

3. การบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ (Quality System Management)

คุณลักษณะโรงเรียนมาตรฐานสากลด้านการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพเป็นคุณลักษณะด้านที่สามของภาพแห่งความดีโรงเรียนมาตรฐานสากล โดยมีแนวความคิดว่าองค์กรการศึกษา/สถานศึกษาเป็นองค์กรระบบเปิด ต้องบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย 5 ส่วน ที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีระบบ คือ บริบท (context) ปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการ (process) ผลผลิต (output) และข้อมูลย้อนกลับ (feedback) คุณลักษณะด้านการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพของโรงเรียนมาตรฐานอยู่ในส่วนของกระบวนการขององค์กรระบบเปิด ซึ่งเป็นส่วนที่มีความสำคัญในเชิงพัฒนาอย่างยิ่งเพราะการบริหารจัดการระบบคุณภาพ เป็นกลไกสำคัญในการผลักดันการพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล ทำให้เกิดคุณลักษณะต่อการจัดการเรียนการสอนที่ส่งผลกระทบนต่อนักเรียนอันเป็นเป้าหมายปลายทางของการจัดการศึกษา ระบบบริหารจัดการ ซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นระบบที่จะพัฒนาองค์กรให้มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ โดยอิงแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) มาพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้มีวิถีปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลก เนื่องจากระบบดังกล่าวมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินใจรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award-MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์โดยเรียกชื่อแตกต่างกันไป เช่น ประเทศออสเตรเลีย เรียกว่า Australian Business Excellence Award (ABEA) สิงคโปร์ เรียกว่า Singapore Quality Award (SQA) ซึ่งมีหน่วยงานที่รับผิดชอบการประเมิน คือ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ด้านการศึกษาได้มีการนำแนวทางดังกล่าวประยุกต์ใช้ในองค์กร สถาบันและสถานศึกษา โดยได้กำหนดกรอบเกณฑ์ด้านการจัดการศึกษาเพื่อผลงานที่เป็นเลิศ (Baldrige Education Criteria for Performance Excellence) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2541 โดยยึดหลักการดำเนินงานเชิงระบบเพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ สำหรับในประเทศไทยได้ประยุกต์แนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) มาเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบบริหารจัดการคุณภาพของโรงเรียน ซึ่งโรงเรียนสามารถดำเนินการได้ใน 2 ระดับ คือ นำประเด็นตามข้อคำถามของเกณฑ์มาแปลงเป็นกลไกในการพัฒนาการบริหารจัดการของโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศและได้มาตรฐานสากลและหากโรงเรียนประสงค์จะเสนอเพื่อขอรับการประเมินเพื่อขอรับรางวัล โรงเรียนสามารถเสนอต่อสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเพื่อขอรับการประเมินตามเกณฑ์ต่อไป¹⁴⁰ ดังนี้

3.1 รูปแบบการบริหารจัดการคุณภาพตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) ประยุกต์มาจากเกณฑ์ต้นแบบจากรางวัลคุณภาพแห่งชาติสหรัฐอเมริกาที่เรียกว่า The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) มีสาระสำคัญ คือ

ก) **หลักการ แนวคิดและค่านิยมหลัก** เน้นกรอบเกณฑ์ด้านคุณภาพการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วยชุดของค่านิยมหลัก (core values) 11 รายการ ที่อธิบายผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practices) ที่โรงเรียนพึงมุ่งเน้นเพื่อให้เกิดผลงานที่เป็นเลิศโดยต้องบูรณาการให้ปรากฏเป็นที่ประจักษ์ในการปฏิบัติประจำวันทั่วทุกระดับในโรงเรียน ทั้งนี้ โรงเรียนอาจต้องตรวจสอบทบทวนเบื้องต้น โดยพิจารณาจากประเด็นคำถามในแต่ละรายการ ดังนี้

(1) การนำที่มิวิสัยทัศน์ร่วม (visionary leadership) ผู้นำในระดับสูงจะต้องเป็นผู้กำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่มุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียนและมีการสื่อสารทิศทางวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติและสร้างแรงจูงใจกระตุ้นบุคลากรมีส่วนร่วมในการทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ

¹⁴⁰ สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **คู่มือการบริหารจัดการระบบคุณภาพ**. (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2553), 1-2.

