต่างกันถึง 72 ภาษา

พันธกิจของ D15 คือ สร้างสรรค์นักเรียนผู้ระดับโลกโดยการสร้างเครือข่ายชุมชนแห่งการเรียนรู้ (To produce world-class learners by building a connected learning community)

### คำนิยามที่ D15 ยึดถือมี 6 ประการ ดังนี้

- คุณภาพที่ขับเคลื่อนโดยนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ความรับผิดชอบต่อสาธารณะและความเป็นพลเมืองที่ดี
- การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
- การปรับปรุงต่อเนื่องและการเรียนรู้ที่ไม่สิ้นสุด
- การมุ่งเน้นผลลัพธ์

### เป้าประสงค์ของ D15 ประกอบด้วย

- การเสริมสร้างทักษะที่นักเรียนและชุมชนต้องการสำหรับศตวรรษที่ 21
- การบรรลุผลงานระดับโลก
- เครือข่ายชุมชนการเรียนรู้
- สภาพแวดล้อมที่เอื้ออาทร ปลอดภัย และมีระเบียบ
- พนักงานที่มีประสิทธิภาพสูง
- ระบบการจัดการที่เชื่อมโยงสอดคล้องและมีบูรณาการ

D15 มีพนักงานรวม 1,898 คน คณาจารย์จำนวน 947 คนได้รับประกาศนียบัตรรับรองวิชาชีพครูจากคณะกรรมการการศึกษารัฐอิลลินอยส์ ซึ่งในจำนวนนี้ร้อยละ 65 จบปริญญาโท

D15 มีสิ่งอำนวยความสะดวกขั้นแนวหน้า ได้แก่ คอมพิวเตอร์ Laptop แบบไร้สาย ทุกห้องเรียนจะมีคอมพิวเตอร์อย่างน้อย 4 ตัว โทรทัศน์ 32 นิ้ว VCR โทรศัพท์ รวมทั้งระบบ Internet นอกจากนี้ยังมีห้องสตูดิโอสำหรับทำ VDO รวมทั้งระบบโทรทัศน์วงจรปิดเพื่อการสื่อสารและเรียนรู้ภายใน

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ D15 ประกอบด้วย ชุมชน พ่อแม่ผู้ปกครอง ครูอาจารย์ พนักงานสายสนับสนุน นักเรียน โรงเรียนมัธยมปลาย (ซึ่งรับนักเรียนเข้าเรียนต่อ) และบริษัทห้างร้าน

ในเชิงการแข่งขัน ร้อยละ 90.5 ของนักเรียนในเขตนี้เลือกที่จะเข้าเรียนที่นี่ โดยมี Quest Academy ซึ่งเปิดสอนเฉพาะเด็กที่มีความเฉลียวฉลาดหรือมีพรสวรรค์พิเศษเท่านั้น เป็นคู่แข่งหลักของ D15

### ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ของ P15 ประกอบด้วย

- การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและความหลากหลายของประชากร จากเดิมมีเด็กนักเรียนผิวขาวร้อยละ 80 ปัจจุบันเหลือเพียงร้อยละ 66
- การรักษาเสถียรภาพด้านการเงินการคลัง
- การดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีผลงานที่ดี
- การมุ่งมั่นสู่การเรียนรู้ระดับโลก

ปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จของ D15 คือการมุ่งมั่นสร้างสรรค์การศึกษาให้ได้คุณภาพสูงสุด และมุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องโดยใช้วงล้อ PDSA ทำให้ D15 เป็นสถาบันการศึกษาแห่งแรกและแห่งเดียวในรัฐอิลลินอยส์ ที่ได้รับรางวัลจากมูลนิธิลินคอล์นในระดับที่ 3 และได้รับการยอมรับว่าเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดด้านการศึกษาของภาค

## THE MONTFORT COLLEGE OF BUSINESS (MCB) <<

The Montfort College of Business (MCB) เดิมมีชื่อว่า The University of Northern Colorado's College of Business ก่อตั้งเมื่อปี ค.ศ. 1968 ต่อมาในปี ค.ศ. 1984 ได้เริ่มทำการพัฒนาคุณภาพอย่างจริงจัง จนกระทั่งปี ค.ศ. 1992 ผ่านการรับรองคุณภาพจาก AACSB International (Advance Collegiate Schools of Business) นับเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งแรกของโคโลราโดที่ได้รับการรับรองจากสถาบันนี้

ในปี 1999 ได้รับเงินทุนสนับสนุนจำนวน 10.5 ล้านดอลลาร์จากครอบครัว Montfort จึงได้เปลี่ยนชื่อเป็น The Montfort College of Business (MCB) และในปี ค.ศ. 2000 ได้รับรางวัล Program Excellence Award จากคณะกรรมการการศึกษาขั้นสูงแห่งรัฐโคโลราโด

MCB ให้การศึกษาระดับปริญญาตรีด้านการจัดการธุรกิจ มีนักศึกษาจำนวน 1,090 คน มีคณาจารย์เต็มเวลาจำนวน 34 คน part time จำนวน 13 คน พันธกิจหลักของ MCB คือ ให้การศึกษาที่เป็นเลิศในระดับปริญญาตรีด้านธุรกิจเพื่อเตรียมบัณฑิตสำหรับความสำเร็จด้านสายอาชีพและภาวะผู้นำในธุรกิจ โดยมีวิสัยทัศน์คือ มุ่งสร้างชื่อเสียงความเป็นเลิศด้านการเตรียมผู้นำธุรกิจในอนาคตและความเป็นมืออาชีพ

กลยุทธ์ที่ MCB ใช้ คือ การจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้น High-Tough คือ การสอนกลุ่มเล็ก (ไม่เกิน 30) เน้นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนและผู้สอน Wide-Tech การสอนที่มุ่งเน้นเทคโนโลยีที่หลากหลายทั้งที่มีอยู่และเป็นเทคโนโลยีในอนาคต และ Professional Depth การสอนที่มุ่งเน้นประสบการณ์จริง

MCB มีห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัย มี Work Station พร้อมอุปกรณ์ครบครัน มี Cyber Cafe มี Wireless Network มีห้องค้าหลักทรัพย์ (Finance Trading Center) Graphic Media Lab ตลอดจนห้องประชุมที่มีสตูดิโออุปกรณ์ที่ครบครันทันสมัย

นักศึกษาส่วนใหญ่มาจากรัฐโคโลราโด แบ่งออกเป็นสามกลุ่ม คือ กลุ่มที่จบจากชั้นมัธยมปลาย กลุ่มที่โอนย้ายจากวิทยาลัยอื่น และกลุ่มที่โอนย้ายภายใน ตารางข้างล่างนี้แสดง ความคาดหวังของนักศึกษาของ MCB

Key Requirements/Expectations
• Strong reputation of College and/or faculty
• Outstanding educational value
• Strong reputation of major/area of study
• Financial feasibility (affordability)
• Financial aid/scholarships (assistance)
• Accessibility of high-quality instructors
• Outstanding facilities/technology
• Extra-curricular options (student clubs, speakers, conference, and competitions)
• Course availability (scheduling)
• Outstanding placement for graduates
• Interaction with practitioners

คู่แข่งของ MCB คือมหาวิทยาลัยของรัฐในโคโลราโด MCB ได้ชื่อว่าเป็น มหาวิทยาลัยเอกชนที่มีค่าใช้จ่ายเท่ามหาวิทยาลัยของรัฐ และได้รับการยอมรับจากหนังสือพิมพ์ Denver Post ว่าเป็น “possibly the best bargain in business education anywhere in the U.S.”

## ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ของ MCB ได้แก่

- สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่ถดถอย
- การรักษาคุณภาพที่มีคุณภาพ
- การคัดเลือกนักศึกษาที่มีคุณภาพ
- คุณภาพของ Market Reputation Matching Program

MCB มุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพ โดยมุ่งเน้นการปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง การทบทวนโปรแกรมการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ การขอการรับรองคุณภาพการศึกษาจาก AACSB การวางระบบ KPI รวมทั้งการประเมินและพัฒนาตนเองภายใต้เกณฑ์ Baldrige และการเข้าร่วมเครือข่าย Educational Benchmarking ทำให้ MCB ได้รับรางวัล Malcolm Baldrige ในปี ค.ศ. 2004

สรุป



ถึงตรงนี้ คิดว่าทุกท่านคงมีความเข้าใจและรู้จักแซมเปียนที่เราจะเรียนรู้พอสมควร  
ลำดับจากนี้ไป ถึงเวลาที่จะเจาะลึกเพื่อเรียนรู้จากแซมเปิ้ลแล้วครับ

หมวดที่ ...

1



# การนำองค์กร

## เกณฑ์รางวัล



### 1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง

70 คะแนน

ให้อธิบายการดำเนินการที่ผู้นำระดับสูงใช้ในการชี้นำและทำให้องค์กรยั่งยืน รวมทั้งอธิบายการดำเนินการที่ผู้นำระดับสูงสื่อสารกับพนักงาน และกระตุ้นให้มีผลการดำเนินการที่ดี

## จุดประสงค์

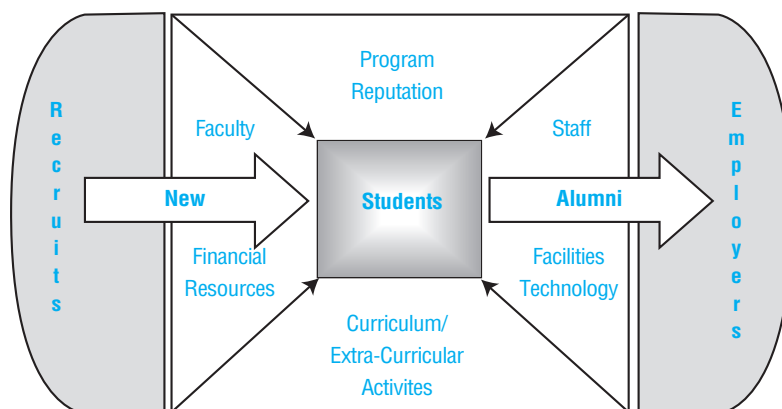


หัวข้อนี้ตรวจประเมินแง่มุมที่สำคัญของความรับผิดชอบของผู้นำระดับสูง และยังคงตรวจประเมินวิธีการที่ผู้นำระดับสูงกำหนดและสื่อสารวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กร หัวข้อนี้มุ่งเน้นที่การปฏิบัติการของผู้นำระดับสูงในการสร้างและรักษาให้องค์กรมีผลการดำเนินการที่ดีอย่างยั่งยืน

## &gt;&gt; MCB

ผู้นำระดับสูงของ MCB ประกอบด้วยคณบดี รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี และคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย บริหารงานภายใต้กรอบแนวคิด 3 ประการคือ การตัดสินใจร่วมกันอย่างเป็นระบบ การประสานความร่วมมือภายในองค์กร และมีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าที่จะยึดนักศึกษาเป็นจุดศูนย์กลาง ดังรายละเอียดในภาพ

MCB Student-Centered Process Framework



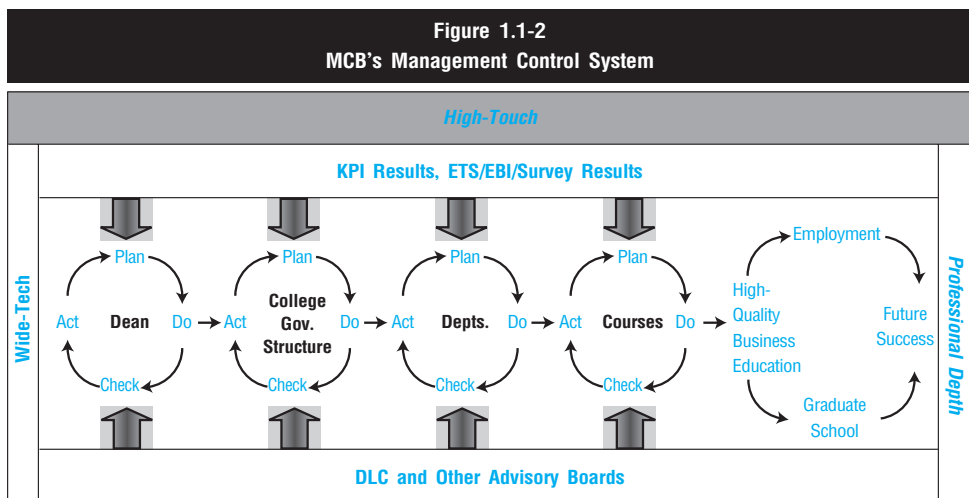
ทิศทางของ MCB มาจากการกำหนดร่วมกันของผู้นำระดับสูง ซึ่งจะร่วมกันทบทวน กำหนด และสื่อสารสู่การปฏิบัติทั้งทิศทางระยะสั้นและระยะยาว ตลอดจนเป้าหมายและความคาดหวังขององค์กรให้สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์องค์กร หลังจากนั้น คณาจารย์และพนักงานจะทำงานร่วมกันในการกำหนดรายละเอียด และปรับปรุงในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ เพื่อให้ทันสมัยและสอดคล้องกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ และแผนกลยุทธ์ขององค์กร (approach)

ในปี ค.ศ. 2001 ผู้บริหาร คณาจารย์ และพนักงานของ MCB ได้ทำการทบทวน ทิศทางองค์กร และกำหนดความมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกันดังนี้ (แสดงการ deploy และ learning)

- จะทุ่มเทพยายามเพื่อให้ได้มาซึ่งโปรแกรมการเรียนการสอนที่มีคุณภาพสูง มุ่งเน้นด้านธุรกิจ และมุ่งผลิตนักศึกษาระดับปริญญาตรีเท่านั้น
- มุ่งที่จะสร้างคุณค่าแก่นักศึกษาโดยจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพสูงภายใต้ค่าใช้จ่ายที่แข่งขันได้

- มุ่งออกแบบหลักสูตรซึ่งจำกัดขนาดของชั้นเรียน และส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอน ผู้เรียน และชุมชนธุรกิจให้มากที่สุด
- คณาจารย์จะต้องมีความรู้จริงทั้งในแง่คุณวุฒิและประสบการณ์ตรง
- มุ่งเน้นการนำนักบริหารที่มีชื่อเสียงระดับประเทศมาร่วมสอนนักศึกษา
- เน้นการใช้เทคโนโลยีที่มากกว่าห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ แต่เป็นเทคโนโลยีที่มีใช้อยู่จริงในอุตสาหกรรม

การดำเนินการของ MCB ยึดมั่นการทำงานภายใต้กรอบ High-touch, Wide-tech และ Professional Depth และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องดังภาพ



MCB สื่อสารทิศทางขององค์กรไปยังทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องด้วยวิธีการดังนี้

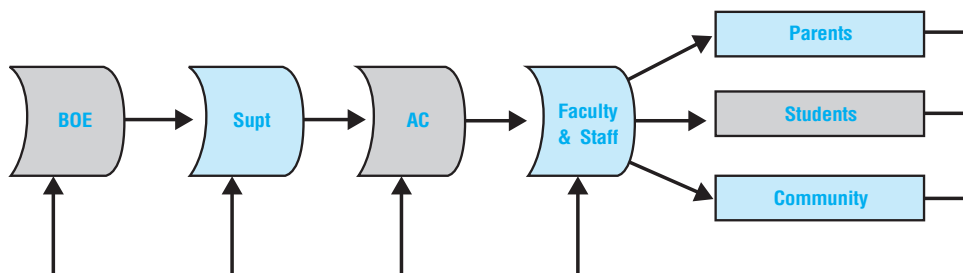
- การประชุมคณาจารย์
- จดหมายข่าวประจำเดือน
- คู่มืออาจารย์
- E-mail
- การประเมินผลงานรายบุคคล
- การประชุมพนักงาน
- การประชุมคณะกรรมการคณะต่างๆ
- Website
- กิจกรรมขององค์กรนักศึกษา

คณะผู้บริหารระดับสูงของ MCB ได้ร่วมกันสร้างบรรยากาศให้เกิดการกระจายอำนาจ การสร้างนวัตกรรม ความปลอดภัย ความเท่าเทียม และความคล่องตัว ผ่านระบบการปกครองแบบมีส่วนร่วม (Shared Governance System) ตัวอย่างระบบการปกครองแบบมีส่วนร่วม ได้แก่ การจัดตั้งคณะกรรมการขึ้นมามีส่วนร่วมในการทำงาน เช่น คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย คณะกรรมการกัลนกรองหลักสูตร คณะกรรมการกิจการอาจารย์ คณะกรรมการกิจการนักศึกษา สถานักศึกษา และคณะกรรมการเทคโนโลยี เป็นต้น โดยทุกคณะจะดำเนินการภายใต้กรอบแนวคิดที่แสดงไว้ในรูป 1.1-2 ข้างต้น

ในด้านความปลอดภัย MCB ทำงานร่วมกับฝ่ายความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม อาชีวอนามัยของมหาวิทยาลัย Northern Colorado ส่วนการส่งเสริมให้ นักศึกษาปฏิบัติตามกฎหมายและยึดมั่นในจริยธรรมนั้น MCB จัดทำเป็นคู่มือนักศึกษา ในทุกหลักสูตรจะมีการสรุปเนื้อหาด้านจริยธรรมและพฤติกรรมที่คาดหวังให้นักศึกษาทราบ รวมทั้งบรรจุเนื้อหาเรื่องจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจลงในหลักสูตร ในส่วนพนักงานมีการอบรมด้านจริยธรรมอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งมีการกำหนดมาตรฐาน ด้านจริยธรรมสำหรับอาจารย์ด้วย

## >> PRSD

ระบบการนำของ PRSD เริ่มต้นจากการเลือกตั้งคณะกรรมการการศึกษา (BOE) จำนวน 5 ท่าน ทำหน้าที่กำหนดนโยบายระดับเขตและกำกับดูแลการทำงานของผู้อำนวยการเขต คณะกรรมการการศึกษาร่วมกับผู้อำนวยการเขต และคณะกรรมการบริหารเขต ซึ่งประกอบด้วย ตัวผู้อำนวยการเอง ผู้บริหารที่รายงานตรงต่อผู้อำนวยการ และบรรดาอาจารย์ใหญ่ทั้งหลาย ร่วมกันกำหนดนโยบายโดยใช้การพบปะพูดคุยกับพนักงาน นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ดังรายละเอียดที่แสดงในภาพ (approach-deploy)

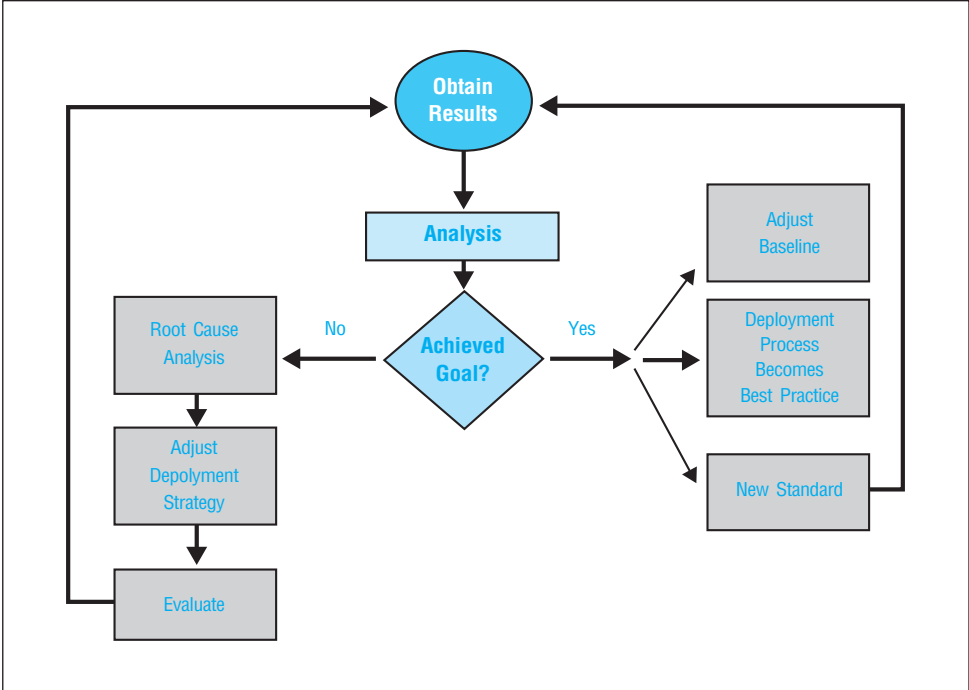


## ภาพต่อไปนี้แสดงทิศทาง พันธกิจ และวิสัยทัศน์ของ PRSD

<b>Pearl River School District Quality Program</b>
<b>District Mission: <i>Every Student Can and Will Learn.</i></b>
<b>Core Values</b>
<p><i>Our students are our customers and the product we deliver is to allow them to achieve to their highest ability.</i></p> <p><i>Educational opportunity is for all students.</i></p> <p><i>Learning is an active process where students discover and create knowledge.</i></p> <p><i>Tracking academic performance is a consistent and constant practice.</i></p> <p><i>Active involvement from all stakeholders is integral to district operations.</i></p> <p><i>District employees are highly valued resources.</i></p> <p><i>The district recognizes the value is has in the community and the people it serves.</i></p> <p><i>Our business operations are cost-effective while maintaining quality and protecting program.</i></p>
<b>District Goals</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Improve academic performance.</i></li> <li>2. <i>Improve the perception of the district by incorporating quality principles and values in all areas of operations.</i></li> <li>3. <i>Maintain fiscal stability and improve cost-effectiveness.</i></li> </ol>

การสื่อสารและนำสู่การปฏิบัติของนโยบายและทิศทางองค์กร เป็นความรับผิดชอบของ คณะกรรมการบริหาร โดยคณะกรรมการบริหาร จะทำการแปลงนโยบายของคณะกรรมการการศึกษา เป็นเป้าประสงค์ที่จำเพาะ แผนปฏิบัติการ และระเบียบปฏิบัติที่จำเป็นถ่ายทอดลงไป เป็นลำดับชั้น รวมทั้งมีการจัดการประชุมเพื่อติดตามผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ วาระการประชุมจะประกอบด้วย การนำเสนอผลการดำเนินงาน ผลการวิเคราะห์ ผลการทดสอบความรู้ ผลสำรวจต่างๆ ความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนงาน หรือโครงการประจำปี ปัญหา ด้านบุคลากร ความจำเป็นในการการปรับงบประมาณ ผลการสำรวจสภาพแวดล้อม และการรายงานความก้าวหน้าของฝ่ายหรือตึกต่างๆ

ภาพต่อไปนี้จะแสดงระบบการทบทวนผลการดำเนินงานของ PRSD (learning)



ตารางต่อไปนี้จะแสดงตัวอย่างบางส่วนของการประชุมเพื่อติดตามผลการดำเนินงานของ  
ผู้นำระดับสูง

<b>Key Performance Measures</b>	<b>Data Keeper</b>	<b>Frequency of Review</b>
<b>Current Findings</b>	<b>Analysis Participants</b>	
Market Share 90%	Transportation Supervisor Superintendent Assistant Superintendent Community Relations Director Building Principals	Annually: September Projections for following year in April
Per-Pupil-Expenditure Less than half CPI	Director of Operations Superintendent	Annually: September
<b>Lead Goal Results</b>		
4 <sup>th</sup> Gr. NYS Exam Results <b>EL-4 Proficiency: 95%</b> <b>Math Proficiency: 96%</b>	<b>Director of Curriculum</b> Elementary Principals Elementary Teachers	Annually: ELA in May Math in June
8 <sup>th</sup> Gr. NYS Exam Results <b>EL-4 Proficiency: 74%</b> <b>Math Proficiency: 71%</b>	<b>Director of Curriculum</b> Middle/High School Principals 5 <sup>th</sup> -8 <sup>th</sup> Grade Teachers	Annually: ELA in May Math in June
CTPIII Reading and Math Test Results <b>Reading Mastery: 85%</b> <b>Math Mastery: 87%</b>	<b>Director of Curriculum</b> Principals English/Math Teachers	Annually: Junes
SAT I & II Participation Rates <b>SAT I: 91%</b> <b>SAT II: 38%</b>	<b>High School Principal</b> Guidance Counselors Director of Curriculum Assistant Superintendent	Annually Tracked quarterly
Special Ed Opportunity <b>10-8% Classified</b> <b>87% in General</b> <b>Education Classes</b>	<b>Director of Special Services</b> Principals Guidance Counselors Assistant Superintendent	Annually Tracked quarterly
Stakeholder Satisfaction Survey Results <b>Percentage Satisfied</b>	<b>Superintendent</b> Community Relations Director Building Principals Support Service Managers	Annually
Adult Education Participation Rate <b>2,903 students</b>	<b>Community Relations Director</b> Superintendent Director of Operations	Twice Annually: December and June
Cost-Area Breakdowns <b>43% Instructional</b>	<b>Director of Operations</b> Support Service Managers Superintendent	Annually Tracked monthly

คณะผู้นำระดับสูงของ PRSD ใช้วิธีการที่หลากหลายเพื่อส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศในด้านต่างๆ ดังตารางข้างล่างนี้

บรรยากาศแวดล้อม	วิธีการส่งเสริมที่ใช้
ด้านจริยธรรม	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การกำหนด Code of Conduct ของคณะกรรมการการศึกษา</li> <li>● การกำหนด Code of Conduct ของคณะกรรมการบริหาร</li> <li>● การนำโดยทำตนเป็นตัวอย่าง</li> <li>● การเข้าร่วมปฏิบัติตาม Title IX</li> </ul>
ความเสมอภาค	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การจัดสัดส่วนนักเรียนต่ออาจารย์ที่เหมาะสมและเท่าเทียมที่สุด</li> <li>● การจัดให้มีจำนวนหลักสูตรที่หลากหลายเพียงพอ</li> <li>● การจัดให้มีกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่หลากหลายเพียงพอ</li> </ul>
การกระจายอำนาจ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การจัดตั้ง สภการบริหารแรงงาน</li> <li>● การจัดตั้งสภาผู้ปกครอง</li> <li>● การมีตัวแทนคณะกรรมการ</li> <li>● การจัดทำงบประมาณแยกรายตึก</li> </ul>
นวัตกรรม	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การสำรวจการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม</li> <li>● การส่งเสริมโครงการนำร่องทั้งหลาย</li> <li>● การสนับสนุนโครงการใหม่ๆ</li> <li>● การจัดทำแผนงานด้านเทคโนโลยี</li> </ul>
ความปลอดภัย	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความเสี่ยงหรือภาวะคุกคาม</li> <li>● การยึดมั่นไม่อดทนต่อภาวะคุกคามทั้งปวง (Zero tolerance to threats)</li> <li>● การติดตามเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่อง</li> <li>● การเป็นพันธมิตรกับเมือง Orangetown</li> <li>● การจัดให้มีตำรวจ และคณะกรรมการความร่วมมือระหว่างบริการการศึกษาและเขตการศึกษา</li> </ul>
ความยืดหยุ่น	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การสนับสนุนโครงการนำร่องทั้งหลาย</li> <li>● การจัดตารางเวลาการเรียนการสอนโดยตึกต่างๆ อย่างอิสระ</li> <li>● การจัดชั้นเรียนที่มีขนาดเล็ก</li> <li>● การจัดให้มีการอบรมข้ามสายงานในหมู่พนักงาน (cross-training)</li> </ul>
การเรียนรู้ของอาจารย์และพนักงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การจัดให้มี Study circles</li> <li>● การให้การสนับสนุนการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ และสัมมนาวิชาการ</li> </ul>





## 1.2 ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม

50 คะแนน

ให้อธิบายระบบธรรมาภิบาลขององค์กร และอธิบายการดำเนินการเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรมและบำเพ็ญคุณเป็นพลเมืองดี

### จุดประสงค์



หัวข้อนี้ตรวจประเมินแง่มุมที่สำคัญของระบบธรรมาภิบาลขององค์กร และยังตรวจประเมินวิธีการแสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะขององค์กร วิธีการที่ผู้นำระดับสูงทำให้มั่นใจว่าองค์กรได้ปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม รวมทั้งวิธีการที่ผู้นำระดับสูงและพนักงานส่งเสริมและบำเพ็ญคุณเป็นพลเมืองดี

### เรียนจากแชมป์



## >> D15

ระบบธรรมาภิบาลของ D15 กำหนดขึ้นตามกฎหมายของรัฐบาลกลาง กฎหมายและข้อบังคับโรงเรียนแห่งรัฐอิลลินอยส์ โดยจัดทำเป็นนโยบายของคณะกรรมการการศึกษา (Board of Education Policy Manual) ซึ่งคู่มือนโยบายเล่มนี้จะได้รับการทบทวนทุกไตรมาสโดยคณะกรรมการนโยบายของเขต คณะกรรมการการศึกษาจะถือว่า ผู้อำนวยการเขตเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการโรงเรียนในเขตการศึกษา รวมทั้งการจัดการให้มีการถือปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับอย่างเคร่งครัด การมอบหมายอำนาจให้ผู้ได้บังคับบัญชาไม่ได้แปลว่าท่านผู้อำนวยการจะไม่ต้องร่วมรับผิดชอบด้วย การดำเนินงานของคณะผู้บริหารระดับสูงของเขตจะถูกกำกับดูแลโดยคณะกรรมการการศึกษา สำนักงานการศึกษาภาคและคณะกรรมการการศึกษาแห่งรัฐ รวมทั้งการกำกับดูแลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน (approach-deploy)

ความรับผิดชอบด้านการเงิน กำหนดโดยข้อบังคับโรงเรียนแห่งรัฐอลิโนยส์ และแม้ทางรัฐจะไม่ได้บังคับให้มีการตรวจสอบงบการเงินจากภายนอก แต่คณะกรรมการการศึกษาของเขตได้กำหนดให้มีการตรวจสอบทุกปี และมีการตรวจสอบภายในอย่างสม่ำเสมอเป็นประจำทุกเดือน การตรวจสอบจากภายนอกเพื่อยืนยันความซื่อสัตย์สุจริตของคณะกรรมการการศึกษาของเขต ในขณะที่การตรวจสอบภายในเพื่อยืนยันความซื่อสัตย์สุจริตของผู้บริหารทั้ง 19 ดิจ

ในด้านการปกป้องผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คณะกรรมการการศึกษาจะทำหน้าที่เป็นอนุญาโตตุลาการ คอยปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม เมื่อมีอุบัติการณ์ข้อขัดแย้งใดเกิดขึ้น เจ้าหน้าที่ผู้รับเรื่องราวร้องทุกข์จะทำหน้าที่คอยประสานและหาทางแก้ไขปัญหากับทุกฝ่าย คู่กรณีทุกรายจะเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาด้วยเสมอ นอกจากนี้ยังมีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ด้านการล่วงละเมิดทางเพศ ทำหน้าที่ปกป้องพนักงานทั้งหญิงและชายจากการถูกล่วงละเมิดทางเพศด้วย

ตารางต่อไปนี้จะแสดงวิธีการที่ D15 ใช้เพื่อสร้างความมั่นใจว่ามีการปฏิบัติตามกฎหมาย  
ระเบียบข้อบังคับ ข้อกำหนดด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม

Key Compliance Processes	Key Compliance Measures	Key Compliance Goals
<ul style="list-style-type: none"> <li>● สมาคมสถาปนิกแห่งอเมริกาและเจ้าหน้าที่ของเขตทำการตรวจสอบความปลอดภัยอาคารสถานที่ส่งให้คณะกรรมการการศึกษาทบทวนและอนุมัติ</li> <li>● ผู้จัดการฝ่ายบริการสิ่งแวดล้อม ทบทวน และปฏิบัติตามมาตรฐานด้านอาชีวอนามัย ความปลอดภัย สุขอนามัย และอุบัติเหตุในการทำงาน (OSHA) จัดอบรมให้แก่บุคลากร และทำการเฝ้าระวังคุณภาพของอากาศตามข้อบังคับของกรมอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม</li> <li>● ผู้จัดการฝ่ายบริการสิ่งแวดล้อม ตรวจสอบสนามเด็กเล่นและเครื่องมืออุปกรณ์ทุกเดือน เพื่อประเมินความถูกต้องในการใช้งาน</li> <li>● ผู้ช่วยผู้อำนวยการด้านบุคลากร ทบทวนและปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับของ คณะกรรมการความเสมอภาคด้านโอกาสการทำงาน</li> <li>● ผู้อำนวยการหน่วยบริการธุรกิจจัดตั้งคณะกรรมการความปลอดภัยเพื่อลดความเสี่ยงเรื่องการบาดเจ็บขณะทำงาน</li> <li>● ผู้อำนวยการด้านการรับส่งทบทวน และปฏิบัติตามแนวทางและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการรับส่งนักเรียน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ข้อบังคับด้านความปลอดภัยต่อชีวิตและสุขภาพ</li> <li>● รายการตรวจสอบของผู้บังคับการดับเพลิง</li> <li>● รายการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบด้านสุขภาพ</li> <li>● ข้อบังคับด้าน OSHA ของรัฐบาลกลาง</li> <li>● รายการตรวจสอบด้านเครื่องมืออุปกรณ์และสนามเด็กเล่น</li> <li>● คู่มือความเสมอภาคด้านโอกาสการทำงาน</li> <li>● การตรวจสอบจากคณะกรรมการความปลอดภัย</li> <li>● รายการตรวจสอบด้านข้อบังคับเรื่องการรับส่งนักเรียน</li> <li>● การตรวจประเมินตามมาตรฐาน ISO 14001</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ได้ตามหรือเกินกว่าข้อบังคับด้านความปลอดภัยและสุขภาพกำหนดไว้</li> <li>● ได้ตามหรือเกินกว่าข้อบังคับหรือมาตรฐานด้าน OSHA กำหนดไว้ รวมทั้งข้อกำหนดด้านคุณภาพอากาศ</li> <li>● มีการอบรมตามที่กำหนด</li> <li>● มีการตรวจสอบสนามเด็กเล่นและเครื่องมืออุปกรณ์ว่ามีการใช้งานถูกต้อง</li> <li>● ได้ตามหรือเกินกว่ามาตรฐานที่คณะกรรมการความเสมอภาคด้านโอกาสการทำงานกำหนด</li> <li>● การประชุมคณะกรรมการความปลอดภัยของเขตเพื่อลดความเสี่ยงด้านการบาดเจ็บขณะทำงาน</li> <li>● ได้ตามหรือเกินกว่ามาตรฐานที่รัฐบาลกำหนดเรื่องการรับส่งนักเรียน</li> <li>● ผ่านการรับรอง ISO 14001</li> </ul>

### D15 สร้างความมั่นใจเรื่องพฤติกรรมที่มีจริยธรรม โดย (approach-deploy)

- กำหนดเป็นนโยบายของคณะกรรมการ
- จัดทำคู่มืออาจารย์และคู่มือนักเรียน เพื่อให้คณาจารย์และนักเรียนได้ยึดถือปฏิบัติ
- คณะกรรมการการศึกษายึดถือปฏิบัติตาม code of conduct ซึ่งกำหนดขึ้นโดยสมาคมคณะกรรมการประจำโรงเรียนแห่งรัฐอลิโนยส์
- คณะผู้บริหารของเขตยึดถือปฏิบัติตามจรรยาบรรณที่ประกาศโดย สมาพันธ์ผู้อำนวยการโรงเรียนแห่งชาติ

วิธีการสื่อสารและนำสู่การปฏิบัติของ D15 ใช้การพูดคุยอภิปรายในที่ประชุมกลุ่มในระหว่างการปฐมนิเทศอาจารย์ใหม่ หรือในที่ประชุมบริหารในวาระต่างๆ เพื่อตอกย้ำความสำคัญของการยึดมั่นในจริยธรรมและจรรยาบรรณ นอกจากนี้ มีการจัดฝึกอบรม การจัดทำ VDO program หรือสื่ออื่นๆ ตามความเหมาะสม เพื่อสร้างความเข้าใจในประเด็นที่อาจสร้างความสับสนหรือเป็นประเด็นทางกฎหมาย

นอกจากการยึดมั่นในข้อกำหนดด้านจริยธรรมและ code of conduct แล้ว D15 ยังเน้นเรื่องกฎทอง ของการสร้างควมไว้วางใจ ความซื่อสัตย์ ความมุ่งมั่นที่จะใส่ใจซึ่งกันและกันของพนักงาน คณาจารย์ และนักเรียน ความมุ่งมั่นที่จะให้การดูแลที่ดีที่สุดในทุกด้านแก่พนักงานและนักเรียนเช่น สุขอนามัย เสื้อผ้า อาหาร เป็นต้น การศรัทธาในพลังการเรียนรู้ของนักเรียน และความปรารถนาที่จะเอื้อมมือไปช่วยเหลือประชากรกลุ่มอื่นๆ ในชุมชน ซึ่งตลอด 18 ปีที่ผ่านมาไม่พบการผิดกฎจริยธรรมจรรยาบรรณที่คณะกรรมการการศึกษากำหนดได้เลย

