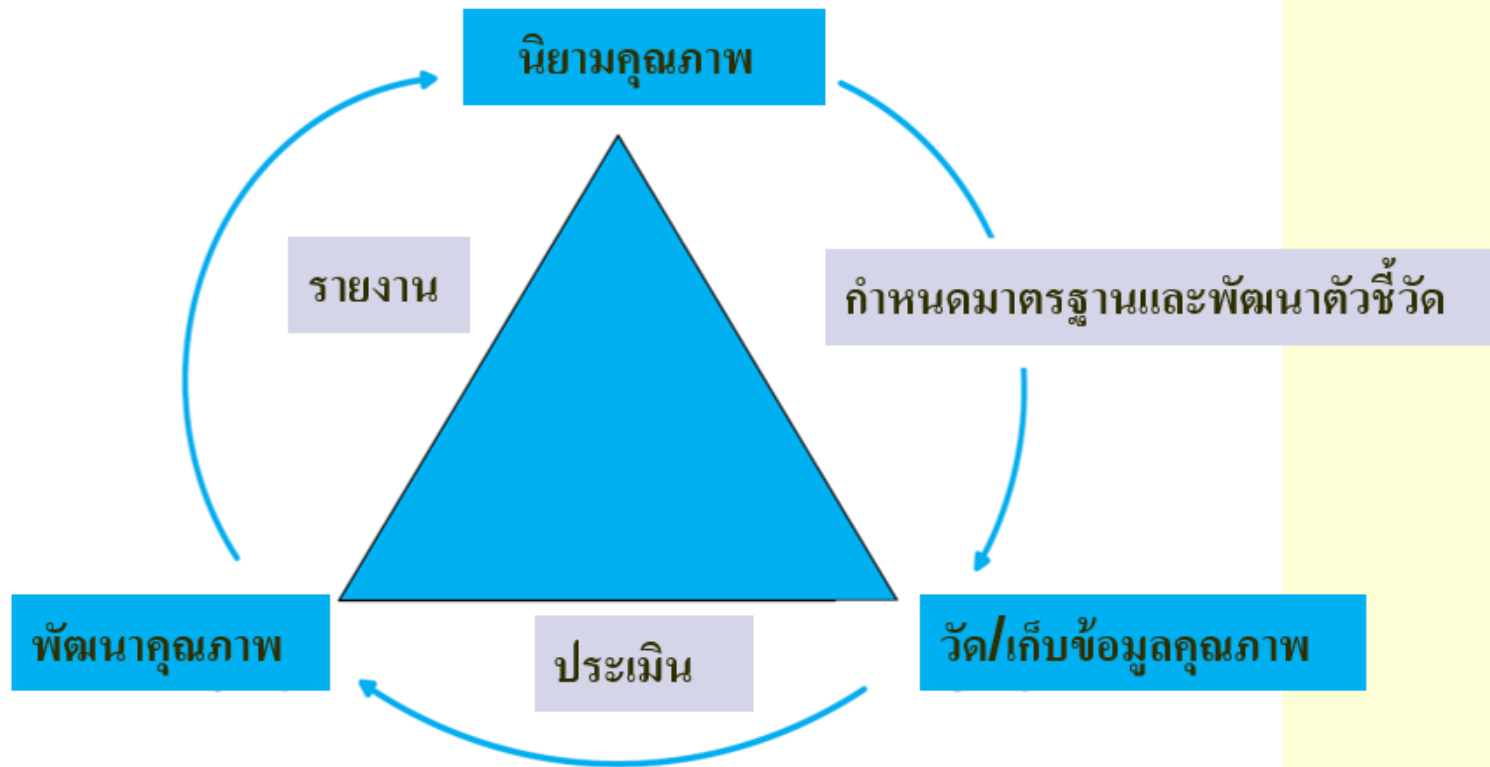


การติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศ
เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา
:) การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา (:

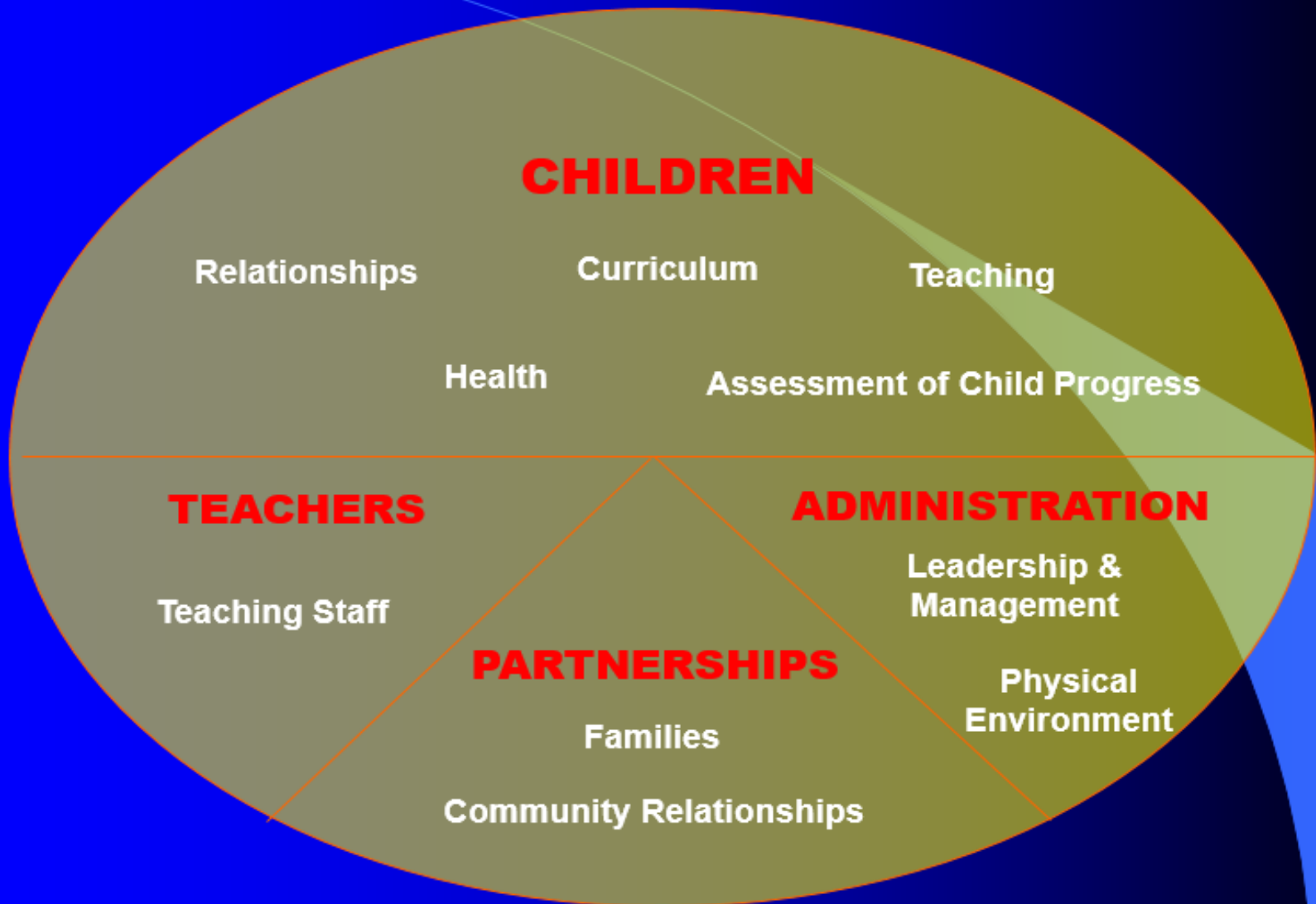


โดย ดร.ไพรวัดย์ พิทักษ์สาดี
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