(2) การศึกษาที่ยึดการเรียนรู้เป็นแกนกลาง (*learning-centered education*) โรงเรียนมุ่งเน้นการจัดการศึกษาไปที่ การเรียนรู้และความต้องการของผู้เรียน ความต้องการคุณลักษณะของผู้เรียนในอนาคตของสังคมโลก การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและความพึงพอใจของผู้เรียนและแปลงความต้องการเหล่านั้นมาเป็นหลักสูตรและการพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสม

(3) การเรียนรู้ขององค์กรและบุคคล (*organizational and personal learning*) โรงเรียนจัดระบบการเรียนรู้ให้มีบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกันและการเรียนรู้รายบุคคลในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานดำเนินงานของโรงเรียน ซึ่งจะเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จและส่งผลให้เกิดมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้เรียน

(4) การให้คุณค่ากับคณะครู บุคลากรและผู้มีส่วนร่วม (*valuing faculty, staff and partners*) โรงเรียนแสดงถึงการเห็นคุณค่าของครูและบุคลากร โดยการสร้างความผูกพัน ความพึงพอใจ แรงจูงใจ สภาพแวดล้อมการทำงาน สวัสดิการ เป็นต้น จะทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ

(5) ความคล่องแคล่ว กระตือรือร้น (*Agility*) ความคล่องแคล่ว ความกระตือรือร้น เป็นความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะทำให้สามารถลดรอบเวลาและต้นทุนในการพัฒนาคุณภาพ

(6) การมุ่งอนาคต (*focus on the future*) การพัฒนาอย่างยั่งยืนต้องมีความเข้าใจปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาและส่วนแบ่งทางการศึกษา ตลอดจนการจัดการจัดหลักสูตรที่สนองตอบต่อความต้องการ กำลังคนในการพัฒนาประเทศและการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก โรงเรียนต้องมีแนวคิดมุ่งอนาคตอย่างจริงจังและสร้างความผูกพันในระยะยาวกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการ โดยการพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรสร้างโอกาสทางนวัตกรรม เพื่อส่งเสริมให้นักเรียนได้เตรียมตัวมุ่งสู่ออนาคตที่เป็นเป้าหมายทางเลือกอย่างเหมาะสม

(7) การจัดการเพื่อให้เกิดนวัตกรรม (*managing for innovation*) โรงเรียนต้องแสวงหาสร้าง พัฒนาและใช้องค์ความรู้และนวัตกรรม เพื่อให้เกิดนวัตกรรมของหลักสูตร การจัดการกระบวนการเรียนรู้และการบริการให้เกิดกับผู้เรียน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ผู้รับบริการ/ผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ

(8) การบริหารจัดการบนพื้นฐานของข้อเท็จจริง (*management by fact*) โรงเรียนได้วางแผน ตัดสินใจและดำเนินการต่างๆ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ผ่านการวิเคราะห์เป็นข้อเท็จจริงที่เชื่อถือได้มากที่สุด ซึ่งการบริหารระบบพื้นฐานข้อเท็จจริงนี้จะมุ่งสู่การเรียนรู้ของผู้เรียน การปรับปรุงผลการดำเนินการและการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือเทียบเคียง “วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ”

(9) ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ/สังคมและความเป็นพลเมืองดี (*public/social responsibility and citizenship*) โรงเรียนมีบทบาทในการรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน ด้วยการมุ่งเน้นการดูแลชุมชนรอบข้าง สภาพแวดล้อมของชุมชนและสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน รวมทั้งบุคลากรของโรงเรียนประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีจริยธรรมและจรรยาบรรณต่อสาธารณะ