พฤติกรรมด้านจริยธรรมของนักเรียน จะได้รับการสอนและผลักดันผ่านโปรแกรม Civic Beliefs ซึ่งกำหนดขึ้นจากความเชื่อ และศรัทธาที่มนุษย์มีมานานหลายชั่วอายุคน รวมทั้งเรื่องสิทธิมนุษยชนตามรัฐธรรมนูญ ความรับผิดชอบต่อพลเมือง และคุณค่าของมนุษยชาติ ซึ่งความเชื่อเหล่านี้จะถูกสอดแทรกบูรณาการเข้าไปในหลักสูตร และการปฏิบัติผ่านกิจกรรมเสริมหลักสูตร และกิจกรรมการเรียนการสอนต่างๆ

## >> UW-Stout

กระบวนการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญของ UW-Stout เริ่มต้นตั้งแต่ขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อสร้างความมั่นใจว่ากิจกรรมที่จะดำเนินการนั้น มีความสอดคล้องกับเป้าประสงค์ระยะยาวของมหาวิทยาลัย โดยจะมีการกำหนดชุมชนสำคัญที่จะให้การสนับสนุนการจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม และงบประมาณที่จะใช้ และกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

บรรดาผู้บริหารระดับสูง คณาจารย์ และพนักงานของ UW-Stout สนับสนุนการศึกษาและความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจของชุมชนตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ดังตัวอย่างบางส่วนในตารางต่อไปนี้

CAC member	Role at UW-Stout	Involvement and participation
Charles Sorensen	Chancellor	Greater Menomonie Development Corporation Board
Robert Sedlak	Provost	Chippewa Valley Habitat for Humanity Board Member
Diane Moen	Vice Chancellor	National Association of College and University Business Officers
Pat Reisinger	Assistant Chancellor for Development	Frank Lloyd Wright Wisconsin Heritage Tourism Program-Chair
John Murphy	Dean-College of Art and Science	Chamber of Commerce - Business Development Committee
John Wesolek	Dean-College of Human Development	Executive Board for Momentum Chippewa Valley
Bob Meyer	Dean-College of TEM	American Society of Engineering Education, SME

Figure 1.2-2. UW-Stout's senior executives lead the university by example in this subset of community involvement

นอกจากนี้ UW-Stout ได้ร่วมกับโรงเรียนต่างๆ และวิทยาลัยจัดตั้งเป็นคณะกรรมการที่มีชื่อว่า Menomonie Planning Committee เพื่อประสานความร่วมมือด้านโปรแกรมการเรียนการสอนและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ร่วมกัน

บรรดาคณาจารย์และพนักงานของมหาวิทยาลัย ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชนมากมาย เช่น ร่วมเป็นกรรมการด้านการศึกษาของโรงเรียน คณะกรรมการของเมือง คณะกรรมการขององค์กรที่ไม่หวังผลกำไรสมาพันธ์และสมาคมวิชาชีพทั้งหลายทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับรัฐ หรือระดับชาติ ตลอดจนการเผยแพร่ความรู้ด้านการพัฒนาตามเกณฑ์ Baldrige ให้องค์กรต่างๆ ได้เรียนรู้โดยคณะผู้นำระดับสูง

นอกจากการส่งเสริมให้ผู้บริหาร คณาจารย์ และพนักงานมีส่วนร่วมในการสนับสนุนชุมชนแล้ว UW-Stout ยังส่งเสริมให้นักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมช่วยเหลือชุมชน โดยจัดเป็นโครงการ STOUTREACH เพื่อเปิดโอกาสให้นักศึกษาร่วมกิจกรรมทำประโยชน์แก่ชุมชน เช่น โครงการ Helping Heart โครงการคีนตันไม้สู่ชุมชน โครงการทำความสะอาดสนามหญ้าในช่วงฤดูใบไม้ร่วงและใบไม้ผลิ เป็นต้น พบว่าในปี ค.ศ. 2001 มีนักศึกษาเข้าร่วมโครงการถึง 520 คน และยังจัดให้มีโครงการ ULead เพื่อพัฒนาทักษะและความเป็นผู้นำของนักศึกษาใน 6 ด้าน คือด้านการพัฒนาตนเอง การพัฒนาองค์กร ความเจริญก้าวหน้าส่วนบุคคล การมีสุขภาพที่ดี การชื่นชมในความหลากหลาย และการมีสุนทรียภาพด้านศิลปะ

>> **โอกาสพัฒนา (Opportunity for Improvement)**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

>> **แผนปฏิบัติการและผู้รับผิดชอบ (Action Plan)**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

หมวดที่ ... **2**

# การวางแผนเชิงกลยุทธ์

## เกณฑ์รางวัล



### 2.1 การจัดทำกลยุทธ์

40 คะแนน

ให้อธิบายวิธีการกำหนดกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ รวมถึงการดำเนินการกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ให้สรุปวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรและเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้อง

## จุดประสงค์



หัวข้อนี้ตรวจประเมินวิธีการที่องค์กรใช้ในการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ และจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เพื่อชี้แนะและสร้างความแข็งแกร่งของผลการดำเนินการโดยรวมความสามารถในการแข่งขันและความสำเร็จในอนาคต

## &gt;&gt; MCB

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของ MCB มี 10 ขั้นตอนดังนี้ (*approach-deploy*)

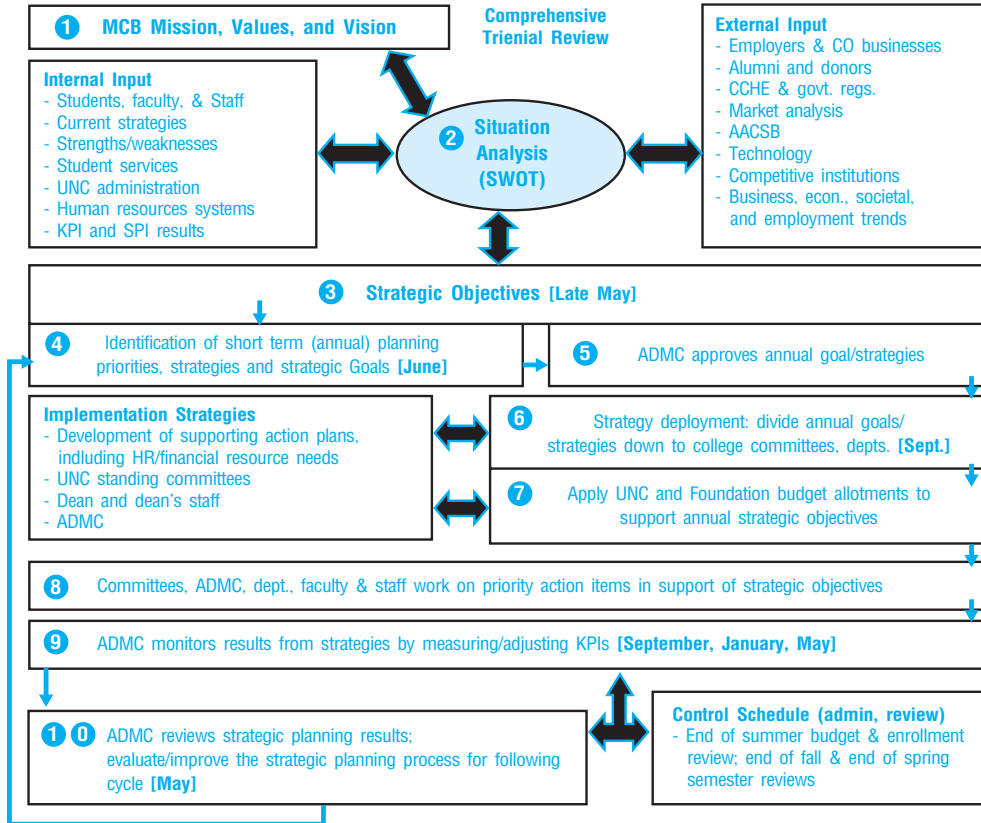
- **ขั้นตอนที่ 1** เป็นขั้นตอนการทบทวน พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยม โดยคณะกรรมการมหาวิทยาลัย ซึ่งมีคณบดีเป็นประธาน เป็นผู้รับผิดชอบ อย่างไรก็ตาม ตั้งแต่ปี 2001 เป็นต้นมา คณาจารย์ และพนักงานสายสนับสนุนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการทบทวนด้วย โดยทำการทบทวนและเสนอข้อเสนอแนะให้คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยเป็นผู้อนุมัติ การทบทวนใหญ่จะกระทำทุก 3 ปี
- **ขั้นตอนที่ 2** เป็นขั้นตอนของการรวบรวมข้อมูลทั้งจากภายในและภายนอกมาทำการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภาวะคุกคาม เพื่อใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
- **ขั้นตอนที่ 3** เป็นขั้นตอนของการร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยม ซึ่งจะกระทำราวปลายเดือนพฤษภาคม
- **ขั้นตอนที่ 4** เป็นขั้นตอนการกำหนดแผนงานเชิงกลยุทธ์ จัดลำดับความสำคัญ และกำหนดเป้าประสงค์รายปี ซึ่งจะกระทำในเดือนมิถุนายน
- **ขั้นตอนที่ 5** เป็นขั้นตอนการพิจารณาและอนุมัติกลยุทธ์ตลอดจนเป้าประสงค์ โดยคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย
- **ขั้นตอนที่ 6** เป็นขั้นตอนการกระจายกลยุทธ์และเป้าประสงค์ประจำปีลงสู่คณะกรรมการชุดต่างๆ ของมหาวิทยาลัย รวมทั้งฝ่ายงานต่างๆ ซึ่งปกติจะกระทำในราวเดือนกันยายน
- **ขั้นตอนที่ 7** เป็นขั้นตอนขออนุมัติงบประมาณเพื่อสนับสนุนแผนงานและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
- **ขั้นตอนที่ 8** คณะกรรมการชุดต่างๆ คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย คณาจารย์ และพนักงานสายสนับสนุน ดำเนินการตามแผนงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
- **ขั้นตอนที่ 9** คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยติดตามผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ และปรับตัวชีวิตในเดือนกันยายน มกราคม และ พฤษภาคม
- **ขั้นตอนที่ 10** คณะกรรมการบริหารทบทวนผลลัพธ์ของการบริหารกลยุทธ์ และปรับปรุงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในเดือนพฤษภาคม ก่อนการวางแผนกลยุทธ์รอบถัดไป (*แสดง learning loop*)

ข้อมูลที่ใช้ประกอบการทำ SWOT Analysis และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ได้มาจากหลายแหล่ง ทั้งจากภายนอกและภายในมหาวิทยาลัย อาทิ (*approach-deploy*)

- ข้อมูลจากมหาวิทยาลัย Northern Colorado และจากคณะกรรมการการศึกษาขั้นสูง
- ข้อมูลภายในจากคณะกรรมการชุดต่างๆ และสถานศึกษา
- ข้อมูลด้านคู่แข่งจากฝ่ายวิจัยและวางแผนของมหาวิทยาลัย และคณะกรรมการการศึกษาขั้นสูง
- ข้อมูลจากการเข้าร่วมเทียบเคียงผลงานกับบริษัท Educational Benchmarking
- ข้อมูลจากการสำรวจตลาดและนักศึกษา ตลอดจนข้อมูลจากสถานศึกษา และข้อมูลการสำรวจของฝ่ายกิจการนักศึกษา
- ข้อมูลด้านผลการประเมินการเรียนรู้ของนักศึกษา มาจากการรวบรวมของคณะกรรมการกลั่นกรองหลักสูตร และผลการประเมินของ Educational Testing Services
- ข้อมูลด้านเทคโนโลยี มาจากคณะกรรมการเทคโนโลยีของมหาวิทยาลัย
- ข้อมูลจากนายจ้าง ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มย่อย และจากเวทีพบปะสัมมนา ซึ่งจัดขึ้นปีละ 2 ครั้ง และในปี ค.ศ. 2004 ได้เริ่มจัดให้มีการสำรวจอย่างเป็นทางการ
- ข้อมูลเชิงกลยุทธ์ จากสถาบันรับรองการศึกษา AACSB

## รูปต่อไปนี้แสดงขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของ MCB

### MCB Strategic Management Process



## ตารางต่อไปนี้ แสดงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ KPI และเป้าประสงค์ของ MCB

Strategic Objective 2.2a(4)	KPIs	Baseline 2003	Goal 2004	5-Year Goal
Build high quality student population	a) Avg. ACT New Freshmen b) Avg. Transfer GPA	a) 23.5 b) 3.23 (Fall 2003)	a) 23.5 b) 3.30 (Fall 2004)	a) 24.0 b) 3.50 (Fall 2008)
Maintain high quality faculty	Overall % of faculty A cademically and/or Professionally Qualified	96.2% (Fall 2003)	≥95.0% (Fall 2004)	≥95.0% (Fall 2008)
Maintain adequate financial resources	a) Available State funds (000s) b) Available Private funds (000s)	a) \$4.24 mill. b) \$.846 mill.	a) \$4.28 mill. b) \$.875 mill.	a) \$4.46 mill. b) \$1.0 mill.
Develop market reputation consistent with program excellence	MCP Media Coverage (stories covered in media)	12 (FY02)	25 (FY03)	50 (FY07)

## รูปข้างล่างนี้แสดงแผนปฏิบัติการและตัวชี้วัดเพื่อรองรับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของ MCB

Strategic Objective 2.1b(1)	Action Plans 2.2a(2)	KPI Tracking Measure 2.2a(4)	HRM Assignments 2.2a(3)
Build high-quality Student population	Finley scholarships (L)	High-quality entering firemen (7.3-7, 7.5-1)	Assigned priority to ADMC members; recruited faculty volunteer to direct Finley program
	Improved high school contacts (L)	High-quality entering firemen (7.3-7, 7.5-1)	
	MCB Listens program (S)	Student satisfaction & retention rates (7.2-1, 17, 18, 20)	
	Align curriculum to trends (S)	Student learning in business (7.2-7 to 12)	
Maintain high-quality faculty	Nine-Hour load standards (L)	Faculty academic qualification (7.4-1, 5)	Revised MCB hiring plan and annual evaluation process
	Faculty development (L)	Faculty program satisfaction (7.4-7 to 10)	
	Prof. Dev. merit allocations (S)	Faculty satisfaction (7.4-7)	
Maintain adequate financial resources	Realign balance between tenured/non-tenured faculty (S)	Total available state funds annually (7.3-1, 2)	Revised MCB hiring plan; Revised deans work assignment to fundraising
	Improve alumni support (S)	Total available private funds annually (7.3-3)	
Develop market reputation consistent with program excellence	Target low areas on EBI (L)	Exiting student satisfaction (7.2-1)	Hired external relations director to coordinate; reassigned dean's program assistant workload
	Internship program (L)	Placement of graduates (7.5-6)	
	Improve alumni contacts (S)	Alumni satisfaction (7.2-2)	
	Improve employer contacts (S)	Employer satisfaction (7.2-3)	
	External relations position (S)	Employer and alumni satisfaction, MCB media coverage (7.2-2, 3; 7.5-8 to 10)	

## >> D15

D15 ใช้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์มานาน 12 ปี มีการทบทวนมาแล้ว 3 ครั้ง โดยมีคณะกรรมการเพื่อความเป็นเลิศทางการศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบกระบวนการ คณะกรรมการชุดดังกล่าวประกอบด้วยตัวแทนจากชุมชน สมาคมครูผู้ปกครอง ผู้นำสหภาพแรงงาน ตัวแทนผู้ประกอบการ คณะครูและพนักงาน คณะผู้บริหาร โดยมีตัวแทนชุมชนเป็นประธาน

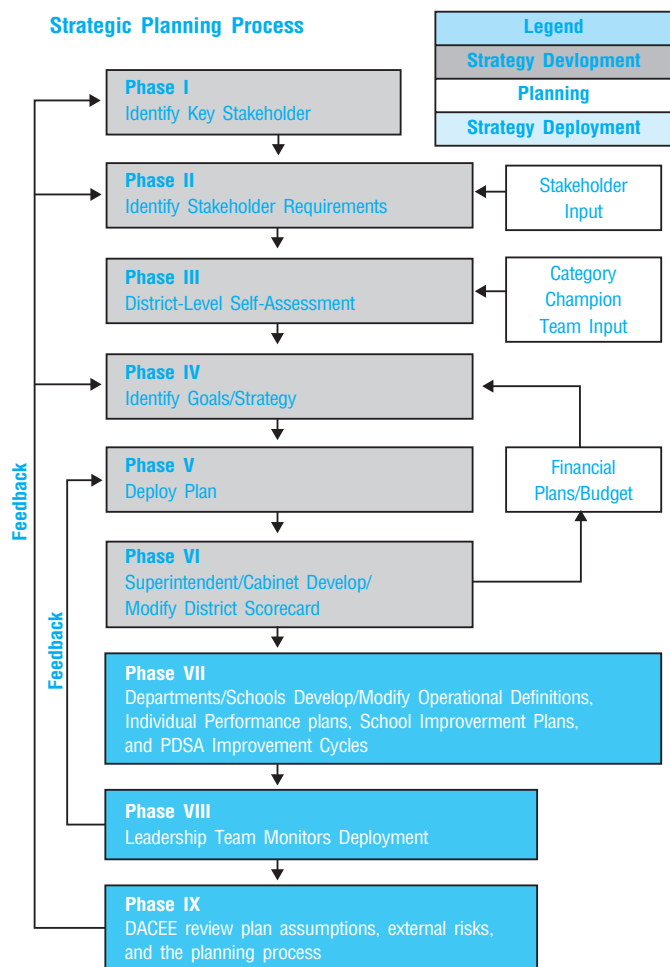
### ขั้นตอนหลักที่ D15 ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์มี 9 ขั้นตอนดังนี้ (*approach-deploy*)

- **ขั้นตอนที่ 1** คณะกรรมการเพื่อความเป็นเลิศทางการศึกษาทำการทบทวนเพื่อกำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักซึ่งจะเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งจากผลการทบทวนพบว่ากลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดได้แก่ พนักงานของเขตการศึกษา สมาชิกในชุมชน องค์กรระดับภาคและรัฐ
- **ขั้นตอนที่ 2** คณะกรรมการบริหารของเขตการศึกษาและผู้บริหารระดับสูงจะทำการค้นหาความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม โดยการประชุมพบปะและการสัมภาษณ์กลุ่มย่อย ขั้นตอนนี้ทำให้ได้มาซึ่งปัจจัยสำคัญภายนอก ภายใน จุดแข็ง จุดอ่อน ความเสี่ยง โอกาส รวมทั้งความต้องการของนักศึกษาและเขตการศึกษาในปี ค.ศ. 1998 มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีส่วนร่วมในขั้นตอนนี้กว่า 2,000 คน (แสดงการ deploy อย่างจริงจัง)
- **ขั้นตอนที่ 3** เป็นขั้นตอนของการประเมินตนเอง โดยผู้บริหารของ D15 จะทำการทบทวนผลลัพธ์ที่สามารถทำได้ในปัจจุบันในทุกด้าน รวมทั้งผลงานด้านนักศึกษา โดยใช้ข้อมูลจากรายงานป้อนกลับจากภายนอกและ category champion เข้ามาประกอบด้วย (category champion หมายถึงผู้รับผิดชอบหลักของหมวดต่างๆ ตามเกณฑ์ Baldrige-ผู้เขียน)
- **ขั้นตอนที่ 4** เป็นขั้นตอนที่คณะกรรมการเพื่อความเป็นเลิศทางการศึกษา คณะกรรมการบริหารของเขตการศึกษา และผู้บริหารร่วมกันกำหนดเป้าประสงค์และกลยุทธ์
- **ขั้นตอนที่ 5** ผู้บริหารทุกฝ่ายทำการสื่อสารให้พนักงานทุกคนใน D15 ทราบถึงเป้าประสงค์และกลยุทธ์ระยะสั้นและระยะยาว และวิธีการที่ใช้ในการถ่ายทอด
- **ขั้นตอนที่ 6** ผู้อำนวยการเขต และคณะผู้บริหารกำหนดเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งมีการจัดทำ One Page Plan Scorecard (OPPS) ให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์

กับเป้าประสงค์

- **ขั้นตอนที่ 7** ผู้อำนวยการฝ่ายจะจัดทำแผนงาน และแผนปรับปรุงงาน ผู้บริหารโรงเรียนจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนโดยอ้างอิงจาก OPPS
- **ขั้นตอนที่ 8** คณะผู้บริหารติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ตลอดทั้งปี
- **ขั้นตอนที่ 9** คณะกรรมการเพื่อความเป็นเลิศทางการศึกษาทบทวนข้อกำหนดตามแผนกลยุทธ์ ข้อสมมติฐาน และสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน เพื่อค้นหาแนวโน้มที่อาจส่งผลกระทบต่อเขตการศึกษา โปรแกรมการศึกษาหรือต่อการดำเนินงานของเขตเพื่อปรับให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (learning loop)

ภาพต่อไปนี้แสดงกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของ D15



ตารางต่อไปนี้แสดงเป้าประสงค์ขององค์กร วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด และการคาดการณ์

Key Goals	Improvement Objectives and Measures	2002	2003	2004	2005	2007
21st Century Skills	Increase student use of quality tools for reasoning and problem-solving by teacher checklist of tools	50%	93%	96%	100%	100%
	Increase number of books read per student per school year	40	49	52	55	60
World-Class Achievement	Increase % of 2nd graders reading at grade level	84%	84%	96%	100%	100%
	Increase number of subject areas (by grade level) that meet/exceed 90% of state standards (13)	1	NA	8	13	13
	Increase number of student subgroups per subject area who meet/exceed standards (78)	4	NA	18	39	78
	Increase % of student satisfaction with school	81%	78%	85%	90%	100%
	Increase student enthusiasm for learning	68%	87%	90%	90%	95%
Connected Learning Community	Increase % of parent satisfaction with the quality of education	80%	86%	90%	95%	95%
	Increase % of parent satisfaction with special education programs	91%	93%	94%	95%	95%
	Increase % of parent satisfaction with ELL programs	95%	86%	90%	95%	95%
	Increase % of reprographics customer satisfaction	90%	95%	96%	98%	99%
	Increase % satisfied with D15 publications	98%	98%	98%	99%	99%
	Improve relation management by eliminating repeated complaint topics	NA	30	25	20	15
Caring, Safe, and Orderly Learning Environment	Increase customer satisfaction with technology department	95%	98%	98%	99%	99%
	Decrease % of student accident rate	4%	3%	3%	2%	2%
	Decrease number of student bus conduct notices	1,283	855	755	700	685
	Increase % of student satisfaction with food services	85%	86%	90%	95%	95%
	Increase % of satisfaction with student-to-student respect	50%	63%	70%	85%	95%
High Performing Staff	Decrease number of bus accidents	28	14	12	10	10
	Increase % of teacher's satisfaction with their school	79%	86%	90%	95%	97%
	Increase % of support staff satisfaction with working conditions	92%	94%	96%	98%	99%
	Increase % of new teacher's satisfaction with the induction/mentoring programs	88%	100%	100%	100%	100%
	Increase % of minority employees	10.8%	11.4%	14%	23%	32%
	Increase number of National Board Certified Teachers	48	63	80	90	100
	Increase % of satisfaction with new noncertified employee orientation	94%	100%	100%	100%	100%
	Increase support staff training hours	43	47	55	65	75
Aligned and Integrated Management System	Increase number of "best practice" examples posted on LV	50	100	150	200	250
	Increase % of teachers using whole-faculty study groups for staff development	NA	5%	25%	50%	75%
	Increase D15 from a band 3 to a band 5 organization	3	NA	5	6	6
	Increase % of bus on-time delivery	98%	99%	99%	99%	99%
	Increase % of network reliability	75%	99.9%	99.9%	99.9%	99.9%
	Decrease technology service cycle time (hours)	25.6	11.4	10	9	8
Decrease purchase order cycle time (days)	2.1	1.3	1	1	1	
Decrease % of budgeted expenditures	4.05%	4.42%	2.50%	1.50%	1.0%	

เป้าหมายของ D15

โปรดสังเกตว่าวัตถุประสงค์และตัวชี้วัด ตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์และ



2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ

40 คะแนน

ให้อธิบายวิธีการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ ให้สรุปแผนปฏิบัติการและตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตขององค์กรตามตัววัดหรือดัชนีชี้วัดดังกล่าว

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินวิธีการที่องค์กรใช้ในการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น รวมทั้งวิธีการที่องค์กรตรวจประเมินความก้าวหน้าเทียบกับแผนปฏิบัติการ เพื่อให้มั่นใจว่ามีการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์

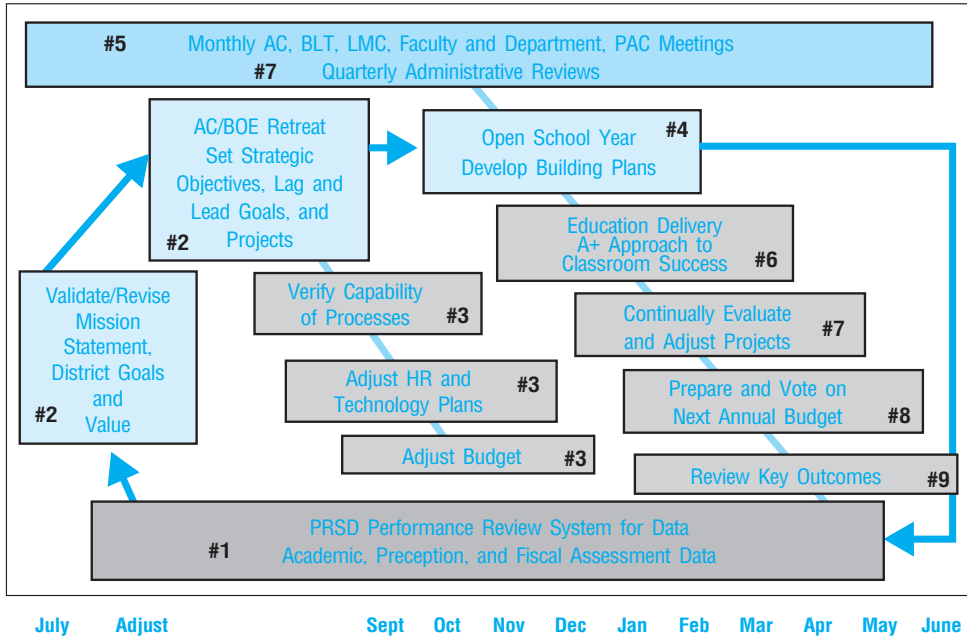
เรียนจากแชมป์

>> PRSD

ก่อนที่จะเรียนรู้กระบวนการในการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ขอกล่าวถึงกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของ PRSD สักเล็กน้อย เพื่อให้เข้าใจถึงความต่อเนื่องของเกณฑ์ข้อนี้

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของ PRSD แบ่งเป็น 3 ระดับ คือระดับเขตการศึกษา ระดับตึก และระดับชั้นเรียน ในระดับเขต คณะผู้บริหารเขตการศึกษาจะวางแผนระยะยาว โดยคำนึงถึงนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม และทำการทบทวนแผนกลยุทธ์ทุกปี เพื่อให้มั่นใจว่าเป้าประสงค์และวัตถุประสงค์ยังคงมีความเหมาะสมและทันสถานการณ์ ในส่วนระดับตึกและระดับชั้นเรียนจะร่วมกันจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อรองรับแผนกลยุทธ์ระดับเขต

เป้าประสงค์ที่เชื่อมโยงกับเทคโนโลยีการศึกษาระดับ PRSD เปลี่ยนได้เป็นวัฏจักรแบบ ดังภาพ (approach-deploy)



- **ขั้นตอนที่ 1** คณะกรรมการบริหารเขตการศึกษารวบรวมข้อมูลนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย รวมทั้งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบเมื่อสิ้นสุดปีการศึกษา
- **ขั้นตอนที่ 2** ในช่วงปิดภาคฤดูร้อน คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการการศึกษา ร่วมกันทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ เพื่อทบทวนเป้าประสงค์และแผนงาน ตลอดจนค้นหาจุดอ่อน จุดแข็ง และร่วมกันกำหนดเป้าประสงค์ปีถัดไปโดยใช้ข้อมูลเทียบเคียงประกอบ กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และตัวชี้วัดทั้ง Lag และ Lead รวมทั้งโครงการเชิงกลยุทธ์ที่จำเป็น
- **ขั้นตอนที่ 3** คณะกรรมการบริหารเขตศึกษาดำเนินตามแผนกลยุทธ์ และกำหนดแผนด้านทรัพยากรบุคคล ตลอดจนงบประมาณที่จำเป็นต้องใช้
- **ขั้นตอนที่ 4** อาจารย์ใหญ่และอาจารย์หัวหน้าตึกทำการทบทวนผลงานแยกรายชั้นเรียน รายอาจารย์ และรายหน่วย เพื่อประเมินความก้าวหน้า และวางแผนงานเชิงกลยุทธ์ระดับตึกในปีถัดไป

- **ขั้นตอนที่ 5** คณะกรรมการบริหารเขตการศึกษาและหัวหน้าตึกทำการสื่อสารวัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ และโครงการพัฒนาให้พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบผ่านการประชุมและลายลักษณ์อักษร
- **ขั้นตอนที่ 6** อาจารย์ใหญ่ และคณาจารย์ดำเนินการปรับปรุงการเรียนการสอนหลักสูตร ปรับปรุงมาตรฐานวิชาชีพตามแผนงานที่กำหนด ภายใต้แนวคิด A+ Approach to Classroom Success
- **ขั้นตอนที่ 7** ผู้อำนวยการเขตจัดประชุมทบทวนรายไตรมาส เพื่อติดตามความก้าวหน้าตามวัตถุประสงค์ มีการสัมภาษณ์ระดับตึกและฝ่ายและนำไปสู่การปรับอัตราค่าจ้าง โปรแกรมการเรียนการสอน และการพัฒนาวิชาชีพเพื่อให้ยังคงสามารถบรรลุตามกลยุทธ์ที่กำหนด
- **ขั้นตอนที่ 8** คณะกรรมการบริหารเขตการศึกษา และคณะกรรมการการศึกษาเริ่มวางแผนงบประมาณปีถัดไป โดยพิจารณาจากผลงานกลางปีการศึกษา ผลการประเมินนักศึกษา และข้อมูลการประเมินจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อขอการรับรองจากประชาชนที่พำนักอยู่ในเขต
- **ขั้นตอนที่ 9** สิ้นสุดปีการศึกษา ทุกฝ่ายทำการทบทวนผลลัพธ์หลักที่ได้ และเริ่มการดำเนินการตามขั้นตอนที่ 1 อีกครั้ง (*learning loop*)

## ตารางต่อไปนี้จะแสดงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของ PRSD

Strategic Objectives and Lag Goals (Long Term)		Performance	Target 2003	Long Term
<i>Goal 1: Improve Academic Performance</i>				
Regents diploma rate	% of graduates		83%	100%
AP course participation and performance rate	% seniors taking at least on AP course; % of exams attaining score of "3" or better		60% participation by 2003 85% at/above "3" by 2003	70% 85%
SAT I/II participation rates	% of seniors taking SAT I/II exams		95% for SAT I by 2003 45% for SAT II by 2003	100% 50%
% graduates attending college	% graduates attending 2/4 yr college		96% by 2003	96%
<i>Goal 2: Improve the Perception of the District</i>				
Budget vote plurality	% yes to no votes		Maintain at least 2:1	3:1
Market share of enrollment	% all eligible students attending public schools		90%	90%
<i>Goal 3: Improve District's Financial Stability and Maintain Cost-Effectiveness</i>				
Contain (PPE) at/below county average and less than CPI	% increase in PPE compared to % increase in CPI		PPE less than half CPI	PPE less than half CPI

การถ่ายทอดกลยุทธ์ของ PRSD เริ่มต้นโดยเมื่อกำหนดเป้าประสงค์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ระดับเขตได้แล้ว คณะผู้บริหารเขตการศึกษาจะกำหนด Lag goals (เป้าประสงค์ระยะยาว ผลลัพธ์เมื่อสิ้นสุดกระบวนการ) และ Lead goals (เป้าประสงค์ระยะสั้น ผลลัพธ์ระหว่างกระบวนการ) และโครงการระดับเขตในช่วงปีภาคฤดูร้อน หลังจากนั้นบรรดาอาจารย์ใหญ่ทั้งหลายจะทำหน้าที่เป็น champion รับผิดชอบนำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ Lag goals และ Lead goals ถ่ายทอดลงสู่อาจารย์หัวหน้าตึก เพื่อกำหนดโครงการและแผนงานรายปีระดับตึก ในทำนองเดียวกัน ผู้อำนวยการฝ่ายทำหน้าที่เป็น champion รับผิดชอบนำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ Lag goals และ Lead goals ถ่ายทอดลงสู่ระดับผู้จัดการหน่วยสนับสนุนทั้งหลาย เพื่อกำหนดโครงการและแผนงานรายปีต่อไป

การกำหนด Lag goals และ Lead goals ตลอดจนโครงการของ PRSD ยึดแนวทาง SMART คือ Specific, Measurable, Achievable, Relevant และ Timely

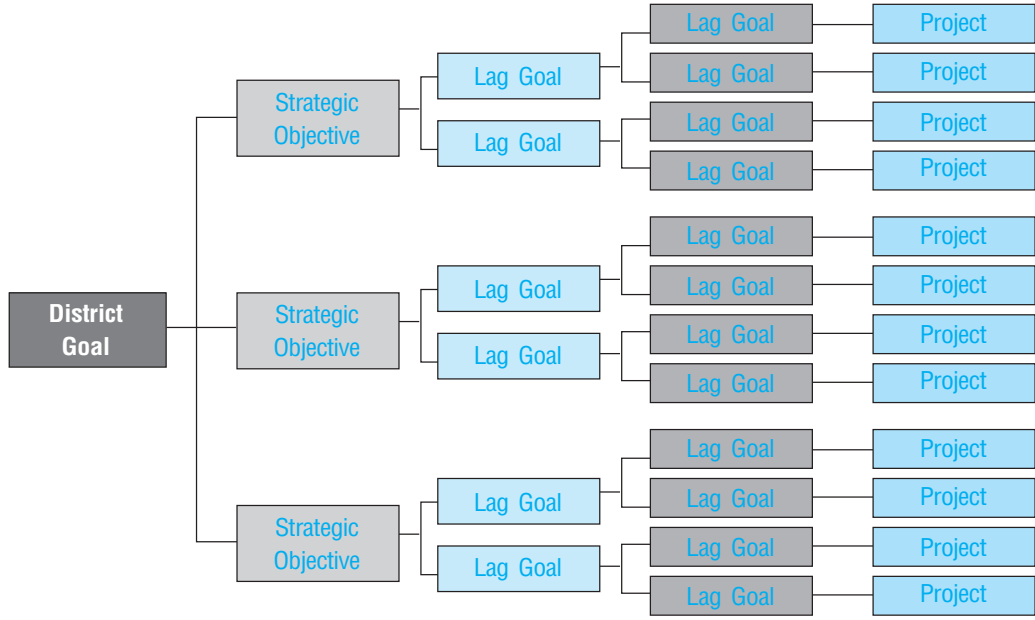
ตารางต่อไปนี้จะแสดงโครงการและแผนปฏิบัติการรายปีของ PRSD เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

Strategic Objectives	Lag Goal	Lead Goal	Annual Project 2000-2001
<b>Goal 1: Improve Academic Performance</b>			
Academic Achievement	Regents diploma rate	4 <sup>th</sup> and 8 <sup>th</sup> grade NYS exams proficiency rate CTPIII Reading and Math achievement Special education opportunity	Align 5-12 math curriculum Replace 7 <sup>th</sup> grade assessment instrument Implement differentiated instruction in grades 5-8
College Admissions	AP course participation rate	Regents exam passing rate	Implement 2 <sup>nd</sup> year technology plan
	AP exam performance rate	SAT I/II participation rates	
<b>Goal 2: Improve the Perception of the District</b>			
Parent/Community Satisfaction	Budget vote plurality	Stakeholder satisfaction rate Adult education enrollment	Complete middle school white paper
	Market share of enrollment	Student satisfaction rate Prospective homeowner requests New resident survey	Improve middle school student bus behavior Implement cost-effective change in building security Develop webpage guidelines Implement new alumni survey
<b>Goal 3: Improve District's Financial Stability and Maintain Cost-Effectiveness</b>			
Cost-effective Fiscal Management	Contain (PPE) at/below county average and less than CPI	Reduce costs in non-instructional areas	Implement print center Implement Phase 2 of bond construction Develop 2-year technology plan for support services Develop specification for Year 3 of technology plan

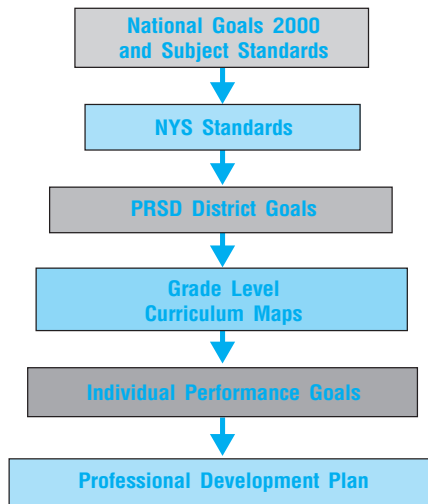
เมื่อกำหนดโครงการได้แล้ว PRSD จะทำการกำหนดบุคลากร เครื่องมืออุปกรณ์ สื่อการเรียนการสอน การพัฒนาบุคลากร และทรัพยากรอื่นที่จำเป็นเพื่อจัดทำแผนงบประมาณและแผนทรัพยากรมนุษย์ต่อไป ซึ่งแผนหลักด้านทรัพยากรมนุษย์ของ PRSD ประกอบด้วยแผนงานดังต่อไปนี้