วงจรคุณภาพ

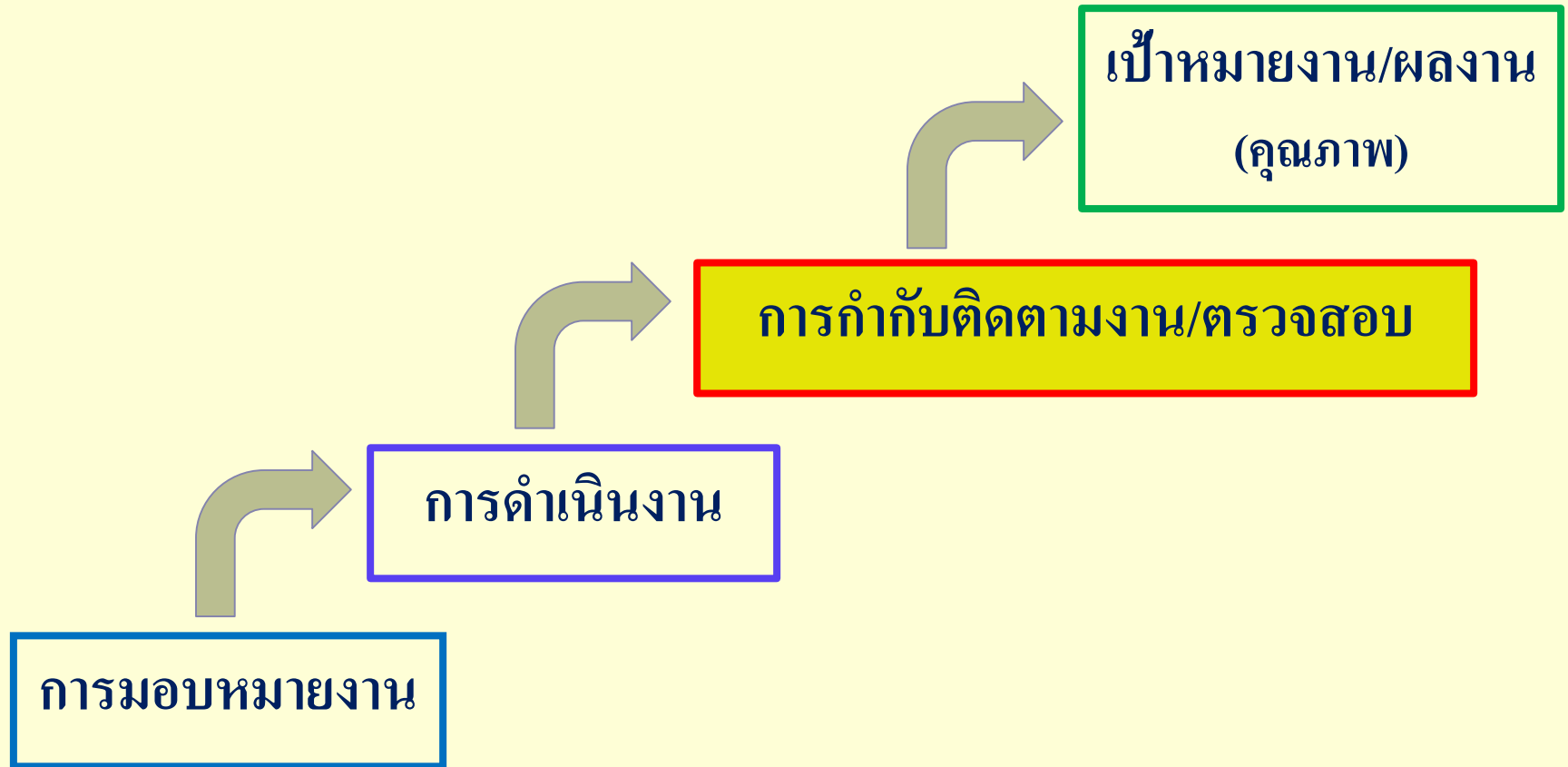
องค์ประกอบหลักในสถานศึกษา



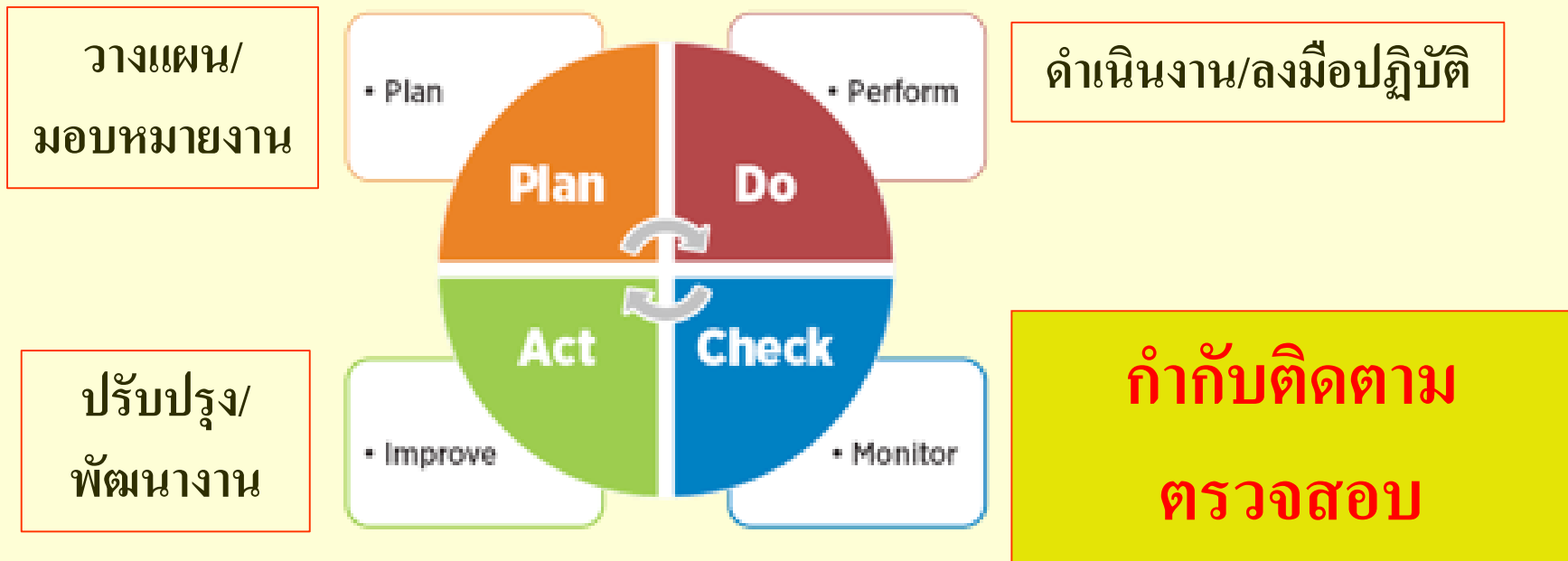
ภารกิจในสถานศึกษา

- การบริหารงานวิชาการ
- การบริหารงานงบประมาณ
- การบริหารงานบุคคล
- การบริหารงานทั่วไป

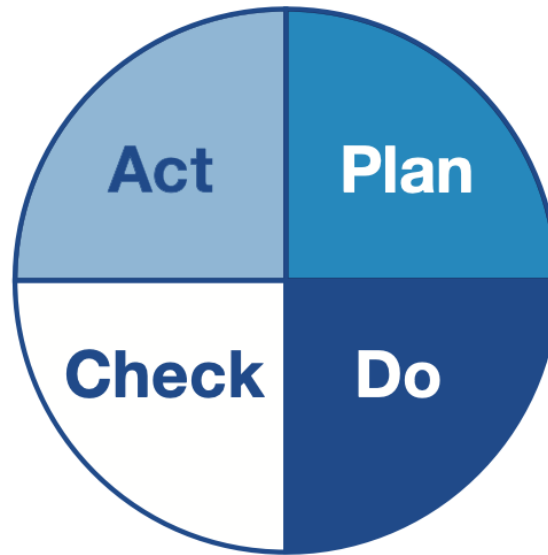
การปฏิบัติภารกิจในสถานศึกษา



วงจรคุณภาพการดำเนินงานในสถานศึกษา



วงจรคุณภาพดำเนินการต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด
(continuous process improvement)