(10) การมุ่งเน้นผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า (*focus on result and creating value*) โรงเรียนได้วางแผน ปฏิบัติและประเมินผลลัพธ์ที่สำคัญในทุกระดับงานที่แสดงให้เห็นว่ามุ่งเน้นการสร้างคุณค่าและผลสำเร็จของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการ

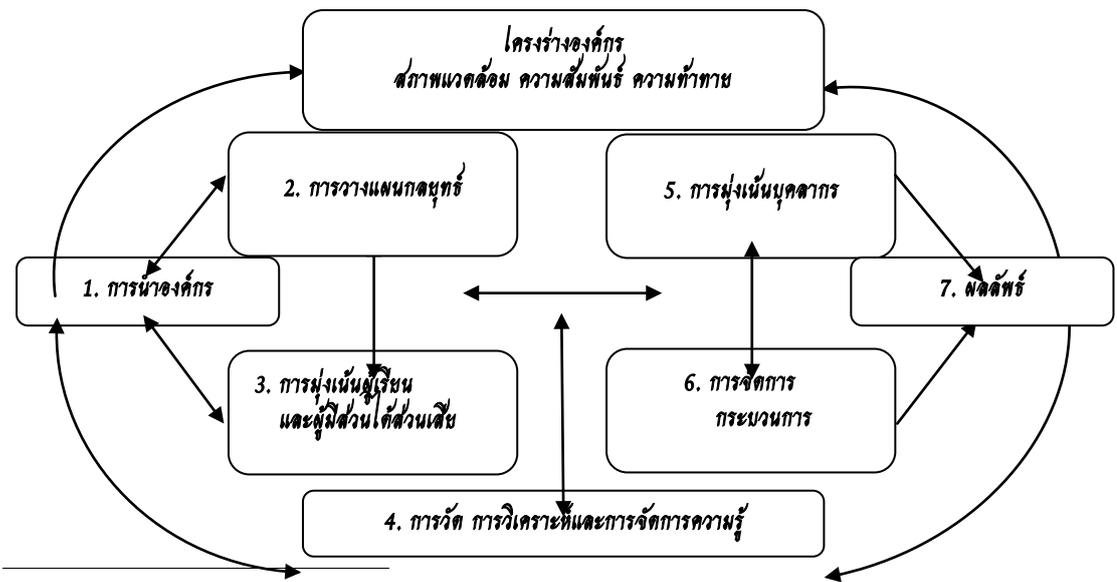
(11) มุมมองเชิงระบบ (*system perspective*) โรงเรียนสร้างระบบบริหารจัดการที่เชื่อมโยงแผนปฏิบัติงาน กระบวนการตัวชี้วัดและกิจกรรมต่างๆ ให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและบูรณาการเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ของโรงเรียน¹⁴¹

¹⁴¹ เรื่องเดียวกัน, 3-6.

ข) องค์ประกอบของระบบบริหารจัดการองค์กรคุณภาพ ดังวิเคราะห์มาจากแนวคิดและค่านิยมหลัก 11 ประการ เพื่อผลการปฏิบัติที่ดีเลิศขององค์กรการศึกษา/โรงเรียน ได้ถูกนำมาผนวกเป็นองค์ประกอบของระบบบริหารคุณภาพ 7 หมวด คือ

- (1) การนำองค์กร (leadenship)
- (2) การวางแผน กลยุทธ์ (strategic planning)
- (3) การมุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (student and stakeholder focus)
- (4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (measurement, analysis and knowledge management)
- (5) การมุ่งเน้นบุคลากร (faculty and staff focus)
- (6) การจัดการกระบวนการ (process management)
- (7) ผลลัพธ์ (performance results)