- แผนการปฐมนิเทศพนักงานใหม่
- แผนการประเมินผลการดำเนินงานของพนักงาน
- แผนการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพ
- แผนด้านแรงงานสัมพันธ์

ภาพต่อไปนี้จะแสดงวิธีการที่ PRSD ใช้แปลงเป้าประสงค์สู่การปฏิบัติ



และภาพต่อไปนี้จะแสดงการถ่ายทอดเป้าประสงค์ลงเป็นลำดับขั้นตั้งแต่ระดับประเทศลงสู่ระดับบุคคล



>> UW-Stout

กระบวนการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติของ UW-Stout มี 9 ขั้นตอนดังภาพ (approach-deploy)

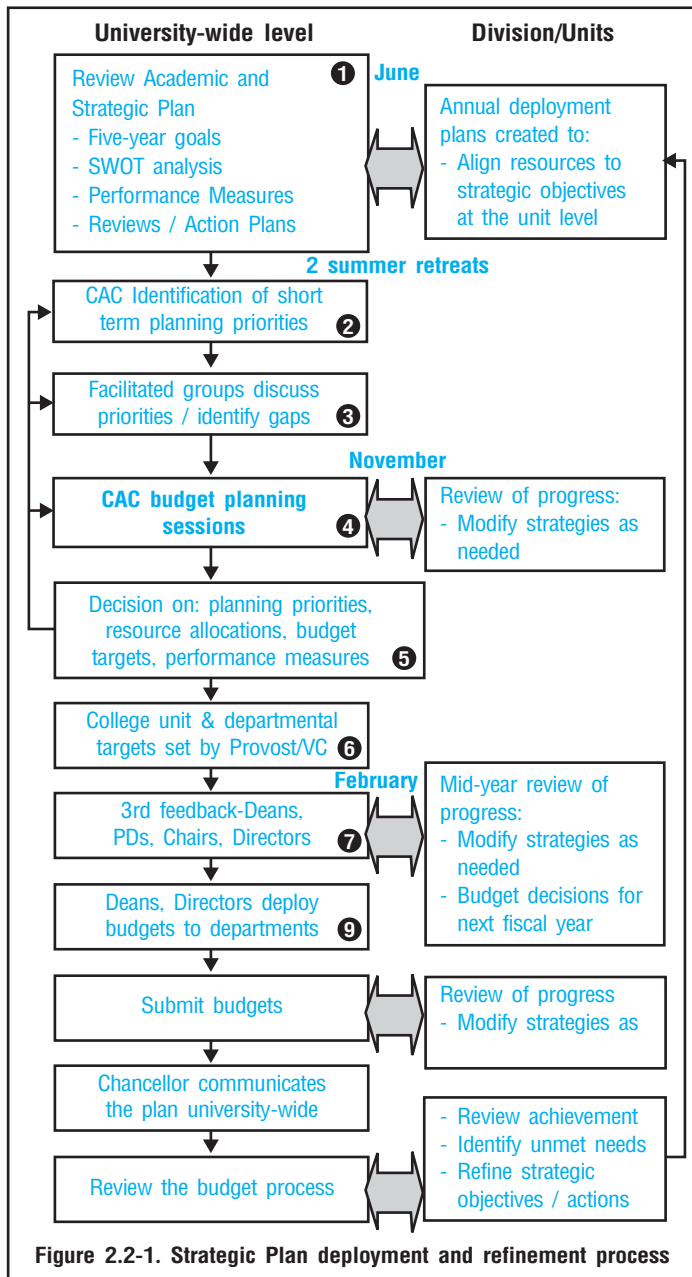


Figure 2.2-1. Strategic Plan deployment and refinement process

- **ขั้นตอนที่ 1** เริ่มต้นจากสภาที่ปรึกษามหาวิทยาลัยทำการทบทวนแผนกลยุทธ์และแผนงานด้านการศึกษา เป้าประสงค์ 5 ปี วิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ตรวจสอบความก้าวหน้าของการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ ตลอดจนทบทวนตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน การวิเคราะห์ และการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน
- **ขั้นตอนที่ 2** ในช่วงปีคณาจารย์ สภาที่ปรึกษาจัดประชุมเพื่อกำหนดร่างแผนงานระยะสั้น
- **ขั้นตอนที่ 3** จัดให้มีการประชุมกลุ่มเพื่อทำประชาพิจารณ์และค้นหาช่องโหว่ (Gap) ของร่างแผนงานระยะสั้นที่สภาที่ปรึกษากำหนดประมาณต้นฤดูใบไม้ร่วง ขั้นตอนนี้จะประกอบด้วยการประชุมกลุ่มของคณาจารย์ นักศึกษา และพนักงานสายสนับสนุน ซึ่งถือเป็นการสื่อสารทิศทางและเป้าประสงค์องค์กรไปด้วยในตัว
- **ขั้นตอนที่ 4** สภาที่ปรึกษาจัดประชุมเพื่อทบทวนความเห็นที่ได้รับจากการประชาพิจารณ์จำนวน 2 ครั้ง และจัดทำกลยุทธ์ที่จะใช้ฉบับสมบูรณ์ รวมทั้งกำหนดตัวชี้วัด แผนงานระยะสั้น เป้าหมาย และทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้
- **ขั้นตอนที่ 5** อธิการลงนามอนุมัติแผนงาน ตัวชี้วัด เป้าหมาย และงบประมาณโดยรวม และทำการสื่อสารผ่านเวทีกิปรายใหญ่ของมหาวิทยาลัย
- **ขั้นตอนที่ 6** เป็นขั้นตอนของการสื่อสารและถ่ายทอดเป้าหมายลงไปเป็นลำดับชั้นจากอธิการ สู่อธิการ คณบดี ประธานคณะกรรมการ และผู้อำนวยการฝ่าย
- **ขั้นตอนที่ 7** จัดประชุมอภิปรายเพื่อหาข้อสรุปเรื่องงบประมาณในระดับส่วน (division)
- **ขั้นตอนที่ 8** คณบดีและผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารและถ่ายทอดวัตถุประสงค์ของการทำงบประมาณ และหาข้อสรุปในระดับภาควิชาและฝ่าย จากนั้นทำการรวบรวมแผนงบประมาณทั้งหมดเพื่อขออนุมัติ
- **ขั้นตอนที่ 9** เป็นขั้นตอนการสื่อสารให้บุคลากร นักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายรับทราบด้วยวิธีการต่างๆ เช่นการประชุม เอกสาร รวมทั้งการลงใน website

UW-Stout มีการจัดทำแผนงานทั้งระยะสั้นและระยะยาวเพื่อตอบสนองกลยุทธ์ โดยจัดทำด้านแผนงานด้านการศึกษา ซึ่งมุ่งเน้นโปรแกรมการเรียนการสอนใหม่ๆ และการตอบสนองความต้องการของนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แผนบริหารงานทะเบียนนักศึกษา ซึ่งเน้นการเพิ่มสัดส่วนของนักศึกษาที่มีถิ่นพำนักในแถบนี้ตลอดจนนักศึกษาผู้ใหญ่และการศึกษาทางไกล แผนงานด้านความหลากหลาย (diversity) แผนเทคโนโลยีสารสนเทศ แผนงานระดับส่วน แผนงานด้านเงินทุน รวมทั้งแผนงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเน้นการพัฒนา คณาจารย์และบุคลากร นวัตกรรมและงานวิจัย ความหลากหลาย การรักษาให้คงอยู่ และ

การทำงานร่วมกันเป็นทีม

ตารางต่อไปนี้แสดงแผนงานของ UW-Stout ที่จัดทำขึ้นเพื่อตอบสนองเป้าประสงค์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

Goals (See Overview)	Strategic objective / actions	Strategic indicator	2004 Target	Competitor Projection
Goal #1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maintain high employer satisfaction (L)</li> <li>Improve level of academic challenge (L)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Employer satisfaction</li> <li>NSSE-scale on academic challenge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>100%</li> <li>&gt;50 fresh</li> <li>&gt;52 senior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt;=95%</li> <li>&gt;50 fresh</li> <li>&gt;52 senior</li> </ul>
Goal #2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Improve student success through leadership active learning principles (L)</li> <li>Increase computer competencies of students (L)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NSSE scale on active learning</li> <li>Self rating scores on computer survey</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt;41 fresh</li> <li>&gt;56 senior</li> <li>&gt;40% to 95%/items</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>41 fresh</li> <li>50 senior</li> <li>NA</li> </ul>
Goal #3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Increase faculty research activities (L)</li> <li>Promote professional development (L)</li> <li>Increase application of instructional tech (L)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% of faculty engaged in research projects</li> <li>Professional development expenditures</li> <li>Growth in distance learning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt;50%</li> <li>&gt;UW Comp avg.</li> <li>100 courses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NA</li> <li>1.4%</li> <li>50 courses</li> </ul>
Goal #4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implement recruitment plan (S)</li> <li>Implement retention plan (L)</li> <li>Retain faculty (S)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minority Faculty/Staff</li> <li>Student Scholarships</li> <li>Student retention (Fresh, Soph)</li> <li>6-year graduation rate</li> <li>Faculty voluntary resignations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>10%</li> <li>550</li> <li>80%</li> <li>60%</li> <li>&lt;3%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5%</li> <li>NA</li> <li>84%</li> <li>65%<sup>s</sup></li> <li>&lt;4%</li> </ul>
Goal #5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Open, reliable communication &amp; teamwork (S)</li> <li>Increase ratings of supportive campus environment (L)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Overall morale level</li> <li>NSSE scale on supportive campus environment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3.6 mean</li> <li>&gt;60 fresh</li> <li>&gt;57 senior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NA</li> <li>&gt;60 freshs</li> <li>&gt;57 senior</li> </ul>
Goal #6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Provide a safe environment (L)</li> <li>Continuously improve campus facilities, services, and infrastructure (L)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Safety/security incidents</li> <li>ACT Student Opinion Survey-college environment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&lt;90</li> <li>&gt;4.0</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&lt;150</li> <li>&gt;3.65</li> </ul>
Goal #7	<ul style="list-style-type: none"> <li>Increase student satisfaction with educational support programs and services (L)</li> <li>Minimize average annual energy use (L)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ACT Student Opinion Survey-positive satisfaction with serv.s</li> <li>Average annual energy use</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt;4.0</li> <li>130,000 BTU/GSF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt;3.5</li> <li>154,000 BTU/GSF</li> </ul>

Figure 2.2-2, Strategic goals, objective, key indicators, targets and comparisons (S) = short-term action, (L) = long-term

**Note :** เป็นที่น่าสังเกตว่าแบบเขียนแต่ละราย

1. มีการกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน อธิบายได้ ทำซ้ำได้ วัดผลได้ ครอบคลุมเนื้อหาตามเกณฑ์ และและครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างครบถ้วน ซึ่งแสดงให้เห็นว่ามีวิธีการที่เป็นระบบ (systematic approach)
2. มีการนำวิธีการที่กำหนดไว้ลงสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ครอบคลุมผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทุกลำดับชั้น รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม (effective deployment)
3. มีการทบทวนผลการดำเนินงานและวิธีการหรือระบบงานที่วางไว้เป็นระยะๆ อย่างสม่ำเสมอ และนำมาสู่การปรับปรุง (continuous learning) และ
4. มีบูรณาการ (Integration) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์กับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่ได้กล่าวถึงไว้ในโครงสร้างองค์กร (ซึ่งผู้เขียนได้เก็บความแสดงไว้ในบทรู้จักแชมป์) นอกจากนี้ จะพบบูรณาการกับหมวดอื่นๆ อาทิ การบูรณาการกับหมวดที่ 1 เรื่องทิศทางองค์กร พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม หมวดที่ 3 เรื่องการจัดการนักศึกษา หมวดที่ 4 เรื่องระบบประเมินผลงาน การวิเคราะห์และทบทวนผลงาน หมวดที่ 5 เรื่องการจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมวดที่ 6 เรื่องการจัดการการศึกษา โปรแกรมการเรียนการสอน และงานสนับสนุน รวมทั้งหมวดสุดท้าย คือหมวดที่ 7 ซึ่งจะพบการอ้างอิงถึงผลลัพธ์ที่ใช้แสดงในหมวดที่ 7 ดังเช่นตัวอย่างในรูปที่ 2.2-1 เรื่อง Strategy Deployment ของ MCB

>> **โอกาสพัฒนา (Opportunity for Improvement)**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

>> **แผนปฏิบัติการและผู้รับผิดชอบ (Action Plan)**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

หมวดที่ ... **3**

# การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

## เกณฑ์รางวัล



### 3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด

50 คะแนน

ให้อธิบายวิธีการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมของลูกค้า และตลาดเพื่อทำให้มั่นใจว่าผลิตภัณฑ์และบริการยังคงเป็นที่ต้องการของลูกค้าและสามารถสร้างโอกาสใหม่ทางธุรกิจ

## จุดประสงค์



หัวข้อนี้ตรวจประเมินกระบวนการสำคัญที่องค์กรใช้ในการได้รับความรู้เกี่ยวกับลูกค้า และตลาดในปัจจุบันและอนาคต เพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่เหมาะสมทำความเข้าใจ ความต้องการและความคาดหวังใหม่ๆ ของลูกค้า และติดตามให้ทันความเปลี่ยนแปลงของตลาดและวิธีการดำเนินธุรกิจ

## &gt;&gt; PRSD

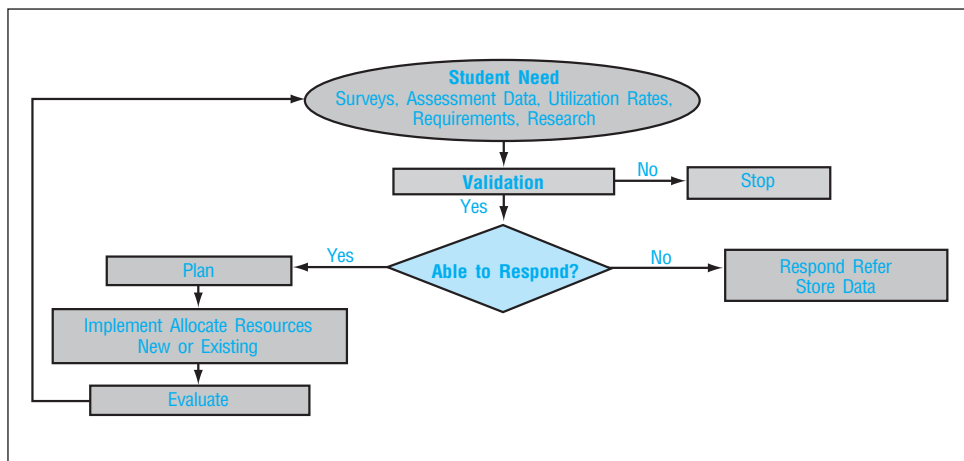
ความรู้เรื่องความต้องการและความคาดหวังของนักเรียนถือเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ PRSD จึงได้กำหนดไว้ในค่านิยมองค์กรว่านักเรียนคือลูกค้า รวมทั้งให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะต้องถูกบูรณาการเข้าไปในการดำเนินการของ PRSD ตลอดเวลา

แม้ PRSD จะเป็นโรงเรียนมัธยมของรัฐ มีภารกิจหลักในการให้การศึกษาแก่นักเรียนในวัยเรียนที่มีถิ่นพำนักในเขตการศึกษาที่รับผิดชอบ แต่ PRSD ยังคำนึงถึงกลุ่มลูกค้าอื่นที่มีศักยภาพที่จะเป็นลูกค้าในอนาคตโดยใช้การสำรวจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการตลอดจนการมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มนักเรียนในอนาคตทั้งหลายทั้งกลุ่มก่อนเข้าเรียน (preschoolers) และกลุ่มนักศึกษาผู้ใหญ่ PRSD การสำรวจจะคำนึงถึงความต้องการโดยพยายามเปรียบเทียบกับบริการอื่นๆ รวมทั้งต้นทุนที่จำเป็นต้องใช้ในการปรับเปลี่ยนหรือเพิ่มเติมหลักสูตรที่มีอยู่

PRSD สำรวจความต้องการ ความคาดหวังทั้งจากลูกค้าที่เป็นนักเรียนปัจจุบัน ศิษย์เก่า ด้วยวิธีการดังแสดงไว้ในตารางข้างล่างนี้ ซึ่งจากการสำรวจพบว่า ความต้องการหลักของบรรดานักเรียนคือ การได้รับการศึกษาในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย การที่สามารถแสดงขีดความสามารถที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่ และการได้รับการเตรียมความพร้อมอย่างดีที่สุดสำหรับการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น หรือการเข้าทำงาน (*approach-deploy*)

Needs Determination Methods	Information Collected Shared, and Frequency	Methods to Evaluate and Improve [3.1a(3)]
Quantitative, qualitative, formative and summative assessment data on individual students and cohort groups	Collected daily, weekly, quarterly and annually and deployed to BOE, AC, curriculum office, building principals, guidance counselors, faculty, students and parents in written form, presentations, conferences and meetings.	Quarterly and annual reporting process and format evaluated annually by BOE and AC for relevancy of data, usefulness and applicability of format and instrument, need for additional or improved data, ect.
Student surveys	Administered at the building level for feedback on teachers, technology, atmosphere, extra-curricular activities, guidance and support services. Results distributed to decision-making bodies relevant to survey topic.	Survey results reviewed for relevancy and accuracy relative to building plans and needs assessment. Recommendations for improvements noted for next cycle.
Student utilization of offerings, facilities, and services	Collected by semester, academic year, sport season, and support program completion and deployed to principals, guidance, AC.	Reviewed by AC for relevancy to student needs and applicability to program planning.
College entrance requirements	Collected by guidance department from colleges annually including those who typically accept PRSD graduates and those who do not. Data also maintained on each graduate's SAT scores, college acceptances/selection. Data shared with AC, faculty, students and parents.	College survey questions and survey pool reviewed annually for relevancy to student needs based upon recent applications and acceptances. Data collection reviewed annually by BOE and AC for relevancy, usefulness and applicability.
Alumni surveys	Conducted every three years of first and fifth year graduates to determine areas of strength and weakness relative to preparedness of graduates for college and employment. Shared with BOE, AC, faculty, students and parents.	Conducted by outside research firm and reviewed after each survey cycle and prior to next survey cycle for modifications and improvements.
State and federal requirements	Solicited and received through district administration and deployed to BOE, AC, faculty, students and parents.	Multiple sources accessed for information and corroborated for accuracy and relevancy to PRSD students
Education research from hallmark organizations	Solicited and received through curriculum office and deployed to BOE, AC, faculty, students and parents.	All major sources canvassed and cross-referenced. Considered alongside state and federal requirements and district findings.
Active student participation and communication in school decision making	Student government from elementary through high school; student representation on the BOE, BLTs, PTA, recruitment teams, and key district committees and school constituency groups.	Participation and input evaluated annually or after committee project closure by student participants and key faculty to determine effectiveness and adjust process.
Business as employers	Focus groups on an-needed basis (IE: Superintendent search, Goals 2000 assessment), through civic and community involvement.	District findings compared with school-to-work consistency and relevancy to PRSD.

คณะกรรมการบริหารของเขตการศึกษาจะประเมินความต้องการของนักเรียนผ่านการสำรวจ การประเมินผลข้อมูลที่ได้ อัตราการใช้ ข้อกำหนดของรัฐและของประเทศ รวมทั้งผลการวิจัยจากภายนอก ข้อมูลทั้งหมดจะถูกวิเคราะห์โดยใช้กระบวนการดังแสดงในภาพ



เพื่อให้สามารถคาดการณ์ความต้องการและความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไปของนักเรียนในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ PRSD มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ ได้แก่ การติดตามอัตราการเกิดของเด็กทารก การขึ้นทะเบียนเด็กก่อนวัยเรียน การสำรวจจากศิษย์เก่าและจากนักเรียนปัจจุบัน การติดตามกฎหมายตลอดจนกฎระเบียบด้านการศึกษาที่เตรียมจะออกใหม่ ซึ่งข้อมูลทั้งหมดเหล่านี้จะถูกทบทวนในการประชุมประจำปีเพื่อเตรียมหลักสูตรการเรียนการสอนในปีถัดไป (*learning*)

และเพื่อให้วิธีการที่ใช้ในการรับฟังและเรียนรู้ ท้นต่อการเปลี่ยนแปลงของทิศทางการศึกษา และการให้บริการ PRSD กำหนดให้มีการทบทวนวิธีการที่ใช้ดังรายละเอียดที่แสดงไว้ในคอลัมน์ที่สามของตารางข้างต้น (3.1 a3) ซึ่งผลจากการทบทวนและปรับปรุงวิธีการเหล่านี้ ทำให้อัตราของการขึ้นทะเบียนของนักเรียนเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 70 ของนักเรียนที่มีสิทธิ์เข้าเรียนในปี ค.ศ. 1989 เป็นร้อยละ 90 ในปี ค.ศ. 1999 (*learning*)

ในส่วนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นที่นอกเหนือจากนักเรียน PRSD มีวิธีการที่ใช้ในการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังดังนี้

Needs Determination Methods	Information Collected Shared, and Frequency	Methods to Evaluate and Improve 3.1b2
<p><b>PARENTS</b> Surveys, Feedback through parent involvement. Feedback through parent-teacher conferences and other meetings with faculty and staff, Parent participation data, National and organizational research on parents and families</p>	<p>Collected as it becomes available, quarterly and annually, analyzed and made available to BOE, AC, faculty and staff through meetings, memos, reports</p>	<p>Quarterly and annual reporting process and format evaluated annually by BOE and AC for relevancy, usefulness and applicability of data, format and instrument, need for additional or improved data, ect.</p>
<p><b>FACULTY AND STAFF</b> Surveys, Feedback through LMC, Input through faculty meetings, staff conferences, committee meetings, Staff utilization and performance data, National and organizational research on the workplace</p>	<p>Collected as it becomes available, quarterly and annually, analyzed and made available to BOE, AC, labor leaders, faculty and staff through meetings, memos, reports</p>	<p>Quarterly and annual reporting process and format evaluated annually by BOE and AC for relevancy, usefulness and applicability of data, format and instrument, need for additional or improved data, ect.</p>
<p><b>DISTRICE RESIDENTS/TAXPATEARS SENIOR CITIZENS</b> Budget voter plurality analysis, Input through public forums and board meetings, Adult education participation data</p>	<p>Collected annually and as it becomes available, analyzed and made available to BOE, AC, and director of adult education</p>	<p>Reproting process and format evaluated annually by BOE and AC for relevancy, uesfulnesss and applicability of data, format and instrument, neet for additional or improved data, ect.</p>
<p><b>LOCAL BUSINESS</b> Surveys, Career day and school-to-work program evaluations</p>	<p>Collrcted annually and as it becomes available, analyzed and mand available to BOE, AC, guidance and faculty</p>	<p>Survey results and data collection process reviewed for relevancy and accuracy relative to student needs. Recommendations for improvements noted for next survey cycle.</p>
<p><b>HIGHER EDUCATION</b> Surveys, Student application and acceptance data, Alumni feedback</p>	<p>College surveys and student acceptance data annually ; Alumni feedback every three years; , Analyzed and made available to BOE, AC, guidance and faculty</p>	<p>Survey resulyes and data collection process reviewed for relevancy and accuracy relative to student needs. Recommendations for improvements noted for next survey cycle</p>

ผลการสำรวจทั้งหมดจะถูกวิเคราะห์เพื่อตอบสนอง โดยใช้วิธีการเดียวกันกับผลการรับฟังและเรียนรู้ของนักเรียนดัง flow ที่แสดงไว้แล้วข้างต้น สำหรับวิธีการทบทวนเพื่อปรับปรุงให้วิธีการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทันต่อการเปลี่ยนแปลง PRSD ใช้วิธีการที่แสดงไว้ในตารางข้างต้นนี้ (3.1 b2) ร่วมกับวิธีการต่อไปนี้ (learning)

- การเข้าร่วมสัมมนาวิชาการต่างๆ เช่น School-to-Work, MBNQA Quest for Excellence, National School Public Relation Association Seminar เป็นต้น
- การติดตามผลวิจัยระดับชาติและระดับภูมิภาคที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเช่น NYS School Boards Association, PRIDE survey, Education Week เป็นต้น
- การพบปะพูดคุยกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาทิ กลุ่มผู้สูงอายุ หอการค้า ชมรมโรตารี เวทีสนทนาสาธารณะ เป็นต้น

## >> MCB

MCB ใช้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ในการกำหนดกลุ่มนักศึกษาเป้าหมาย แต่เดิม ในยุค 1980 MCB ใช้กลยุทธ์ Mass Marketing จึงได้กำหนดกลุ่มนักศึกษาออกเป็น 3 กลุ่ม คือระดับปริญญาตรี โท และเอก และยังแบ่งเป็น 2 กลุ่มย่อยคือ นักศึกษาในมหาวิทยาลัย และนักศึกษาทางไกล ต่อมาในยุค 1990 มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ครั้งใหญ่ตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ใหม่ โดยมุ่งที่นักศึกษาระดับปริญญาตรีด้านธุรกิจและเป็นการเรียนการสอนแบบภายในมหาวิทยาลัยเท่านั้น ซึ่งปัจจุบัน MCB มีนักศึกษาร้อยละ 86.7 มาจากรัฐโคโลราโด และ MCB เป็นมหาวิทยาลัยเพียงแห่งเดียวที่ได้รับการรับรองมาตรฐานการศึกษาด้านธุรกิจในแถบนี้

นอกจากการมุ่งเน้นที่ niche market ที่แตกต่าง และการมีโปรแกรมการเรียนการสอนที่มีคุณภาพแล้ว MCB สร้างความแตกต่างโดยวางตำแหน่งการตลาดเป็น value leader นั่นคือ มีการเรียนการสอนเทียบเท่าหรือเหนือกว่าคู่แข่งภายใต้คำหน่วยกิตที่ต่ำกว่า ทำให้ MCB ติดอันดับสิบเปอร์เซ็นต์แรกในการสอบของประเทศภายใต้ค่าใช้จ่ายที่ต่ำกว่าคู่แข่ง และมีแนวโน้มที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง (เนื้อหาใน 2 ย่อหน้านี้ นอกจากแสดง approach แล้ว ยังแสดง deploy และ learning ให้เห็นด้วยว่ามี การนำไปปฏิบัติและมีการปรับเปลี่ยนอย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งยังมี integration กับกระบวนการนำองค์กรและการวางแผนกลยุทธ์ด้วย)

MCB มีวิธีการในการรับฟังและได้มาซึ่งความคาดหวังของนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดังตารางต่อไปนี้ (*approach-deploy*)

Group	Listening/Learning Methods
<b>Prospective Students &amp; Parents</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preview Days sessions (10 events)</li> <li>• Junior Days sessions (2 events)</li> <li>• High school visits to MCB</li> <li>• Finley Fellows offers/communication</li> <li>• Individual student /parent visits to MCB</li> <li>• Faculty phone-calling program</li> <li>• MCB/UNC Admissions Office partnership</li> </ul>
<b>Current Student</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Advising Center/deans office availability</li> <li>• Open door practice</li> <li>• Smaller classes (contact with professors)</li> <li>• High student/faculty interaction</li> <li>• Faculty advisors/Advising Center</li> <li>• MCB student survey (spring)</li> <li>• EBI Student Satisfaction Survey (spring)</li> <li>• MCB course evaluations (each semester)</li> <li>• MCB SRC (monthly)</li> <li>• MCB Listens Web site</li> <li>• MCB/CTC partnership</li> </ul>
<b>Alumni/ Donors</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EBI Alumni surveys</li> <li>• Annual newsletter-feedback page</li> <li>• Development meetings with dean</li> <li>• MBC/UNC Foundation/alumni partnership</li> </ul>
<b>Employers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MBC DLC interactions</li> <li>• MBC/UNC Career Services partnership</li> <li>• UNC career fairs and employer panels</li> <li>• Advisory board meetings feedback</li> <li>• Employer survey (annual)</li> <li>• AACSB meetings/seminars</li> </ul>

SRC : Student Representative Council CTC : College Transition Center  
 EBI : Education Benchmarking Inc. UNC: University of North Colorado

จากตารางข้างต้นจะเห็นว่า MCB ใช้วิธีการทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในการรับฟังและเรียนรู้จากนักศึกษา วิธีการที่ไม่เป็นทางการ อาทิ

- การพบปะและมีปฏิสัมพันธ์โดยตรงระหว่างคณาจารย์และนักศึกษา
- การจัดห้องเรียนแบบกลุ่มย่อยและมีสัดส่วนนักศึกษาต่ออาจารย์ที่ต่ำ ทำให้สามารถเรียนรู้ความคาดหวังของนักศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- การจัดให้มีอาจารย์ที่ปรึกษาให้นักศึกษาทุกคน

## วิธีการที่เป็นทางการ อาทิ (approach-deploy)

- การสำรวจความคาดหวังของนักศึกษา ซึ่งมีด้วยกัน 3 แบบ คือ
  - การสำรวจภายในของ MCB เอง โดยสำรวจจากนักศึกษาทุกคนทั้งที่เข้าใหม่ และศึกษาอยู่แล้วในช่วงเริ่มเปิดปีการศึกษาในฤดูใบไม้ผลิ
  - การสำรวจนักศึกษาที่เพิ่งจบการศึกษา โดย Education Benchmarking Inc.
  - การประเมินผลจากนักศึกษาในทุกคอร์ส โดยสำรวจทันทีที่จบการเรียนการสอนของแต่ละ section ในแต่ละคอร์ส

ผลการรับฟังที่ได้รับทั้งจากนักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามวิธีการที่กำหนดไว้ ดังตารางข้างต้นนั้น จะถูกจัดลำดับความสำคัญโดยการนำไปอภิปรายในที่ประชุมของสถานศึกษา คณะกรรมการที่ปรึกษา การพูดคุยแบบไม่เป็นทางการ หรือการสำรวจความคิดเห็น ซึ่งวิธีการที่ใช้จากเปลี่ยนไปตามกลุ่มนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น จากนักศึกษาและศิษย์เก่า มักใช้การสำรวจความคิดเห็น จากคณะกรรมการที่ปรึกษา มักใช้การประชุมหรือการแสดงความคิดเห็นผ่านทางโทรศัพท์ หรือ e-mail นอกจากนี้ยังใช้วิธีที่ไม่เป็นทางการ เช่น พูดคุยกับนักศึกษา ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า รวมทั้งการสอบถามจาก potential customer ในวัน Preview Days และ Junior Days ข้อมูลที่ได้ทั้งหมดจะถูกรวบรวมและใช้ในการประชุม ทบทวนของคณะกรรมการคณะต่างๆ ที่รับผิดชอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับเปลี่ยนหลักสูตร และการเรียนการสอน

ตัวอย่างของการนำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับเปลี่ยน เช่น ฝ่ายกิจการนักศึกษาได้รับข้อมูล ป้อนกลับจากนักศึกษาว่า มหาวิทยาลัยดำเนินการสั่งพักการเรียนสายเกินไป ส่งผลเสียต่อเกรดที่ได้ จึงมีการปรับเปลี่ยนวิธีการให้มีการสั่งพักการเรียนเร็วขึ้น เช่น เมื่อเมื่อเรียนผ่านไปครบ 9 หน่วยกิต แทนที่จะปล่อยให้ลงทะเบียนเรียนต่อไปจนในที่สุดเกรดเฉลี่ยก็จะตกต่ำจนกระทั่งไม่สามารถแก้ไขได้ ซึ่งพบว่าจากการเปลี่ยนแปลงนี้ ทำให้สัดส่วนของนักศึกษาที่ถูกสั่งพักการเรียนและกลับเข้ามาศึกษาได้ใหม่ตามปกติเพิ่มขึ้น (*learning*)

MCB ปรับปรุงแนวทางในการเรียนรู้และรับฟังให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงโดยใช้กระบวนการ P-D-C-A ในการประชุมคณะกรรมการชุดต่างๆ และการประชุมของสำนักคณบดี รวมทั้งกระบวนการตรวจประเมินภายใน การว่าจ้างบริษัท Education Benchmarking Inc. การตรวจประเมินของ AACSB การสำรวจจากศิษย์เก่า และการประชุมสัมมนาของคณาจารย์ (*learning*)



## 3.2 ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า

60 คะแนน

ให้อธิบายวิธีการสร้างความสัมพันธ์เพื่อให้ได้ลูกค้า สร้างความพึงพอใจ และรักษาลูกค้าไว้ เพื่อเพิ่มความภักดี และเพื่อพัฒนาโอกาสใหม่ๆ รวมทั้งให้อธิบายวิธีการประเมินความพึงพอใจของลูกค้า

## จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินกระบวนการที่องค์กรใช้ในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และประเมินความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อให้ได้ลูกค้าใหม่ รักษาลูกค้าเดิมไว้ และสร้างโอกาสในตลาดใหม่

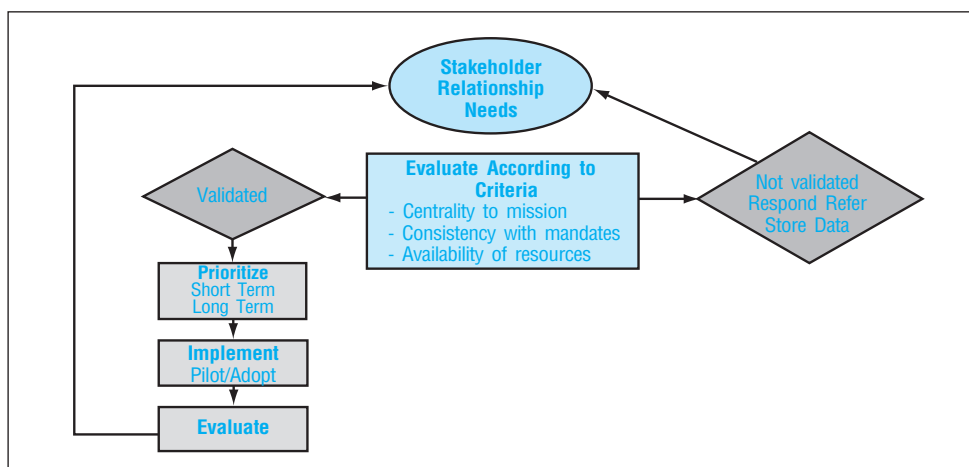
## เรียนจากแชมป์

## &gt;&gt; PRSD

PRSD สร้างความสัมพันธ์กับนักเรียนปัจจุบันและศิษย์เก่า ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้ง 6 กลุ่ม คือผู้ปกครอง เจ้าหน้าที่ ประชาชนผู้อาศัยในเขต ผู้จ่ายภาษี ผู้สูงอายุ และเจ้าของธุรกิจในท้องถิ่น ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้ (approach-deploy)

Stakeholder and Key Objective of Relationship	Methods to Support Educational Delivery	Methods to Support Continuing Interaction
<b>STUDENTS</b> - Mutual commitment to educational excellence - Well rounded students - "Every student can and will learn." - District Mission	Student Orientation programs Extra help sessions Voice mail/E-mail for all teachers Preschool special education program	Student government Daily announcements Faculty as coaches and club advisors
<b>PARENTS</b> Active support and involvement in child's education	Back to School; Nights Parent Teacher Conferences Voice mail/E-mail for all teachers Parent University	PAC Principan dialogues by grade level/topic
<b>EMPLOYEES</b> Commitment to eucational excellence and continuous improvement	Faculty and staff meetings Grade level meetings Department meetings	LMC District social events
<b>DISTRICT RESIDENTS/ TAXPAYERS</b> High quality aducational program for all learners while containing costs	Continuing adult education program Report at public board meetings Community forums on topic of concern	Community use of facilities Lease of facilities to pre-kindergarten programs
<b>SENIOR CITIZENS</b> High quality personal growth program for all learners while containing costs	Continuing adult education program Prrsentations at senior centers Partnerships with classes on projects IE: intergenerational chorus: pen pals, ect	Deja vu Dance
<b>LOCAL BUSINESS</b> High quality school while containing costs	Active district representation in: Pearl River Chamber of Commerce Rotary Club of Pearl River	American Education Week Restaurant Placemats Restaurant Lecture Series Community use of facilities

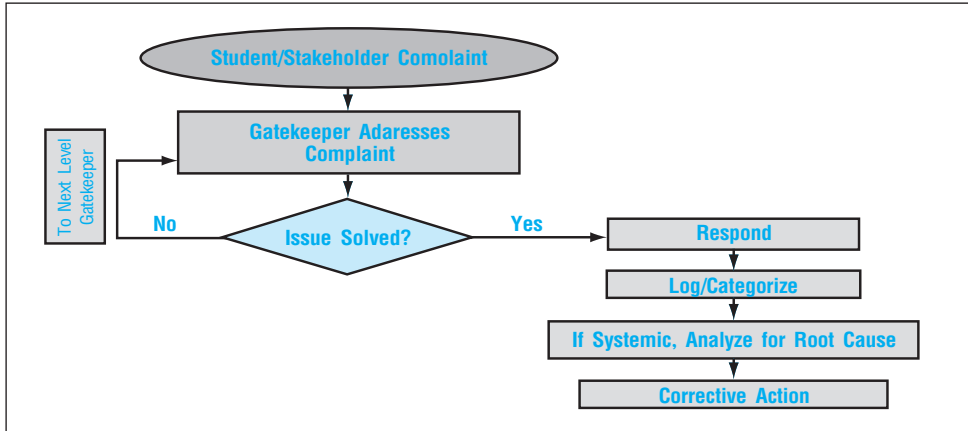
วิธีการที่ PRSD ใช้ในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ได้มาจากการประเมินของคณะกรรมการบริหารผ่านขั้นตอนดังภาพ (approach)