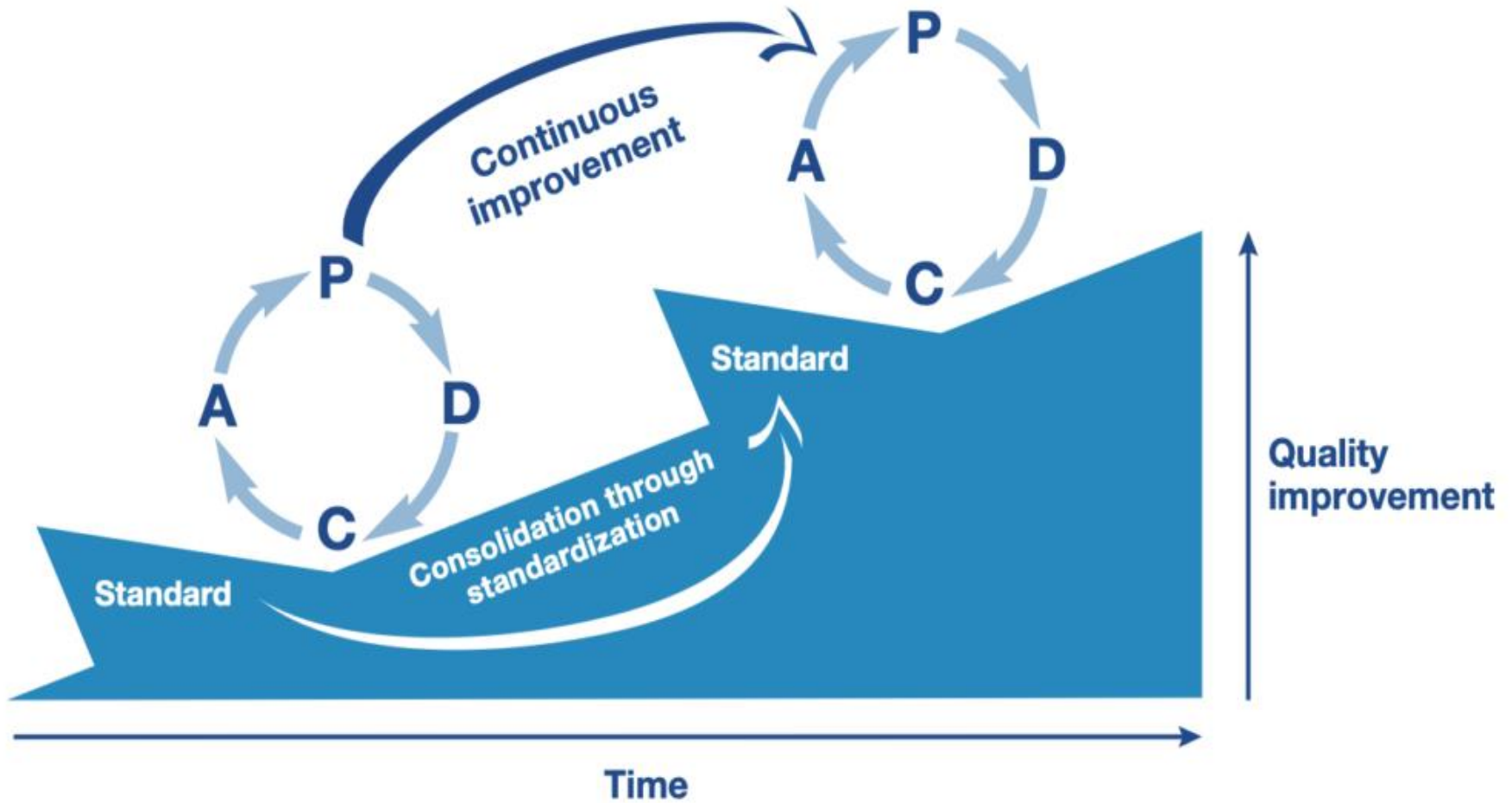
PDCA เป็นวัฏจักรการปรับปรุงเพื่อเปลี่ยนแปลง
กระบวนการ นำการเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติ วัดผลลัพธ์ และ
ดำเนินการต่อไปตามความเหมาะสม


Deming Cycle เป็นวิธีการทางวิทยาศาสตร์ที่ได้รับการยอมรับมานาน


4 ขั้นตอนของวงจร PDCA

- วางแผน (**P**lan) : กำหนดเป้าหมายสำหรับกระบวนการและ
การเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
- ทำ (**D**o) : ดำเนินการเปลี่ยนแปลง
- ตรวจสอบ (**C**heck) : ประเมินผลในแง่ของประสิทธิภาพ
- ลงมือ (**A**ct) : สร้างมาตรฐานและทำให้การเปลี่ยนแปลงคงที่
หรือเริ่มวงจรใหม่อีกครั้ง ขึ้นอยู่กับผลลัพธ์

Sustain and Share the Standard






 ภาระงานมาพร้อมกับ

ความรับผิดชอบ (Responsibility)

อำนาจหน้าที่ (Authority)

และภาระผูกพัน (Accountability)



การกำกับดูแลกิจการในมุมมองธุรกิจ

วิดีโอ

<https://www.setsustainability.com/page/corporate-governance>



ความหมายของการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance)

การกำกับดูแลกิจการ คือ ความสัมพันธ์ระหว่าง
ฝ่ายจัดการ คณะกรรมการ เจ้าของ และผู้มีส่วนได้เสียอื่น

การกำกับดูแลกิจการช่วยให้เกิดโครงสร้างที่สำคัญ
ซึ่งเป็นกลไกในการกำหนดวัตถุประสงค์ของกิจการ
และการกำหนดวิธีที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น
รวมถึงการติดตามผลการปฏิบัติงานของกิจการ

องค์กรเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจ และการพัฒนา
(Organization for Economic Co-operation and Development: OECD)

ความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance)

การกำกับดูแลกิจการเป็นปัจจัยสำคัญในการ**สร้างความยั่งยืน**
และ**เสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กร** โดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ
การกำกับ การติดตาม การควบคุม และการดูแลผู้ที่ได้รับมอบหมายอำนาจ
หน้าที่ให้ไปทำหน้าที่ทางการบริหาร เพื่อให้ทรัพยากรขององค์กรได้
นำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตรงตามเป้าหมาย
ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรม

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง

หลักการพื้นฐานที่สำคัญของการกำกับดูแลกิจการ



หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

CG Code (Corporate Governance Code)

ตระหนักถึงบทบาท และความรับผิดชอบในฐานะ
ผู้นำองค์กรที่สร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน

กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลักของกิจการ
ที่เป็นไปเพื่อความยั่งยืน

สนับสนุนการมีส่วนร่วม
และการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น

เสริมสร้างคณะกรรมการ
ที่มีประสิทธิภาพ

รักษาความน่าเชื่อถือทางการเงิน
และการเปิดเผยข้อมูล

สรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูง
และการบริหารบุคลากร

ดูแลให้มีระบบควบคุมภายใน
และการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม

ส่งเสริมนวัตกรรม และการประกอบธุรกิจ
อย่างมีความรับผิดชอบ

หลักการกำกับ
ดูแลกิจการที่ดี



การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance)

คณะกรรมการควรกำกับดูแลกิจการให้นำไปสู่ผล (Governance Outcome) อย่างน้อยดังต่อไปนี้

๑. สามารถแข่งขันได้และมีผลประกอบการที่ดี โดยคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว
(Competitiveness and Performance with Long-term Perspective)
๒. ประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม เคารพสิทธิ และมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย (Ethical and Responsible Business)
๓. เป็นประโยชน์ต่อสังคม และพัฒนาหรือลดผลกระทบด้านลบต่อสิ่งแวดล้อม
(Good Corporate Citizenship)
๔. สามารถปรับตัวได้ภายใต้ปัจจัยการเปลี่ยนแปลง (Corporate Resilience)



การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance)

การกำกับดูแลกิจการ**ที่ดี** หมายถึง
การกำกับดูแลกิจการที่เป็นไปเพื่อ
การสร้างคุณค่าให้กิจการอย่างยั่งยืน
นอกเหนือจากการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ลงทุน

กระบวนการกำกับดูแลกิจการ



1

กระบวนการปฏิบัติงาน
(Operational
processes)

เพื่อรองรับการดำเนินงานหลัก
ตามวัตถุประสงค์ของธุรกิจ



2

กระบวนการบริหาร
จัดการ
(Management
processes)

เพื่อให้มั่นใจประสิทธิภาพใน
กระบวนการปฏิบัติงาน



3

กระบวนการกำกับดูแล
กิจการ
(Governance
processes)

เพื่อให้มั่นใจได้ว่าองค์กรได้ปฏิบัติ
ตามกฎระเบียบ ข้อบังคับและแนว
ปฏิบัติต่างๆ ที่จำเป็นอย่างครบ
ถ้วน อีกทั้งตอบสนองต่อความ
คาดหวังของผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วน
ได้เสีย



การติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และนิเทศ
เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา



การติดตาม/การตรวจสอบงานในสถานศึกษา

- **การตรวจสอบ (Monitoring)** เป็นการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเป็นประจำ เพื่อติดตามความคืบหน้ากับแผนที่กำหนดไว้ รวมทั้งตรวจสอบการปฏิบัติตามมาตรฐานที่กำหนดไว้
- การติดตามตรวจสอบช่วยระบุแนวโน้มและรูปแบบการทำงาน
ปรับกลยุทธ์ และมีข้อมูลสารสนเทศประกอบการตัดสินใจ
สำหรับการจัดการ/ปรับเปลี่ยนโครงการที่ดำเนินการอยู่

การติดตามตรวจสอบมีหลายประเภท

(Common types of monitoring)

- การตรวจสอบผลลัพธ์ (Results monitoring)
- การตรวจสอบกระบวนการ/กิจกรรม (Process /activity monitoring)
- การตรวจสอบการปฏิบัติตามข้อกำหนด (Compliance monitoring)
- การตรวจสอบบริบท /สถานการณ์ (Context /situation monitoring)
- การตรวจสอบผลประโยชน์ที่ได้รับ (Beneficiary monitoring)
- การตรวจสอบการใช้งบประมาณ (Financial monitoring)
- เส้นทางการตรวจสอบองค์กร (Organizational monitoring tracks)



ตัวอย่างวิธีการติดตาม/ตรวจสอบ....

- ฝึกสอนและการให้คำปรึกษา (**Coaching & Mentoring**)
- เดินและพูดคุย (**Walk & Talk**)
- ให้ข้อเสนอแนะ (**Feedback**)
- เดินผ่าน (**Walk Through**)
- ตรวจสอบความก้าวหน้าของงาน (**Task Progressive Review**)

.....



การติดตามความก้าวหน้าของงาน

(Task Progressive Review)

- กำหนดช่วงระยะเวลาของการติดตามล่วงหน้า
- Coaching งานและพฤติกรรม ให้แนวทางสนับสนุน ช่วยเหลือ
- เน้นที่ความก้าวหน้าของงาน ปัญหา อุปสรรค และวิธีแก้ไข
- จัดให้มีการติดตามทบทวนเป็นหมู่คณะในที่ประชุม หรือโดยส่วนตัวก็ได้ ตามความเหมาะสม
- ใช้เครื่องมือช่วยในการติดตาม

ที่มา : i-team

A3 report : รูปแบบการกำกับติดตามงานอีกวิธีหนึ่ง

A3 report เป็นแนวปฏิบัติที่ **โตโยต้า** เป็นผู้บุกเบิก
ในการทำความเข้าใจปัญหา การวิเคราะห์ การดำเนินการแก้ไข
และแผนปฏิบัติการ ลงบนกระดาษขนาดใหญ่ (A3) แผ่นเดียว
ซึ่งมักใช้ภาพกราฟิก

****โตโยต้าได้พัฒนา A3 report ให้เป็นวิธีมาตรฐานในการสรุปบทเรียน
ที่ได้จากการแก้ปัญหา การรายงานสถานะ และแบบฝึกหัดการวางแผน เช่น
การทำแผนที่กระแสคุณค่า**



A3 report เป็นมากกว่าแผ่นกระดาษที่มีข้อเท็จจริง และตัวเลข แต่เป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้ผ่านการสนทนาเกี่ยวกับปัญหาที่เป็นรูปธรรม ทำได้โดยใช้การสนทนาระหว่างผู้จัดการแบบลีน และผู้โต้แย้งกับปัญหาที่เรียนรู้การจัดการแบบลีน และความเป็นผู้นำในขณะที่แก้ปัญหาที่สำคัญ

ตัวอย่าง A3 Report

Acme Stamping Steering Bracket Value Stream Improvement

Background

- Product Family: Stamped-Steel Brackets for Steering Wheels (L & R-hand drive).
- 18,400 brackets/month supplied to State Street Assembly in daily shipments on pallets of 10 trays of 20 brackets.
- Customer is considering adding a 3rd shift. Will only be able provide a firm schedule on a rolling two-week basis.

Current Situation

- Current production lead time for State Street orders: 23.6 days
- Current processing time: only 188 seconds.
- Now operating in two shifts, 20 days per month with average 1.1 hours OT/day
- Large inventories of material and Work-in-Progress between processes.
- Long changeover times; downtime in Welding.

Current State Map

Analysis

- Each process operates as an isolated island, disconnected from customer.
- Push system; (3) Inventory builds up between processes.
- Each process builds according to its own operating constraints (changeover, downtime, etc.)
- Plans based on 90 and 30-day forecasts from customer. (6) Weekly schedule for each department. (7) System is frequently overridden to make delivery.

Goals: Improve profitability while meeting tougher customer demands:

- Reduce lead time – 23.6 days to ≤5 days
- Reduce inventories: Stamping – ≤2 days
Welding – Eliminate
Shipping – ≤2 days
- Eliminate Overtime on all shifts

12/6/01 Shook/Verble DV JS MR JW KK FC

Countermeasures :

- Create continuous flow in through Weld and Assembly as a Cell > (1)
- Establish Takt Time: Base the pace of work through Weld and Assembly on customer demand at Ship >(5)
- Set new Weld-Assembly cell as pacemaker for entire value stream > (1)
- Establish Build-Schedule for Stamp based on actual use of Pacemaker Cell and pull steel coils from supplier based on actual Stamp usage > (3)
- Reduce Changeover time in Stamp & Weld; Improve uptime in Weld > (4)
- Establish Kanban system, Supermarkets & material handling routes for frequent withdrawal and delivery > (2)
- Establish new production instruction system with Leveling Box >(6 & 7)

BENEFITS: Lead Time & Inventory reduction to 4.5 days allowing flexible to meet 3 shift demand of customer without overtime or adding 3rd shift

COSTS: \$25K (estimated) will be recovered in 14 months from new revenue

Future State Map

DELIVERABLES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	RESPONSIBLE	REVIEW
CCF at Pacemaker	○												Assemble Spvr	Pit Mgr VSMgr
Kaizen each c/t to <TT	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
Weld uptime to 100%	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	Mt'l Hndlg Spvr	Pit Mgr, MH Mgr VSMgr
c/b reduction to <TT	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
Pull at Pacemaker	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	Mt'l Hndlg Spvr	Pit Mgr MH Mgr VSMgr
FG = 2 days	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
Kanban System	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	Prod Ctrl Spvr	PC Mgr Pit Mgr VSMgr
Mt'l handling	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
Leveling Box	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
Pull from Stamping	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
WIP = 1 day	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
c/b < 10 min	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
Pull from Supplier	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
Info flow	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
Daily delivery	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
RM = 1.5 days	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		

Start/Plan/Actual ○/○ Review Plan/Actual ◇/◇ Finish Plan/Actual △/△

Follow-up

- Establish monthly review cycle with management of related departments: PC, MH, Pur, Maint, HR, Fin.
- Create Tracking Center between Stamping & Weld/Assembly Cell
- Track reduction of lead-time, inventory, overtime as well as plan status

ตัวอย่าง A3 reports

Support Launch Objectives with Accurate, Timely Document Translations

KS 8/18/08 DP 8/17/08

I. Background

Acme plant to double capacity. Much document translation required

- Poor English translations of Japanese documents caused many problems at original plant startup.
- Expansion plans call for aggressive launch timeline and cost reduction.

Document translation problems could impede launch!