ทั้งนี้องค์ประกอบทั้ง 7 หมวด แต่ละส่วนมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันเป็นเชิงระบบ เพื่อสร้างระบบบริหารจัดการเชิงบูรณาการ (integrated management system) ขององค์ประกอบทั้งเจ็ดหมวดจะเริ่มจากการนำองค์กร (หมวดที่ 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (หมวดที่ 2) และการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (หมวดที่ 3) ประกอบกันเป็นกลุ่มของการนำองค์กร ซึ่งในส่วนการนำองค์กรต้องมุ่งตรงสู่กลยุทธ์และนักเรียน ผู้บริหารระดับสูงหรือบุคลากรฝ่ายบริหารโรงเรียน ต้องกำหนดทิศทางทางการจัดการศึกษาของโรงเรียนและเป็นผู้นำหลักในการพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาของโรงเรียน เพื่อให้บรรลุตามทิศทางที่กำหนดไว้ ต่อด้วยการมุ่งเน้นบุคลากร (หมวดที่ 5) การจัดการกระบวนการ (หมวดที่ 6) และผลลัพธ์ (หมวดที่ 7) ประกอบกันเป็นกลุ่มผลลัพธ์ โดยบุคลากรและกระบวนการที่สำคัญมีบทบาททำให้การดำเนินการให้สำเร็จและนำไปสู่ผลการดำเนินการโดยรวมของโรงเรียน ส่วนการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (หมวดที่ 4) มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้องค์กรมีการจัดการที่มีประสิทธิภาพและการปรับปรุงผลการดำเนินงาน โดยใช้ระบบที่ใช้ข้อมูลจริงและองค์ความรู้เป็นแรงผลักดัน การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้เป็นพื้นฐานของระบบการจัดการผลการดำเนินการโดยรวม ซึ่งระบบการบริหารคุณภาพดังกล่าวข้างต้น มีจุดมุ่งเน้นที่สำคัญที่สุด คือ การสร้างผลงานที่เป็นเลิศโดยการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องและใช้รูปแบบวงจรมคุณภาพ PASA (Plan Do Study Act Model) เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อน โดยแสดงความสัมพันธ์เชิงบูรณาการ ดังแผนภาพ¹⁴²



¹⁴²เรื่องเดียวกัน, 7-8.

ค) แนวทางการดำเนินการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ โรงเรียนสามารถดำเนินการบริหารจัดการคุณภาพโดยพิจารณาจากองค์ประกอบทั้ง 7 หมวด โดยต้องคำนึงและตระหนักอยู่ตลอดเวลาว่า การดำเนินการเพื่อเกิดผลการปฏิบัติที่ดีต่ออย่างแท้จริงนั้นคือสำคัญที่สุด คือ การคำนึงถึงค่านิยมหลัก 11 ประการข้างต้น ทั้งนี้การนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาประยุกต์ใช้จริงในโรงเรียน ผู้บริหารสามารถดำเนินการบริหารระบบคุณภาพได้ ดังแนวทางต่อไปนี้

(1) การนำองค์กร (leadership) เป็นระบบการนำของโรงเรียน (school leadership system) ได้แก่ ผู้บริหาร บุคลากรหลักที่เป็นที่ปรึกษา กำหนดค่านิยม ที่ศทางและผลงานที่คาดหวังอย่างไร รวมถึงการมุ่งเน้นนักเรียน การเรียนรู้ การกระจายอำนาจให้บุคลากร นวัตกรรมและการเรียนรู้ในองค์กร โดยมีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

(1.1) สร้างกระบวนการในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดวิสัยทัศน์ไม่ควรเกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีการวิเคราะห์ที่ครอบคลุมปัจจัยที่เกี่ยวข้องในทุกประเด็น

(1.2) ดำเนินการการดูรับบรรยากาศในโรงเรียนเพื่อส่งเสริมกำกับให้มีการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม โดยมีข้อมูลแสดงให้เห็นว่า มีการบริหารอย่างเป็นระบบ อย่างเป็นขั้นเป็นตอน มีการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและกฎข้อบังคับของโรงเรียน มีการกำกับ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน มีระบบกำกับให้บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติตามกฎระเบียบ

(1.3) สร้างบรรยากาศภายในโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนมีการพัฒนาโรงเรียนให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ เช่น

- การบริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ

- การกระจายอำนาจเพื่อให้เกิดการทำงานในลักษณะของทีมงาน หรือ คณะกรรมการ/คณะทำงานและให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจได้อย่างทันท่วงที เพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน สร้างแรงจูงใจให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน ให้บรรลุผลสำเร็จ

- การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่โดยการสนับสนุนส่งเสริม ให้คำปรึกษาแนะนำของผู้บริหาร กระตุ้นให้ครูได้แสวงหาวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน เช่น ครูแนะนำผู้ต้องสามารถแนะนำนักเรียนให้เห็นช่องทางการศึกษาและประกอบอาชีพใหม่ๆ ซึ่งเกิดจากการพัฒนาเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ๆ ในศาสตร์ด้านต่างๆ

- การจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นให้เกิดผลที่นักเรียนโดยเฉพาะ นักเรียนจะต้องมีคุณลักษณะตามเกณฑ์มาตรฐานสากล

- กระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและเพิ่มพูนศักยภาพครู

- การดำเนินการสนับสนุนให้คณะครูและนักเรียนมีความเข้าใจในทิศทาง การพัฒนาของโรงเรียนให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันและทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนา

- การส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในลักษณะต่างๆ ซึ่งการส่งเสริมการเรียนรู้/แลกเปลี่ยนเรียนรู้ขององค์กรมี 2 ระดับ คือ ระดับองค์กรและระดับบุคคล กล่าวคือ ระดับองค์กร โดยการส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนา การประเมินและพัฒนาระบบการทำงาน การรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศการเทียบเคียงผลการปฏิบัติงาน และ ระดับบุคคล โดยการส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสในการพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้าในการทำงาน

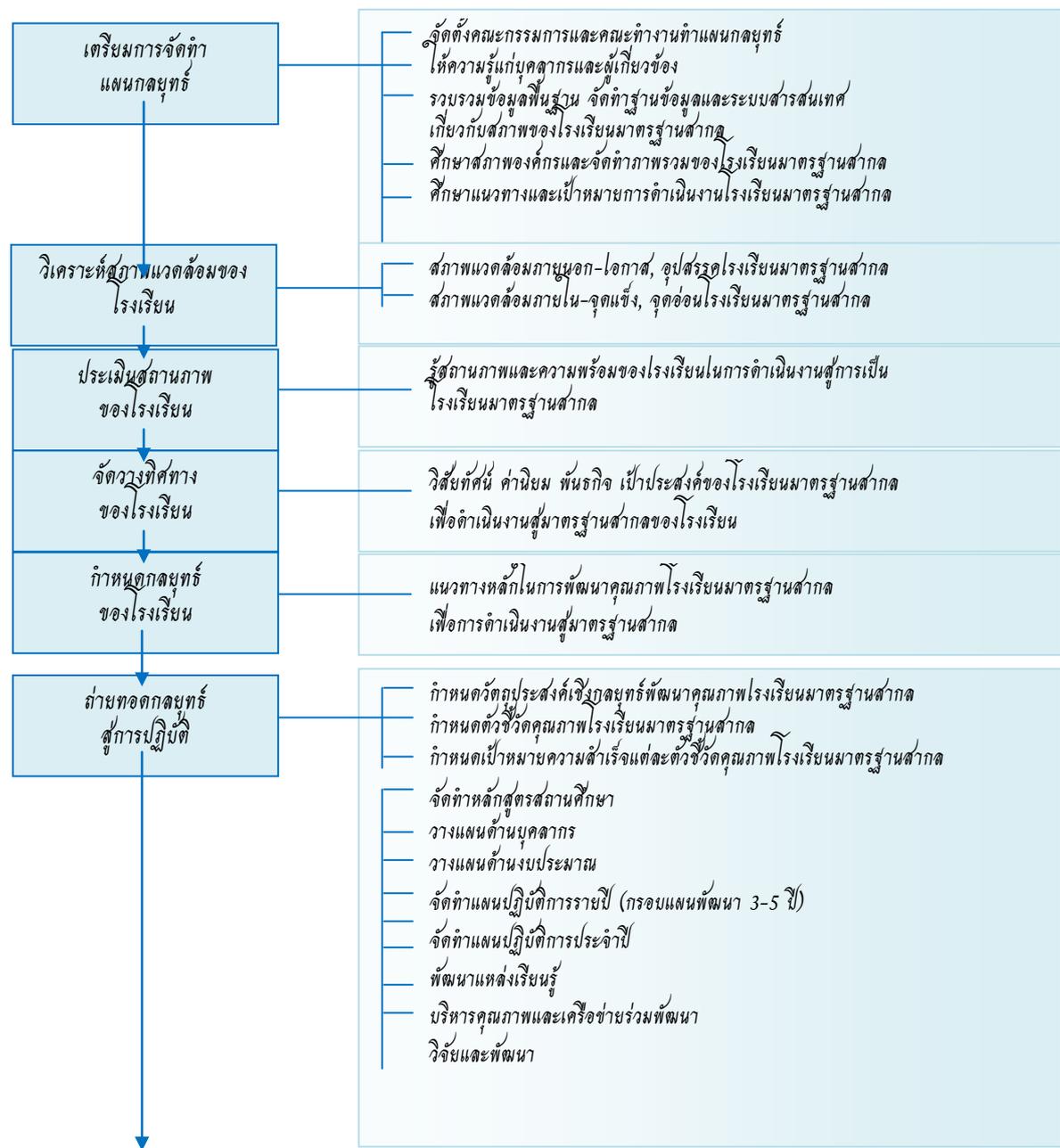
(1.4) จัดระบบการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์กรหรือโรงเรียนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ

- มีวิสัยทัศน์ของโรงเรียน กดยทชัโรงเรียนที่ชัดเจน
 - มีการมอบหมายภารกิจด้วยความท้าทาย ด้วยเป้าหมายที่สอดคล้องและนำไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร
 - มีการสนับสนุนทรัพยากรอย่างเหมาะสม เพียงพอ เช่น งบประมาณบุคลากร โครงสร้างพื้นฐานและที่สำคัญ คือ “การให้ออกาส” ผู้บริหารโรงเรียนต้องคำนึงถึงภาระงานของครูเพื่อให้ครูได้ทำหน้าที่ในการพัฒนาการเรียนการสอนได้อย่างเต็มที่เพื่อให้เกิดผลงานที่ดีที่ตัวนักเรียน/ผู้เรียน
 - มีการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์และการพัฒนาภูมิปัญญาด้วยการส่งเสริมให้มีความกล้าคิด-กล้าแสดงออก-กล้าลงมือทำ โดยให้ทุกคนเรียนรู้ร่วมกันและเป็นที่ยกย่องและกัน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเป็นเลิศขึ้นแก่องค์กรและผู้มีส่วนร่วมทุกคน
 - การสร้างความพึงพอใจในงาน มีองค์ประกอบหลายประการ เช่น ค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับงาน ลักษณะงานที่ท้าทาย การเลื่อนตำแหน่ง หรือโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน การบังคับบัญชา การสร้างทีมงานและสภาพบรรยากาศในการทำงาน เป็นต้น ผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นว่าได้ดำเนินการให้เกิดสิ่งต่างๆ เหล่านี้ขึ้น
- (2) การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) แผนเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาโรงเรียนไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ โดยเฉพาะเป้าหมายของโรงเรียนในโครงการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล ถือเป็นเป้าหมายที่มีความท้าทายเป็นอย่างมาก แผนจึงต้องมีความชัดเจนเห็นแนวทางการเดินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ในระบบการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ โรงเรียนต้องแสดงให้เห็นกระบวนการในการวางแผนกลยุทธ์และนำแผนสู่การปฏิบัติ ดังนี้
- (2.1) โรงเรียนจัดทำแผนกลยุทธ์ระยะ 3 ปี
 - (2.2) วิเคราะห์ภูมิบริบทและศักยภาพของโรงเรียน เพื่อกำหนดจุดเน้นหรือแนวทางสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนว่าจะมุ่งสู่ความเป็นเลิศในด้านใด
 - (2.3) การจัดทำแผนต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง
 - (2.4) การวิเคราะห์ SWOT ต้องให้ครอบคลุมสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในให้ครอบคลุมทุกประเด็น โดยเฉพาะความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและความรู้ในศาสตร์ใหม่ๆ ที่จะก่อให้เกิดอาชีพใหม่ๆ ซึ่งจะเป็นแนวทางในการจัดเนื้อหาหลักสูตรของโรงเรียน
 - (2.5) การกำหนดกลยุทธ์ต้องครอบคลุมประเด็นนำโรงเรียนไปสู่มาตรฐานสากล
 - (2.6) ในการนำแผนไปปฏิบัติต้องกำหนดตัวชี้วัด ระยะเวลาการดำเนินการโครงการ/กิจกรรมต้องกำหนดให้ชัดเจนให้เป็นเป็นรูปธรรมเห็นภาพการปฏิบัติได้จริง
 - (2.7) ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเพื่อพัฒนาโรงเรียนเพื่อพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล

ขั้นตอนการดำเนินงาน (ทำอะไรบ้าง)	เหตุผลและความสำคัญ (ทำเพื่ออะไร)
<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดตั้งคณะกรรมการและคณะทำงาน จัดทำแผนกลยุทธ์ ซึ่งควรจะเป็นบุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจในระบบ การวางแผน และระบบการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาโรงเรียนมาตรฐานสากล 2. ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ให้ความรู้แก่บุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง 3. รวบรวมข้อมูลพื้นฐาน จัดทำฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพโรงเรียน สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การศึกษาในระดับมหภาค ชุมชนและท้องถิ่นเพื่อพัฒนาโรงเรียนมาตรฐานสากล 4. ศึกษาสภาพขององค์กรและจัดทำภาพรวม ของโรงเรียน (School Profile) ศึกษา แนวทาง เป้าหมายการดำเนินงาน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อให้บุคลากรหลักที่รับผิดชอบ ประสานงาน วิเคราะห์ ข้อมูล ประมวลผล ยกวางแผนเพื่อพัฒนาโรงเรียนมาตรฐานสากล 2. เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องมีความรู้ ความเข้าใจ เห็นความจำเป็นในการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาโรงเรียนมาตรฐานสากล 3. เพื่อให้โรงเรียนมีข้อมูลสารสนเทศที่เป็นพื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาโรงเรียนมาตรฐานสากล 4. เพื่อสะท้อนให้เห็นภาพรวมสำคัญของโรงเรียนในด้านภูมิที่ตั้ง ความพร้อม พัฒนาการการจัดการศึกษา ผลสำเร็จที่ผ่านมา

<p>โรงเรียนมาตรฐานสากล</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน 6. ประเมินสถานภาพของโรงเรียน โดย การประเมินความรุนแรงของผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมและสมรรถนะของโรงเรียน 7. จัดวางทิศทางของโรงเรียน โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจและเป้าประสงค์ของโรงเรียน 8. กำหนดกลยุทธ์ โดยสร้างกลยุทธ์ทางเลือกในระดับโรงเรียน ระดับแผนงาน ระดับโครงการและจัดทำกรอบแผนกลยุทธ์ 9. ตรวจสอบ ทบทวนและปรับปรุงแผนกลยุทธ์ 10. เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ 	<p>สภาพแวดล้อมและความต้องการของชุมชนและเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวิเคราะห์และประเมินสถานภาพของโรงเรียนเพื่อพัฒนาโรงเรียนมาตรฐานสากล</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. เพื่อให้ทราบปัจจัยที่เป็นโอกาส/อุปสรรค จุดแข็ง/จุดอ่อนในการดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียนมาตรฐานสากล 6. เพื่อให้ทราบสถานภาพปัจจุบันของโรงเรียนว่าสภาพและแนวโน้มเป็นอย่างไร สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่มีส่วนเอื้ออำนวยมากน้อยเพียงใด หรือไม่ในการดำเนินการโรงเรียนมาตรฐานสากล 7. เพื่อกำหนดสภาพความสำเร็จของโรงเรียนระดับประชาชนโรงเรียนมาตรฐานสากลจากการดำเนินงานของแนวทางที่โรงเรียนจะดำเนินการ 8. เพื่อมีทางเลือกในการดำเนินงานที่เหมาะสมมีประสิทธิภาพตอบสนองต่อทิศทางการดำเนินงานของโรงเรียน 9. เพื่อมั่นใจว่าแผนกลยุทธ์เป็นที่ยอมรับและนำไปปฏิบัติได้จริง 10. เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องตระหนัก ให้ความร่วมมือ และมุ่งมั่นดำเนินการ
---	--

(2.8) การจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเพื่อพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล





นักเรียนเป็นหัวใจและเป้าประสงค์ของการจัดการศึกษา โรงเรียนต้องแสดงกระบวนการทำงานของโรงเรียนที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญแก่นักเรียนโดยมีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

- (3.1) จัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศแก่นักเรียนที่อยู่ในพื้นที่บริการของโรงเรียน
- (3.2) ตรวจสอบความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนเพื่อกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาของโรงเรียน
- (3.3) จัดหลักสูตรสถานศึกษาที่มุ่งสัมฤทธิ์ผลของนักเรียนให้เต็มตามศักยภาพตอบสนองความต้องการของนักเรียนและทิศทางของโรงเรียน
- (3.4) จัดการเรียนการสอน/กิจกรรมการเรียนรู้เชิงพัฒนาผู้เรียน
- (3.5) จัดสภาพแวดล้อม บรรยากาศ และบริการแหล่งเรียนรู้ที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ของนักเรียน ตอบสนองต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน
- (3.6) จัดระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนแบบรอบด้าน (Comprehensive Student Support System) โดยยึดองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

- มีกระบวนการที่มีแบบแผน ขั้นตอนชัดเจน ที่มุ่งส่งเสริม พัฒนา ป้องกัน และแก้ไขปัญหาให้นักเรียนอย่างทั่วถึง โดยมุ่งเน้นความรับผิดชอบร่วมของบุคลากรทุกคนในการดูแลพัฒนาการของนักเรียนแต่ละคนอย่างเป็นองค์รวม (Educating the Whole Child)

- เป็นระบบที่สร้างความมั่นใจว่านักเรียนทุกคนมีครูอย่างน้อยหนึ่งคนที่จะดูแลทุกข้อสงสัยทุกข้อขัดแย้งและต่อเนือง และได้พัฒนาสมรรถนะคุณลักษณะ ทักษะการดำรงชีวิตบรรลุดำเร็จตามศักยภาพแต่ละบุคคล โดยเชื่อมโยงประสานการดำเนินงานทุกส่วนทั้งภายในและภายนอก

- มีการสนับสนุนให้ครูอาจารย์ได้สร้างสัมพันธ์ใกล้ชิดกับผู้ปกครอง เพื่อให้การดูแลที่บ้าน โรงเรียน และชุมชนเชื่อมโยงประสานกัน

- ส่งเสริมผู้ปกครองรวมกลุ่มเป็นเครือข่ายในการเฝ้าระวังดูแลช่วยเหลือ

- ประสานสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน ชุมชน และผู้ชำนาญการในสาขาต่างๆ

- การดำเนินการมุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับคุณค่าของนักเรียนในการตัดสินใจรับผิดชอบ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาตนเองและผู้อื่น (Positive-Based Development)

- (3.7) จัดบริการแนะแนวเชิงรุกที่มุ่งอนาคตและสัมฤทธิ์ผลของนักเรียน

- (3.8) จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจต่อการรับบริการทางการศึกษาจากโรงเรียน

- (3.9) จัดให้มีการรับฟัง ตรวจสอบความคิดเห็นของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ที่มีต่อการดำเนินงานของโรงเรียน เพื่อพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น