ตารางต่อไปนี้แสดงกระบวนการจัดการความสัมพันธ์ระหว่าง PRSD กับนักเรียน  
และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

How PRSD Addresses Relationship Needs	Building Relationships and Interaction Follow-up	Key Effectiveness Measures	Partnerships
<b>STUDENTS</b> - Student government - BOE, BLT and committee representation - Teacher and counselor interaction - Support staff interaction - Child Study Team evaluation	- Quarterly guidance reviews - report cards and interim progress reports - Individual and cohort group analyses - Peer helper program - Committee on special education reviews	- Standardized test score performance - mastery levels - Regents diploma rate - AP course registration - College acceptances - Student satisfaction survey - Guidance survey - Alumni survey	- Student Council - Alumni Association
<b>FUTURE STUDENTS</b> - Demographic data - Kindergarten screening - New student screening	- Kindergarten orientation - New student orientation - Back to school nights	- public vs. private school enrollment - New resident survey	St. Margaret's School
<b>PARENTS</b> - Open door policy - PAC and Parent Teacher Association (PTA) meetings - BLT and strong committee involvement - Leadership roles - Voice mail and e-mail	- Same day return call policy - Issue resolution process - Annual review of PAC - parent newsletters and regular written correspondence - Cross representation on committees: Elementary, PRMS, PRHS	- Public vs. private school enrollment - Parent survey - Budget vote passage	- PAC and PTA - Special needs forums IE: State aid, RPC, ect. - Budget vote committee - BLT - Parent University
<b>EMPLOYEES</b> - LMC meetings - Monthly faculty/staff meetings - Open door policy - Superintendent's Conference Day - Building Leadership Team - Strong committee involvement	- Contract negotiations - Labor leader conferences - Cross representation on committees - Staff newsletter and regular written correspondence	- Attendance rates - Turnover rates - Grievance levels - Employee survey - BLT effectiveness - communication between grades	- LMC - Budget vote committee - Restaurant placement program - Deja Vu senior citizens dance
<b>DISTRICT RESIDENTS TAXPAYERS</b> - Open door policy - Media relations program - Community Bulletin board - Committee involvement - Community Service graduation requirement	- Dipsticking - Face-to-face interactions - "Questions, concerns, praise" at BOE meetings - District newsletter and mailings	- Budget vote plurality	Adult Education Program
<b>SENIOR CITIZENS</b> All listed above in District Resident, plus... - Senior Advisory Council - Adult Education Program	- Senior Advisory Council - Adult education program - Senior Center visitations and presentations - Deja vu Dance	- Budget vote plurality - Adult education program participation levels	- Senior volunteer program - Alumni Association
<b>LOCAL BUSINESS</b> All listed above in District resident, plus... - Civic participation	- Chamber of Commerce - Rotary - Roskland Economic Dev. Corp - Rockland Business Assoc.	- Budget vote plurality - Survey	- School to Work - Classroom in the Mall

PRSD มีกระบวนการในการจัดการข้อร้องเรียนที่เรียกว่า Issue Resolution Process ดังภาพ (approach)



ข้อร้องเรียนมาจากทั้ง นักเรียน ผู้ปกครอง พนักงาน และประชาชนที่พำนักอยู่ในเขต โดยที่นักเรียน ผู้ปกครอง และพนักงานจะได้รับทราบประเด็นที่ควรใส่ใจ และแนวทางในการร้องเรียนตั้งแต่ต้นปีการศึกษา คณาจารย์และพนักงานจะได้รับการสอนให้ทราบว่าการร้องเรียนที่ใคร (deploy)

PRSD มีนโยบายที่จะตอบสนองต่อข้อร้องเรียนทุกข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้น รวมทั้งจะติดต่อกลับไปยังผู้ร้องเรียนในวันนั้นทันทีที่ทราบ โดยจัดให้มี Issue Gatekeeper เป็นผู้รับผิดชอบในเบื้องต้นก่อน ข้อร้องเรียนจะถูกส่งไปที่ Issue Gatekeeper ซึ่งจะได้รับการตอบสนองในเบื้องต้นก่อนทันที หากแก้ไขไม่ได้ จะถูกส่งขึ้นปรึกษาตามสายบังคับบัญชาจนกระทั่งถึงคณะกรรมการบริหาร ข้อร้องเรียนทั้งหมดจะได้รับการบันทึกและจำแนกประเภท และวิเคราะห์ผลนำเสนอผู้อำนวยการเขตเพื่อทบทวนทุกไตรมาส หากข้อร้องเรียนเกิดขึ้นซ้ำและบ่อยหรือมีแนวโน้มที่ไม่ดี จะมีการค้นหาต้นตอของปัญหา และทำการป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำ (deploy-learning)

PRSD ทบทวนแนวทางที่ใช้ในการสร้างความสัมพันธ์กับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านการประเมินองค์กรทั้งภายในและจากบุคคลภายนอก และการพบปะพูดคุยแบบสองทาง นอกจากนี้คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการการศึกษาจะทำการประชุม เพื่อทบทวนแนวทางที่ใช้ทั้งหมดตามที่ระบุไว้ในคอลัมน์ที่ 2 ของตารางก่อนหน้านี้ปีละครั้ง ในขณะที่พนักงานจะทำการทบทวนความจำเป็นที่ต้องปรับเปลี่ยนแนวทางที่ใช้ผ่านการพูดคุยและประชุมตามวาระที่กำหนดดังแสดงในคอลัมน์ที่ 3 ของตาราง (learning)

PRSD มีวิธีการในการประเมินพึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยวิธีการดังนี้

Data and requency 3.2b(1)	Objectivity and Reliability 3.2b(1)	Measurement of Student Motivation and active Learning 3.2b(1)	Sources of Data on Comparable Schools 3.2b(1)
Student, Parents, Faculty and Staff CSMPact Surveys: Annually	Representative sampling required; Minimum response rate required; Conducted by outside research firm beginning in 2000	Surveys assess issues specific to student motivation and active leaning including school climate, satisfaction of teachers, communication,ect.	Best in class of CSMPact Survey participating districts
Alumni Surveys: Every three years of one/five year alumni	Conducted by outside research firm	Surveys assess issues specific to student motivation and active leaning	Not relevant
Attendance and Dropout Rates	Measured and compared according to consistent state standards	Attendance reflects student interest in learning and satisfaction with school climate	Best in class; benchmark school

Education Climate and Student/Stakeholder Needs	Data Frequency	Objectivity and Reliability	Sources of Data on Comparable Schoos
Community support for budget spills over to support for school programs STUDENTS, PARENTS, FACULTY AND STAFF	Budget Vote Plurality Annually	Voting held in accordance with standard procedures: Recounts for accuracy	Best in Rockland County
School viewed as strong asset to community STUDENTS, PARENTS, DISTRICT RESIDENTS, TAXPAYERS, SENIOR CITIZENS, LOCAL BUSINESS	Market Share: Annually	Every student tracked according to textbook and transportation funding	Best in Rockland County
Public school all learners in commnity, not just K-12: Schools valued as resource for whole community, not just 25% opportunities for face-to-face interaction with schools DISTRICT RESIDENTS, SENIOR CITIZENS, LOCAL BUSINESS	Adult Education Participation Rates: Annually	Registration and attendance monitored semi-annually	Best in Rockland County
Surveys assess issues specific to education climate and student and stakeholder needs STUDENTS, PARENTS, EMPLOYEES, NEW RESIDENTS, ALUMNI	Satisfaction levels on key school areas Annually	Written suurvey administered by professional research firm Focus groups conducted according to industry standards	Best in class of CSMPact Survey participating districts
District valued for fiscal conservancy while delivering high quality program STUDENTS, PARENTS, TAXPAYERS, SENIOR CITIZENS, PARENTS	Per Pupil Expenditure (PPE) vs.Consumer Price Index (CPI) Annually	CPI reported by Federal Reserve Bank: Method for calculating PPE consistent year-to-year	CPI is benchmark
Direct relationship between resources allocated for student programs and extent and breadth of programs STUDENTS, TAXPAYERS	Percentage of budget to student programs Annually	Data reported to NYS Education Department consistent for all districts	Best of tri-county districts

คณะกรรมการบริหารของ PRSD จะทำการทบทวนผลความพอใจเป็น 3 ระดับ คือ ระดับดี ระดับฝ่าย และระดับเขต ข้อมูลที่สำรวจได้จะได้รับการทบทวนและตรวจสอบความถูกต้องก่อนส่งไปที่ผู้อำนวยการเขต คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการการศึกษา จะจัดประชุมเพื่อพิจารณาความจำเป็นในการดำเนินการเพื่อตอบสนองความต้องการและมอบหมายผู้รับผิดชอบผลการตอบสนองความต้องการนี้จะถูกนำเสนอในการประชุมปิดภาคฤดูร้อนของทุกปี (*deploy-learning*)

เพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับและสามารถตอบสนองได้ทันที่ PRSD กำหนดให้ Issue Gate Keeper ซึ่งก็คืออาจารย์ เจ้าหน้าที่ และผู้บริหารที่ได้รับมอบหมาย ทำหน้าที่ติดตามการดำเนินการด้านต่าง ๆ รวมทั้งทำการแก้ไขทันทีที่เกิดข้อร้องเรียน หรือได้รับข้อมูลป้อนกลับ เช่น ทันที่ที่ทราบว่าผลการสำรวจความพอใจเรื่องอาหารในคาเฟ่ที่เรียกว่ามีระดับดีพอใช้ อาจารย์ใหญ่เรียกประชุมผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติมจากนักเรียนและดำเนินการแก้ไขทันที (*learning*)

เมื่อความต้องการเปลี่ยนแปลงไป PRSD จะประชุมเพื่อหาแนวทางที่ดีที่สุดในการปรับเปลี่ยนวิธีการประเมิน และทำการทดลองเพื่อทดสอบวิธีการที่ได้ปรับเปลี่ยนไป จนกระทั่งมั่นใจว่าวิธีการใหม่ใช้ได้ผล จึงจะปรับเป็นวิธีมาตรฐานที่ใช้ในการประเมินความพอใจ นอกจากนี้ PRSD ยังใช้ข้อมูลป้อนกลับจาก Baldrige หรือวิธีการที่ได้รับการยอมรับว่าเป็น Best Practice หรือองค์กรที่มีคุณภาพมาใช้ในการปรับปรุงแนวทางที่ใช้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (*learning*)

## >> UW-Stout

UW-Stout เริ่มสร้างความสัมพันธ์กับนักศึกษาตั้งแต่ยังไม่ทันเข้าเรียน โดยจะมีการแนะนำมหาวิทยาลัยให้กับเด็กนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาผ่าน Pre-college program และ Campus preview days อาจารย์แนะแนวและผู้อำนวยการหลักสูตรจะให้คำแนะนำและสร้างความสัมพันธ์เพื่อให้เกิดการบอกต่อ จากการสำรวจของ Newsweek/Kaplan College Catalog พบว่า UW-Stout เป็นมหาวิทยาลัย 1 ใน 4 ของประเทศที่ได้รับการกล่าวขวัญถึงมากที่สุดว่าเป็นที่ซึ่งหากสามารถหวนกลับมาเป็นนักศึกษาใหม่ได้อีกครั้ง จะขอกลับมาเรียนที่นี่

เมื่อเข้ามาเป็นนักศึกษาแล้ว UW-Stout มีแนวทางการสร้างความสัมพันธ์โดยผ่านการพัฒนาวิชาการและสังคม การสร้างความพึงพอใจด้านบริการสนับสนุนต่างๆ และการได้งานภายหลังจบการศึกษา รวมทั้งการสร้างปฏิสัมพันธ์กับคณาจารย์ พนักงานสายสนับสนุน และผู้อำนวยการหลักสูตร ตลอดจนกิจกรรมขององค์กรนักศึกษา (*approach*)

ตารางต่อไปนี้แสดงตัวชี้วัดความสำเร็จของการสร้างความสัมพันธ์ และช่องทางการเข้าถึงที่สำคัญ

Stakeholder	Success Measures and Key Access Mechanisms*
Student	<ul style="list-style-type: none"> <li>Retention and graduation rates</li> <li>Student satisfaction</li> <li>Placement success in degree</li> <li>* PDs, Dean of Students</li> </ul>
Alumni and Friends of Stout	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alumni satisfaction</li> <li>Donations and contributions</li> <li>* Director of Alumni Services</li> </ul>
Employers, Business and Industry	<ul style="list-style-type: none"> <li>Placement rates</li> <li>Employer satisfaction</li> <li>New programs and services</li> <li>* Directors of Placement, STTI, SVRI</li> </ul>
Community and Feeder Schools	<ul style="list-style-type: none"> <li>Safety performance</li> <li>Community service/involvement</li> <li>Enrollment targets met</li> <li>Transfers-in and graduation success</li> <li>* Director of Enrollment Services</li> <li>* Director of Campus Security</li> </ul>
UW System and Board of Refents	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accreditation performance</li> <li>Budget and audit conformance</li> <li>BOR member satisfaction</li> <li>* UW System and BOR meetings</li> </ul>

Figure 3.2-1. Key stakeholders, measures and access

วิธีการที่ UW-Stout ใช้ประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ การสำรวจ การใช้ข้อมูล (อาทิ การลงทะเบียนเรียน อัตราการคงอยู่ อัตราการขอลงทะเบียน/รายวิชา) การสัมภาษณ์กลุ่มย่อย การทำ Peer Review และการเปรียบเทียบกับค่ากลางของประเทศ

ตารางต่อไปนี้แสดงตัวอย่างวิธีการที่ใช้ในการประเมินความพึงพอใจของนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม (approach-deploy)

Determination methods	Stakeholder evaluated	Frequency	Sample size	Objectivity /validity	Comparison	Major focus
UW System surveys	Student, alumni, employers	Annual	1,000	Done by an external firm	UW System campuses	Satisfaction/dissat; Future intentions
Student surveys	Students	Annual	varies	BPA,SLS ACT, NSSE	Segmented: National norm	Satisfaction/dissat; Student engagement
Senior surveys	Senior students	Annual	400	BPA	Segmented groups	General education competencies
Graduate survey	Alumni	Every 2 years	All	BPA	UW System average	Preparation for career competencies
Placement survey	Alumni	6 months after grad.	All	Placement Office	Peer group, segmented	Satisfaction/dissat; competencies
Employer survey	Employers, business	Every 2 years	All	BPA	Stout grads versus others	Satisfaction/dissat; competencies
Program/support unit surveys	Students, employers, community	1 to 7 years	Targeted audiences	PRC/ESURC	Compared to best programs	Satisfaction/dissat; effectiveness

Figure 3.2-2. A sample of survey instruments used to determine all stakeholders' satisfaction

แนวทางการติดตามเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลป้อนกลับของ UW-Stout ประกอบด้วย

1. การนำเสนอข้อมูลข่าวสารและผลการศึกษานบน website ในห้องสมุด และจดหมายข่าว
2. การฝึกพนักงานให้ค้นหาและแก้ไข ปัญหา ข้อกังวล หรือข้อคำถามที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์ข้อมูล
3. การนำเสนอเข้าที่ประชุมเพื่ออภิปราย ค้นหาประเด็น
4. การติดตามผลรายบุคคล รายงานพนักงาน หรือศิษย์เก่าเป็นกรณีเฉพาะ
5. การสัมภาษณ์นักศึกษาที่ขอลงทะเบียนรายวิชาที่ลงทะเบียน
6. การติดตามดูแลศิษย์เก่า และผู้บริจาคของมูลนิธิ

UW-Stout ปรับปรุงแนวทางการประเมินความพึงพอใจให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยใช้การพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง การประเมินโดยใช้เกณฑ์ Baldrige การเปรียบเทียบกับ Best Practice, Peer Review การตรวจประเมินจากภายนอก และการเทียบเคียงกับองค์กรระดับชาติ (*learning*)



>> **โอกาสพัฒนา (Opportunity for Improvement)**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

>> **แผนปฏิบัติการและผู้รับผิดชอบ (Action Plan)**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

หมวดที่ ...

4



# การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

## เกณฑ์รางวัล



4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กร

40 คะแนน

ให้อธิบายวิธีการในการวัด วิเคราะห์ ทำให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินการในทุกระดับและทุกส่วนขององค์กร

## จุดประสงค์



หัวข้อนี้ตรวจประเมินวิธีการที่องค์กรใช้ในการผลิต จัดการ และใช้ข้อมูลและสารสนเทศสำหรับการวัด การวิเคราะห์ และการทบทวนผลการดำเนินการ เพื่อสนับสนุนการวางแผนและการปรับปรุงการดำเนินการขององค์กร

หัวข้อนี้เป็นศูนย์กลางของการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศ ในการวัดผลการดำเนินการและระบบการจัดการที่มีการบูรณาการ ซึ่งอาศัยข้อมูลและสารสนเทศด้านการเงินและด้านอื่น ๆ

จุดประสงค์ของการวัด การวิเคราะห์ และการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร คือ เพื่อชี้แนะการจัดการกระบวนการขององค์กรให้บรรลุผลลัพธ์ทางธุรกิจและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ รวมทั้งการคาดการณ์และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วหรือไม่ได้คาดคิดจากภายในหรือภายนอกองค์กร

## เรียนจากแชมป์



### >> PRSD

PRSD จัดการผลการดำเนินการ โดยจัดตั้งระบบที่เรียกว่า PRSD Data Management System มีคณะกรรมการบริหารซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารทั้งหมดของเขตการศึกษาและคณะกรรมการการศึกษาเป็นผู้คัดเลือกตัวชี้วัดและข้อมูลที่ต้องการ คณาจารย์ พนักงาน และผู้บริหารที่เกี่ยวข้องอื่นจะเป็นผู้รวบรวมและให้ข้อมูล โดยมีท่านผู้ช่วยผู้อำนวยการ คอยกำกับดูแลให้ระบบการจัดการข้อมูลนี้ ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ (approach-deploy) ระบบนี้ได้จัดตั้งมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1991 และผ่านการพัฒนามาหลายครั้ง ปัจจุบันมีการจัดทำเป็นคู่มือมาตรฐาน และมีการทบทวนใหม่ทุกปี (แสดง Learning)

เกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกตัวชี้วัดและข้อมูล ได้แก่

- ความพร้อมของข้อมูล
- ความเกี่ยวข้องของข้อมูลกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ความสัมพันธ์กับเป้าประสงค์ขององค์กร
- ความเชื่อถือได้ของข้อมูล
- ความพร้อมของข้อมูลที่จะนำมาใช้เทียบเคียงด้วย

การทบทวนตัวชี้วัดจะกระทำในช่วงปิดภาคฤดูร้อน หรือในกรณีที่มีความจำเป็นต้องปรับตัวชี้วัด เช่น มีโปรแกรมการเรียนการสอนใหม่ มีมาตรฐานใหม่ หรือมีตัวชี้วัดใหม่เกิดขึ้น เป็นต้น (*learning*)

ตารางต่อไปนี้แสดงตัวชี้วัดผลการดำเนินการหลักขององค์กร

Strategic Objectives	Lag Indicators (long-term)	Lead Indicators (predictive)s
<b>Academic Performance</b>		
Academic Achievement	Regents Diploma Rate (7.1-1)	Achievement on 4th and 8th grade NYS exams (7.1-17 to 20) CTPIII Reading and Math Achievement (7.1-2 & 3) Special Education Opportunity (7.5-3 & 4)
College Admissions	AP Participation Rate (7.1-13)	Passing rate on Regents exams (7.1-4 to 11)
	AP Performance Rate (7.1-14)	SAT I & II Participation Rate (7.1-16) Scholar Athlete Teams (7.5-6)
<b>Perception</b>		
Parent/Community Satisfaction	Maintain 2:1 Plurality on Budget Votes (7.2-12)	Stakeholder Satisfaction Surveys (7.2-7 to 11) Adult Education Enrollment (7.5-18)
	Market Share (7.3-7)	Student Satisfaction Surveys (7.2-1.2.3.5) Prospective Homeowner Requests (7.2-15) New Resident Survey (7.2-17)
<b>Fiscal Stability</b>		
Cost-effective Fiscal Management	Contain Per-Pupil Expenditure (7.3-1&2)	Reduce Costs in Non-Instructional Areas (7.3-3)

ส่วนตารางข้างล่างนี้แสดงกลุ่มของข้อมูลที่ PRSD ใช้ในการปฏิบัติงานประจำวัน

<b>Academic Performance Data</b>
Graduation Plans College Admission Data Quarterly, Interim, and Final Average Grades Academic Lab/Library Usage Special Education Utilization Rates
<b>Perception Datas</b>
College Admission Survey Student Dropout and Attendance Rates Participation Rate in Extra-curricular Activities Transportation Satisfaction Data Attrition Rate Positive Referral Source
<b>Fiscal Data</b>
Program Expenditures Instructional Expenditures Support Service Expenditures
<b>Faculty and Staff Data</b>
Workman's Compensation Injuries Faculty Turnover Rate Labor Grievance Rate Professional Development Evaluation Data
<b>Organizational Effectiveness Data</b>
Employee Performance Evaluations Efficiency/Effectiveness Analysis of Programs Baldrige, Tri-State, and other External Feedback

PRSD มีขั้นตอนในการทำ Benchmarking 7 ขั้นตอนดังนี้ (approach)

1. กำหนดกระบวนการทำงานที่ต้องการเทียบเคียง
2. กำหนดตัวชี้วัดที่จะใช้
3. ค้นหาผู้ที่มีผลการปฏิบัติเป็นเลิศ
4. วัดผลการดำเนินการของผู้ที่มีผลงานเป็นเลิศ
5. วัดผลการดำเนินการของตนเอง
6. กำหนดโปรแกรมและแผนปฏิบัติการเพื่อสร้างผลการดำเนินการให้เท่าเทียมหรือดีกว่า
7. นำแผนการสู่การปฏิบัติและติดตามผล

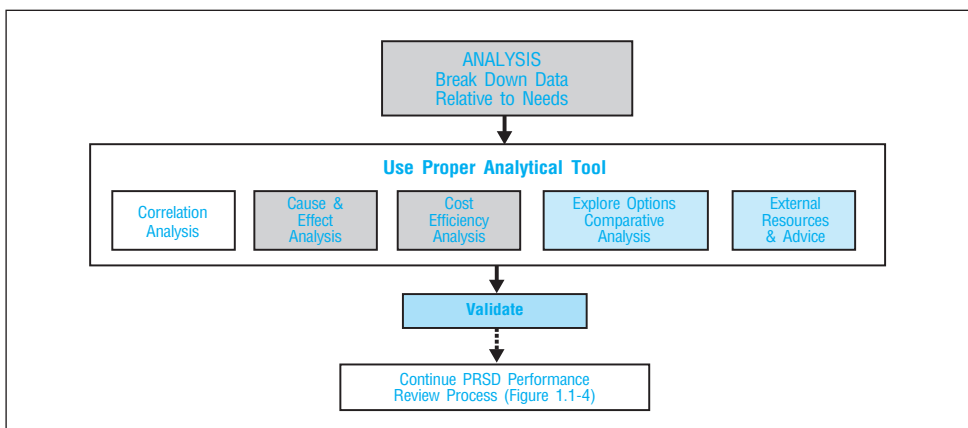
คณาจารย์และพนักงานใน PRSD จะได้รับการฝึกอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการใช้ข้อมูลเทียบเคียง และการพัฒนาคุณภาพ โดยผ่านทาง หลักสูตรอบรม การประชุมคณาจารย์ การประชุมพนักงาน การสัมมนาที่เรียกว่า Superintendent's Conference Days การจัดสัมมนาของพนักงานรายคน สื่อสิ่งพิมพ์ และข้อมูลด้านคุณภาพจากภายนอก (ตรงนี้แสดง *deploy*)

PRSD มีวิธีการในการปรับปรุงระบบการจัดการข้อมูล โดยในระหว่างการทบทวนตนเอง ช่วงปิดภาคฤดูร้อน คณะกรรมการบริหารซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารของเขตการศึกษาทุกท่าน และคณะกรรมการการศึกษา จะทำการทบทวนระบบและตัวชี้วัดโดยใช้คำถามและหลักเกณฑ์ดังนี้ (แสดง *learning*)

- ตัวชี้วัดเหล่านี้สะท้อนผลงานของเราอย่างถูกต้องหรือไม่
- ตัวชี้วัดเหล่านี้เป็นที่เข้าใจของผู้ใช้ทุกฝ่ายหรือไม่
- ตัวชี้วัดเหล่านี้เกี่ยวข้อง เป็นประโยชน์ และเชื่อถือได้หรือไม่
- ตัวเทียบเคียงที่ใช้มีประโยชน์ ช่วยกระตุ้นให้บรรลุเป้าหมายที่สูงขึ้นหรือไม่
- การคาดการณ์เป้าหมายที่กำหนดไว้มีความเป็นไปได้หรือไม่
- เราได้ใช้ทรัพยากรในการรวบรวมข้อมูลอย่างคุ้มค่าที่สุดหรือไม่ ยังมีความซ้ำซ้อนที่ใดบ้าง

ซึ่งผลจากการดำเนินการ ทำให้เกิดการปรับปรุงตัวชี้วัด และวิธีการที่ใช้ รวมทั้งการปรับปรุงเทคโนโลยีที่ใช้ในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลด้วย

ระบบการวิเคราะห์ข้อมูลของ PRSD แบ่งเป็น 4 ระดับคือ ระดับเขต ระดับตึก ระดับห้องเรียน และระดับบุคคล โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

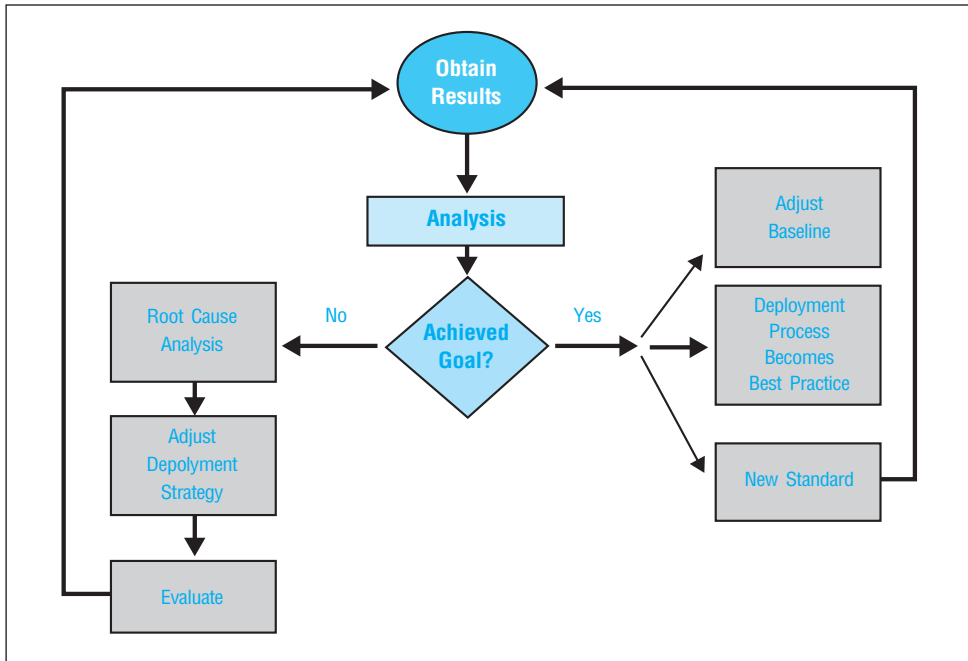


ตารางต่อไปนี้แสดง ระบบการวิเคราะห์ข้อมูลของ PRSD

Key Analyses	Frequency	Types of Analysis
<p><b>District Level</b>                      Conducted largely by the AC and BOE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Balanced Scorecard Data</li> <li>- Academic Performance Data</li> <li>- Perception and Satisfaction Data</li> <li>- Faculty and Staff Data</li> <li>- Fiscal Data</li> <li>- Organizational Performance Data</li> </ul>	Bi- weekly at CO meetings Monthly at AC meetings Quarterly with superintendent and AC Annually with BOE and AC	Analyzes progress towards lead and lag goals including test performance trends by segment; Integrates information from across district to assess overall performance; Analyzes cost/financial implications of current and new programs; Dipsticking and interim data analysis to shorten cycle time; realign strategies and interventions
<p><b>Building/Grade/Department Level</b>                      Conducted largely by principals and department heads with faculty and staff</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Balanced Scorecard Data</li> <li>- Academic Performance Data</li> <li>- Perception and Satisfaction Data</li> <li>- Faculty and Staff Data</li> <li>- Fiscal Data</li> <li>- Organizational Performance Data</li> </ul>	Monthly at faculty meetings Monthly at department meetings	Analyzes student performance data including gap analysis on tests to adjust curriculum; Compares elementary school performance data to insure consistency across three schools; Analyzes student and stakeholder satisfaction data department performance data to realign strategies and interventions
<p><b>Classroom/Teacher/Employee Level</b>                      Conducted by principals and department heads with individual employees</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Balanced Scorecard Data</li> <li>- Academic Performance Data</li> <li>- Organizational Performance Data</li> </ul>	Weekly with elementary teachers Scheduled with principal/department manager for secondary teachers and support staff	Analyzes student performance data including gap analysis on tests to adjust instruction; Analyzes interim employee performance results to realign strategies and interventions including supervision and professional development intervention; Analyzes benefits and costs associated with professional development
<p><b>Individual Student Level</b>                      Conducted by teachers</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Academic Performance Data</li> <li>- Perception and Satisfaction Data</li> </ul>	Formal assessments every four weeks with parents Daily to weekly dipsticking depending on individual student needs	Analyzes student progress towards academic requirements to adjust instruction to insure success; Disaggregated by content and skill area to determine individual student strengths and weaknesses; Analyzes student and stakeholder satisfaction data to realign strategies to meet goals

BOE : Board of Education AC : Administrative Council

เมื่อได้ข้อมูลผ่านการวิเคราะห์แล้ว PRSD จัดให้มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินการ โดยมีขั้นตอนดังแสดงในภาพต่อไปนี้ (แสดง learning loop)



ตารางต่อไปนี้ แสดงตัวอย่างเพียงบางส่วนของติดตามผลการดำเนินการของ PRSD

Key Performance Measures <i>Current Findings</i>	Data Keeper Analysis Participants	Frequency of Review
	<i>Lag Goal Results</i>	
College Attendance Rate <b>90%</b>	<b>High School Principal</b> Guidance Counselors Assistant Superintendent	Annually : June Progress towards tracked quarterly
Regents Diploma Rate <b>79%</b>	<b>High School Principal</b> Guidance towards Counselors Director of Curriculum Assistant Superintendent	Annually : June Progress tracked quarterly
AP Participation Rate <b>58%</b>	<b>High School Principal</b> Guidance Counselors Director of Curriculum Assistant Superintendent	Annually : September
AP Performance Rate <b>70%</b>	<b>High School Principal</b> Guidance Counselors Director of Curriculum Assistant Superintendent	Annually : June

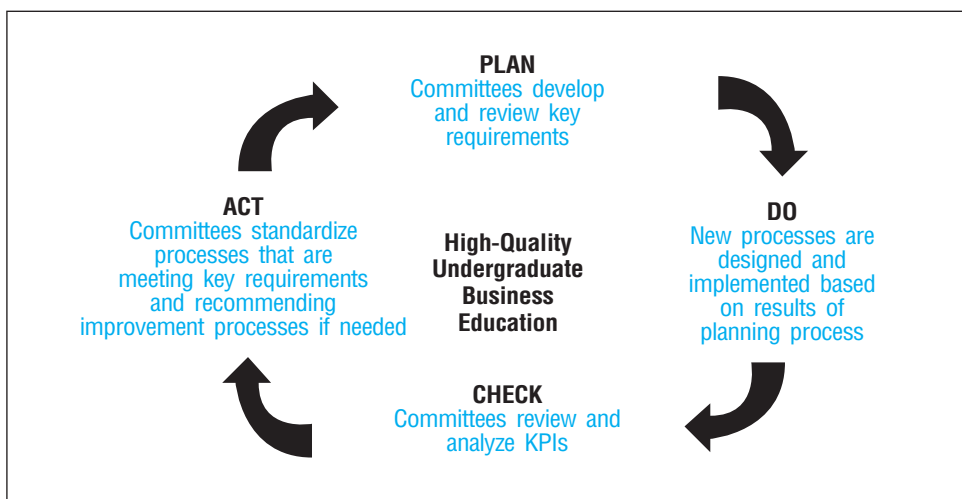
## >> MCB

MCB ใช้พันธกิจ ค่านิยม และแผนกลยุทธ์เป็นกรอบในการกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก ตัวชี้วัดจะถูกกำหนดและคัดเลือกโดยคณาจารย์ คณะกรรมการ และผู้บริหารระดับสูงตามระบบ Shared Governance System ที่วางไว้ คณะกรรมการกิจการนักศึกษาจะคัดเลือกตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับนักศึกษา เช่น ผลการเรียนรู้ ความพอใจ คณะกรรมการกิจการอาจารย์จะคัดเลือกตัวชี้วัดด้านคณาจารย์ คณะกรรมการเทคโนโลยี จะคัดเลือกตัวชี้วัดด้านเทคโนโลยี เป็นต้น ตัวชี้วัดเหล่านี้จะผ่านการทบทวนจากสภาคณบดี และคณะกรรมการคณาจารย์ของ MCB นอกจากนี้ยังมีการสำรวจความคิดเห็นจากสภานักศึกษา และชมรมศิษย์เก่าร่วมด้วย (approach-deploy)

สำนักงานคณบดีจะเป็นศูนย์กลางในการรวบรวมข้อมูลทั้งหมด โดยมีศูนย์ข้อมูลด้านต่างๆ ทั้งภายในและนอกมหาวิทยาลัย อาทิ Advising Center, Education Benchmarking Inc., Education Training Service เป็นต้น เป็นผู้ส่งข้อมูลตามเวลาที่กำหนด

เพื่อสร้างความมั่นใจเรื่องความสอดคล้องและการบูรณาการของข้อมูลกับพันธกิจค่านิยม และตัวชี้วัดที่ใช้ จะมีการทบทวนโดยคณะกรรมการที่รับผิดชอบปีละครั้ง (แสดง *learning loop*)

ผลของการติดตามตัวชี้วัดเหล่านี้ จะเข้าสู่กระบวนการพัฒนาคุณภาพ PDCA ตามขั้นตอนดังภาพ



MCB ได้รับรางวัล Academic Excellence Award และได้รับการยกย่องจากมหาวิทยาลัย Northern Colorado ว่ามีความเข้มแข็งในด้านระบบการวัดผล นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง

ตารางต่อไปนี้ แสดงตัวอย่างตัวชี้วัดของ MCB

**Figure 4.1-2**  
**Primary Key Performance Indicators (KPIs) of Organizational Performance**

KPI	Strategic Categories	Source	Results
Quality of incoming freshmen students (avg. ACT)	Recruits	UNC	7.3-6; 7.5-1.2
Quality of transfer students (avg. GPA)	Recruits	UNC	7.5-3
Student retention rates	Students	UNC	7.2-20
Business major counts	Students	UNC	7.3
MCB current student satisfaction (% recommending)	Students	MCB	7.2-16
Student learning in business (avg. overall ETS)	Curriculum	ETS	7.1-1
High-touch curriculum (avg. Class size)	Curriculum	MCB	7.5-11,13
Quality of faculty (% academic or professional qualification)	Faculty	UNC	7.4-1
Quality of professional faculty (% professional qualification)	Faculty	UNC	7.4-2
Quality of academic faculty (assessment by exiting students)	Faculty	EBI	7.2-4.5
Faculty program satisfaction (avg. overall)	Faculty	EBI	7.4-7
Student satisfaction-facilities/computing resources	Facilities/technology	EBI	7.2-8
Faculty satisfaction-computing resources	Facilities/technology	EBI	7.4-10
Total available state funds (annual)	Financialresources	UNC	7.3-1
Total available private funds (annual)	Financialresources	UNC	7.3-3
Placement of graduates (% employed full-time)	Grads/alums	UNC	7.5-6
Exiting student satisfaction (avg. overall)	Grads/alums	EBI	7.2-1
Alumni satisfaction (avg. overall)	Grads/alums	EBI	7.2-2
Employer satisfaction (avg. overall)	Employers	MCB	7.2-3
MCB press coverage (media coverage generated)	Program reputation	MCB	7.5-9, 10

MCB มีการใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการทบทวนของผู้บริหารดังนี้