II. Current Conditions

Problems:
 Cost = 10% over budget
 Delivery = Over 50% late; long, variable lead times
 Quality = Much rework > 50%; many errors reach customer
 Overall = 😞

Lead time = 2 to 60 days

III. Goals/Targets

Quality - 0 defects at launch
 - Rework less than 10%

Delivery - 100% on-time
 - Level weekly volume (heijunka)
 - Consistent short lead time with predictable delivery

Cost - 10% decrease — Rework down; overtime down

IV. Analysis

Loss

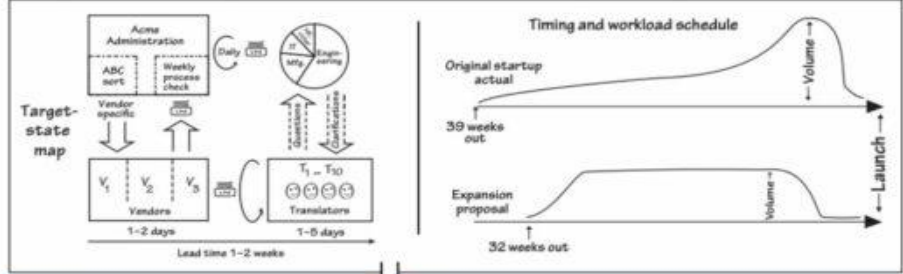
- 85% lost or stuck
- Poor originals
- Poor final translations

Translation problems

- Large batches Random causes
- Four document creationists Random use of technical vocabulary Unclear expectations Written descriptions of complex operations
- Poor or wrongly skilled translator No or poor editing Unclear expectations Large batches and uneven and unpredictable workloads

V. Proposed Countermeasures

Cause	Countermeasure	Description	Benefit	Responsible/support
A	Central document-flow tracking process	Overall process ownership established Document flow and timing management - Timing control chart; weekly check - Segmentation by document type	Delivery Quality Cost	Porter - Each department - Vendors
B	Standard vocabulary database and templates	Standard terms for processes, equipment tools, work flow across job sites Create standard templates and include photos and videos Gathered from each department, input into database for use by internal document creators and translators	Quality	Administration IT Each department
C	Standard vendor three-step process	Step ① Translation by topic specialist Step ② Rewrite by native English speaker Step ③ Check by highly skilled bilingual	Quality Delivery	Administration - Each vendor - Procurement



VI. Plan

Deliverables	Timeline	Responsible	Support	Review
Overall Launch Timeline	Non-sushi A3 authorized	Administration/ Porter	Each department	Plant management Committee Japan HQ
Planning	Evaluate Select	Procurement Frances	Administration/ Porter	Each department
Vendors	Three-step process	Administration/ Carter	Administration/ Porter	Administration/ Sanderson
Document creation - Database and templates	Compile Ongoing updates	Each department	- IT (Kick and Terry)	Administration/ Sanderson
- Training - Creating documents		Each department	- HR - Administration	
Document translation management system - Flow segmentation - Traffic control chart	A, B, C sort Weekly check	Administration/ Porter	Each department Ana	Administration/ Sanderson
Midproject review				

VII. Followup

Midterm review
 Prelaunch review

Ensure ongoing collaboration
 Monitor system weekly. All metrics, especially quality and delivery

แนวปฏิบัติในการติดตามตรวจสอบที่ดีที่สุด

- ควรมุ่งเน้นตรวจสอบข้อมูลเฉพาะกลุ่มผู้เกี่ยวข้องและกระบวนการทำงาน (เฉพาะที่จำเป็นและเพียงพอในการวิเคราะห์)
- ควรตรวจสอบอย่างเป็นระบบ ตามตัวบ่งชี้ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าและสมมติฐานที่กำหนดไว้
- ควรมองหา (ตรวจสอบ) การเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับโครงการและบริบท รวมถึงการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็ตามในโครงการ สมมติฐาน/ความเสี่ยง เพื่อนำข้อมูลเหล่านี้ไปปรับปรุงโครงการ/แผนการดำเนินงาน
- การติดตามตรวจสอบต้องทันเวลา ข้อมูลที่ได้มาจึงจะเกิดประโยชน์และนำไปใช้ได้ทันที
- การติดตามตรวจสอบควรมีส่วนร่วมโดยผู้เกี่ยวข้องหลัก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - การตรวจสอบไม่เพียงแต่ช่วยลดต้นทุนเท่านั้น แต่ยังสร้างความเข้าใจและความเป็นเจ้าของร่วมกันได้อีกด้วย
- ข้อมูลจากการตรวจสอบไม่ได้มีไว้สำหรับการจัดการโครงการเท่านั้น ถ้าเป็นไปได้ควรแจ้งให้ผู้รับผลประโยชน์ ผู้บริจาค และทุกคนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบด้วย

การติดตามตรวจสอบสถานศึกษาโดย ก.ต.ป.น. มีอะไรบ้าง

- สถานศึกษาบริหารจัดการได้บรรลุตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับใด มีหลักฐานอะไรบ้าง
- ผลงานดีเด่น/ดีเลิศมีอะไรบ้าง (ปริมาณและคุณภาพ)
- ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการ/กระบวนการพัฒนาสถานศึกษานั้น ๆ เพื่อต่อยอดการทำงานตามบริบทของสถานศึกษา
- แนะนำวิธีการ/เทคนิคเพื่อปิดช่องโหว่ของการทำงาน
- ช่วยสกัดกระบวนการ/ขั้นตอน/ระบบปฏิบัติที่ดีเลิศของสถานศึกษา
- กระตุ้นให้เกิดแนวคิด/แนวทางการประกอบอาชีพของนักเรียนที่ชัดเจน
-

กลยุทธ์การประกอบอาชีพและการศึกษาต่อ

think: คิดเป็น ทำได้

*Problem Formulation
Research
Interpretation
Communication
Precision & Accuracy*

รู้ลึก รู้จริง **know:**

*Structure of Knowledge
Challenge Level
Value
Attribution
Effort*

**Key
Cognitive
Strategies**

**Key
Content
Knowledge**

**Key
Transition
Knowledge
and Skills**

**Key
Learning
Skills and
Techniques**

go:

*Postsecondary Awareness
Postsecondary Costs
Matriculation
Career Awareness
Role and Identity
Self-advocacy*

ก้าวต่ออย่างมุ่งมั่น

act:

*Ownership of Learning
Learning Techniques*

ลงมือปฏิบัติจริงจัง

ระดับความรู้ (ลึก)

ระดับ 1 ระลึกได้ (Recall)

- ❖ ข้อเท็จจริง สารสนเทศ กระบวนการ

ระดับ 2 ทักษะ ความคิดรวบยอด (Skill / Concept)

- ❖ ใช้ข้อมูลสารสนเทศหรือความรู้รวบยอด
- ❖ คิดได้มากกว่า 2 ชั้นขึ้นไป

ระดับ 3 กลวิธีการคิด (Strategic Thinking)

- ❖ แสดงเหตุผลประกอบ เห็นพัฒนาการในการวางแผนหรือจัดลำดับงาน งานมีความซับซ้อน แสดงคำตอบที่เป็นไปได้มากกว่า 1 คำตอบ

ระดับ 4 ขยายความคิด (Extended Thinking)

- ❖ มีการสืบค้นความรู้เพิ่มเติม ใช้เวลาในการคิดและแก้ปัญหาที่มีเงื่อนไขข้อจำกัดหลายประการ ด้วยวิธีการต่าง ๆ



**ท่านมีวิธีการติดตามตรวจสอบ
การดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างไรบ้าง**





**หลังการติดตามตรวจสอบการดำเนินงาน
ของสถานศึกษาแล้ว ทำอย่างไรต่อไป**



ท่านมีวิธีการประเมินสถานศึกษาอย่างไร

 ประเมินเชิงปริมาณ (Quantitative assessment)

 ประเมินเชิงคุณภาพ (Qualitative assessment)

 ประเมินแบบแยกส่วน (Analytic assessment)

 ประเมินแบบองค์รวม (Holistic assessment)

การประเมิน เชิงปริมาณ

เก็บรวบรวมข้อมูล
ที่มีการนำจำนวน
ความถี่ ร้อยละ และ
สถิติต่าง ๆ ที่มีการ
บันทึกไว้ นำข้อมูล
เหล่านี้เป็นตัวแทน
ในการอ้างสรุป

วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล

- การสำรวจ
- การใช้แบบสอบถาม
ปลายปิด
- การตอบแบบ
สำรวจรายการ
- การทดสอบ

จุดแข็ง

- * ง่ายต่อการประเมิน
- * เก็บข้อมูลได้จำนวนมาก
- * ง่ายต่อการสรุป
- * ได้รับการยอมรับเพราะ
เชื่อว่ามีประสิทธิภาพ

ข้อจำกัด

- * ข้อมูลที่ได้อาจมีรายละเอียดไม่
มากเท่าการประเมินเชิงคุณภาพ
- * การตอบคำถามอาจยุ่งยาก
สำหรับคนบางกลุ่ม ทำให้ไม่ได้
ข้อมูลเพียงพอในการตีความสรุป

การประเมิน เชิงคุณภาพ

เก็บรวบรวมข้อมูล
ที่มีผลต่อการ
อธิบายพฤติกรรม
เหตุการณ์ ปัญหา
ของสิ่งที่ประเมิน

วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล

- สัมภาษณ์
- คำถามปลายเปิด
- สันทนาากลุ่มย่อย
- การศึกษารายกรณี
- การสังเกต
- การบันทึกเรื่องราว