- การวิเคราะห์หาแนวโน้ม ใช้กับข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลการเรียนของนักศึกษา อัตราการคงอยู่ คุณภาพ และความพึงพอใจ
- การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ ใช้กับข้อมูลด้านสิ่งแวดล้อมในการศึกษา เทคโนโลยี คุณวุฒิของคณาจารย์ คุณภาพของเทคโนโลยี
- การหาความสัมพันธ์ ใช้กับข้อมูลด้านความพอใจ ด้านคุณภาพนักศึกษา กับผลการเรียน เป็นต้น
- การวิเคราะห์ต้นตอของปัญหา ใช้แก้ไขปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น

MCB ทบทวนตัวชี้วัดเพื่อให้ทันสมัย และไวต่อการเปลี่ยนแปลงโดย (*learning*)

- หมั่นปรับปรุงให้สอดคล้องกับมาตรฐานการรับรองคุณภาพการศึกษา AACSB
- ทบทวนประจำปีโดยผู้บริหารระดับสูง สภาคณบดี คิษย์เก่า และนักวิชาการ
- เปรียบเทียบกับบริษัทข้อมูลจากภายนอก



4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้

40 คะแนน

ให้อธิบายวิธีการที่ทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นสำหรับพนักงานผู้ส่งมอบและลูกค้า รวมทั้งลูกค้า มีคุณภาพและพร้อมใช้งาน และให้อธิบายวิธีการสร้างและจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินวิธีการที่องค์กรทำให้มั่นใจว่ามีข้อมูลและสารสนเทศที่มีคุณภาพสูงทันเหตุการณ์ มีความพร้อมใช้งานสำหรับผู้ใช้ที่สำคัญทั้งหมด เช่น พนักงานผู้ส่งมอบและลูกค้ารวมทั้งลูกค้า นอกจากนี้ ยังตรวจสอบประเมินวิธีการที่องค์กรใช้ในการสร้างและจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และนวัตกรรมขององค์กร

เรียนจากแชมป์

>> UW-Stout

วิธีการที่ UW-Stout ใช้เพื่อสร้างความมั่นใจว่ามีข้อมูล สารสนเทศที่มีคุณภาพสูงทันเหตุการณ์ และพร้อมใช้งานสำหรับผู้ใช้ที่สำคัญประกอบด้วย (*approach-deploy*)

- การพยายามนำข้อมูลที่สำคัญ และจำเป็นสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ไม่ว่าจะ เป็นข้อสนเทศ รายงานผลการวิเคราะห์ ข้อความที่ต้องการสื่อสาร ตลอดจนวิธีการสร้างความสัมพันธ์ ขึ้นไว้บน website เพื่อสร้างหลักประกันว่าทุกฝ่ายสามารถเข้าถึงได้ตลอด 24 ชั่วโมง
- การใช้ระบบคอมพิวเตอร์เครือข่ายที่มีความเร็วสูง มีระบบคอมพิวเตอร์สำรองเต็มรูปแบบ และมี Web ความเร็วสูงประจำทุกตึก ทุกห้องเรียน และในห้องโถงหอพักนักศึกษา ทำให้ทุกฝ่ายสามารถเข้าถึงได้สะดวก

- การจัดเตรียมข้อมูลที่จำเป็นสำหรับทุกฝ่ายให้สามารถเข้าถึงได้ผ่านฐานข้อมูลของมหาวิทยาลัย อาทิ ระบบฐานข้อมูล DATATEL
- การจัดทำ UW-Stout's Fact-book ซึ่งประกอบด้วย ข้อมูลเชิงแนวโน้ม และข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เกี่ยวข้องกับนักศึกษา คณาจารย์ และโปรแกรมการเรียนการสอนทั้งหมด ไว้บน website ซึ่งข้อมูลเหล่านี้ได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัยตลอดเวลา
- การจัดเตรียมเครื่องมือ และจัดอบรมให้นักศึกษาสามารถเข้าถึงข้อมูลส่วนตัวได้บนwebsite เช่น ผลการเรียน ข้อมูลการช่วยเหลือทางการเงิน ยอดเงินในบัญชี และประวัติส่วนบุคคล (Resume)
- การจัดเตรียมรายละเอียดข้อมูลสำหรับคณาจารย์ไว้บน website เช่น การหมุนเวียนของนักศึกษา ผลการเรียน หลักสูตร งบประมาณ และงานวิจัย เป็นต้น
- รายงานผลการดำเนินงานซึ่งสามารถปรับแต่งได้ตามความต้องการของผู้ใช้งานผ่านโปรแกรมที่มีชื่อว่า BRIO

UW-Stout นับเป็นมหาวิทยาลัยแห่งแรกในรัฐวิสคอนซินที่กำหนดให้นักศึกษาใหม่ทุกคนต้องมี laptop ประจำตัวทุกคน ตั้งแต่ปีการศึกษา 2002 เป็นต้นมา

UW-Stout ป้องกันปัญหาเรื่องการจรรยาที่คับคั่งบน website ด้วยการเฝ้าระวังและวิเคราะห์การจราจรบน website ตลอดเวลา เพื่อจัดลำดับความสำคัญและสร้างความมั่นใจว่าข้อมูลที่มีความสำคัญ ที่ต้องใช้ในการตัดสินใจ สามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้ในเวลาอันรวดเร็วไม่ติดขัด นอกจากนี้มีการทำ data scrubbing เพื่อให้ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือและถูกต้อง และมีการใช้ network level internet catching เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้งานของผู้ใช้แต่ละคนด้วย

CIO และฝ่ายระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (TIS-Technology Information System) มีหน้าที่รับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูลจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ประเมินผลงานของระบบ รักษา และปรับปรุงพัฒนาระบบสารสนเทศให้ดียิ่งขึ้น โดยแผนงานเชิงกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จะได้รับการจัดทำขึ้นเพื่อสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย คณะกรรมการด้านการเรียนรู้และเทคโนโลยีซึ่งรายงานตรงต่อ CIO จะทำการทบทวนแผนงานด้านนี้ รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะเป็นประจำทุกปี เพื่อนำเข้าที่ประชุมของสภาที่ปรึกษามหาวิทยาลัยเพื่อหาทางแก้ไขปรับปรุงแผนงานระยะยาวต่อไป (แสดง learning loop)

นอกจากนี้ ยังมีการจัดตั้ง I-team (Implementation Team) ซึ่งประกอบด้วย ตัวแทนจากผู้ใช้งาน ประชุมกันทุกสัปดาห์เพื่อแจ้งผลการใช้งาน แจ้งความต้องการ ตลอดจน ให้คำแนะนำ ซึ่งข้อเสนอแนะต่างๆ ได้รับการจัดบันทึก ติดตาม และอนุมัติความสำเร็จของ การแก้ไขโดยผู้ใช้ (learning)

ตารางต่อไปนี้จะแสดงวิธีการที่ UW-Stout ใช้ในการธำรงรักษาระบบให้มีคุณภาพสูง และเชื่อถือได้

Data Integrity Factors	How Assured
Reliability	Analyze Consistency of results; interpretation and use of data training; data scrubbing
Accuracy	Input audits, data editing criteria, data logic cross-checks, single entry point, input standards
Timeliness	Real-time query, report processing & generation; immediate access speeds; network caching
Accessibility	Network and web connectivity via fiber optics; training; Help Desk, BRIO, shared data
Availability	Evaluation of network, up-time; computer cost-share, traffic shaping
Validity	Field and logic checking in applications; program execution process
Security	Data, field, record, file, and report level security assignment; virus protection; approval steps
Confidentiality	User-ids, password, Personal Identification Numbers (PINS); FERPA protections
Standardization	Integrated relational database (DATATEL); officially supported software & hardware
Ownership	Application data and process owners (student, business, human resources, Core Team)

และเพื่อให้ซอฟต์แวร์มีความปลอดภัย เชื่อถือได้ และใช้งานง่าย UW-Stout ยึดหลักการสำคัญดังนี้

1. แบบฟอร์มและฟังก์ชันการทำงานต้องเป็นไปตามความต้องการของผู้ใช้งาน
2. พยายามจัดทำให้เป็นมาตรฐานเดียวกันในส่วนที่สามารถกระทำได้
3. พยายามใช้ Graphic User Interface ให้มากที่สุด
4. ซอฟต์แวร์ต้องเป็นระบบ Windows และ Web-based
5. ผู้ใช้งานทุกคนต้องผ่านการฝึกอบรม
6. เปิดเผยปัญหาที่อาจเกิดขึ้นทั้งหมดให้ผู้ใช้งานทราบ

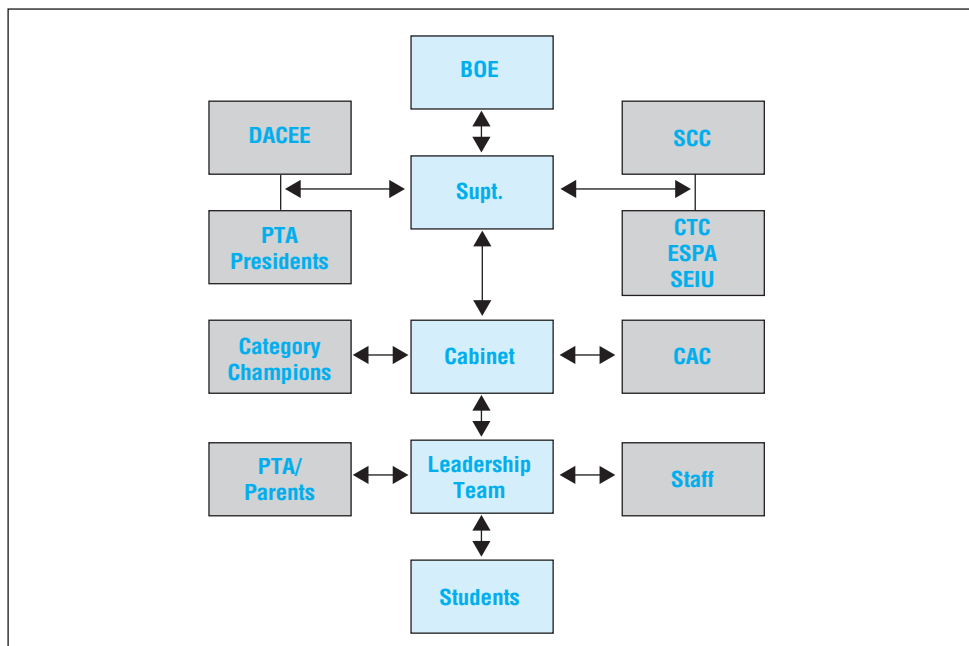
ในด้านฮาร์ดแวร์ มีระบบสำรองที่สามารถสับเปลี่ยนได้ทันที มีระบบไฟฟ้าสำรอง มีระบบ mirror มีการเก็บข้อมูลแบบ hot swappable RAID storage และมี help desk คอยแก้ไขและให้ความช่วยเหลือ รวมทั้งมีการจัดทำ service level agreement กับฝ่าย ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสร้างหลักประกันเรื่องการทำงานที่ต่อเนื่องด้วย

## &gt;&gt; D15

D15 จัดการความรู้ขององค์กรโดยผ่านชุมชนการเรียนรู้ (LV-Learning Village) ซึ่งเป็น web-based intranet โดยมีวัตถุประสงค์ให้บุคลากรทุกฝ่ายสามารถติดต่อสื่อสาร ประสานความร่วมมือ และเข้าถึงข้อมูลและความรู้ที่สำคัญได้ สารสนเทศที่มีอยู่ใน LV อาทิ ความก้าวหน้าของนักเรียน การพัฒนาบุคลากร โปรแกรมการเรียนการสอนรายวิชา หลักสูตร แผนพัฒนาโรงเรียน เครื่องมือพัฒนาคุณภาพ แผนพัฒนาคุณภาพ (PDSA Plan) การประเมินพนักงาน ข้อมูลและรายละเอียดเกี่ยวกับการต่อไปประกอบวิชาชีพครู ผลการสำรวจต่างๆ ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ ห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ และ learning resource center

การค้นหาการปฏิบัติที่ดี และการแลกเปลี่ยนความรู้ของ D15 กระทำโดยใช้วิธีการหลัก 4 วิธีดังนี้

1. ผ่านชุมชนเรียนรู้ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น
2. ผ่านการทำงานร่วมกันเป็นทีม
3. ผ่านกิจกรรมความร่วมมือ ทั้งภายในกลุ่มเอง และข้ามกลุ่ม
4. ผ่านเครือข่ายสื่อสารระหว่างกลุ่ม ดังภาพ



ตารางต่อไปนี้แสดงกิจกรรมการทำงานเป็นทีม และกิจกรรมความร่วมมือภายในกลุ่ม  
ของ D15

Teamwork/Collaboration Activity	Within Groups
Study Groups	Across grade-level teachers at a school
Monthly Support Staff Communication Meetings	All program assistants at each school site
Monthly PDSA Improvement Teams	Representatives from staff at each school
Monthly Secretary Meeting	Building secretary from each school
Monthly Custodial Meetings	Head custodian from each school
Jr. High Cluster Meetings	Jr. high principal and feeder school principals
Monthly Curriculum Advisory Council (CAC)	Teacher from each school and Department of Instruction (DOI) staff
Monthly Reading Meetings	Reading specialist from each school and DOI staff
Monthly Language Arts Meetings	Across grade-level teachers from each school and DOI staff
Monthly Elementary Math Committee	Across grade-level teachers and DOI staff
Monthly Junior High Math Committee	Across grade-level teachers and DOI staff
Semiannual Space Shuttle Committee	Teachers
Monthly Junior High Science Committee	Across grade-level teachers and DOI staff
Monthly K-8 Health Committee	Across grade-level teachers and DOI staff
Monthly Case Manager Meetings	Special education case managers from each school and DOI staff
Monthly Local Professional Development Council (LPDC)	Teacher representatives
Monthly Instructional Technology Facilitators (ITF) Meeting	Representatives from each school and DOI staff
Monthly Level II Gifted Teachers Meetings	Level II gifted teachers and DOI staff
Monthly Social Studies Committee Meetings	Across grade-level teachers and DOI staff
Monthly Social Workers Meetings	Social workers from each school
Monthly Psychologist Meetings	All psychologists in the school district
Monthly Health Services Meetings	Nurses from each school
Monthly Speech Therapist Meetings	Speech therapists from each school
Quarterly Occupational/Physical Therapist Meetings	Occupational and physical therapists from each school

ตารางต่อไปนี้แสดงกิจกรรมการทำงานเป็นทีม และกิจกรรมความร่วมมือข้ามกลุ่ม  
ของ D15

<b>Teamwork/Collaboration Activity</b>	<b>Within Groups</b>
Monthly Bilingual Team meetings	Bilingual teachers, ESL teachers, and TPI tutors
Monthly Educational Support Personnel Communication (ESPA) Council	Representatives from ESPA and administration
Quarterly PDSA Improvement Teams	Representatives from employee groups affected by the goal
Quarterly Service Employees International Union (SEIU) Labor/Management Meetings	Representatives from SEIU and administration
Monthly Classroom Teachers Council (CTC) Communication Meetings	CTC executive board and Superintendent's cabinets
Biweekly Leadership Team Meetings	All principals and superintendent's cabinet
Insurance Committee	Representatives from all employee groups
Monthly Learning Resource Center (LRC) Meetings	LRC teacher from each school, DOI staff, and technology representatives
Monthly Superintendent's Communication Council (CAC) meetings	Teacher representative from each school and Superintendent's cabinet
Monthly Policy Committee	Superintendent's cabinet and principal representatives
Monthly District Fifteen Educational Foundation Meetings	Representatives from community, Board of Education, PTA, and administration
Monthly Safety Committee	Representatives from food service, transportation, custodial services, and administration
Quarterly Teacher Induction Advisory Committee	New teacher and experienced teacher representatives, principal representative, and induction facilitator



>> **โอกาสพัฒนา (Opportunity for Improvement)**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

>> **แผนปฏิบัติการและผู้รับผิดชอบ (Action Plan)**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



# การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

## เกณฑ์รางวัล



### 5.1 ระบบงาน

40 คะแนน

ให้อธิบายว่าระบบงานและภาระงานขององค์กร การบริหารค่าตอบแทนความก้าวหน้าในการทำงาน และวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงานช่วยให้พนักงานและองค์กรมีผลการดำเนินการที่ดีได้อย่างไร

## จุดประสงค์



หัวข้อนี้ตรวจประเมินระบบขององค์กรในเรื่องงานและภาระงาน การบริหารค่าตอบแทนความก้าวหน้าในการทำงาน การจัดการผลการดำเนินการของพนักงาน การยกย่องชมเชย การสื่อสารและการว่าจ้าง เพื่อกระตุ้นให้พนักงานทั้งหมดปฏิบัติงานให้องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ ระบบเหล่านี้สนับสนุนผลการดำเนินการที่ดี ส่งผลให้มีการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลและองค์กร รวมทั้งทำให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร

## &gt;&gt; D15

D15 จัดระบบการทำงานเพื่อตอบสนองพันธกิจและวิสัยทัศน์ของเขตการศึกษา โดยเริ่มจากการที่แต่ละโรงเรียน และแต่ละฝ่ายงาน กำหนดคำจำกัดความของวิสัยทัศน์ พันธกิจของตนเอง รวมทั้งการทำความเข้าใจบทบาทของตนเองในการตอบสนองต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจของเขต ด้วยการตอบคำถามต่อไปนี้

- ใครคือลูกค้าของคุณ พวกเขาต้องการอะไร และคุณทราบได้อย่างไร
- อะไรคือเป้าประสงค์ระยะสั้น (ปีนี้) เป้าประสงค์ระยะยาว (2-3 ปี) ของคุณ
- คุณให้คำจำกัดความคำว่าผู้นำไว้อย่างไร
- คุณมีข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง ทันเวลา เพื่อการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพแล้วหรือไม่
- พนักงานในสังกัดของคุณมีทักษะ และขวัญกำลังใจที่ดีที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าแล้วหรือไม่ คุณทราบได้อย่างไร
- กระบวนการของคุณมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลแล้วหรือไม่ คุณใช้วิธีการอะไรในการวิเคราะห์ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ
- ปัจจุบันผลลัพธ์ของการดำเนินการของคุณเป็นอย่างไร ดีมากน้อยแค่ไหน คุณทราบได้อย่างไร

คำถามเหล่านี้จะเป็นตัวขับเคลื่อนการให้เกิดการพัฒนาของฝ่ายงานต่างๆ และแผนพัฒนาโรงเรียน โดยฝ่ายงานต่างๆ จะจัดทำ Department Operational Definitions ซึ่งจะกำหนดบริการและผลิตภัณฑ์ที่สำคัญต่อลูกค้า วิธีการวัดคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ เป้าหมายของกระบวนการ เกณฑ์การยอมรับ อันจะนำไปสู่การปรับปรุงระบบงานของพนักงาน เพื่อให้ได้ระดับคุณภาพที่ต้องการ

ในระดับโรงเรียน จะจัดทำเป็นแผนพัฒนาโรงเรียน (School Improvement Plan) โดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้เป็นจุดศูนย์กลาง เริ่มต้นจากการกำหนดระดับเป้าประสงค์ด้านผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการ ต่อมากำหนดกลยุทธ์ที่จะใช้ กำหนดกิจกรรมที่จะดำเนินการ กำหนดตัวชี้วัดที่จะใช้ติดตามความสำเร็จ รวมทั้งการนำผลประเมินตนเองตามเกณฑ์ Baldrige ที่ผ่านการกลั่นกรองและจัดลำดับความสำคัญแล้วเข้ามาประกอบ

เพื่อให้เกิดความร่วมมือ เกิดกิจกรรมใหม่ๆ และเป็นการรวบรวมความคิดเห็น วัฒนธรรมที่หลากหลายจากโรงเรียนต่างๆ สภาคณาจารย์ คณะผู้บริหาร และคณะกรรมการการศึกษาได้พัฒนากระบวนการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1994 โดยใช้การทำงานร่วมกันเป็นทีม (Site-based Team) มีการกระจายอำนาจตัดสินใจให้ทีมต่างๆ ดำเนินการ อาทิ การตัดสินใจเรื่องงบประมาณ การบริหารโรงเรียนของตนเอง การจัดเวลาเรียน การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน รวมทั้งการพัฒนาอาจารย์และพนักงานของโรงเรียน กระบวนการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมนี้ จะได้รับการประเมินผลเป็นประจำทุกปีโดยใช้การสำรวจความเห็นจากพนักงานและการสัมภาษณ์กลุ่มย่อย ตัวอย่างการปรับเปลี่ยนได้แก่ การพัฒนาให้มีการใช้เกณฑ์เพื่อจัดลำดับความสำคัญ ก่อนที่จะตัดสินใจร่วมกันโดยใช้วิธี consensus เป็นต้น (*approach-deploy-learning*)

ตารางต่อไปนี้จะแสดงทีมและคณะกรรมการชุดต่างๆ รวมทั้งวิธีการที่ใช้ในการสื่อสาร แลกเปลี่ยนประสบการณ์และทำงานร่วมกันทั้งภายในและภายนอกกลุ่ม

Teamwork/ Collaboration Activity	Within Groups
Study Groups	Across grade-level teachers at a school
Monthly Support Staff communication Meetings	All program assistants at each school site
Monthly PDSA Improvement Teams	Representatives form Staff at each school
Monthly Secretary Meetings	Building secretary from each school
Monthly Custodial Meetings	Head custodian from each school
Jr.High Cluster Meetings	Jr.high principal and feeder school principals
Monthly Curriculum Advisory Council (CAC)	Teacher from each school and Department of Instruction (DOI) staff
Monthly Reading Meetings	Reading specialist from each school and DOI staff
Monthly Language Arts Meetings	Across grade-level teachers from each school and DOI staff
Monthly Elementary Math Committee	Across grade-level teachers and DOI staff
Monthly Junior High Math Committee	Across grade-level teachers and DOI staff
Semiannual Space Shuttle Committee	Teachers
monthly Junior High Science Committee	Across grade-level teachers and DOI staff
Monthly K-8 Health Committee	Across grade-level teachers and DOI staff
Monthly Case Manager Meetings	Special education case managers from each school and DOI staff
Monthly Local Professional Development Council (LPDC)	Teacher representatives
Monthly Instructional Technology Facilitators (ITF) Meetings	Representatives from each school and DOI staff
Monthly Level II Gifted Teachers Meetings	Level II gifted teachers and DOI staff
Monthly SOcial Studies Committee Meetings	Across grade-level teachers and DOI staff
Monthly Social Workers Meetings	Social workers from each school
Monthly Psychologist Meetings	All psychologists in the school district
Monthly Health Services Meeting	Nurses from each school
Monthly Speech Therapist Meetings	Speech therapists from each school
Quarterly Occupational/ Physical Therapist Meeting	Occupational and physical therapists from each school

Figure 5.1-1 Team Meetings Within Groups

Teamwork/ Collaboration Activity	Across Groups
Monthly Bilingual Team meetings	Bilingual teachers, ESL teachers, and TPI tutors
Monthly Educational Support Personnel Communication (ESPA) Council	Representatives form ESPA and administration
Quarterly PDSA Improvement Teams	Representatives form employee groups affected by the goal
Quarterly Service Employees International Union (SEIU) Labor/Management Meetings	Representatives form SEIU and administration
Monthly Classroom Teachers Council (CTC) Communication Meetings	CTC executive board and Superintendent's cabinet
Biweekly Leadership Team Meetings	All principal and superintendent's cabinet
Insurance Committee	Representatives form all employee groups
Monthly Learning Resource Center (LRC) Meetings	LRC teacher from each school, DOI staff, and technology representatives
Monthly Superintendent's Communication Council (CAC) Meetings	Teacher representatives from each school and Superintendent's cabinet
Monthly Policy Committee	Superintendent's cabinet and principal representatives
Monthly District Fifteen Educational Foundation Meetings	Representatives form community, Board of Education, PTA, and administration
Monthly Safety Committee	Representatives form food service transportation, custodial services, and administration
Quarterly Teacher Induction Advisory Committee	New teacher and experienced teacher representatives, principal representative, and induction facilitator

Figure 5.1-2 Team Meetings Across Groups

D15 สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม และความยืดหยุ่น โดยการจัดประชุมปีละ 2-3 ครั้ง ในฝ่ายงานต่างๆ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันในเรื่องแผนพัฒนา PDSA ความก้าวหน้าในการพัฒนาตามแผน ตลอดจนเทคนิควิธีการที่ใช้ ส่วนในระดับโรงเรียนจะมีการเรียนรู้ซึ่งกันและกันผ่านกระบวนการ benchmarking

ระดับทักษะและประสบการณ์ของพนักงานจะได้รับการวัดและวิเคราะห์จากข้อมูลต่างๆ อาทิ อัตราการลาออก minority employee ความพึงพอใจ อัตราการขอโอนย้ายหรือลาออกของอาจารย์ในปีที่ 1 ของการทำงาน ชั่วโมงการฝึกอบรม รางวัลที่ได้ การเข้าร่วมในกิจกรรมการต่างๆ เป็นต้น รวมทั้งค่าตอบแทน ซึ่งด้วยระบบการจ้างงานที่ยืดหยุ่นของ D15 ทำให้สามารถว่าจ้างอาจารย์ที่มีความรู้และประสบการณ์ได้ และทำให้อายุงานเฉลี่ยของอาจารย์อยู่ในเกณฑ์ที่สูง

D15 พัฒนาระบบการประเมินผลการดำเนินงานของพนักงาน โดยการเทียบเคียงระบบเดิมกับโรงเรียนและธุรกิจอื่นที่มีชื่อเสียงเรื่องระบบประเมินผลงานจำนวน 8 แห่ง และออกแบบเป็นของตนเอง ดังภาพ

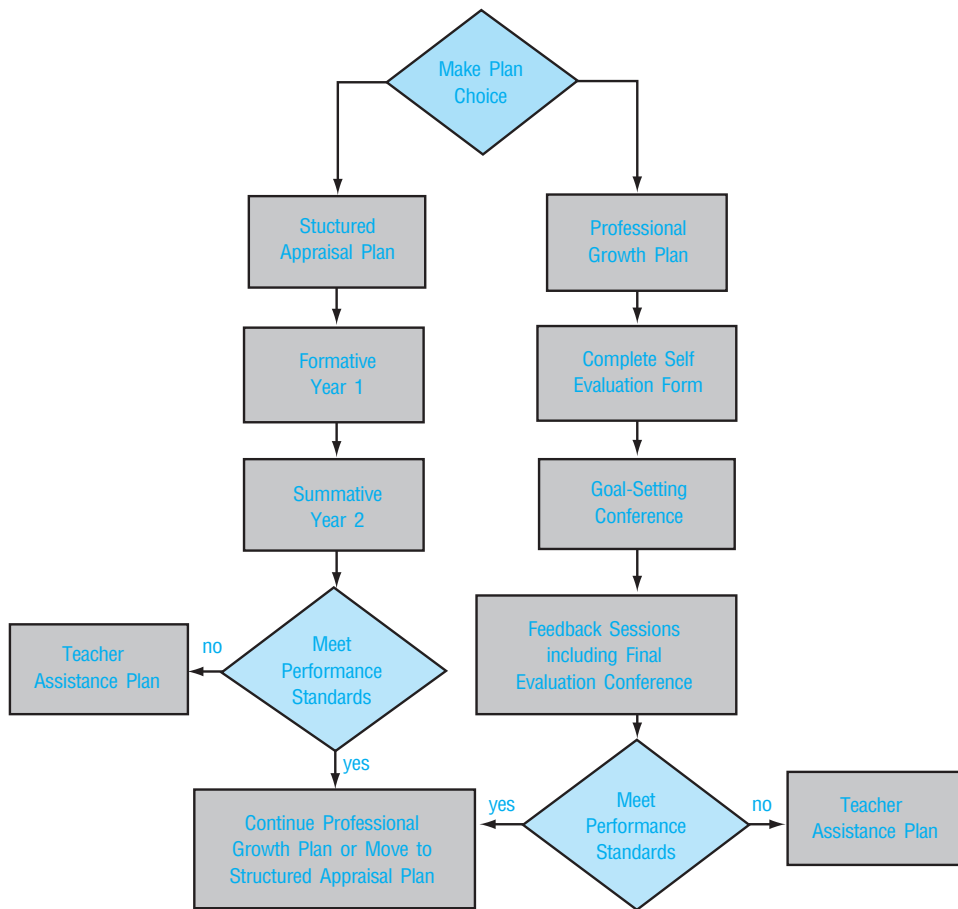


Figure 5.1-3 Flow Chart for Evaluation

### ตัวอย่างของระบบค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชย ของ D15 (approach-deploy)

- บรรดาครูทั้งหลายที่สามารถผ่านการรับรองจากคณะกรรมการการศึกษาของประเทศให้เป็น Certified Teacher จะได้รับโบนัสจำนวน 2,500 เหรียญต่อปีนาน 10 ปี มีการมอบโล่ประกาศเกียรติคุณ และจะได้รับการยกย่องจากคณะกรรมการการศึกษาของเขตและจากรัฐ
- ผู้อำนวยการจะมีการมอบทุนสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ให้แก่ครูอาจารย์และพนักงาน เพื่อใช้ในการนำความคิดสร้างสรรค์ไปทดลองปฏิบัติ
- การสนับสนุนให้เข้าร่วมในโครงการ Blue Ribbon School of Excellence ซึ่งผู้ชนะจะมีรางวัลให้ รวมทั้งโล่ประกาศเกียรติคุณจากคณะกรรมการการศึกษาและผู้อำนวยการเขตมอบให้แก่โรงเรียนที่ได้รางวัล นอกเหนือจากเงินรางวัลจำนวน 25,000 เหรียญ
- การคัดเลือกพนักงานดีเด่นประจำเดือน
- การจัดงานวันขอบคุณพนักงาน ซึ่งจะมีการให้รางวัล งานเลี้ยงขอบคุณ การประกาศเกียรติคุณ และการพาไปท่องเที่ยวทุกปีเว้นปี
- การจัดให้มีค่าตอบแทนเพิ่มเติม
- การมอบรางวัลการให้บริการยอดเยี่ยม (Exceptional Service Award) ซึ่งมาจากกรคัดเลือกของพนักงานกันเอง

นอกจากการให้ค่าตอบแทนและยกย่องชมเชยที่เป็นรูปธรรมข้างต้นแล้ว ยังมีการดำเนินการแบบไม่เป็นทางการ อาทิ สนับสนุนให้มีการศึกษาอบรมเพิ่มเติม ส่งเสริมให้มีการนำเสนอผลงานทั้งภายในและภายนอก การเข้าเยี่ยมในหน่วยงาน การได้รับสิทธิยกเว้นบางอย่าง เช่น ชั่วโมงการสอน เป็นต้น

### กระบวนการค้นหาผู้สืบทอดอำนาจของ D15 ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การยืนยันวิสัยทัศน์ในอนาคตและความท้าทายหลักของ D15
2. การกำหนดขั้นตอนการคัดเลือกโดยผู้อำนวยการเขตและคณะกรรมการการศึกษา
3. การกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกโดยผู้อำนวยการเขตและคณะกรรมการการศึกษา
4. กระบวนการสรรหา
5. กระบวนการสัมภาษณ์ของคณะกรรมการการศึกษา เพื่อให้มั่นใจว่าจะได้ผู้สืบทอดที่สอดคล้องกับค่านิยม และเป็นผู้ที่เชื่อมั่นในวิสัยทัศน์ พันธกิจของเขตที่กำหนดไว้ตลอดจนมีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร
6. กระบวนการทดลองงาน โดยให้ทำงานกับผู้บริหารเดิมไปช่วงเวลาหนึ่งเพื่อศึกษาและเรียนรู้การทำงาน

## >> PRSD

PRSD มีกระบวนการจัดระบบงานโดยยึดค่านิยมเรื่องการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายเป็นศูนย์กลาง โดยคณะกรรมการบริหารจะทำการทบทวนและกำหนดระบบงานในระหว่างการวางแผนงานประมาณเดือนมกราคม ปัจจัยที่ใช้ประกอบการกำหนดระบบงานเพื่อให้ระบบงานมีความทันสมัยและทันต่อการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การลงทะเบียนเข้าเรียนของนักเรียน ข้อกำหนดของรัฐและประเทศ สัญญาจ้างงาน การลาออก การเกษียณอายุ และการไม่ต่อสัญญาของอาจารย์และพนักงาน เทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป ช่องโหว่ของหลักสูตรและการเรียนการสอนที่มีอยู่ การศึกษาเพิ่มเติม ความต้องการของภาคธุรกิจและผู้จ้างงาน ความต้องการของนักเรียน สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ ความคุ้มค่าคุ้มทุน ผลการสำรวจความคิดเห็นของนักเรียนและผู้ปกครอง ความต้องการพนักงานของรัฐ และตำแหน่งงาน เป็นต้น

ระบบงานของ PRSD จะจัดโดยแยกตามโรงเรียน และชั้นเรียน ตั้งแต่ระดับอนุบาลจนกระทั่งถึงมัธยมปลาย PRSD ปรับลดขั้นตอนการทำงานลง โดยการตัดตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายต่างๆ ออก เหลือเพียงผู้อำนวยการที่เรียกว่า K-12 curriculum director เพียงท่านเดียว ครูในระดับอนุบาลและประถมจะทำงานร่วมกันโดยอาศัยทีมที่แยกเป็นชั้นเรียน ครูในระดับมัธยมต้น จะทำงานร่วมกันผ่านทีมคร่อมสายงาน ส่วนในระดับมัธยมปลายจึงจะแยกเป็นภาควิชา

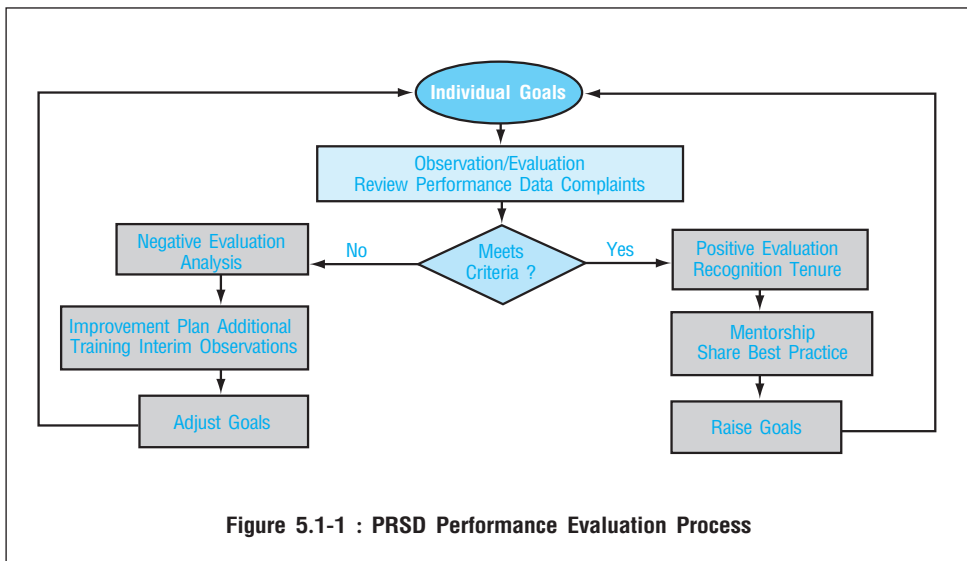
### ระบบการทำงานร่วมกันข้างต้นจะได้รับการส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลโดย

- มีการประชุมร่วมของครูอาจารย์และพนักงานในฝ่าย และในตึกต่างๆ เป็นประจำทุกเดือน
- มีการประชุมครุราชสัปดาห์ของแต่ละชั้นเรียน
- การตั้งสำนักงานสำหรับชั้นมัธยมปลายแยกรายวิชา
- การประชุมประจำเดือนของคณะกรรมการบริหารแรงงาน
- การจัดให้มีระบบการสื่อสารระหว่างกัน อาทิ
  - ระบบ Voice mail
  - ระบบ E-mail
  - ศูนย์จัดพิมพ์กลาง เพื่ออำนวยความสะดวกเรื่องการพิมพ์ การทำสำเนา และการกระจายข่าว

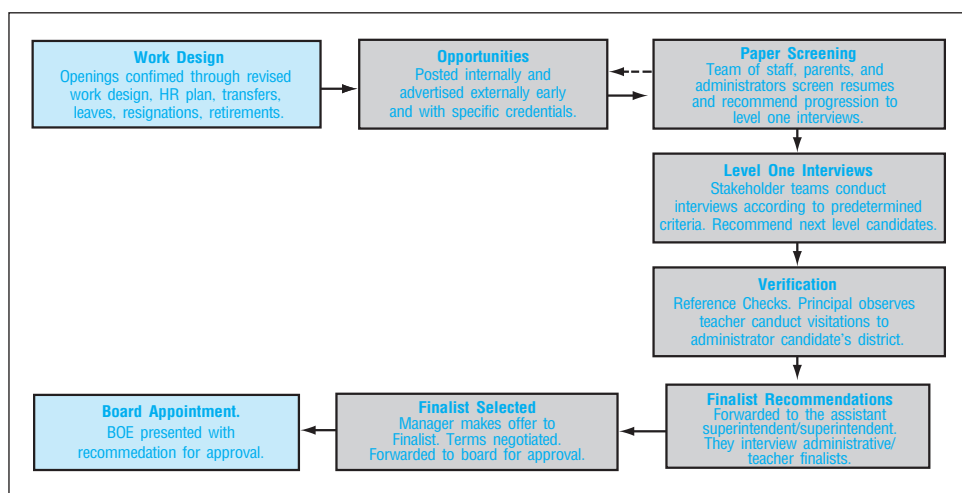
คณะกรรมการบริหารจะทำการทบทวนระบบการทำงานทุกไตรมาส เพื่อให้มั่นใจว่ามีความสอดคล้องและสนับสนุนแผนงานประจำปี ตัวอย่างการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เช่น การปรับให้มีความสอดคล้องต่อเนื่องกันของเนื้อหาและหลักสูตรจากระดับประถมสู่มัธยม เป็นต้น นอกจากนี้จะมีการทบทวนใหญ่เป็นประจำทุกปีระหว่างปิดภาคฤดูร้อน ตัวอย่างการเปลี่ยนแปลงเช่น การปรับลด Curriculum director จากจำนวน 5 คนเหลือเพียง 1 คน เพื่อส่งเสริมให้เกิดความสอดคล้องและต่อเนื่องกันของหลักสูตรเป็นต้น (*learning*)

เพื่อให้ครูอาจารย์และพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ทุกคนจะจัดทำแผนพัฒนาประจำปีของตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ส่วนตัวร่วมกับผู้จัดการของตนเอง ผู้อำนวยการและผู้ช่วยผู้อำนวยการจะเป็นผู้ทบทวนแผนพัฒนาดังกล่าวเพื่อให้สอดคล้องกับแผนของเขต หลังจากนั้น ผู้จัดการจะมีหน้าที่ในการสนับสนุนส่งเสริมให้ทุกคนสามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยวิธีการต่างๆ อาทิ การจัดระบบพี่เลี้ยง การสัมมนา การให้ความรู้ การเยี่ยม รวมทั้งระบบการยกย่องชมเชย

ภาพต่อไปนี้จะแสดงกระบวนการประเมินผลการดำเนินงานของ PRSD



กระบวนการจัดทำ job description ของ PRSD รับผิดชอบโดยคณะกรรมการบริหาร โดยเริ่มจากการพิจารณาปัจจัยต่างๆ ที่ระบุไว้ข้างต้น กำหนดความจำเป็น และมอบหมายให้ผู้จัดการจัดทำร่างเบื้องต้น ส่งให้ตัวแทนฝ่ายแรงงานทบทวนให้สอดคล้องกับข้อกำหนดของสัญญา ผู้ช่วยผู้อำนวยการและ/หรือผู้อำนวยการด้านปฏิบัติการทำการทบทวนเพื่อให้สอดคล้องกับกฎระเบียบต่างๆ แล้วจึงส่งให้ผู้อำนวยการเขตทบทวนครั้งสุดท้ายและลงนามอนุมัติต่อไป ภายหลังจากอนุมัติแล้ว จึงเริ่มกระบวนการสรรหาและว่าจ้างดังแสดงในภาพต่อไปนี้ (approach-deploy)



เนื่องจากความจำกัดของบุคลากรในตลาดแรงงาน การรักษาพนักงานใหม่ไว้ให้ได้เป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง PRSD ใช้กลยุทธ์ที่หลากหลายในการรักษาพนักงานใหม่ อาทิ มีระบบการปฐมนิเทศที่เข้มแข็งเพื่อหล่อหลอมและช่วยให้สามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้เป็นอย่างดี การจัดอบรมให้ความรู้ การจัด new teacher symposium สำหรับ 2 ปีแรกของการทำงาน การเปิดโอกาสให้พนักงานใหม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็น เป็นต้น



## 5.2 การเรียนรู้ของพนักงานและการสร้างแรงจูงใจ

30 คะแนน

ให้อธิบายว่าการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์โดยรวมและส่งผลให้มีผลการดำเนินการที่ดีอย่างไร รวมทั้งสร้างความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงานอย่างไร

## จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินวิธีการให้การศึกษา การฝึกอบรม และการส่งเสริมการใช้ความรู้และทักษะในขณะปฏิบัติงาน หัวข้อนี้ยังตรวจสอบระบบที่ใช้ในการสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานให้ตรงกับความต้องการของพนักงานอยู่เสมอ และทำให้เป็นองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดี

## เรียนจากแชมป์

## &gt;&gt; D15

ระบบการพัฒนาอาจารย์และพนักงานของ D15 ยึดแผนกลยุทธ์และเป้าหมาย 6 ประการของเขตการศึกษาเป็นหลัก (แสดง *integration*) กิจกรรมพัฒนาอาจารย์และพนักงานจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายทั้ง 6 ข้อ ดังภาพ

Key Goals	Staff Development Activities (2002-03)
21 st Century Skills	<ul style="list-style-type: none"> <li>Principal's Training Teachers on quality tools applications (4 hours)</li> <li>Drama, visual, and fine arts training (32 1/2 hours)</li> </ul>
World-Class Achievement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Language arts adoption (294 hours)</li> <li>ELL (37 hours)</li> <li>Special education (53 hours) FLIP, KIP (9-12 hours)</li> <li>Math, Math coaches (38 hours)</li> </ul>
Connected Learning Environment	<ul style="list-style-type: none"> <li>LV Web page desing (43 hours)</li> </ul>
Safe, Caring, and Orderly	<ul style="list-style-type: none"> <li>Blood-borne pathogens (1 hour)</li> <li>Safety updates (3 1/2 hours)</li> </ul>
High-Performing Staff	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assess 2 Learn (44 hours)</li> <li>Study Island (38 hours)</li> <li>EDW (38 hours)</li> <li>Classroom as a System (4 hours)</li> <li>Mentor/New Teacher (60 hours)</li> </ul>
Aligned & Inegrated Management System	<ul style="list-style-type: none"> <li>Six Sigma (3 hours)</li> <li>What Works in Schools (9 hours)</li> </ul>

Figure 5.2-1 Staff Development Activities (2002-03)

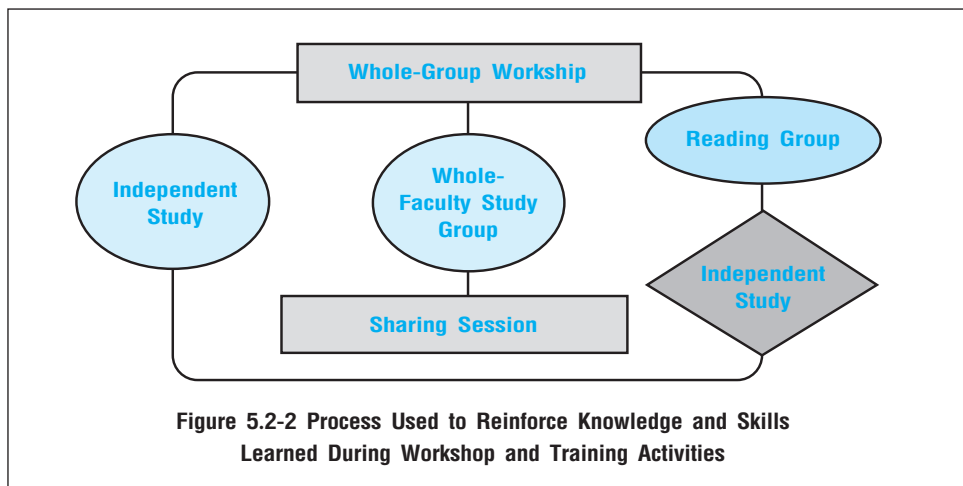
เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและความท้าทายหลักประการหนึ่งของ D15 นั่นคือการเพิ่มอาจารย์ที่ผ่านการรับรองคุณวุฒิ (National Board of Professional Teaching Standards) หลักสูตร และระบบพี่เลี้ยงที่จัดขึ้นจะมุ่งพัฒนาอาจารย์ให้มีความพร้อมในการเป็น certified teacher เมื่อครบ 4 ปีเป็นหลัก รวมทั้งเรื่องจริยธรรม และเทคโนโลยี

กระบวนการค้นหาความต้องการในการศึกษาอบรมมีแนวทาง 4 ข้อดังนี้ (*approach-deploy-integration*)

1. การทบทวนวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ เป้าประสงค์ เป็นประจำทุกปีโดยทีมผู้นำขององค์กร เพื่อวิเคราะห์ความก้าวหน้า ค้นหาความต้องการ และเรียงลำดับความสำคัญของกิจกรรมด้านการศึกษาอบรม
2. การทบทวนโอกาสพัฒนาของฝ่ายและแผนพัฒนาโรงเรียนประจำปี
3. การทบทวนรายไตรมาสของคณะกรรมการคณะต่างๆ
4. การทบทวนสิ้นปีของผู้บริหารระดับสูงเพื่อหาโอกาสเติบโตและพัฒนา

แผนฝึกอบรมระดับดีจะต้องสอดคล้องกับเป้าประสงค์ในแผนพัฒนาโรงเรียนประจำปี การให้การศึกษาระดับดีจะทำในหลายรูปแบบ อาทิ สัมมนาเชิงปฏิบัติการ professional library resource (หนังสือ วิดีโอ training packages) การประชุมวิชาการ การทำ benchmark visit การอบรมผ่าน D15 video distribution system รวมทั้ง online training ซึ่ง D15 ได้รับการยกย่องให้เป็นสถานที่ให้การศึกษาต่อเนื่องแก่เขตการศึกษาอื่น ๆ ในรัฐอิลลินอยส์

รูปต่อไปนี้ แสดงแนวทางที่ใช้ในการส่งเสริมให้เกิดการใช้ความรู้และทักษะที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรม สัมมนา



การอบรมจะได้รับการประเมินทันทีจากผู้เข้าร่วมฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงเนื้อหาและวิธีการ ผู้เข้าร่วมฝึกอบรมจะได้รับการสำรวจทันทีที่จบการฝึกอบรม และมีการเฝ้าติดตามภายหลังการฝึกอบรมโดยใช้วิธี coaching หากผล coaching survey พบว่ามีความจำเป็นต้องฝึกอบรมเพิ่มเติมก็จะดำเนินการต่อไป

นอกจากนี้มีการใช้วิธีการประเมินตนเองก่อน และหลัง ในกลุ่มครูอาจารย์ รวมทั้ง ผลที่เกิดขึ้นต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน สำหรับพนักงานสายสนับสนุนมีการประเมินโดยใช้แบบฟอร์มมาตรฐานและวิธีที่เรียกว่า plus/deltas

## >> UW-Stout

การให้การศึกษา อบรม พัฒนาวิชาชีพของ UW-Stout แบ่งเป็น 3 ระดับ คือระดับ วิทยาเขต ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับทิศทางและกลยุทธ์ ระดับส่วน/ฝ่าย เพื่อสนับสนุนกิจกรรม หรือโครงการของหน่วยงาน และระดับบุคคล เพื่อตอบสนองความจำเป็นด้านกฎระเบียบ ทักษะ หรือวิชาชีพ (*approach-deploy-integration*)

ในระดับวิทยาเขต คณะกรรมการบริหารจะทำการทบทวนเป้าประสงค์องค์กร กลยุทธ์ และผลการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งการทบทวนข้อมูลจากคณะและฝ่ายต่างๆ เป็นประจำ ทุกปี เพื่อกำหนดความต้องการและแผนงานด้านการฝึกอบรม

ในระดับส่วน/ฝ่าย ก็ใช้แนวทางทำนองเดียวกัน และกำหนดแผนงานด้านการฝึกอบรม เพื่อตอบสนองโครงการเชิงกลยุทธ์ของส่วน/ฝ่าย

ในระดับบุคคล พิจารณาจากผลการประเมินผลงานรายบุคคล

ตารางต่อไปนี้แสดงตัวอย่างการพัฒนาและฝึกอบรมเพื่อตอบสนองความต้องการของ องค์กร

Need	Addressing training/development
Technology	TIS monthly IT training programs LTS targeted training and one-on-one support
Employee Orientation	Annual new employee orientation ASA college teaching seminars ASLS new employee orientation program Human Resources orientation
Diversity	Director of Diversity ASLS Training & Development Committee
Safety	Safety & Risk Management Office Physical Plant
Leadership	Administrative Leadership Team Professional Development Day Teams
Improvement Areas	Chancellor's Advisory Council Divisions and Deans Councils Educational Support Unit Review Committee Academic Program Review Committee

UW-Stout จัดให้มีการประชุมพิเศษแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ คณาจารย์ และพนักงานใหม่จะได้รับการประชุมพิเศษนาน 3 วันทุกฤดูใบไม้ร่วง โดยเนื้อหาหลักสูตร ครอบคลุมทั้งพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม นโยบาย สวัสดิการ สุขภาพ ที่จอดรถ ความปลอดภัย และการใช้ e-mail อาจารย์ใหม่ทุกคนจะเข้าร่วมสัมมนา College teaching จัดโดยสำนัก อธิการบดี ซึ่งมีเนื้อหาครอบคลุมการวิเคราะห์บุคลิกของนักศึกษา การออกแบบหลักสูตรและ การเรียนการสอน การสอนแบบมีปฏิสัมพันธ์ การประเมินนักศึกษา เป็นต้น คณาจารย์และ พนักงานใหม่จะค่อย ๆ ซึมซับวัฒนธรรมองค์กรโดยผ่านการเสวนา การประชุม การรับน้องใหม่ และระบบพี่เลี้ยง

UW-Stout มีวิธีการที่หลากหลายในการให้การฝึกอบรม อาทิ การสัมมนาเชิง ปฏิบัติการ CD-based training การให้คำปรึกษา การฝึกอบรม รวมทั้งการส่งเข้าร่วม ในการประชุมวิชาการ การฝึกอบรม สัมมนาในเครือข่ายของมหาวิทยาลัยวิสคอนซิน

การส่งเสริมให้มีการนำความรู้และทักษะใหม่ไปใช้งาน ผ่านการเฝ้าระวัง การกระตุ้น ให้มีการใช้ทักษะ การติดตามดัชนีชี้วัดที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการสำรวจ และการประชุมเพื่อ ติดตามผลงาน

การประเมินผลการฝึกอบรมทำโดยการสำรวจความเห็นและการติดตามผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหลักสูตรเป้าหมาย เช่น ด้านความปลอดภัย ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านความหลากหลาย ส่วนความพึงพอใจต่อการอบรมในระยะยาว ได้รับการติดตามด้วย วิธีการสำรวจ การสัมภาษณ์กลุ่มย่อย และการเฝ้าระวังดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการ



5.3 ความพึงพอใจและความพึงพอใจของพนักงาน

30 คะแนน

ให้อธิบายวิธีการรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานและบรรยากาศที่สนับสนุนให้พนักงานทุกคนมีความสุข ความพึงพอใจ และแรงจูงใจในการทำงาน

จุดประสงค์

หัวข้อนี้ตรวจประเมินสภาพแวดล้อมในการทำงาน บรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานของพนักงาน และวิธีการประเมินความพึงพอใจของพนักงาน เพื่อสนับสนุนความสุข ความพึงพอใจ และการจูงใจพนักงานทุกคน โดยคำนึงถึงความต้องการที่หลากหลายของพนักงาน รวมถึงตรวจประเมินความสามารถขององค์กรในการรับมือกับภาวะฉุกเฉินหรือภัยพิบัติ เพื่อปกป้องพนักงานและสถานที่ทำงานให้ปลอดภัย

เรียนจากแชมป์

>> PRSD

PRSD พัฒนาระบบการจัดการด้านความปลอดภัย สุขอนามัย และการยศาสตร์ โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการ Health and Safety Committee ทำงานร่วมกับผู้บริหารของแต่ละตึก ที่เรียกว่า Building Leadership Team ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารเขตการศึกษา โดยอาศัยข้อมูลจากพนักงาน ผลการสำรวจพนักงาน รายงานการเกิดอุบัติเหตุ ค่าชดเชยการบาดเจ็บ การขาดงาน การร้องทุกข์ และผลการตรวจสอบทั้งจากภายในและภายนอก นอกจากนี้มีการประเมินความเสี่ยง และการสำรวจความต้องการด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อค้นหาโอกาสในการพัฒนา และจัดทำแผนพัฒนา (approach-deploy)

### ตารางต่อไปนี้แสดงตัวชี้วัดสำคัญด้านความปลอดภัย และอาชีวอนามัย

Factor	Key Measure	Targets
Health	Air quality levels	Acceptable ranges
	Water quality levels	Acceptable ranges
Safety	Emergency Plan in full compliance	Full compliance
	Injuries as a result of safety threats	0
	Staff trained in OSHA regulations	100% staff
	Fire and safety inspections	Full compliance
Ergonomics	Injuries as a result of school/work procedures	0

คณะกรรมการบริหารรับผิดชอบในการค้นหาปัจจัยแห่งความปลอดภัยของพนักงาน โดยมีการใช้แนวทางดังนี้

- การสำรวจที่เรียกว่า CSMPact ซึ่งสำรวจนักศึกษา ผู้ปกครอง และพนักงาน ปีละครั้งโดยบริษัทจากภายนอก
- การประชุมทบทวนรายเดือนของคณะกรรมการบริหารแรงงาน
- การประชุมรายเดือนของคณาจารย์และพนักงาน
- การสัมภาษณ์ของพนักงาน
- การเจรจาต่อรองของกลุ่มต่างๆ
- การร้องทุกข์ของพนักงาน

ซึ่งหัวข้อในการประเมินประกอบด้วย บรรยากาศภายในโรงเรียน ผู้บริหาร การสื่อสาร เครื่องมืออุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก ความก้าวหน้าในงาน ตลอดจนเทคโนโลยี และใช้เครื่องมือทางคุณภาพในการวิเคราะห์หาสาเหตุ

ตารางต่อไปนี้แสดงปัจจัยแห่งความสุขของคณาจารย์และพนักงาน

Figure 5.3-2 : Key Faculty and Staff Well-being Factors

Employee Segment	Key Factor
Teachers	Appropriate work space
Guidance	Adequate supplies/technology
Nurses	Communication from principal
Teaching Assistants	Professional development Opportunities to collaborate
Clerical/Monitors	Appropriate work space Adequate supplies/technology Communication from supervisor
Custodial/Maintenance	Safe work environment Adequate tools/supplies Training Communication from supervisor
Administrators	Appropriate work space Adequate supplies/technology Adequate clerical support Communication from superintendent Professional development Opportunities to collaborate

เพื่อให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจที่ดี PRSD จัดให้มีบริการและสวัสดิการดังนี้

**บริการ :** พยาบาลประจำตึก ผู้ฝึกสอนกีฬา แพทย์ประจำโรงเรียน สถานที่เล่นกีฬา สถานที่พักผ่อนหย่อนใจ counselor การลาโดยไม่รับเงินเดือน 1-2 ปี คอมพิวเตอร์ให้ยืม

**สวัสดิการ :** ค่าเบี้ยเลี้ยงในการสัมมนา แผนการออมเงิน แผนลงทุน สวัสดิการ ค่ารักษาพยาบาลและทันตกรรม การลาป่วยได้แบบไม่จำกัด กองทุนเกษียณอายุ การดูแลเรื่องราร้องทุกข์ ความมั่นคงในงาน กิจกรรมนันทนาการ การแนะแนวความก้าวหน้าในอาชีพ การช่วยเหลือให้ได้ใบประกอบวิชาชีพ หรือใบอนุญาตต่างๆ ห้องเล่นดนตรี ชมรมการแสดง และการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อเนื่อง เป็นต้น

การประเมินผลความสุขของพนักงาน ใช้วิธีการดังนี้ (approach-deploy)

Formal Evaluations	Informal Evaluations
CSMPact Survey # Of Grievances	Participation in PRSD social events
Turnover Rate	Building climate
Exit Interviews	Person-to-person feedback

คณะผู้ประจําติค คณะกรรมการความปลอดภัยและอาชีวอนามัย และคณะกรรมการบริหารจะเป็นผู้กำหนดว่าจะใช้ตัวชี้วัดใด ตลอดจนวิธีการที่จะใช้ประเมิน เมื่อได้ผลการประเมินแล้วจะนำเข้าทบทวนในที่ประชุมคณะกรรมการบริหารตามวาระ ขึ้นกับว่าผลสำรวจนั้นพร้อมเมื่อใด และจะมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบร่วมกับพนักงานที่เกี่ยวข้องกับประเด็นนั้นๆ จะทำการวิเคราะห์ จัดทำแผนการแก้ไข และนำสู่การปฏิบัติต่อไป

การจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลที่ได้ คณะกรรมการบริหาร คณะผู้ประจําติค และ คณะกรรมการบริหารแรงงานจะทำการวิเคราะห์ ความสัมพันธ์กับตัวชี้วัด Lag และ Lead และต้นตอของปัญหา เช่น ผลวิจัยระดับชาติชี้ว่าอัตราการขาดงานของครูอาจารย์ (absenteeism) ส่งผลอย่างมากต่อความสำเร็จของนักเรียน ดังนั้นอัตราการเข้างาน (attendance) จึงมีความสำคัญ จากกรณีวิจัยพบว่าอัตราการเข้างานของครู มีความสัมพันธ์กับความพอใจในงาน เมื่อใดก็ตามที่ฝ่ายจัดการพบว่าอัตราการเข้างานไม่ดี หรือผิดปกติ จะเชิญบุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้นเข้าพบเพื่อค้นหาสาเหตุและหาทางแก้ไขต่อไป

>> **โอกาสพัฒนา (Opportunity for Improvement)**

Lined writing area for Opportunity for Improvement.

>> **แผนปฏิบัติการและผู้รับผิดชอบ (Action Plan)**

Lined writing area for Action Plan.

หมวดที่ ... **6**



# การจัดการกระบวนการ

## เกณฑ์รางวัล



### 6.1 กระบวนการที่สร้างคุณค่า

70 คะแนน

ให้อธิบายวิธีการกำหนดและจัดการกระบวนการที่สำคัญต่างๆ เพื่อสร้างคุณค่า แก่ลูกค้าและนำมาซึ่งความสำเร็จและการเติบโตทางธุรกิจ

## จุดประสงค์



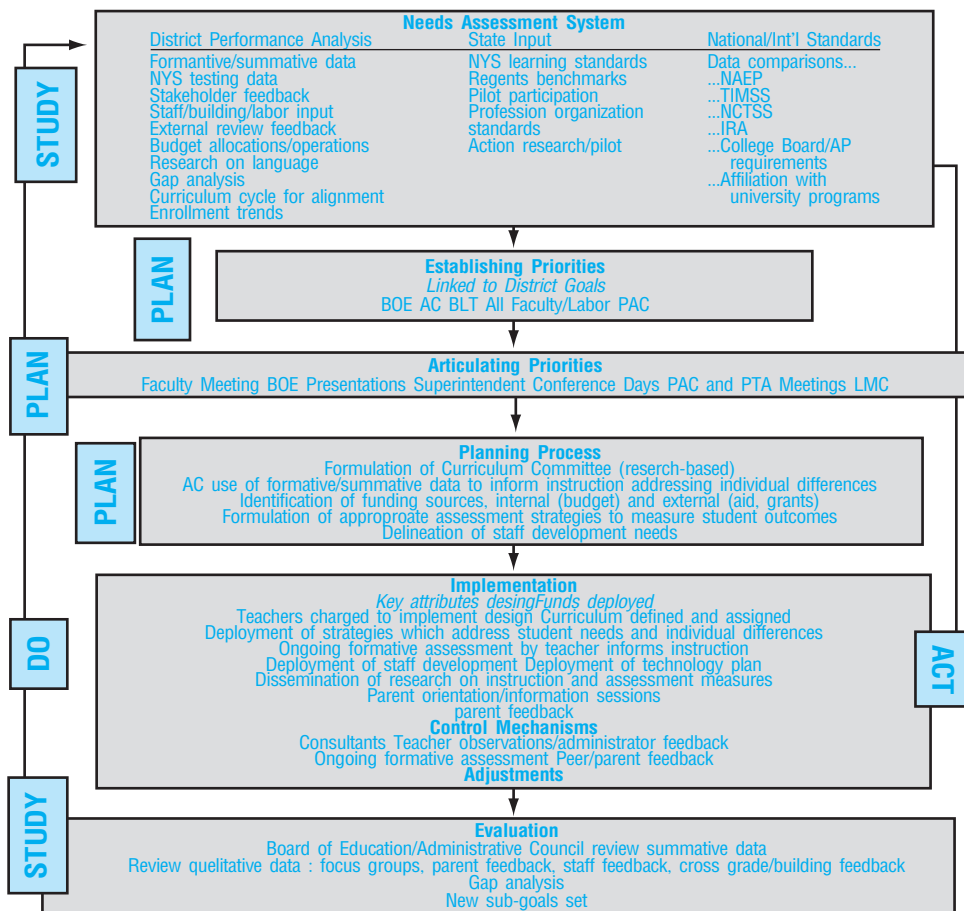
หัวข้อนี้ตรวจประเมินกระบวนการที่สำคัญด้านผลิตภัณฑ์ การบริการ และธุรกิจ เพื่อ การสร้างคุณค่าต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ตลอดจนการปรับปรุงผลการดำเนินการของตลาดและการปฏิบัติการขององค์กร



>> PRSD

PRSD ใช้แนวคิด K-12 คือ มองตั้งแต่อนุบาลจนถึงมัธยมปลายในการออกแบบและจัดการเรียนการสอน ซึ่งจะทำให้การเรียนการสอนมีความต่อเนื่อง และสอดคล้องกัน ภาพต่อไปนี้จะแสดงขั้นตอนการออกแบบและจัดการเรียนการสอนของ PRSD ระดับเขตและตึก ซึ่งพัฒนามาจากการวิจัยและใช้มาร่วม 10 ปี แล้ว

Figure 6.1-1: Education Design and Delivery Cycle



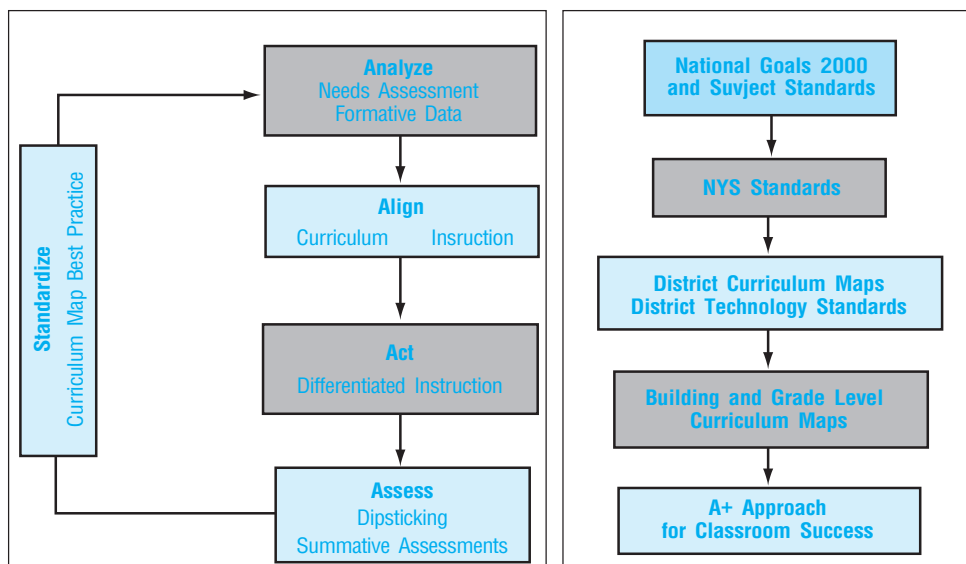
ต่อมาเมื่อ 6 ก่อนได้พัฒนารูปแบบเพิ่มเติมให้สามารถนำสู่การปฏิบัติได้ลึกถึงระดับชั้นเรียน เรียกว่า A+ approach for classroom success มีการอบรมครูทุกคน ใช้การขับเคลื่อนผ่านที่ประชุมระดับฝ่าย และระดับชั้นเรียน โดยมีคณะกรรมการบริหารเป็นผู้กำกับดูแลและประเมินผลอีกชั้นหนึ่ง

#### กระบวนการ A+ approach for classroom success ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. **Analyze** : เป็นขั้นตอนการวิเคราะห์หาความต้องการของนักเรียน โดยศึกษาจาก
  - a. ข้อมูลการวัดผลการเรียน แยกตามชั้นเรียน เพศ cohort และรายบุคคล
  - b. ข้อมูลการวัดผลระหว่างการเรียนรู้การสอน (formative-In-process) ได้แก่ การ quiz การทดสอบย่อย คะแนนการมีส่วนร่วมในชั้นเรียน การบ้าน การทำโครงการต่างๆ
  - c. ข้อมูลการวัดผลภายหลังการเรียนรู้การสอน (Summative) ได้แก่ ผลการสอบรายไตรมาส ผลการสอบของรัฐ และ national test
  - d. ข้อมูลผลประเมินวิธีการเรียนการสอนที่ใช้
2. **Align** : เป็นขั้นตอนของการพัฒนาหลักสูตร (curriculum) และการเรียนการสอน (Instruction) ให้มีความสอดคล้องกับทิศทาง เป้าหมาย และข้อกำหนดของมาตรฐานต่างๆ ดังภาพที่แสดงไว้ข้างล่างนี้
3. **Act** : เป็นขั้นตอนของการให้การเรียนรู้การสอน ซึ่งคณะครูและอาจารย์จะได้รับการฝึกอบรมเฉพาะแตกต่างกันไปตามหลักสูตร ทุกกลางปีการศึกษาคณะครูอาจารย์ จะทำการปรับปรุงวิธีการเรียนการสอน โดยประเมินจากผลของ Formative Assessment รวมทั้งพิจารณาความจำเป็นในการสอนซ่อม การจัดครูพี่เลี้ยง และครูที่ปรึกษา เป็นต้น
4. **Assess** : เป็นขั้นตอนของการประเมินผล ซึ่งมีทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ครูทุกคนจะทำการประเมินผลคร่าวๆ (dipstick test) เป็นประจำทุกวัน และมีการสอบ (Summative Assessment) ทุก 6 สัปดาห์ คณะกรรมการบริหารจะทบทวนผลสอบทุกไตรมาส และมีการคั่นหานักเรียนที่มีความเสี่ยงด้านผลการเรียน หรือผลการเรียนแยกลง เพื่อหาทางแก้ไขปรับปรุง ซึ่งการประเมินผลสามารถทำได้ง่ายโดยอาศัย data warehouse ที่มีประสิทธิภาพ
5. **Standardize** : เป็นขั้นตอนการจัดทำหลักสูตรให้เป็นมาตรฐาน ภายหลังจากที่สามารถปรับปรุงจนบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการแล้ว ซึ่งหลักสูตรมาตรฐานนี้จะถูกบรรจุเข้าไปใน curriculum map วิธีการสอนที่ได้จะถูกเผยแพร่เป็น Best Practice มีการนำเสนอในที่ประชุมผู้อำนวยการ และในที่ประชุมต่างๆ

ในปี 2002 มีการพัฒนาเพิ่มเติม โดยให้ครูทุกคนมีการทำ professional development plan (ดังตัวอย่างที่แสดงในหมวดที่ 5) เพื่อสนับสนุนให้ทุกคนได้มีการพัฒนาตนเอง ให้ได้ผลงานที่เป็นเลิศ (แสดง *approach-deploy-learning-integration*)

รูปต่อไปนี้ ด้านซ้ายมือแสดง A+ Approach for classroom success ส่วน รูปขวามือแสดงความเชื่อมโยงและวิธีทำให้หลักสูตรและโปรแกรมการเรียนการสอนมีความ สอดคล้องกัน



กระบวนการการเรียนการสอนของ PRSD ได้รับการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการดังนี้

1. การนำข้อมูลจากนักเรียน ครอบครัว โรงเรียนเก่า และโรงเรียนที่รับนักเรียนไปศึกษาต่อ ซึ่งรวบรวมได้จากการประชุม การสัมมนา การสำรวจ หรือการพบปะพูดคุยโดยตรง (open door policy) มาใช้ในการทบทวนและปรับปรุงโปรแกรมการเรียนการสอน ซึ่งผู้รับผิดชอบประกอบด้วย คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการการศึกษา คณะผู้นำประจำตึก และสมาคมผู้ปกครอง
2. การเทียบเคียงผลกับ best practice ผ่าน Tri-State Standards Consortium, NYS Excelsior Education Roundtable, และการศึกษาดูงานเขตการศึกษาอื่นที่พัฒนาสู่ความเป็นเลิศโดยใช้เกณฑ์ Baldrige เหมือนกัน

3. การนำผลการประเมินมาใช้ปรับปรุง ซึ่งข้อมูลการประเมินทั้งหมดถูกเก็บไว้ในรูปอิเล็กทรอนิกส์ และมีการประมวลผลและวิเคราะห์แยกรายนักเรียน รายชั้นเรียน รายวิชา เป็นต้น
4. การประเมินแบบ Peer โดยผ่านการดูงานทั้งภายนอกและภายใน การสอนร่วม ระบบพี่เลี้ยง และการให้วิจารณ์เชิงสร้างสรรค์ระหว่างเพื่อนครูด้วยกัน เป็นต้น
5. การติดตามงานวิจัย ทั้งในเรื่องการเรียนการสอน การประเมินผล และวิธีการสอน ผ่านวารสารวิชาการ การเข้าร่วมสัมมนาวิชาการ รวมทั้งองค์กรด้านการพัฒนาคุณภาพ และนางงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาปรับปรุงระบบงาน
6. การรวบรวมข้อมูลจากผู้ประกอบการ นายจ้าง และองค์กรที่กำกับดูแล ผ่านองค์กรและสมาคมต่างๆ อาทิ ฝ่ายการศึกษาแห่งรัฐนิวยอร์ก สมาคมธุรกิจเขต Rockland กรรมการพัฒนาเศรษฐกิจ Rockland เป็นต้น รวมทั้งมีการสัมภาษณ์กลุ่มย่อยตัวแทนผู้ประกอบการ เพื่อนำข้อมูลมาปรับกระบวนการการเรียนการสอน
7. คณะกรรมการด้านเทคโนโลยีทำการรวบรวมข้อมูลและศึกษาแนวโน้มของเทคโนโลยี จากบริษัทคอมพิวเตอร์ การศึกษาดูงานในองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการใช้งาน ข้อมูลจากผู้ใช้ รวมทั้งการทำงานเป็นพันธมิตรกับ Board of Co-operative Educational Services เพื่อปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้เหมาะสม

## >> D15

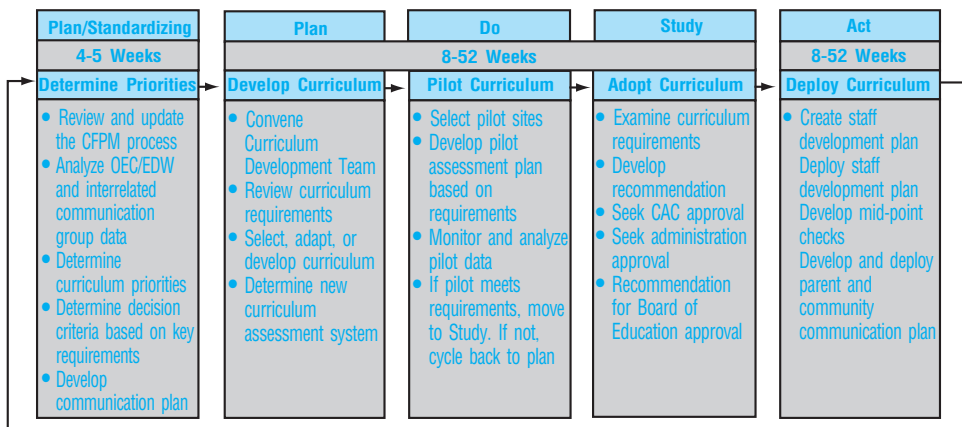
เพื่อตอบสนองความคาดหวังของผู้ปกครองที่มุ่ง world class education และความคาดหวังของนักเรียนในด้านการเรียนรู้ กระบวนการสร้างคุณค่าของ D15 จึงประกอบด้วย กระบวนการออกแบบและพัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน และกระบวนการประเมินผล

จากทิศทางองค์กรและเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ของ D15 (กรุณาดูรายละเอียดในบท รู้จักแชมป์) เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์หลักเรื่องการเสริมสร้างทักษะที่จำเป็นสำหรับทศวรรษที่ 21 และการบรรลุผลงานระดับโลก รวมทั้งเป้าประสงค์เรื่อง No Child Left Behind ของรัฐบาล D15 ได้แปลงเป็นเป้าประสงค์ด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนดังนี้ (แสดง Alignment กับทิศทางและเป้าหมายขององค์กร - *integration*)

### Student Performance Targets

1. Students acquire the 21 st century skills of:
  - Accessing and Understanding Information
  - Oral and Written Communication
  - Comperhensive Reading and Understanding
  - Reasoning, Problem-Solving, and Critical Thinking
  - Human Relations
  - Life Skills
2. Every student entering kindergarten in District 15 reads at or above grade level when completing second grade.
3. At least 90 percent of the student population who have been in the district for one year meets or exceeds all Illinois Learning Standards.
4. There is no significant difference between student groups in meeting or exceeding all Illinois Learning Standards for students who have been in the district for one year.
5. Student satisfaction is or above “best-in-class” benchmark standards.
6. Student enthusiasm is or above “best-in-class” benchmark standards.

D15 ได้พัฒนากระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ของนักเรียน ซึ่งครอบคลุมทั้งกระบวนการพัฒนาหลักสูตร กระบวนการการเรียนการสอน และกระบวนการประเมินผล เพื่อตอบสนองเป้าประสงค์ข้างต้น เรียกว่า Cross-Functional Process Map (CFPM) ดังภาพ (approach)



วิธีการในการค้นหาความต้องการของกระบวนการพัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน และกระบวนการประเมินผล โดยใช้แนวทางดังนี้

- ค้นหาจากการศึกษาวิจัย
- จากข้อกำหนดของ professional content standard
- จากข้อกำหนดของ Illinois Standard
- จาก D15 learner statements
- จากการสำรวจความคาดหวังของพนักงาน
- จากการเทียบเคียงกับองค์กรอื่น
- จากการสำรวจความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
- จากการประเมินขีดความสามารถของบุคลากร
- จากกฎระเบียบข้อบังคับของทางการ

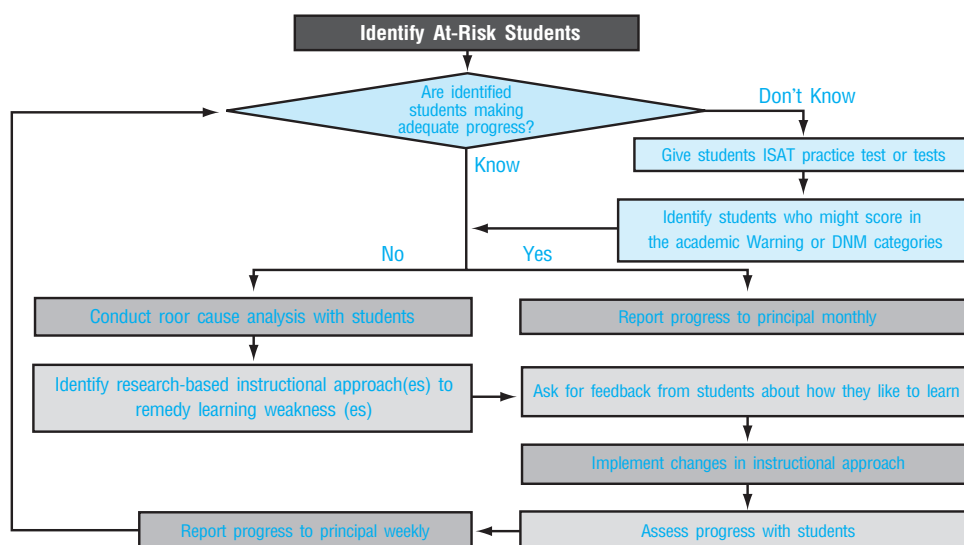
ซึ่งข้อมูลทั้งหมดจะได้รับการประมวลเป็นข้อกำหนดของกระบวนการต่าง ๆ ของ CFPM

รูปต่อไปนี้จะแสดง ข้อกำหนด ตัวชี้วัด ระดับมาตรฐานที่ต้องการ และวิธีที่ใช้ในการควบคุมเพื่อให้ได้ระดับมาตรฐานที่ต้องการ (*approach-deploy*)

Learner-centered Process	Requirements	Measures	Standards	Control Strategies
CFPM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 13 state and local requirements</li> <li>• 3 Community requirements</li> <li>• 9 student requirements</li> <li>• 15 teachers requirements</li> </ul> (all requirements specified)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Degree that identified SPT measures for subject are met or exceeded</li> <li>• Level of student enthusiasm for learning</li> <li>• CAC satisfaction</li> <li>• Administrator satisfaction</li> <li>• Board satisfaction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meets or exceeds state curriculum standards</li> <li>• Meets or exceeds local, community student, and teacher requirements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CEPM flow chart checklist</li> <li>• Communication system checklist</li> <li>• Measuring cycle time from</li> <li>• Benchmarking Flow chart checklist</li> <li>• Curriculum format templates</li> <li>• CFPM evaluation checklist</li> </ul>

กระบวนการการเรียนการสอน เริ่มจากการกำหนดมาตรฐานที่จะใช้สอน จากนั้น ประเมินความรู้ความสามารถของนักเรียนเพื่อกำหนดบทเรียน/หน่วยเรียนรู้ และให้นักเรียน มาร่วมให้ความเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อทำให้การเรียนการสอนมีความน่าสนใจมากขึ้น โดยในการกำหนดหรือออกแบบบทเรียน จะคำนึงถึงความต้องการและความสนใจรายบุคคล ร่วมด้วย เช่น อาจใช้วิธีการสอนที่แตกต่างกัน การมอบหมายกิจกรรมเสริมที่แตกต่างกัน เป็นต้น หลังจากที่ทำกรสอนแล้ว ครูอาจารย์จะทำการประเมินว่านักเรียนมีความรู้ความเข้าใจ ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ มีการสอนซ่อมกรณีที่ไม่ผ่าน รวมทั้งมีการเพิ่มเติมกิจกรรม พิเศษสำหรับนักเรียนที่มีความกระตือรือร้นสูง

รูปต่อไปนี้จะแสดงตัวอย่างการเรียนการสอนสำหรับกลุ่มนักเรียนที่มีความเสี่ยงด้านผลการเรียนสูง



กระบวนการประเมินผลประกอบด้วย การวินิจฉัย (Diagnosis) การประเมินผล ระหว่างการเรียนการสอน (Formative-In process) การประเมินผลหลังการเรียนการสอน (Summative) และการประเมินตนเอง (Self Assessment)

**D15 ยึดหลัก The Princeton Review 3 ข้อ ในการพัฒนาระบบ CFPM คือ**

- **Accountability** : D15 จะต้องกำหนดและวัดผลในประเด็นที่มีความสำคัญรวมทั้งจัดเก็บและรวบรวมข้อมูลเฉพาะที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงและพัฒนาเท่านั้น
- **Test Development** : วิธีการวัดและทดสอบจะต้องมีความเที่ยงตรงและน่าเชื่อถือ (Validity and Reliability)
- **Formative and Summative Testing** : จะต้องรักษาสมดุลระหว่างการวัดความก้าวหน้าในการเรียนรู้ กับ ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

ตัวอย่างเครื่องมือที่ D15 ใช้ในการวัดผลแบบ Formative (in-process) ได้แก่ Assess2Learn ซึ่งเป็นการวัดผลแบบออนไลน์ เป็นต้น ส่วนการวัดผลแบบ Summative ได้แก่ Iowa Tests of Basic Skills, Illinois Standards Achievement Tests รวมทั้งข้อสอบที่ออกโดยคณาจารย์ทั้งหลาย

คณาจารย์ทั้งหลายจะประเมินวิธีการเรียนการสอนโดยใช้ Fast Feedback Forms, plus/deltas และ learning/enthusiasm chart และนำข้อมูลเหล่านี้รวมทั้งการวัดผลแบบ formative อื่นมาใช้ในการปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ (*learning*)



>> **โอกาสพัฒนา (Opportunity for Improvement)**

Lined writing area for Opportunity for Improvement.

>> **แผนปฏิบัติการและผู้รับผิดชอบ (Action Plan)**

Lined writing area for Action Plan.

## เกณฑ์รางวัล



### 6.2 กระบวนการสนับสนุนและการวางแผนการดำเนินงาน

40 คะแนน

ให้อธิบายวิธีการจัดการกับกระบวนการที่สำคัญซึ่งสนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่า และอธิบายกระบวนการจัดการด้านการเงินและการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องในภาวะฉุกเฉิน

## จุดประสงค์



หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญและการวางแผนการดำเนินงาน โดยคำนึงถึงการจัดการด้านการเงินและการวางแผนให้ดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการของการปฏิบัติการโดยรวม

## เรียนจากแบบฝึกหัด



### >> D15

D15 กำหนดให้กระบวนการที่ช่วยสนับสนุนให้นักเรียนกลายเป็น World class learner เป็นกระบวนการสนับสนุน ซึ่งได้แก่ กระบวนการบัญชีการเงิน กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง กระบวนการรับส่งนักเรียน กระบวนการจัดการเทคโนโลยี กระบวนการพัสดุ กระบวนการให้บริการด้านอาหาร กระบวนการรักษาความปลอดภัย และกระบวนการซ่อมบำรุง โดยหน่วยงานสนับสนุนเหล่านี้ มีหน้าที่ในการค้นหาความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า กำหนดตัวชี้วัดที่จะใช้ กำหนดเป้าหมายและระดับคุณภาพที่ต้องการ รวมทั้งวิธีการและกลยุทธ์ที่จะใช้ในการกำกับดูแลให้ได้คุณภาพตามที่กำหนด และมีการประชุมเพื่อติดตามผลโดยผู้นำของกระบวนการสนับสนุนเหล่านี้เป็นประจำตามวาระที่กำหนดไว้ ส่วนการพัฒนาคุณภาพเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ใช้กระบวนการ P-D-S-A โดยมี quality team เป็นผู้ facilitate

ตารางต่อไปนี้ แสดงกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ ข้อกำหนดของกระบวนการ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ที่จะใช้กำกับเพื่อให้ได้คุณภาพตามที่ต้องการ

Support Process	Requirements	Measures	Standards	Control Strategies
<b>Student Transportation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>On-time delivery</li> <li>Bus conduct notices</li> <li>Bus accidents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>On-time delivery is tracked daily by route by nontransportation staff</li> <li>Bus conduct notices are recorded monthly</li> <li>Bus accidents are recorded monthly</li> <li>Employee satisfaction survey</li> <li>Benchmark other services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>State school code mandate</li> <li>Customer-staff parent, and student expectations and satisfaction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Daily monitoring of on-time delivery and accidents</li> <li>Monthly monitoring of conduct notices and employees' satisfaction</li> </ul>
<b>Food Service</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Provide meals that meet nutritional guidelines</li> <li>Provide meals that meet constituent approval</li> <li>Provide meals that are cost effective</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Computer analysis of all meals served</li> <li>Monthly tracking of meals served and participation</li> <li>National School Food Service Institute benchmark survey</li> <li>Student sampling</li> <li>Informal meetings with students</li> <li>Inspections by state and local officials</li> <li>Benchmark other districts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Federal and state mandates</li> <li>Board goal to meet fiscal responsibility</li> <li>Customer-student and staff satisfaction</li> <li>New product evaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Daily, weekly, or monthly monitoring of all measures</li> <li>Staff meetings to review data</li> </ul>
<b>Accounts Payable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>on-time payments to vendors</li> <li>Accurate payment amounts</li> <li>Efficient payment structure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Track and graph number of checks processed on monthly board reports</li> <li>Results of annual audit and management letter</li> <li>Feedback from state on required reports</li> <li>Benchmark other districts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Board policy</li> <li>Auditor and ISBE requirements</li> <li>Audit and report to state</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Weekly and monthly monitoring of measures</li> <li>Staff meetings to review data</li> </ul>
<b>Purchasing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Secure quality products with fast delivery at the lowest price</li> <li>Process purchase orders in a timely manner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Track the number of annual bids</li> <li>Track the number of formal quotes</li> <li>Track and graph the turnaround time it takes to process purchase orders</li> <li>Benchmark other districts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Federal, state, and local school board policies</li> <li>Obtaining competitive quotations on all appropriate items not formally bid</li> <li>Constituents' needs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Weekly and monthly monitoring of measures</li> <li>Staff meetings to review data</li> </ul>
<b>Technology Infrastructure</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Network reliability</li> <li>Service cycle time</li> <li>Customer satisfaction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Network reliability is recorded daily and summarized monthly</li> <li>Service cycle time is recorded daily and summarized monthly</li> <li>Customer service is recorded at the time of the repair and reported monthly</li> <li>Benchmark other school districts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Board goal</li> <li>Instructional program</li> <li>Customer-staff, parent, and student expectations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Daily, weekly, and monthly monitoring of measures</li> <li>Staff meeting to review data</li> </ul>

Support Process	Requirements	Measures	Standards	Control Strategies
<b>Central Stores</b>	Delivery of materials: <ul style="list-style-type: none"> <li>On-time delivery</li> <li>In-stock items</li> <li>Accurate deliveries</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tracking delivery data</li> <li>Cycle times</li> <li>Biannual surveys to determine customer satisfaction</li> <li>Benchmark other districts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Constituent needs and expectations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Weekly and monthly monitoring of measures</li> <li>Staff meetings to review data</li> </ul>
<b>Custodial</b>	To provide clean and safe building that meet: <ul style="list-style-type: none"> <li>Life safety standards</li> <li>Health standards</li> <li>Customer satisfaction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Annual and semiannual inspections by local officials</li> <li>Staff inspection</li> <li>Customer satisfaction surveys</li> <li>Benchmark other districts</li> <li>Benchmark national standards</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>State and local codes</li> <li>District standards</li> <li>Customers-student, staff, and community</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Weekly monitoring customer satisfaction</li> <li>Weekly and quarterly monitoring measures</li> <li>Staff meeting to review data</li> </ul>
<b>Maintenance</b>	Maintain district property through: <ul style="list-style-type: none"> <li>Preventive maintenance</li> <li>Emergency repairs</li> <li>Modification of program spaces</li> <li>Life safety standards</li> <li>Local, state, and federal code compliance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Semiannual inspections by fire marshal (local)</li> <li>Work order tracking</li> <li>Local inspections</li> <li>State inspection (life safety)</li> <li>Benchmark with other districts</li> <li>Benchmark national standards</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Work order requisition forms</li> <li>Life safety codes</li> <li>Federal and state codes</li> <li>Customer-students, staff, and community</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Weekly and monthly monitoring of measures</li> <li>Staff meetings to review data</li> </ul>

## >> D15

MCB กำหนดกระบวนการสนับสนุนสำคัญโดย การทบทวนความต้องการและความคาดหวังของนักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมกับการทบทวนความต้องการหลักของ learning-centered process จากนั้นจึงกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญที่ต้องการ

ภาพต่อไปนี้จะแสดง learning-centered process และข้อกำหนดของกระบวนการ (เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงกับกระบวนการสนับสนุน)

**Figure 6.1-2**  
**Key Learning-Centered Processes, Requirements & Measures**

Learning-Centered Processes	Key Process Requirement	In-Process Measures	Measures
<b>Curriculum</b>	Introduce students to contemporary business knowledge and practice.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Review of course syllabi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ETS exam results (7.1-1)</li> </ul>
	Provide students a broad understanding of the functional areas of business.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Review of course syllabi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ETS exam results (7.1-1)</li> </ul>
	Prepare students to recognize ethical dilemmas and make ethical business decisions.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minutes of coverage in core by ethical topic</li> <li>Review of course syllabi by each department</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>EBI UG Business Exit Study (7.6-1)</li> <li>ETS exam results (7.1-2)</li> </ul>
	Prepare students to address the unique issue of competing in a global business environment.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minutes of coverage in core by global topic</li> <li>Review of course syllabi by each department</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>EBI UG Business Exit Study (7.2-7)</li> <li>ETS exam results (7.1-2)</li> </ul>
	Prepare students to use oral/written communication skills in a business environment.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amount &amp; types of oral communication in core</li> <li>Review of course syllabi by each department</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>EBI UG Business exit Study (7.1-6)</li> </ul>
	Provide students with the knowledge of business technology and the opportunity for application	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amount &amp; types of technology usage in core</li> <li>Review of course syllabi by each department</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>EBI UG Business exit Study (7.2-8)</li> </ul>
	Introduce students to business information resources and their application.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amount &amp; types of info. resources usage in core</li> <li>Review of course syllabi by each department</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>EBI UG Business exit Study (7.2-9)</li> </ul>
	Prepare students to work in a demographically diverse business environment.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amount/types of diversity coverage in core</li> <li>Review of course syllabi by each department</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ETS exam results (7.1-2)</li> </ul>
<b>Technology</b>	Provide students with access to a broad array of existing and emerging business technology.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Upgrade/replacement schedule in student labs classrooms, and offices</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>EBI UG Business exit Study (7.2-8,10,11)</li> <li>EBI Faculty Survey (7.4-10)</li> </ul>
<b>Faculty Evaluation</b>	Ensure faculty are academically and/or professionally qualified.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amount and types of intellectual contributions (i.e., refereed works)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>%academically or professionally qualified (7.4-1,2,5)</li> </ul>

## ภาพต่อไปนี้ แสดง กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ

**Figure 6.2-1**  
**Key Support Processes, Requirements & Measures**

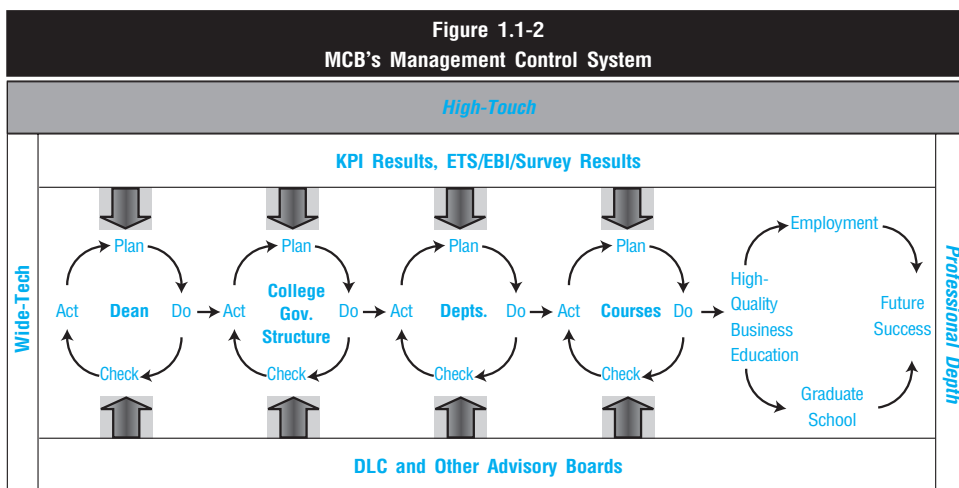
Processes	Key Process Requirement	In-Process Measures	Measures
Admissions	Accuracy of and ability to convey information to recruits	<ul style="list-style-type: none"> <li>Number of applicants</li> <li>Attendance at Preview Days Sessions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Number-new admits (7.3-9)</li> <li>Quality-new admits-Avg. ACT, number of Finley Scholars, and transfer GPA (7.5-1.2.3; 7.3-7)</li> </ul>
Career Services	Quantity/quality of employers recruiting on campus; Development of job search skills	<ul style="list-style-type: none"> <li>Number of CAP participants</li> <li>Number of recruiters visiting campus/career fairs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Placement rates (7.5-6)</li> <li>Employer satisfaction (7.1-4.5; 7.2-3,15,18)</li> </ul>
College Transition Center	Accuracy of information provided to students; information timeliness	<ul style="list-style-type: none"> <li>Number of suspended MCB students advised</li> <li>Number of pre-business students (new measure)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Number of suspended students regaining MCB eligibility and returning to major (7.5-7)</li> </ul>
Information Technology	Reliability	<ul style="list-style-type: none"> <li>Support call turn-around time</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>User satisfaction (7.2-8,10; 7.4-10)</li> </ul>
Library	Access to information	<ul style="list-style-type: none"> <li>Usage measures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Student satisfaction (7.5-7)</li> <li>Graduation rate (7.5-7)</li> </ul>
Advising Center	Provide timely and accurate information	<ul style="list-style-type: none"> <li>Number of visitors to advising &amp; reasons for visit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Student satisfaction (see 7.2)</li> </ul>
UNC Foundation	Efficient/effective accounting; Effectiveness working with donors	<ul style="list-style-type: none"> <li>Number of donor interaction opportunities (i.e., visits)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No financial audit problems (7.6)</li> <li>Dollars donated to MCB (7.3-3)</li> </ul>

ข้อกำหนดของกระบวนการสนับสนุน (Key process requirement) กำหนดจากการทบทวนข้อกำหนดของกระบวนการสร้างคุณค่า (learning-centered process) ร่วมกับข้อมูลย้อนกลับจาก คณาจารย์ นักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบ และพันธมิตรที่ได้จากระบบควบคุมของฝ่ายจัดการดังภาพ 1.1-2 ที่แสดงไว้ข้างล่างนี้

การออกแบบกระบวนการสนับสนุนกระทำโดยทีมซึ่งมาจาก MCB เองและหน่วยงานสนับสนุน โดยใช้วงจร P-D-C-A ในการออกแบบและพัฒนากระบวนการให้ได้ตามข้อกำหนดที่ต้องการ

นอกจากการกำหนดตัวชี้วัดสำหรับกระบวนการ (ดังที่แสดงไว้ในตัวอย่างข้างต้น) และการติดตามผลตัวชี้วัดอย่างสม่ำเสมอแล้ว ในการติดตามเพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการติดตามโดยผู้รับผิดชอบในแต่ละงาน และมีการสำรวจผลลัพธ์จากผู้รับผลงาน ซึ่งก็คือ คณาจารย์ นักศึกษา ศิษย์เก่า ผู้ส่งมอบ และพันธมิตร เช่น การสำรวจศิษย์เก่าเพื่อคู่อัตรการได้งาน โดยหน่วยงาน Career Services และจัดทำโปรแกรม Career Advantage Program เพื่อปรับปรุง การสำรวจความคิดเห็นและความพอใจของนักศึกษาเรื่องห้องสมุดและเทคโนโลยีที่ใช้ และนำมาปรับปรุงพัฒนา เป็นต้น

สำหรับการลดข้อผิดพลาด การลดต้นทุนโดยรวม และการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง MCB ใช้วงล้อ P-D-C-A ในการขับเคลื่อน ดังภาพ



โดยที่ประเด็นหรือหัวข้อที่ต้องการการพัฒนา มาจากที่ประชุมทบทวนของระดับต่างๆ รวมทั้งที่ประชุมร่วมกันระหว่าง MCB และ University of Northern Colorado





# ผลลัพธ์ทางธุรกิจ

## เกณฑ์รางวัล



หมวด 7 ผลลัพธ์ทางธุรกิจ

400 คะแนน

ในหมวดผลลัพธ์ทางธุรกิจ เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการขององค์กร และการปรับปรุงในด้านต่างๆ ของธุรกิจที่สำคัญ ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ความพึงพอใจของลูกค้า ผลการดำเนินการด้านการเงินและตลาด ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล ผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติการ และผลการดำเนินการด้านการนำองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินระดับผลการดำเนินการขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งด้วย

## จุดประสงค์



เน้นถึงผลลัพธ์ของการประเมินวัตถุประสงค์และการประเมินของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร ผลการดำเนินการด้านการเงินและตลาดโดยรวม ผลลัพธ์ด้านระบบการนำองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม และผลลัพธ์ของกระบวนการและกิจกรรม การปรับปรุงกระบวนการ

## เรียนจากแชมป์



ก่อนเรียนจากแชมป์ ขอกล่าวถึงแนวทางในการประเมินหมวด 7 ให้เป็นที่เข้าใจก่อน เพื่อให้สามารถทำความเข้าใจตัวอย่างที่แสดงไว้อย่างลึกซึ้ง

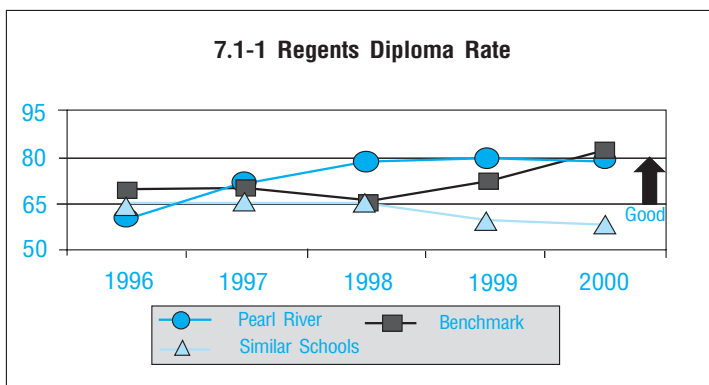
### แนวทางในการประเมินผลลัพธ์ทางธุรกิจ ประกอบด้วย

<b>Key Area</b>	เป็นการประเมินในสองส่วน คือ ส่วนแรก ดูว่าตัวชี้วัดที่องค์กรแสดง มาให้ดูนั้น สอดคล้องหรือเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และตัวชี้วัดหลัก ๆ ของกระบวนการในหมวด 1-6 ที่องค์กรระบุไว้ หรือไม่ เรียกว่า Linkage เพราะบางครั้ง ตัวชี้วัดที่องค์กรแสดงไม่ เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์หรือกระบวนการใดเลย ส่วน ที่สอง เป็นการประเมินดูว่าตัวชี้วัดที่ฟังเก็บหรือฟังแสดง โดย เฉพาะอย่างยิ่งที่ระบุไว้ในวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เป้าหมาย หรือ เป็นตัวชี้วัดหลักของกระบวนการในหมวด 1-6 ได้มีแสดงผลอย่าง ครบถ้วนหรือไม่ หากไม่ครบถ้วน เรียกว่ามี Gap
<b>Segment</b>	เป็นการประเมินดูว่า ตัวชี้วัดที่แสดงนั้น ได้มีการแสดงครบถ้วนในทุก segment หรือไม่ เช่น ทุกกลุ่มลูกค้า ทุกกลุ่มของพนักงาน ทุก กลุ่มของผลิตภัณฑ์หลัก เป็นต้น ซึ่งการแสดงผลให้ครบถ้วนทุก Segment นั้น อาจแยกแสดงผลทีละ Segment หรือแสดงผลทุก Segment ในรูปเดียวกันก็ได้ตามความเหมาะสม
<b>Level</b>	เป็นการประเมินดูว่า ผลลัพธ์ของตัวชี้วัดที่แสดงได้ผลดีหรือไม่ เมื่อ เทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้
<b>Trend</b>	เป็นการประเมินดูว่า ผลลัพธ์ของตัวชี้วัดที่แสดงไว้ มีแนวโน้มที่ดีขึ้น เป็นลำดับหรือไม่ ซึ่งจะต้องแสดงผลให้เห็นแนวโน้มที่ดีอย่างน้อย 3 ปีติดต่อกัน
<b>Comparison</b>	เป็นการประเมินดูว่า ผลลัพธ์ของตัวชี้วัดที่แสดงไว้ เมื่อเทียบกับ ค่าเปรียบเทียบที่ใช้แล้วเป็นอย่างไร ดีกว่า หรือแย่กว่า เช่น เปรียบ เทียบกับคู่แข่งรายสำคัญ เปรียบเทียบกับคู่แข่งที่เก่งที่สุด หรือ เปรียบเทียบกับองค์กรที่ดีที่สุดในอุตสาหกรรมเดียวกัน เป็นต้น

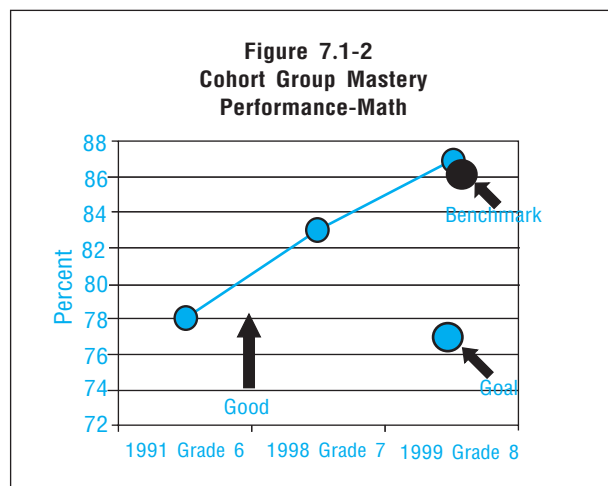
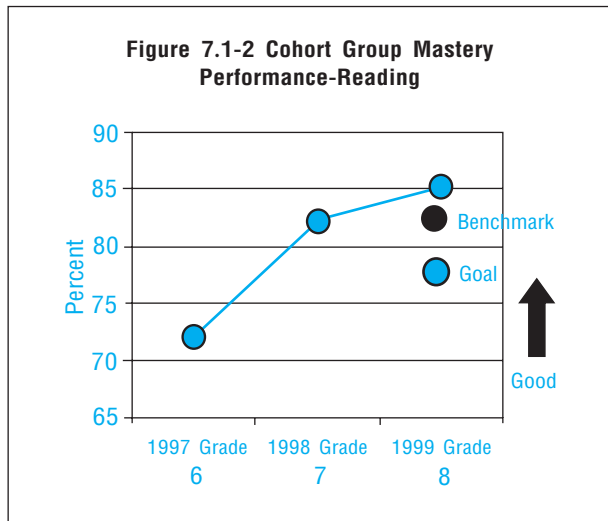
องค์กรที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ผลลัพธ์ที่แสดงจะต้องมีความครบถ้วนสมบูรณ์ (ไม่มี Gap) สอดคล้องกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดหลักที่องค์กรกำหนด (มี linkage) ระดับผลการดำเนินการจะต้องบรรลุเป้าหมาย (level ดี) มีแนวโน้มในทางที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง (favorable trend) และเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งรายสำคัญ หรือองค์กรที่ดีที่สุดในอุตสาหกรรมแล้ว ผลลัพธ์ขององค์กรเราต้องอยู่ในระดับแนวหน้า (comparison) หากจะจำง่าย ๆ อาจจำเป็นตัวย่อดังนี้ K-L-T-C-S โดย K ประกอบด้วย Li-Linkage และ G-Gap

เนื่องจากข้อจำกัดของหน้ากระดาษ ใคร่ขออนุญาตนำเสนอเพียงบางตัวอย่างให้เห็นเป็นที่เข้าใจเท่านั้น และ (อาจไม่ครบถ้วนทุกหมวดย่อย) รายละเอียดขอให้ศึกษาเพิ่มเติมได้จาก Website [www.nist.gov](http://www.nist.gov)

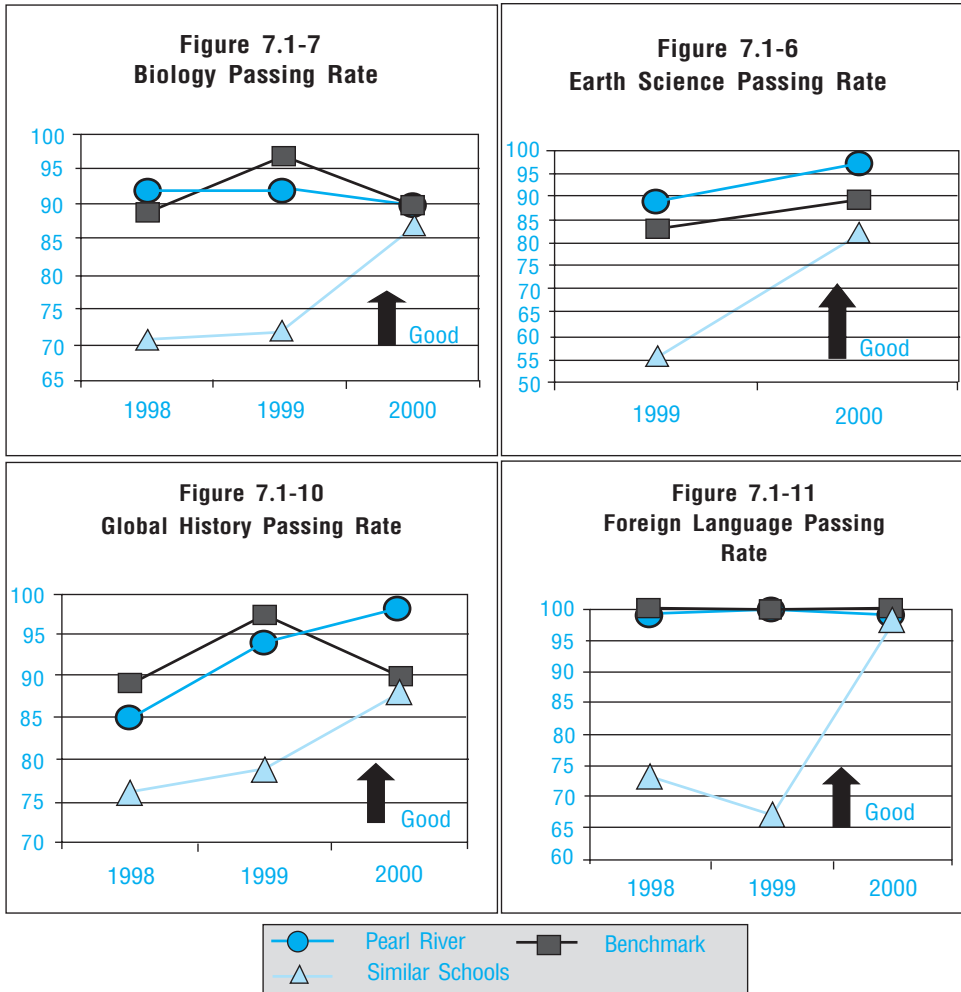
## >> PRSD



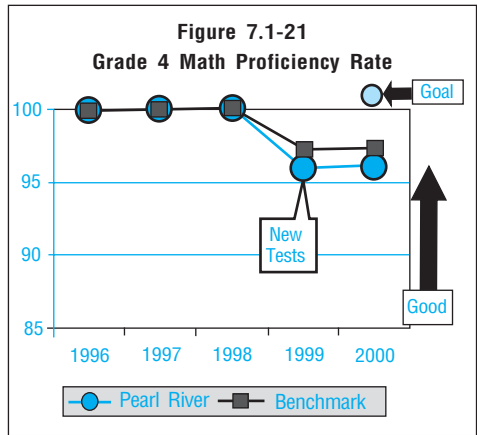
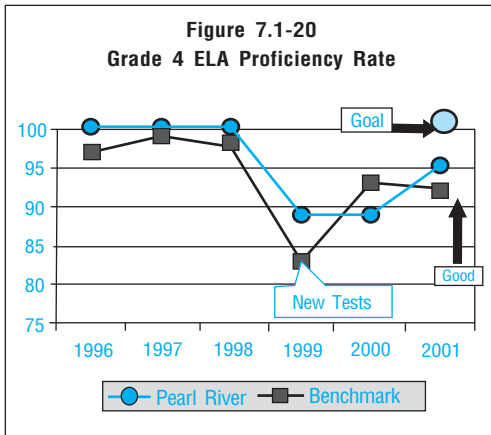
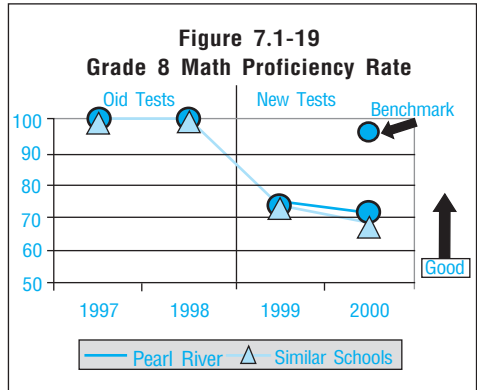
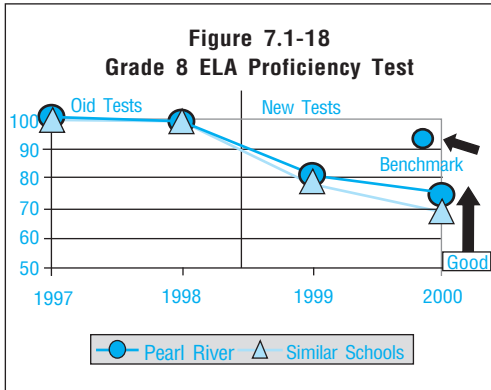
รูปนี้แสดงระดับการจบการศึกษาและได้รับประกาศนียบัตรของนักเรียน ซึ่งเป็นความคาดหวังหลักของนักเรียน จะเห็นว่ามีระดับที่ดีโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเทียบกับค่าเทียบเคียง และมีแนวโน้มที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตัวชี้วัดตัวนี้ ได้ถูกระบุไว้ในวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในหมวดที่ 2 ด้วย (K-L-T-C)



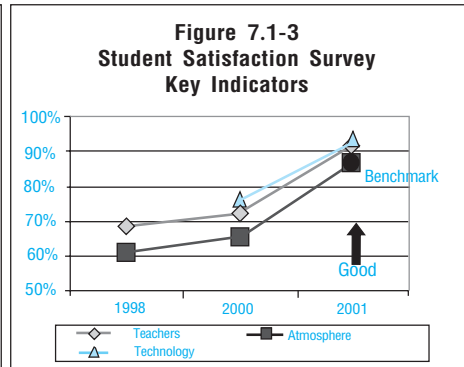
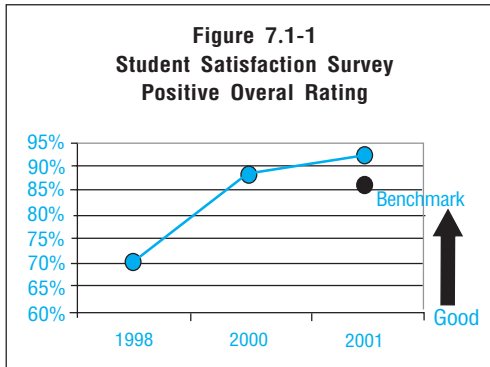
สองรูปนี้แสดงผลการศึกษาแบบไปข้างหน้า (Cohort) ของสัมฤทธิ์ด้านการเรียนของนักเรียนในสองวิชาคือ การอ่าน และคณิตศาสตร์ พบว่ามีค่าที่สูงกว่าเป้าประสงค์ที่กำหนด มีแนวโน้มที่ดีขึ้นเป็นลำดับ และดีกว่ค่าเทียบเคียง ตัวชี้วัดนี้เป็นหนึ่งในตัวชี้วัดหลักที่กำหนดไว้ใน Balanced Scorecard เพื่อใช้วัดความสำเร็จด้านการเรียนการสอน (Academic Achievement) (K-L-T-C-S)



กราฟสี่รูปนี้แสดงบางตัวอย่างของอัตราการสอบผ่านของนักเรียนแยกตามรายวิชา (Segment) พบว่าอัตราการสอบผ่านอยู่ในเกณฑ์ที่สูงเมื่อเทียบกับค่าเปรียบเทียบ และมีแนวโน้มในทางที่ดีขึ้น ยกเว้นวิชาชีววิทยา แต่ก็ยังอยู่ในระดับที่สูงเมื่อเทียบกับค่าเทียบเคียง ตัวชี้วัดเหล่านี้จัดเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดหลักที่ระบุไว้ใน Balanced Scorecard สำหรับประเมินความสำเร็จด้านการเรียนการสอนของ PRSD (K-L-T-C-S)



กราฟสี่รูปร่างด้านบนนี้แสดงอัตรา Proficiency แยกรายวิชาและตามชั้นเรียน (เป็นตัวอย่างของการแสดงผลแยกรายกลุ่ม) ซึ่งพบว่า ผลที่ได้ของชั้นเกรด 8 มีระดับที่ดีกว่าโรงเรียนประเภทเดียวกัน และดีกว่าค่าเทียบเคียงสำหรับเกรด 4 ซึ่งตัวชี้วัดอัตรา Proficiency ตัวนี้ได้ถูกระบุว่าเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดหลักตาม Balanced Scorecard เพื่อวัดความสำเร็จด้านการเรียนการสอนเช่นกัน (K-L-T-C-S)



กราฟสองรูปข้างต้น แสดงผลความพึงพอใจของนักเรียน ด้านซ้ายแสดงความพึงพอใจโดยรวม ด้านขวาแสดงแยกตามปัจจัยสำคัญ ได้แก่ ความพึงพอใจต่อบรรดาครูอาจารย์ ต่อบรรยากาศในโรงเรียน และต่อเทคโนโลยี (เป็นอีกตัวอย่างที่มีการแสดงผลแยก Segment) ซึ่งพบว่าผลที่ได้มีแนวโน้มที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และดีกว่าค่าเทียบเคียง (K-L-T-C-S)

**Figure 7.2-4 Student Survey of Drug Abuse\***

	1996		1999	
	PRSD	National	PRSD	National
<b>8<sup>th</sup> Grade</b>				
tobacco	33%	37.8%	19.1%	39.1%
alcohol	51.4%	41.7%	35.6%	72.3%
marijuana	11.1%	15.5%	9.0%	19.2%
LSD	1.9%	3.4%	NA	
<b>11<sup>th</sup> Grade</b>				
tobacco	42.9%	45.2%	48%	50%
alcohol	57.1%	16%	35.6%	40.4%
marijuana	35.7%	31.2%	36%	36.6%
LSD	NA		8.9%	10.2%

\*Percent indicates reported use

รูปนี้แสดงเปอร์เซ็นต์ของนักเรียนที่เคยใช้ยาเสพติดของ PRSD ซึ่งพบว่าในปี ค.ศ. 1996 การดื่มแอลกอฮอล์และการเสพยาสูงกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศ PRSD จึงได้ว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญด้านการให้คำปรึกษาแก่เยาวชนมาดำเนินการแก้ไข ทำให้เปอร์เซ็นต์ของนักเรียนที่เคยใช้ยาเสพติดลดลงเป็นส่วนใหญ่เมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยของประเทศ การสำรวจนี้จัดทำขึ้นทุก 3 ปี ที่ผู้เรียบเรียงนำเสนอตัวอย่างผลลัพธ์ด้านนี้ให้ท่านผู้อ่านทราบ เนื่องจากเป็นตัวชี้วัดที่มีความจำเพาะ แสดงให้เห็นความรับผิดชอบของเขตการศึกษา เป็นการยอมรับความจริงที่ว่าปัญหายาเสพติดเป็นปัญหาระดับประเทศของสังคมอเมริกัน และเป็นตัวชี้วัดที่แสดงประสิทธิผลของหน่วยงานสนับสนุน คือหน่วยให้คำปรึกษา (Counseling) รูปแบบการนำเสนอใช้ตาราง ซึ่งเป็นอีกรูปแบบหนึ่งที่สามารถใช้ได้

**Figure 7.2-5 Student Dropout and Attendance rate**

	1996-97	1997-98	1998-99
<b>Dropout</b>			
Pearl River	.5%	.3%	.3%
Benchmark	0%	0%	0%
Similar Schools	.6%	.6%	.6%
<b>Attendance</b>			
Pearl River	96%	96%	96%
Benchmark	97%	97%	97%
Similar Schools	94%	94%	94%

ตัวอย่างข้างต้นเป็นการแสดงผลลัพธ์ในรูปแบบตารางอีกตัวอย่างหนึ่ง แสดงให้เห็นการประเมินความพอใจและไม่พึงพอใจของนักเรียนโดยวัดผ่านอัตราการลาออกและอัตราการศึกษายู่จนจบ แม้ไม่ได้แสดงด้วยกราฟ แต่ตารางข้างต้นสามารถแสดงให้เห็นค่าระดับที่ได้ที่เป็นตัวเลข ค่าเทียบเคียง และการแสดงแนวโน้มโดยแสดงผลติดต่อกัน 3 ปี เพื่อยุติค่าที่ได้อยู่ในระดับสูงมากอยู่แล้ว จึงไม่เห็นแนวโน้มที่ชัดเจน

**Students Prepared for Employment**

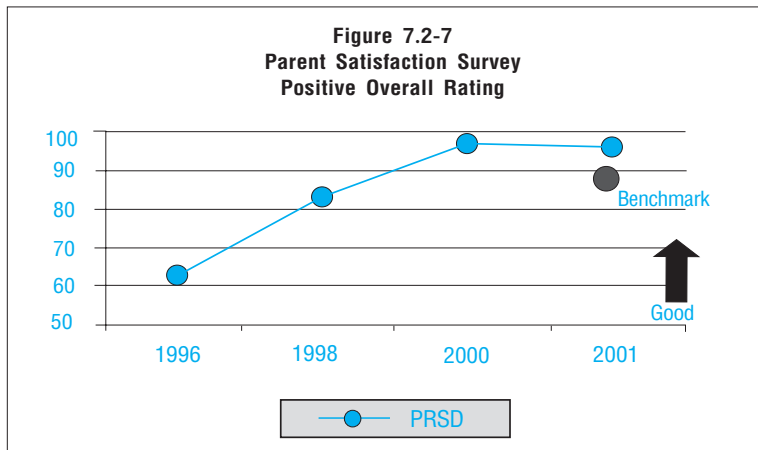
1999	2000	2001
43%	50%	100%

**Students Prepared for College**

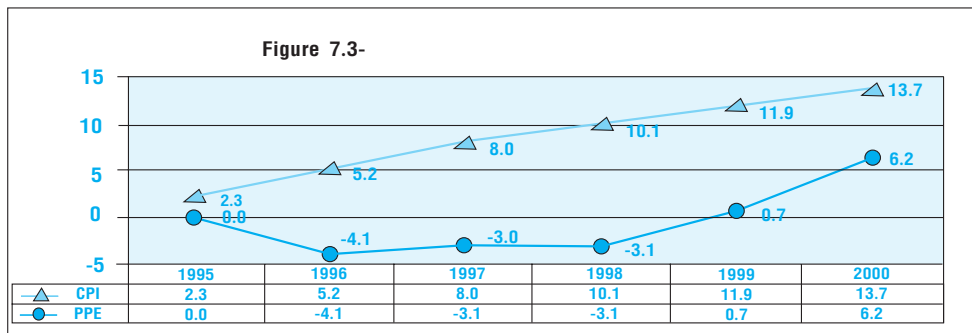
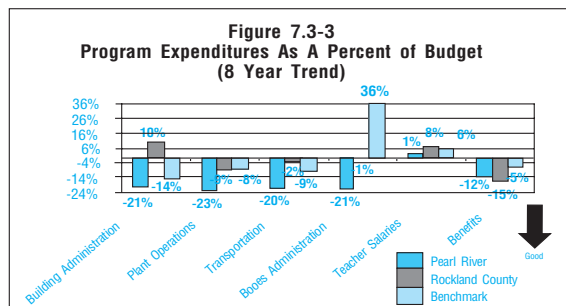
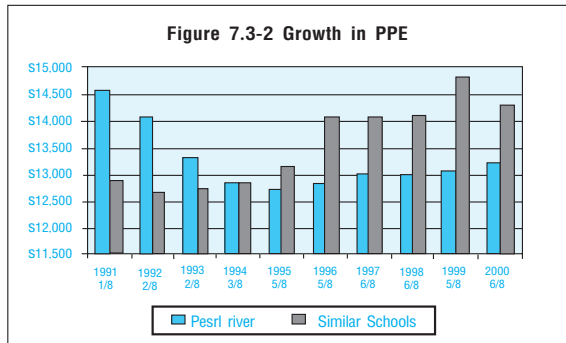
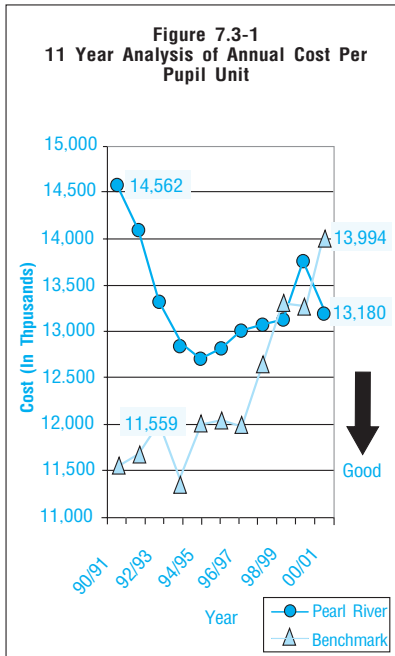
1995	1999	2000	2001
100%	100%	100%	100%

**Figure 7.2-11 Alumni Survey Response**

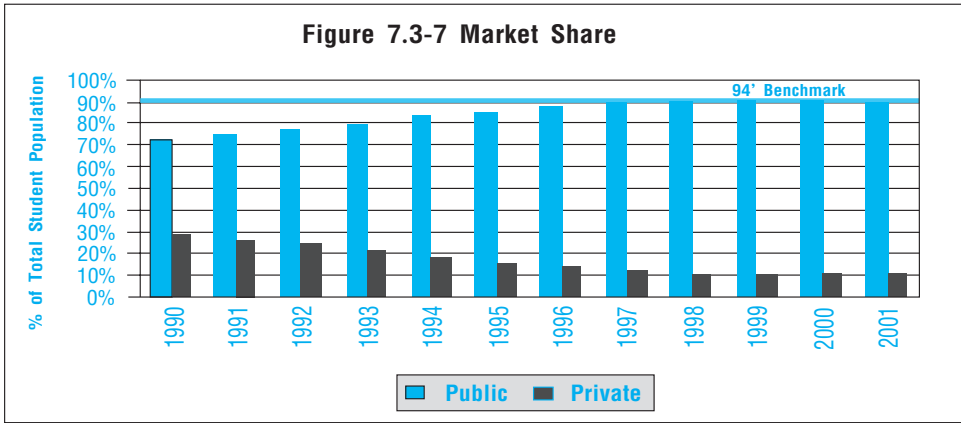
How useful was your high school education in preparing you for..?	Class of 1992 5 years after graduation	Class of 1996 1 year after graduation	Class of 1996 5 years after graduation	Class of 1998 1 year after graduation
Preparation for college	85%	83%	82%	84%
Guidance services	68%	75%	-	-
Writing	69%	75%	80%	79%
Math	75%	74%	78%	77%



ตัวอย่างที่แสดงทั้ง 4 รูปนี้ รวมทั้งตารางเรื่องยาเสพติดข้างต้น ต้องการสื่อให้เห็นว่าในการรายงานผลลัพธ์ จะต้องแสดงให้เห็นให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ได้แก่ นักเรียน ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ชุมชน มหาวิทยาลัยที่รับนักเรียนเข้าศึกษาต่อ ตลอดจนบริษัทห้างร้านที่รับนักเรียนเข้าทำงาน ไม่ใช่แสดงเฉพาะความพึงพอใจของนักเรียน ซึ่งเป็นจุดอ่อนหลักของหลายองค์กรที่มักจะละเลยและมองข้ามความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไป



กราฟ 4 รูปนี้แสดงผลลัพธ์ของ PRSD ด้านการตอบสนองต่อเป้าประสงค์ระยะยาวขององค์กรเรื่อง Improve Cost-Effectiveness โดยได้กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไว้ว่า มุ่งลดต้นทุนค่าใช้จ่ายต่อนักเรียนให้ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศ และต่ำกว่าค่า Customer Price Index (CPI) ซึ่งจะพบว่าแนวโน้มค่าใช้จ่ายต่อนักเรียนเป็นไปในทางที่ต่ำลง อัตราการเติบโตของค่าใช้จ่ายต่อนักเรียนต่ำกว่าค่าเทียบเคียง และต่ำกว่าค่า CPI นอกจากนี้ยังมีการแสดงรายละเอียดแยกตามหมวดค่าใช้จ่าย ซึ่งในแต่ละหมวดเองก็มีผลลัพธ์ที่ดีกว่าค่าเทียบเคียงดังภาพ 7.3.3 (K-L-T-C-S)



รูปนี้แสดงส่วนแบ่งตลาด พบว่านักเรียนที่เข้าเรียนในภาคเอกชนลดลงไปเรื่อยๆ ในขณะที่เลือกเรียนกับเขตการศึกษา PRSD เพิ่มขึ้นเป็นลำดับ จนกระทั่งดีกว่าค่าเทียบเคียง (K-L-T-C)

>> D15

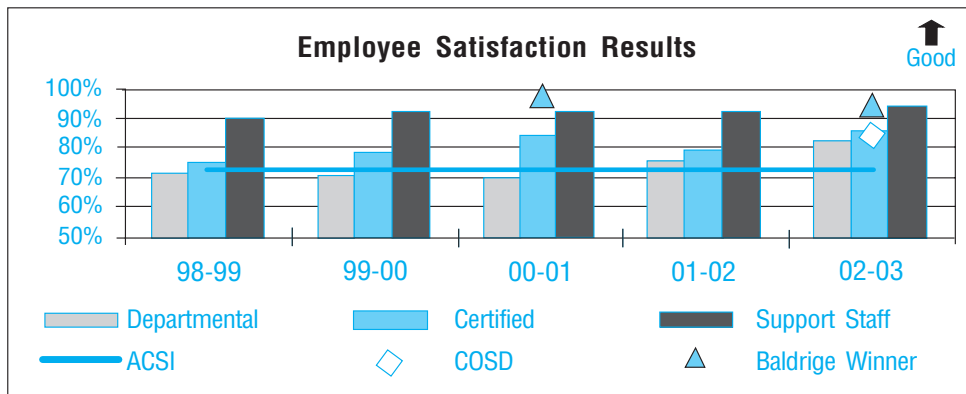


Figure 7.4-12 Employee Satisfaction Results

รูปนี้แสดงความพึงพอใจของพนักงานแยกตามกลุ่ม พบว่ามีแนวโน้มในทางที่ดีขึ้น เหนือกว่าค่า American Customer Satisfaction Index (ACSI) และค่า Comparative-out-of-District (COSD) แต่ต่ำกว่าระดับขององค์กรที่เคยได้รางวัล Baldrige (K-L-T-C-S)

Staff Safety Results					
Number/ Percentage	99-00	00-01	01-02	02-03 YTD	2003 CLSD
Number of staff	1747	1920	1934	2026	2216
Percentage of staff who had accidents	9.7%	5.8%	5.9%	2.6%	7.6%
Total amount of claims	\$758,188	\$438,056	\$428,669	\$390,915	%648,337
Workers' compensation claims	170	112	114	53	168
Claims with lost time	56	24	33	8	5
Staff perception on safety	91%	95%	95%	97%	NA

ตารางนี้แสดงผลพัทธ์ด้านความปลอดภัยของพนักงาน พบว่าเปอร์เซ็นต์ของพนักงานที่ประสบอุบัติเหตุ ค่าชดเชยสินไหม การสูญเสียเวลาอันเนื่องจากอุบัติเหตุ ตลอดจนความตระหนักเรื่องความปลอดภัยดีขึ้นเป็นลำดับ และดีกว่าค่าเทียบเคียง CLSD-Comparative Local School District (K-L-T-C) (Note-เป็นที่น่าสนใจว่า การแสดงผลพัทธ์ในรูปแบบตารางมีข้อได้เปรียบในแง่การประหยัดพื้นที่หน้ากระดาษ แทนที่จะต้องเสนอเป็นจำนวน 5 รูปกราฟ สามารถแสดงได้ในตารางเดียว อย่างไรก็ตาม จะมีข้อจำกัดด้านการเสนอแนวโน้มและการเปรียบเทียบ ซึ่งจะต้องออกแบบตารางให้ดี ให้มีความครบถ้วนในประเด็นดังกล่าวด้วย)

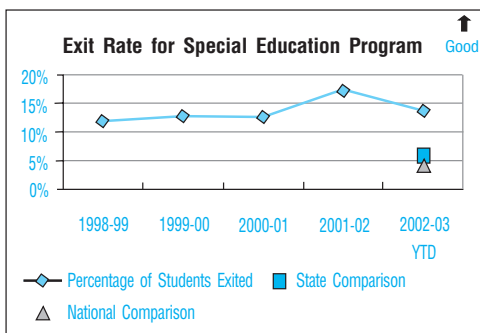


Figure 7.5-2 Exit Rate for Special Education Program

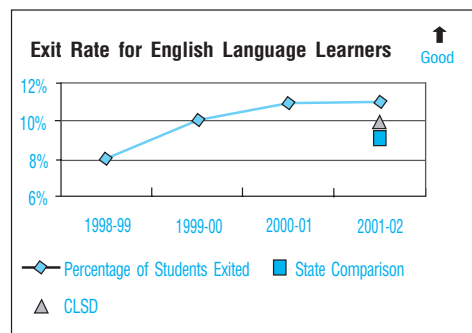


Figure 7.5-3 Exit Rate for English Language Learners

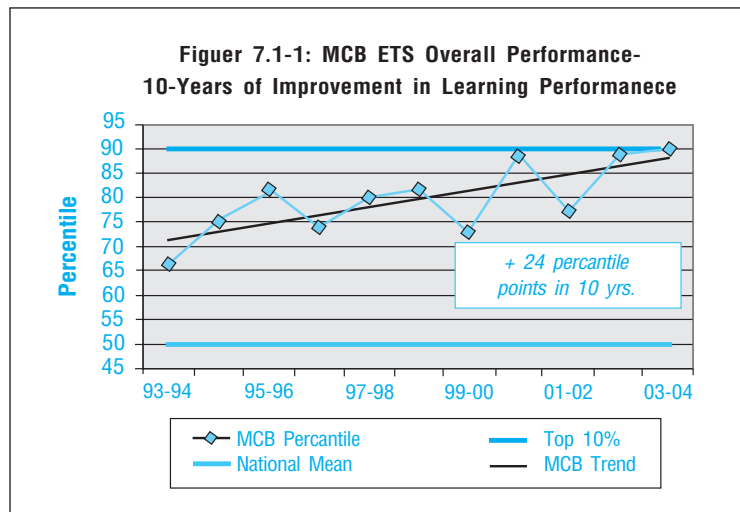
รูปข้างต้นแสดงประสิทธิผลด้านการเรียนการสอน ซึ่งพบว่ามีระดับที่ดีขึ้นเป็นลำดับ และดีกว่าค่าเทียบเคียง (K-T-C)

Process	From	2003
PDSA development time	2-4 weeks (2000)	1 day
PDSA training	6 days (2001)	4 hours
SIP requests for information	1 or more days (2002)	Instant on-line availability
Requesting curriculum updates	2-3 days (2001)	Instant on-line availability
District committee minutes	1 week or more (2001)	Instant on-line availability
Missed buses	Couldn't return	Within 15 minutes
Routing buses for new student	2 weeks after student registers	Upon registration
Technology service time	33 days	24 hours
Purchase order processing	3.07 (1999-00)	1.31 days
Central stores delivery process	4.86 days (2001)	3.38 days
Maintenance work order process to complete request	2 years to a month (2000)	6.6 days
Absence reporting system	4 weeks	Instant on-line availability
Teacher candidate resumes	2-3 days (2000)	Instant on-line availability

**Figure 7.5-9 Examples of Cycle-Time Reduction**

ตารางนี้แสดงตัวอย่างผลลัพธ์ของการลดรอบเวลาของ D15 ซึ่งจะพบว่าสามารถลดรอบเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ตามอย่างที่กล่าวมาข้างต้น การแสดงผลในรูปแบบตารางมีข้อจำกัดด้านการแสดงให้เห็นแนวโน้ม และตารางนี้ก็ไม่ได้แสดงข้อมูลเปรียบเทียบไว้

## &gt;&gt; MCB

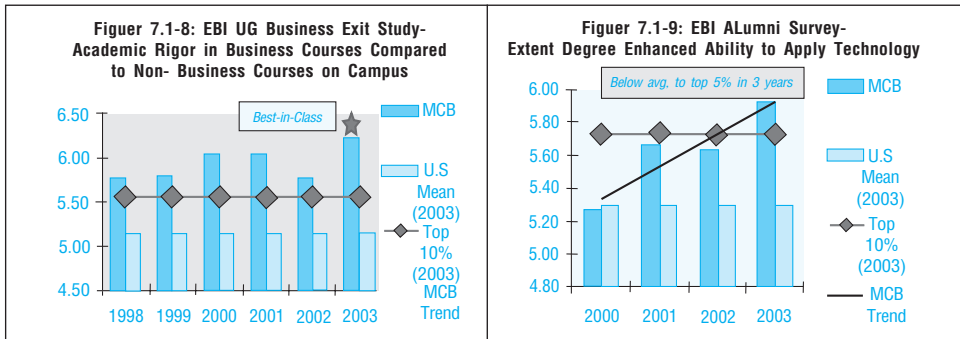


รูปนี้แสดงผลสัมฤทธิ์ด้านการเรียนของนักศึกษา 10 ปีของ MCB จะพบว่า มีแนวโน้มที่ดีขึ้นเป็นลำดับ ดีกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศ และสามารถบรรลุ Top 10% ตามที่มุ่งหมายไว้ตามเป้าประสงค์ขององค์กร (K-L-T-C)

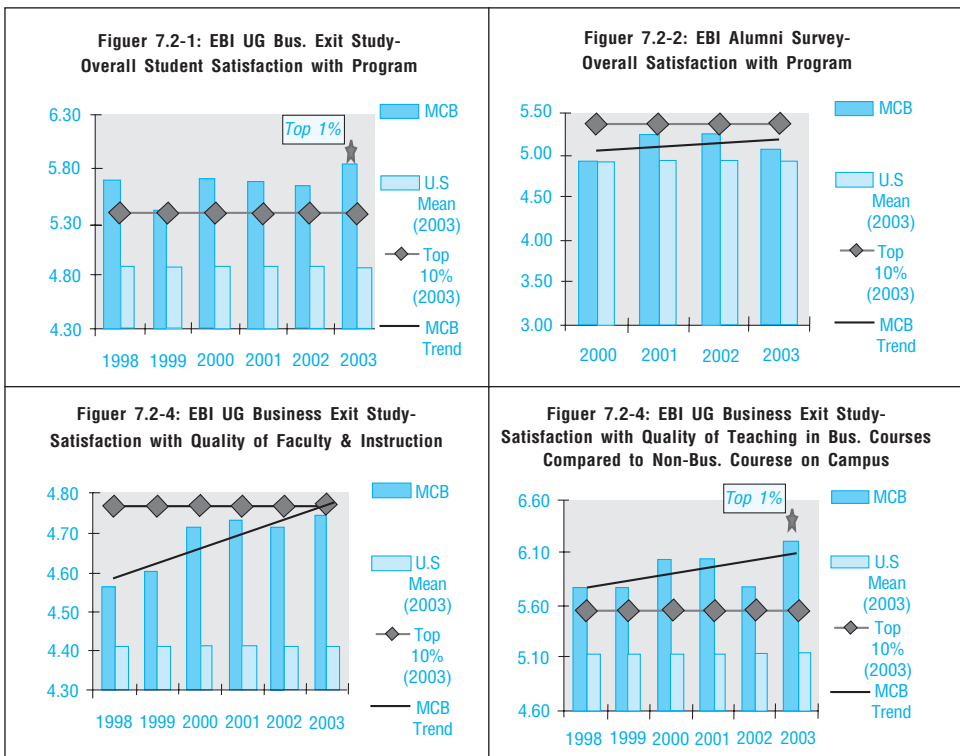
**Figure 7.2-2: MCB ETS Area Performance-  
All Students Combined for Each Area (Percentile)**

Area	99-00	00-01	01-02	02-03	03-04	5 yr.(+/-)
Acct.	68	83	70	85	95	+27 pts.
finance	78	86	74	88	90	+22 pts.
Mgmt.	81	91	78	80	85	+4 pts.
Mkt.	87	97	97	88	90	+3 pts.
QBA	78	89	80	90	90	+12 pts.
Interntnl.	48	56	65	79	80	+32 pts.
Leg./Soc.	69	57	58	76	85	+16 pts.
Econ.	41	65	56	79	80	+39 pts.
MCB	73	89	77	89	90	+17 pts.
U.S.	50	50	50	50	50	-

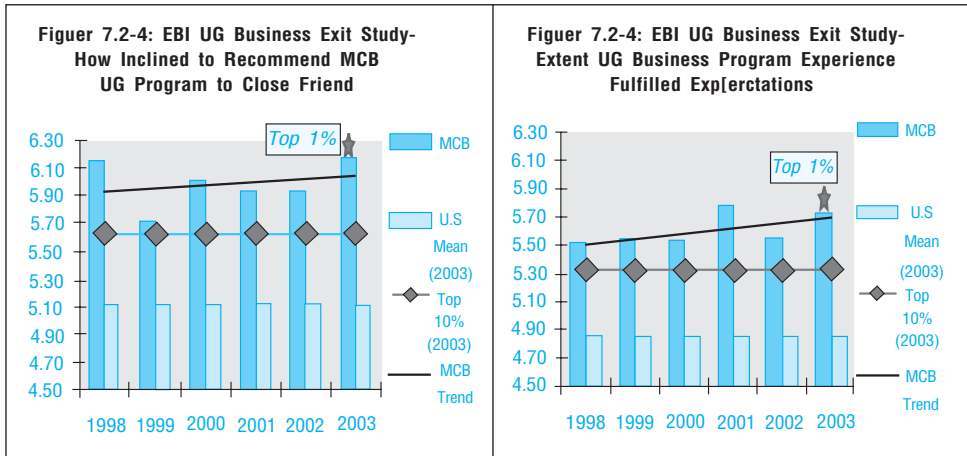
รูปนี้แสดงค่า Educational Test Service ของนักศึกษาแยกรายวิชา จะพบว่า มีระดับที่ดีขึ้น สูงกว่าค่ามาตรฐานของประเทศ และค่าเฉลี่ยอยู่ที่ระดับ Top 10% (K-L-T-C-S)



สองรูปนี้แสดงผลการศึกษาของ Education Benchmarking Inc. ด้าน Academic Rigor และความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีของนักศึกษา พบว่ามีระดับที่สูงกว่าค่า Top percentile และมีแนวโน้มที่สูงขึ้นเป็นลำดับ (K-L-T-C)



กราฟสี่รูปข้างต้นแสดงระดับความพึงพอใจ โดยแยกเป็น Segment ต่างๆ ได้แก่ ของนักศึกษา ของศิษย์เก่า ความพอใจต่อคุณภาพของคณาจารย์และวิธีการสอน ความพอใจต่อคุณภาพการสอนหลักสูตรด้านธุรกิจซึ่งเป็นจุดเน้นของมหาวิทยาลัยเปรียบเทียบกับหลักสูตรด้านอื่น จะพบว่ามีระดับที่ดี มีแนวโน้มในทางที่ดีขึ้น และเหนือกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศมาก (K-L-T-C-S)



สองรูปนี้แสดงระดับของการแนะนำต่ออย่างเพื่อนสนิท และการตอบสนองต่อความคาดหวังของหลักสูตรปริญญาตรี จะพบว่ามึระดับที่สูงมาก อยู่ใกล้เคียงระดับ Top 1% และมีแนวโน้มที่ดีขึ้นเป็นลำดับ (K-L-T-C)

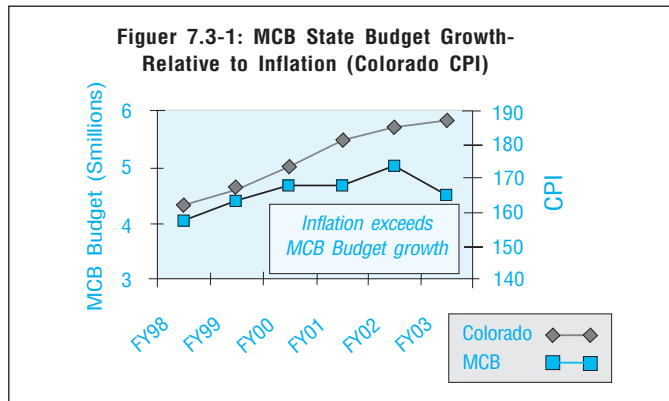
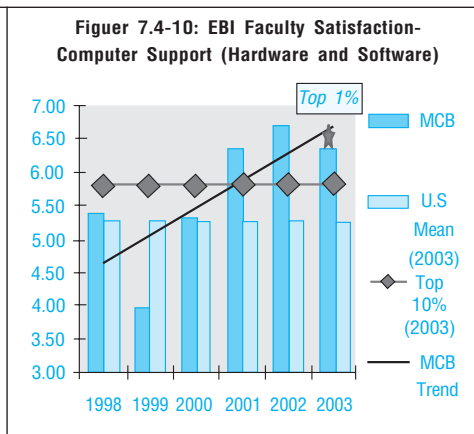
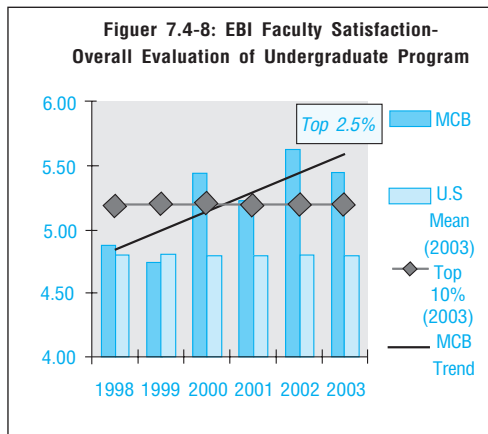


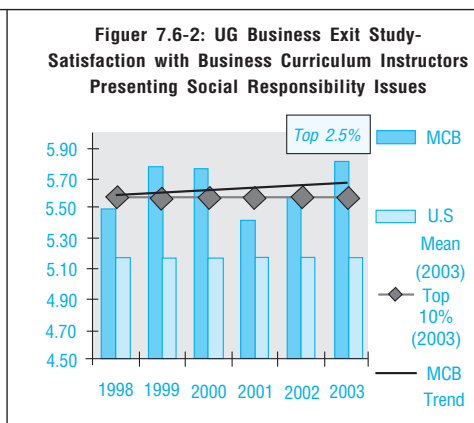
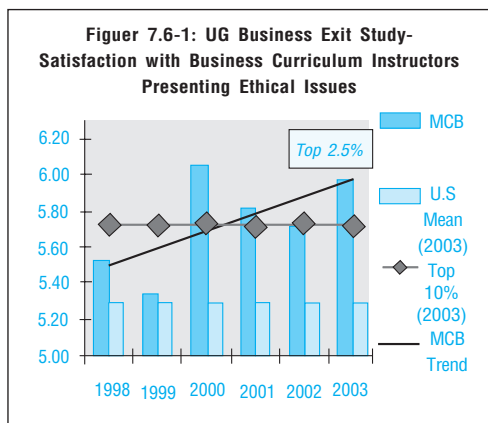
Figure 7.3-2: MCB Direct Costs vs. Inflation-

Academic Year	Cumulative Percent Growth	
	MCB Direct Cost Per Credit Hour	Inflation
FY 00-01	-1.90%	3.96%
FY 01-02	2.37%	8.82%
FY 02-03	3.89%	10.92%

กราฟและตารางข้างต้นแสดงความรับผิดชอบด้านการเงินของ MCB ที่พยายามมีให้ค่าใช้จ่ายมีอัตราการเติบโตที่สูงกว่าอัตราเงินเฟ้อของรัฐ (K-L)



รูปนี้แสดงความพึงพอใจของคณาจารย์ต่อโปรแกรมการเรียนการสอนและต่อระบบคอมพิวเตอร์ ซึ่งพบว่ามีแนวโน้มที่ดีขึ้น สูงกว่าค่าเปรียบเทียบและมีระดับที่สูงมาก (K-L-T-C-S)



สองรูปข้างต้นแสดงระดับความพอใจของนักศึกษาต่อการสอนด้านจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม พบว่ามีแนวโน้มที่ดีขึ้น และมีระดับสูงกว่า Top 10% (K-L-T-C)

## สรุป



1. หมวดที่ 7 ถือเป็นหมวดที่มีความสำคัญที่สุดสำหรับทุกองค์กรที่มุ่งมั่นสู่องค์กรที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ และดำรงการเติบโตได้อย่างยั่งยืน
2. หมวดที่ 7 เป็นผลลัพธ์มาจากการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ และกระบวนการในหมวด 1 ถึง 6 ดังนั้น ตัววัดผลลัพธ์ที่องค์กรใช้วัดผล และปรับปรุง จะต้องมีความเชื่อมโยง (linkage) กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และกระบวนการในหมวด 1-6 เสมอ
3. หากผลลัพธ์ที่ได้ออกมาไม่ดี นั่นอาจหมายความว่า
  - a. การวางแผนกลยุทธ์ที่ผิดพลาด (wrong strategy)
  - b. การไม่ได้ดำเนินการตามกลยุทธ์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (right strategy but ineffective strategy deployment)
  - c. วิธีการที่กำหนดไว้ในแต่ละหมวดยังไม่เหมาะสมหรือเป็นระบบดีพอ (inappropriate or non-systematic approach)
  - d. การนำลงสู่การปฏิบัติอาจไม่สม่ำเสมอหรือไม่จริงจัง (ineffective deployment)
  - e. ขาดการวัดผล ติดตามผล ประเมินผล และปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผลลัพธ์ที่ได้ไม่มีการพัฒนาในทางที่ดีขึ้น (no continuous learning)
  - f. ขาดบูรณาการของวิธีการดำเนินการในด้านต่างๆ ให้เกิดความเชื่อมโยงประสานเป็นระบบเดียวกัน และส่งเสริมซึ่งกันและกัน (no integration)
4. หมวดที่ 7 เป็นผลงานที่แท้จริงขององค์กร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือผลงานของทีมผู้บริหารนั่นเอง トラバิดที่ผลลัพธ์ของหมวดที่ 7 ยังไม่แสดงให้เห็นระดับผลงานที่ดีเมื่อเทียบกับเป้าหมาย ไม่เห็นแนวโน้มที่ดีขึ้นเรื่อยๆ และยังไม่สามารถเอาชนะคู่แข่งหรือค่าเปรียบเทียบได้ トラバิดนั้น แปลว่าท่านยังบริหารได้ไม่ดีจริง จะต้องย้อนกลับไปทบทวนตนเองตามรายละเอียดในข้อ 3 ข้างต้นว่ายังคงมีโอกาสพัฒนาในประเด็นใด และทำการแก้ไขปรับปรุงในประเด็นเหล่านั้น
5. การเดินทางสู่องค์กรที่มีผลการดำเนินการเป็นเลิศ เปรียบเสมือนการเดินทางไกลที่มีแต่จุดเริ่มต้น แต่ไม่มีจุดสิ้นสุด ดังนั้น กระบวนการที่กล่าวถึงในข้อ 3 และ 4 จะต้องเกิดขึ้นและหมุนเวียนสลับกันไปมาอย่างไม่มีที่สิ้นสุดเช่นกัน

**ขอให้มีความสุขกับการพัฒนาสู่องค์กรที่มีการดำเนินการที่เป็นเลิศนะครับ**



>> **โอกาสพัฒนา (Opportunity for Improvement)**

Lined writing area for Opportunity for Improvement.

>> **แผนปฏิบัติการและผู้รับผิดชอบ (Action Plan)**

Lined writing area for Action Plan.

# เอกสารอ้างอิง

---

1. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ 2548
2. Scorebook Guideline
3. University of Wisconsin-Stout Application Summary
4. Pearl River School District Application Summary
5. Community Consolidated School District 15 Application Summary
6. Kenneth W. Monfort College of Business Application Summary