จุดแข็ง

* ได้ข้อมูลเชิงลึกที่ตอบ
คำถามว่า ทำไม อย่างไร
ทำให้เข้าใจข้อมูลเชิง
ปริมาณชัดเจนมากขึ้น

ข้อจำกัด

* ใช้เวลาในการเก็บ
รวบรวมและวิเคราะห์
มาก ข้อมูลมีความเป็น
อัตนัย ทำให้สรุปยาก



แนวคิดการประเมินแบบแยกส่วน (Analytic Assessment)

เป็นการประเมินผลงานโดยจำแนกออกเป็น**ด้าน ๆ** ว่ามีรายการประเมินอะไรบ้าง และกำหนดวิธีการให้คะแนนอย่างไร การประเมินในลักษณะนี้ ต้องกำหนดแนวทางการให้คะแนนที่อธิบายระดับการปฏิบัติผลงานนั้น ๆ ไว้อย่างชัดเจน



แนวคิดการประเมินแบบองค์รวม (Holistic Assessment)


- บางคนเรียกว่า “การประเมินแบบบูรณาการ (Integrated Assessment)”
- มุ่งประเมินงาน/กิจกรรม/องค์กร ในภาพรวมมากกว่าจะประเมินองค์ประกอบย่อยๆ
- ส่วนย่อย/หน่วยงานย่อยจะถูกประเมินรวมไปด้วยกัน
- ต้องใช้ผู้ประเมินที่เชี่ยวชาญ/มีประสบการณ์ (Professional judgement) ซึ่งจะช่วยลดเวลาการประเมินลงได้มาก และช่วยขจัดความไม่น่าเชื่อถือในการประเมินได้
- อยู่บนพื้นฐานของร่องรอยหลักฐานที่ดำเนินงานอยู่แล้ว (Evidences - based)

* ผู้ประเมินต้องสามารถชี้ร่องรอยที่สะท้อนศักยภาพของสิ่งที่ประเมินเฉพาะที่จำเป็น และมีเทคนิคที่จะรวบรวมข้อมูล+เหตุการณ์ให้เพียงพอ แล้วจึงทบทวนร่องรอยหลักฐานและตัดสินใจ*



การประเมินแบบองค์รวม (Holistic Assessment)

เป็นการให้คะแนนคุณภาพของสิ่งที่จะประเมิน (ผลงาน กิจกรรม กระบวนการ องค์กร) ซึ่งมีความสัมพันธ์กันอยู่ ภายในตัวเอง โดยพิจารณาจากภาพรวมตามเกณฑ์หรือ มาตรฐานที่กำหนด ซึ่งจะต้องมีการอธิบายระดับคุณภาพไว้ ชัดเจน ด้วยวิธีการประเมินหลาย ๆ วิธี จากหลายแหล่งข้อมูล



ความแตกต่างของการประเมินแบบองค์รวมและแบบแยกส่วน

การประเมินแบบองค์รวม (Holistic)	การประเมินแยกส่วน (Analytic)
1. ประเมินในภาพรวม	1. ประเมินแยกเป็นประเด็นย่อย
2. ให้คะแนนสิ่งที่ต้องการประเมินแบบกว้างๆ โดยรวม 1 ค่า	2. ให้คะแนนสิ่งที่ต้องการประเมินแบบแยกส่วนในแต่ละองค์ประกอบหรือลักษณะสำคัญที่จำเป็น
3. ใช้ในการประเมินผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์กันภายใน	3. ใช้ประเมินผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานที่ซับซ้อนและต้องใช้มิติ/เกณฑ์หลายด้านสำหรับใช้บ่งชี้คุณภาพของงานจึงจะครอบคลุมและชัดเจน
4. ประเมินและตัดสินใจได้รวดเร็ว	4. ใช้เวลาในการประเมินเพราะให้ความสำคัญกับการประเมินแต่ละประเด็นย่อย
5. ผู้ประเมินต้องมีทักษะและความรู้รอบและรู้ลึก (expert judgment)	5. ผู้ประเมินพิจารณาไปตามประเด็นทีละประเด็นตามที่กำหนด

ประโยชน์ของการประเมินแบบองค์รวม

- สะท้อนโลกแห่งความเป็นจริง (reflect the real world)
- สะท้อนความสามารถที่แท้จริงขององค์กร (reflect skill requirement of Institution)
- ประหยัดเวลาและลดค่าใช้จ่าย (Save the time and reduce cost)
- เน้นกระบวนการดำเนินการหลัก (Streamline Processes)
- โอกาสที่จะเห็นร่องรอยหลักฐานชัดเจนขึ้น (Optimise evidence opportunities)

ลักษณะทั่วไปของการประเมินแบบองค์รวม

1. อาศัยความเชี่ยวชาญ/ชำนาญการทางวิชาชีพเป็นหลักในการตัดสินคุณค่าของสถาบัน แผนงาน/โครงการ ผลิตภัณฑ์/นวัตกรรม หรือกิจกรรม
2. ให้ความเชื่อมั่นในดุลยพินิจที่มีอัตวิสัยบนรากฐานความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ
3. ผู้ประเมินมักเป็นทีมหรือหมู่คณะมากกว่าบุคคลเดียวที่อาจเชี่ยวชาญไม่ครบทุกด้าน ใช้ความเชี่ยวชาญ (ความรู้ความสามารถ และทักษะเฉพาะ) ที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่ประเมินในการตัดสินคุณค่าหรือประเมินสิ่งนั้น (อาจใช้ความเชี่ยวชาญจากผู้ประเมิน หรือใช้จากบุคคลอื่น ๆ ขึ้นอยู่กับใครเป็นผู้ให้ความเชี่ยวชาญที่ตรงกับสิ่งที่ประเมินมากที่สุด)

หลัก/วิธีการประเมินแบบองค์รวม

- ▶ ใช้ทักษะ/ความสามารถในการสังเกตของผู้ประเมิน ต้องมีความรู้ลึกไวต่อการรับรู้สิ่งที่ซับซ้อน/เปราะบาง/ยากแก่การเข้าใจ (แต่มีความสำคัญ)
- ▶ อาศัยความชำนาญ/เชี่ยวชาญจากประสบการณ์ที่เคยลงมือทำ/มี เพื่อเข้าถึงคุณค่าในสิ่งที่ประเมิน
- ▶ ใช้วิธีการเชิงคุณภาพ (ด้วยภาษาหรือรูปภาพ) เพื่อแสดงให้เห็นถึงคุณค่า/คุณภาพของสิ่งประเมินเป็นหลัก *(แต่ไม่ได้ปฏิเสธการใช้ตัวเลขเพื่อประกอบการพรรณนาสิ่งที่ประเมินให้ผู้อื่นรับรู้และเข้าใจได้ง่าย)*
- ▶ ประเมินด้วยรูปแบบ/วิธีการที่ยืดหยุ่น ไม่เป็นทางการ ไม่มีกฎเกณฑ์ สูตรสำเร็จ มักเกิดขึ้นแบบฉับพลัน (มากกว่าการวางแผน/กำหนดวิธีการเข้มงวดไว้ล่วงหน้า)

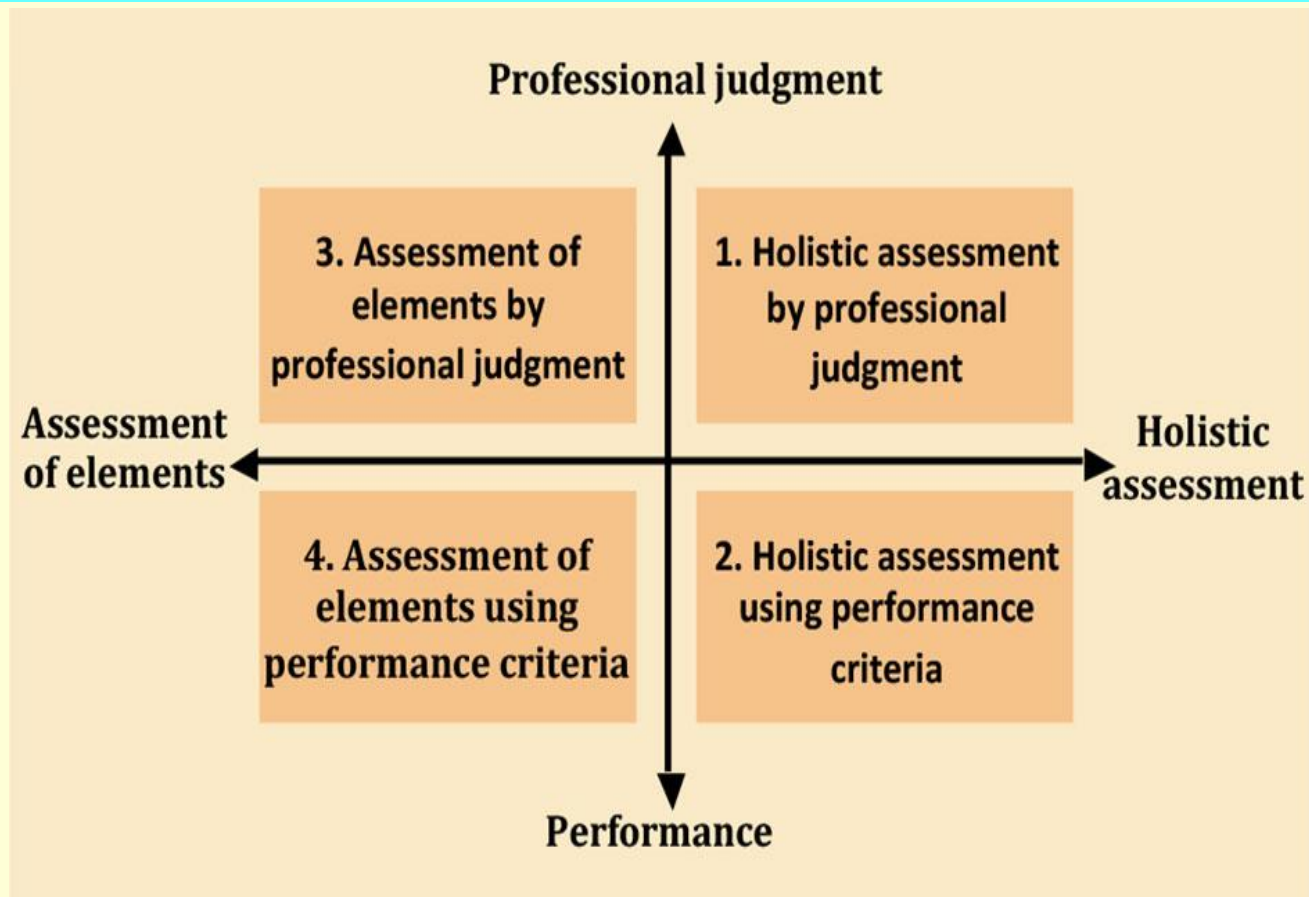
หลัก/วิธีการประเมินแบบองค์รวม (ต่อ)

- ▶ เน้นการรวบรวมข้อมูลจากสถานการณ์/เหตุการณ์จริง ณ ปัจจุบัน โดยการตรวจสอบหรือเข้าเยี่ยมชม (Site visit)
- ▶ วิพากษ์วิจารณ์ (Criticism) เพื่อสะท้อนมุมมองเกี่ยวกับสิ่งที่ประเมินจากข้อมูล หลักฐานที่หลากหลาย (ตามความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ของผู้ประเมิน)
- ▶ มักใช้วิธีการเชิงคุณภาพ แต่ก็ไม่ได้ปฏิเสธการใช้วิธีการเชิงปริมาณ
- ▶ ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ เช่น คลิปวิดีโอ (Video clip) นอกเหนือจากการใช้เขียนพรรณนาให้เห็นคุณภาพที่เกิดขึ้น (ในชั้นเรียนและสถานศึกษา)

หลัก/วิธีการประเมินแบบองค์รวม (ต่อ)

- ▶ มิติการพรรณนา (Descriptive dimension): เน้นการเล่าเรื่องหรือบรรยายตามลำดับเหตุการณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสื่อความให้ผู้อ่านหรือสาธารณชนทราบ (รับรู้และเข้าใจ) ว่าสิ่งที่ประเมินมีลักษณะอย่างไร
- ▶ มิติการตีความ (Interpretative dimension): เน้นการตีความหมายและผลติดตามมาจากการสังเกตสิ่งที่ประเมิน มีจุดมุ่งหมายเพื่ออธิบายให้เข้าใจอย่างชัดเจนในผลของกระบวนการ/กิจกรรมของสิ่งที่ประเมินใด ๆ บนพื้นฐานข้อมูลหลักฐานจากการสังเกตที่ได้พรรณนาไว้ พร้อมทั้งระบุเหตุผลประกอบการอธิบาย
- ▶ มิติการประเมินค่า (Evaluative dimension): เน้นการประเมินค่าความสำคัญของสิ่งที่ประเมินตามผลการพรรณนาและการตีความ มีจุดมุ่งหมายเพื่อการปรับเปลี่ยนส่วนประกอบต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กับคุณภาพของสิ่งที่ประเมินให้มีระดับสูงขึ้น
- ▶ มิติการสรุปสาระสำคัญ (Thematic dimension): เน้นการให้สาระสำคัญ (Major themes) ที่ผู้ประเมิน “ถกทอ” หรือได้ถอดบทเรียนหลักเกี่ยวกับสิ่งที่ประเมินมาจากบทวิพากษ์วิจารณ์กรณีต่าง ๆ ได้ทราบในภาพรวมว่าเป็นอย่างไร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเป็นแนวทางการปรับปรุงคุณภาพของสิ่งที่ประเมิน

ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินกับการตัดสินอย่างมืออาชีพ (professional judgement)



อ้างอิงจาก <http://www.skillsrecognition.net.au/holistic-assessment>

ร่องรอยหลักฐาน (Evidences)

รวบรวมได้จาก 2 แหล่ง คือ ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน

Evidences มี 3 กลุ่มใหญ่ๆ ได้แก่

- หลักฐานโดยตรง (direct evidence)
- หลักฐานโดยอ้อม (indirect evidence)
- หลักฐานจากเอกสาร (supplementary evidence)

แหล่งของร่องรอยหลักฐาน (Evidence)



ร่องรอยหลักฐาน (Evidences)

- เป็นได้ทั้งงานเอกสารและไม่ใช่อเอกสาร
- ควรเก็บร่องรอยหลักฐานโดยใช้หลายๆวิธี
- เก็บและใช้ร่องรอยหลักฐานหลายเหตุการณ์ จะทำให้การประเมินน่าเชื่อถือขึ้น

ดังนั้น

การประเมินบนพื้นฐานของร่องรอยหลักฐาน

(evidence-based evaluation)

ต้องเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์

หลักฐานเชิงประจักษ์ หมายถึง ข้อเท็จจริงที่
สังเกตหรือพิสูจน์หรือยืนยัน โดยมีข้อมูลหรือหลักฐาน
ประกอบการยืนยัน

การสอบถามเพื่อให้ได้ข้อมูล (Probing Information)

- Questioning เพื่อนำเอาข้อมูลจากผู้ถูกประเมินออกมาให้ได้ อย่าคิดว่าเขาจะบอกเราหมดทุกอย่าง บางข้อมูลเห็นอยู่แล้ว ก็ไม่ต้องถาม “Too Obvious”
- ผู้ประเมินต้องเตรียมรายการคำถามไว้ (ในใจ) [ทำ question bank ไว้ก็ได้] มั่นใจว่าจะถามครอบคลุมทุกด้าน
- เลี่ยงคำถามที่จะเป็นการตรวจสอบ/ทดสอบ/ติชม
- การจดบันทึกระหว่างประชุมถือเป็นเรื่องสำคัญ

การพูดคุยซักถามที่มีประสิทธิภาพ

(Quality competency conversation)


- เข้าใจงานในสถานศึกษาที่จะประเมินเป็นอย่างดี
- มีความรอบรู้เกี่ยวกับภาระงาน สมรรถนะ และบรรยากาศสิ่งแวดล้อมของสถานศึกษา
- ผ่าน/มีประสบการณ์การประเมินสถานศึกษามาแล้ว
- สามารถสื่อสารกับบุคลากรในสถานศึกษาได้อย่างดี
- สามารถขยี้ (tease out) ข้อมูลอย่างมีไหวพริบ
- สามารถซักถาม/ดึง(เน้น)ข้อมูลได้จากกลุ่มบุคคล/งานที่หลากหลาย

ข้อพึงระวังในการประเมิน

- (1) เจตคติต่อการประเมิน
- (2) ประเมินเพื่อพัฒนา
- (3) ตั้งคำถามเชิงสร้างสรรค์
- (4) เก็บข้อมูลอย่างเพียงพอ
- (5) ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์และทำได้จริง



การให้ข้อมูลเพื่อยกระดับคุณภาพของสถานศึกษา

- 1. FEED UP** : กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการบริหารจัดการการเรียนรู้ที่ให้ความสำคัญกับนักเรียนเป็นลำดับแรก
 - 2. FEED BACK** : ให้ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับความสำเร็จและสิ่งเป็นต้องได้รับการพัฒนาหรือปรับปรุงแก้ไข
 - 3. FEED FORWARD** : ให้คำแนะนำ ชี้แนะแนวทางบนพื้นฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาการไปสู่ระดับคุณภาพขั้นที่สูงขึ้น
- 

๑. จุดเน้น (Focus)

- ผลงาน
- กระบวนการ
- การกำกับติดตามตนเอง

๒. การเปรียบเทียบ (Comparison)

- เกณฑ์
- เพื่อนครู
- ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา

๓. หน้าที่ (Function)

- บรรยายความ
- ประเมิน/ตัดสิน

๓. น้ำเสียง (Tone)

- เสริมแรง/กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้

สาระของการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback Content)

๖. ความเฉพาะ (Specificity)

- ความสอดคล้อง/ ความถูกต้อง/ ความพิเศษ

๕. ความชัดเจน (Clarity)

- ชัดเจน
- ไม่ชัดเจน

๔. ความพึงพอใจต่อผลลัพธ์ (Valence)

- เชิงบวก
- เชิงลบ

3 ทักษะที่สำคัญและจำเป็น ของการเป็นผู้ติดตามตรวจสอบคุณภาพ

- **ทักษะด้านเทคโนโลยี (Technology Skills)**
- **ทักษะด้านการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis)**
- **ทักษะการพูดและการนำเสนอต่อที่ประชุม (Public Speaking and Presenting)**

ถาม-ตอบ



สวัสดีค่ะ



**ของฝากเพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้ติดตาม
ตรวจสอบและยกระดับคุณภาพการศึกษาของ
สถานศึกษาต่อไป**



องค์ประกอบของความสำเร็จ: 10 ล้านคำพูดจากโรงเรียนที่เกิดผลสำเร็จจริง

THE ELEMENTS OF SUCCESS: 10 MILLION SPEAK ON SCHOOLS THAT WORK

1. เอาใจใส่การพัฒนาเด็กทุกคนในโรงเรียน

(Focus on the Total Child)

2. มีพันธกรณีร่วมกันในเรื่องความเสมอภาคและการเข้าถึง

(Commitment to Equity and Access)

3. มีส่วนร่วมระหว่างครอบครัวและชุมชน

(Family and Community Engagement)

4. สร้างภาวะผู้นำอย่างทั่วถึง **(Distributed Leadership)**

5. มีการเสริมแรงและสนับสนุนการสอนของครูและทีมงานอย่างเข้มแข็ง

(Strong, Supported Teaching Force and Staff)

6. มีบรรยากาศภายในโรงเรียนที่เน้นความสัมพันธ์เป็นพื้นฐาน

(Relationship - Oriented School Climate)

<https://learningfirst.org/elementsofsuccess>

7 ประการที่พบใน โรงเรียนยอดเยี่ยม

1. มีภาวะผู้นำที่มีคุณภาพ (**Quality leadership**)
2. มีการตั้งเป้าหมาย/ความคาดหวังไว้สูง (**Having high expectations**)
3. มีการคัดกรองพฤติกรรมนักเรียนและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
(**Ongoing screening of student performance and development**)
4. มีเป้าหมายและทิศทางการทำงานชัดเจน (**Goals and direction**)
5. เป็นโรงเรียนที่มีความปลอดภัยและเป็นระบบระเบียบ
(**A secure and organized school**)
6. เป็นโรงเรียนที่ไม่ใหญ่มากเกินไป (**A smaller school**)
7. มีการจัดการศึกษาปฐมวัยในโรงเรียน (**Preschool education**)

9 คุณลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพสูง

1. มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและทุกฝ่ายรับรู้ร่วมกัน
2. มีมาตรฐานและความคาดหวังสูงสำหรับนักเรียนทุกคน
3. มีภาวะผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ
4. มีการทำงานร่วมกันและมีการสื่อสารถึงระดับนโยบาย
5. หลักสูตร การสอน และการประเมินสอดคล้องกับมาตรฐาน
6. มีการติดตามการเรียนการสอนสม่ำเสมอ/เป็นประจำ
7. มุ่งเน้นการพัฒนาวิชาชีพ
8. มีสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้
9. เน้น/สร้างการมีส่วนร่วมของครอบครัวและชุมชนอย่างเข้มแข็ง

คุณลักษณะร่วมของโรงเรียนที่ดีหรือโดดเด่น

(Good or outstanding schools share common features)

1. เป็นผู้นำที่เข้มแข็ง โดยมีปรัชญาที่นำสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจนและมีการรับรู้ร่วมกันจากทุกฝ่าย
(Strong leadership with a clearly-articulated, shared philosophy)
2. มีระบบการติดตามตรวจสอบเพื่อค้นหาจุดที่เกิดประสิทธิภาพต่ำกว่ามาตรฐาน
(Monitoring systems to identify underperformance)
3. มีการพัฒนาวิชาชีพที่มีคุณภาพสูง
(High-quality professional development)
4. ทีมงานมีส่วนเกี่ยวข้องในการวางแผนและมีส่วนรับผิดชอบในส่วนที่ต้องปรับปรุงแก้ไข
(Staff involvement in planning and taking responsibility for improvements)
5. มีโครงการสนับสนุนนักเรียนเป็นรายบุคคล
(Tailor-made support for pupils)
6. มีกลยุทธ์การติดตามพฤติกรรมและการเข้าเรียนของนักเรียนอย่างต่อเนื่องมั่นคง
(Attendance and behaviour management strategies consistently followed)

คุณลักษณะร่วมของโรงเรียนที่ดีหรือโดดเด่น (ต่อ)

(Good or outstanding schools share common features)

7. ผู้ปกครองมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง (Involving parents)
8. มีหลักสูตรที่ท้าทายแต่ยืดหยุ่น (A challenging but flexible curriculum)
9. มีเป้าหมายในการแทรกแซง/ซ่อมเสริมนักเรียนที่มีทักษะพื้นฐานต่ำกว่าเกณฑ์ทันที โดยเฉพาะการรู้หนังสือ
(Targeted intervention for younger students in basic skills, especially literacy)
10. มีการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพสูง (High quality teaching)
11. มีการเตรียมการในการให้บุคคลเข้าดำรงตำแหน่งและโยกย้ายอย่างมีการวางแผน
อย่างดี (Well-planned induction and transition arrangements)

5 รูปแบบความเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

(5 Effective Principal Leadership Styles)

Tuesday, April 21, 2020

- * สร้างวิสัยทัศน์ (Establishing Vision)
- * ชักชวนผู้เกี่ยวข้องร่วมทำงาน (Involving Others)
- * พัฒนาด้านวิชาการ (Improving Academics)
- * ปลูกฝังการเป็นผู้นำ (Cultivating Leaders)
- * จัดการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน (Managing Academic Settings)

[HTTPS://SOEONLINE.AMERICAN.EDU/BLOG/PRINCIPAL-LEADERSHIP-STYLES](https://soeonline.american.edu/blog/principal-leadership-styles)

10 ลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

10 Traits of Successful School Leaders

1. เข้าใจการสร้างความสำคัญของการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้
2. สร้างพลังและปลุกฝังทักษะความเป็นผู้นำให้แก่คณาจารย์
3. ใช้ข้อมูลและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเกิดประโยชน์
4. มีวิสัยทัศน์และแผนการดำเนินงานชัดเจน
5. สร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกัน และสร้างสภาพแวดล้อมการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย
6. มีความรักในงานที่ตนเองทำ
7. กระตือรือร้นกับงานที่มีความท้าทาย
8. ทำให้คุณเป็นตัวอย่าง
9. มีความอดทน (อยู่โรงเรียนอย่างน้อย 5 ปี)
10. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต