

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาการดำเนินงานตามธรรมเนียมโรงเรียน โดยมีเนื้อหาสาระสำคัญ ลำดับหัวข้อ ดังนี้

1. การประกันคุณภาพการศึกษา
2. การประกันคุณภาพการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
3. ธรรมเนียมโรงเรียน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. การประกันคุณภาพการศึกษา

##### 1.1 ความเป็นมาของการประกันคุณภาพการศึกษา

ความเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็วอันเนื่องมาจากความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ส่งผลกระทบโดยตรงต่อวิถีการดำรงชีวิตของคนทั่วไป การแข่งขันเพื่อความอยู่รอดของประเทศต่างๆ มีอัตราสูงขึ้นทุกขณะ ความสำคัญของการพัฒนาประเทศจึงมิได้ขึ้นอยู่กับระบบทุน หรือทรัพยากรอีกต่อไป แต่ขึ้นอยู่กับศักยภาพและคุณภาพของคนเป็นสำคัญ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติระยะที่ 8 (พ.ศ. 2540 – 2544) จึงแสดงจุดเน้นให้ “คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา” การศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญที่จะต้องพัฒนาคนให้มีคุณภาพ เพื่อเป็นพลังการพัฒนาของประเทศในอนาคตทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศไทย รัฐได้พยายามส่งเสริมให้มีระบบการประกันคุณภาพเกิดขึ้นในหน่วยงานที่มีหน้าที่จัดการศึกษา โดยเฉพาะในสถานศึกษาทุกระดับชัดเจนด้วยต้องการให้เป็นเครื่องมือในการรักษาคุณภาพให้ได้มาตรฐานการศึกษาชาติ

กระทรวงศึกษาธิการ ( สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2541 ก :3 ) ได้จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาการศึกษาไทยให้มีมาตรฐาน เป็นเลิศ หลักการสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษา กำหนดไว้เป็น 3 ข้อ คือ

1.1.1 รัฐกระจายอำนาจให้การกำหนดนโยบายการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และทรัพยากรให้จังหวัดและสถานศึกษาทุกระดับและทุกประเภท

1.1.2 รัฐสนับสนุนให้ผู้ปกครองผู้นำชุมชนองค์กรปกครองท้องถิ่นได้มีส่วนร่วม รับผิดชอบในการจัดการศึกษา

1.1.3 โรงเรียนต้องแสดงภาระหน้าที่ความรับผิดชอบต่อ

- 1) นักเรียนและผู้ปกครอง
- 2) มาตรฐานที่กำหนด
- 3) ผู้รับผิดชอบการจัดการศึกษา

## 1.2 ความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษา

การประกันคุณภาพ มีผู้ให้ความหมายไว้ดังต่อไปนี้

สงข ลักษณ์ (2541 : 2) ได้ให้ความหมายการประกันคุณภาพการศึกษาไว้ว่า ประกันคุณภาพ คือ การวางแผนและการปฏิบัติของหน่วยผลิตที่มุ่งจะผลิตสิ่งที่มีคุณภาพ ตรง กับความต้องการของผู้ใช้ผลิต ดังนั้น การประกันคุณภาพทางการศึกษาจึงเป็นกระบวนการ วางแผน และกระบวนการจัดการของผู้ที่รับผิดชอบ จัดการศึกษาที่จะรับประกันให้สังคมเชื่อมั่นว่าจะพัฒนาให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ให้ครบถ้วนตามมาตรฐานคุณภาพที่ระบุไว้ในหลักสูตร และตรงกับความมุ่งหวังของสังคมสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ( 2540 : 59 ) ได้ให้ความหมายการประกันคุณภาพการศึกษาไว้ว่า คือ แผนงานและปฏิบัติการทั้งหลายที่เป็นระบบ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการให้การศึกษาจะสนองตอบต่อคุณภาพที่กำหนดที่จะทำ ให้เกิดความเชื่อมั่นได้ว่าสถานศึกษาที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน สามารถจัดการศึกษาได้อย่าง มีคุณภาพ ตามมาตรฐานที่กำหนด และ การประกันคุณภาพเป็นกระบวนการที่จะยกมาตรฐาน ของโรงเรียนต่างๆ ที่ยังไม่เข้ามาตรฐาน ผลักดันให้ได้มาตรฐานโดยมุ่งเน้นการใช้ข้อมูลคุณภาพ มาตรฐานของโรงเรียน ป้อนกลับมาเพื่อระดมหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้ร่วมกันสนับสนุน และพัฒนาโรงเรียนให้ได้มาตรฐานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้โดยมีความเชื่อว่าถ้ากระบวนการประกัน คุณภาพมีการวางระบบอย่างถูกต้องแล้ว คุณภาพที่ดีก็จะตามมา

อำนาจ จันทวานิช (2542 : 7) ได้กล่าวถึงการประกันคุณภาพการศึกษาไว้ว่า การประกันคุณภาพการศึกษา เป็นวิธีการหรือกลยุทธ์ที่กำหนดแนวปฏิบัติ หรือแนวทางในการดำเนินงานในการจัดการศึกษาที่เป็นหลักประกันว่านักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาและเป็นที่ยอมรับของสังคม

สรุปได้ว่า การประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง การดำเนินกิจกรรมใด ๆ ตามพันธกิจที่โรงเรียน ผู้ปกครองและชุมชน ได้ร่วมกันกำหนดไว้ให้ได้ผลผลิตของการศึกษาที่มีคุณภาพอันพึงประสงค์ตามความคาดหวังของโรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคม ซึ่งเป็นนโยบายหลักของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

## 2. การประกันคุณภาพการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นหนึ่งในนโยบาย “สี่ประกัน” ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ( สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองมหาสารคาม 2541 : 1-4 ) ซึ่งมีพุทธศักราช 2541 มีเพียงนโยบายสามประกันอันได้แก่ การประกันโอกาสที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีโอกาสเรียนอย่างทั่วถึงและอยู่ในระบบจนจบชั้นประถมศึกษารวมทั้งส่งเสริมให้ศึกษาต่อในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นการประกันประสิทธิภาพที่มุ่งเน้นให้มีการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยสร้างเครือข่ายการทำงานและให้มีความโปร่งใสการประกันคุณภาพที่มุ่งเน้นให้สถานศึกษามีการพัฒนาเพื่อนำไปสู่ความมาตรฐานที่ทัดเทียมกัน และนโยบายการประกันอันที่สี่ที่เริ่มดำเนินการในปี พุทธศักราช 2542 ได้แก่ การประกันความปลอดภัย ที่มุ่งเน้นการคุ้มครองนักเรียนให้มีความปลอดภัยตลอดเวลาในการมาเรียนที่โรงเรียน และให้นักเรียนได้เจริญเติบโตในสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตและการเรียนรู้

การศึกษาครั้งนี้ได้นำเสนอเฉพาะการประกันคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาเท่านั้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงการประกันคุณภาพการศึกษาซึ่งธรรมเนียมโรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของการประกันคุณภาพการศึกษา ดังนี้

### กระบวนการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษา

กระบวนการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ( 2541 : 12-14 ) ได้ใช้กรอบความคิดเดียวกันกับการประกันคุณภาพ

ของกระทรวงศึกษาธิการแต่ได้ปรับรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนให้ชัดเจนขึ้น และให้สอดคล้องกับนโยบายและการดำเนินการของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กล่าวคือ กระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ประกอบด้วยขั้นตอน 3 ขั้นตอน แต่ละขั้นตอนมีกิจกรรมที่สำคัญดังนี้

#### ขั้นตอนที่ 1 การควบคุมคุณภาพ มีกิจกรรมสำคัญ คือ

1. กำหนดมาตรฐานโรงเรียน โดย สปช. พัฒนามาตรฐานโรงเรียนที่เป็นแกนกลาง สปจ., สปอ. ปรับขยายเกณฑ์มาตรฐาน เพื่อลงสู่การปฏิบัติและให้สอดคล้องกับท้องถิ่น
2. พัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานโดยจัดทำแผนการดำเนินงาน เตรียมความพร้อมทางด้านปัจจัยต่าง ๆ รวมทั้งบุคลากร

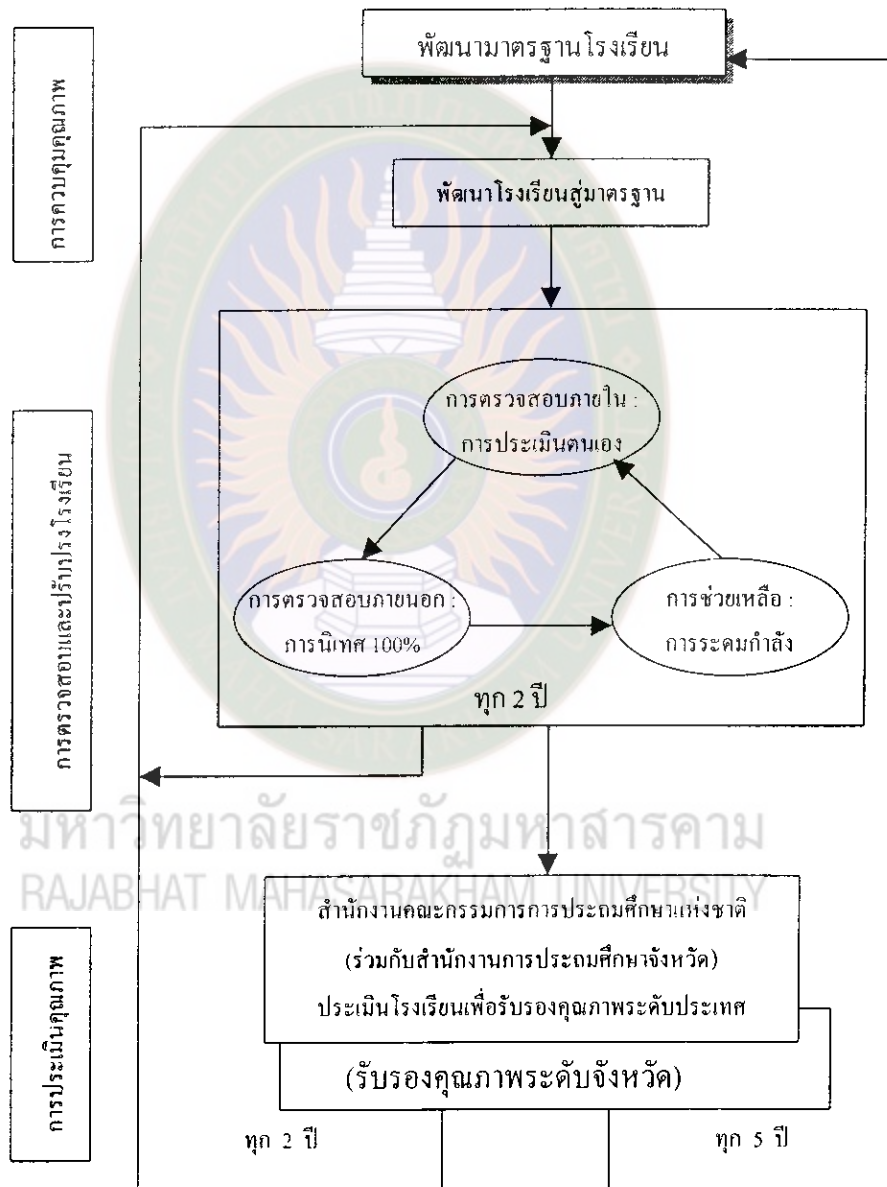
#### ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบและปรับปรุงโรงเรียน มีกิจกรรมสำคัญ คือ

1. ตรวจสอบภายในโดยให้โรงเรียนทำการประเมินตนเองในระหว่างการดำเนินงานตามแผน และเมื่อสิ้นสุดแผน
2. ตรวจสอบภายนอกโดย สปอ. ใช้กระบวนการนิเทศ 100% เป็นยุทธศาสตร์หลัก
3. ช่วยเหลือ ส่งเสริม สนับสนุน โรงเรียน โดยระดมกำลังจากทุกระดับหน่วยงาน กลุ่มเป้าหมายสำคัญ คือ โรงเรียนที่มีคุณภาพต่ำกว่ามาตรฐาน
4. โรงเรียนใช้ผลการตรวจสอบทั้งภายในและภายนอกทำการปรับปรุงโรงเรียน และตั้งเป้าหมายการพัฒนาที่สูงขึ้นกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง

#### ขั้นตอนที่ 3 การประเมินคุณภาพ มีกิจกรรมสำคัญ คือ

1. สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ร่วมกับสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ประเมินคุณภาพตามมาตรฐาน โรงเรียนทุกโรงเรียน และทุก 2 ปี เพื่อจัดระดับคุณภาพโรงเรียนและติดตามความก้าวหน้าของคุณภาพโรงเรียนในภาพรวมของระดับประเทศ
2. สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดประเมินในส่วนที่เพิ่มเติมเฉพาะของจังหวัด และใช้ผลการประเมินทั้งสองส่วน คือ ส่วนที่ประเมินร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และส่วนที่ประเมินเพิ่มเติมเฉพาะของจังหวัดเอง เพื่อจัดระดับคุณภาพโรงเรียนตามเกณฑ์ของระดับจังหวัด
3. ปรับปรุง / พัฒนามาตรฐานโรงเรียนทุก 5 ปี ตามแผนภูมิกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ดังนี้

แผนภาพที่ 1 กระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาของ  
สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ



(แผนพัฒนาฯ ละ 1 ครั้ง)

แหล่งข้อมูล สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2541 จ : 1

จากแผนภาพ หากยึดเอานิยามของการประกันคุณภาพที่หมายถึงกิจกรรมใด ๆ ที่ดำเนินการเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับโรงเรียน ผู้ปกครองและชุมชนของโรงเรียนว่าผลผลิตทางการศึกษาที่ได้นั้นมีคุณภาพตามที่พึงประสงค์แล้วการประกันคุณภาพตามแผนภาพข้างต้นสามารถจำแนกได้เป็น 2 ระดับ คือ

**1. ระดับ Accountability** หมายถึง โรงเรียนมีกระบวนการจัดการที่สร้างความมั่นใจให้ผู้ปกครองและชุมชนของโรงเรียนว่า นักเรียนที่จบการศึกษาจากโรงเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานที่ชุมชนต้องการ การประกันคุณภาพระดับนี้จะครอบคลุมถึงขั้นที่ 2 ที่เน้นกระบวนการประกันคุณภาพภายใน

**2. ระดับ Accreditation** หมายถึง โรงเรียนมีกระบวนการจัดการของโรงเรียนที่สร้างความมั่นใจให้กับชุมชนและสังคมในวงกว้างว่า นักเรียนที่จบการศึกษาจากโรงเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด โดยองค์กรภายนอกโรงเรียนเป็นผู้รับรองมาตรฐาน การประกันคุณภาพระดับนี้ ครอบคลุมขั้นที่ 3 ที่เน้นกระบวนการประกันคุณภาพภายนอก

อย่างไรก็ตาม ทั้งสามขั้นตอนดังกล่าว คือ การควบคุมคุณภาพ การตรวจสอบและปรับปรุงโรงเรียน และการประเมินคุณภาพ เป็นกระบวนการที่ทุกระดับหน่วยงานที่มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาต้องดำเนินการ ดังนั้น กรอบการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีหน่วยงานในสังกัดรองรับหลายระดับ การดำเนินงานของทุกระดับจึงจำเป็นต้องมีความประสานสอดคล้องและดำเนินไปในระบบเดียวกัน

จากภาพข้างต้นการดำเนินงานในแต่ละขั้นของกระบวนการประกันคุณภาพของแต่ละระดับหน่วยงาน ( สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2541 ก : 20-28 ) จะเห็นได้ว่ามีความประสานสอดคล้องต่อเนื่องตลอดกระบวนการ โดยในระยะแรกของการเริ่มพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา มีการกำหนด นโยบาย/มาตรการ การจัดองค์กรเครือข่าย คณะอนุกรรมการส่วนกลางและส่วนภูมิภาคจนถึงโรงเรียนที่ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกและการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายดังได้กล่าวมาแล้ว

สำหรับการประสานงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

## 2.1 การควบคุมคุณภาพการศึกษา

### 2.1.1 การพัฒนามาตรฐานโรงเรียน งานสำคัญในกิจกรรมนี้ คือ

1) จัดทำมาตรฐานโรงเรียน พ.ศ. 2541 และเอกสารประกอบ

2) จัดทำมาตรฐานท้องถิ่น

### 1) จัดทำมาตรฐานโรงเรียน พ.ศ. 2541 และเอกสารประกอบ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้ปรับปรุงมาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษาขึ้นใหม่ในปีการศึกษา 2540 – 2541 กรอบแนวคิดในการจัดทำมาตรฐานโรงเรียน คือ บัณฑิตประกอบของระบบการจัดการศึกษาด้านกระบวนการและผลผลิต โดยเลือกสรรตัวแปรด้านกระบวนการที่สามารถนำไปสู่คุณภาพนักเรียนได้รวมทั้งการวิเคราะห์ภารกิจและขอบข่ายงานการจัดการศึกษาของโรงเรียน ดังนั้น โครงสร้างมาตรฐานจึงประกอบด้วยมาตรฐาน 3 กลุ่ม คือ มาตรฐานคุณภาพนักเรียน มาตรฐานการเรียนการสอนและมาตรฐานการบริหารแต่ละมาตรฐาน ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ (ตัวแปรที่บอกสภาพหรือคุณสมบัติในแต่ละมาตรฐาน) แต่ละตัวบ่งชี้ได้กำหนดระดับคุณภาพที่แสดงพัฒนาการหรือความน่าพึงพอใจ 3 ระดับ คือ

ระดับ 1 คือ คุณภาพที่มีผลน่าพอใจขั้นต่ำ

ระดับ 2 คือ คุณภาพที่มีผลน่าพอใจค่อนข้างสูง

ระดับ 3 คือ คุณภาพที่มีผลน่าพอใจสูง

นอกจากนี้ในแต่ละมาตรฐาน/ตัวบ่งชี้จะมีคำอธิบายเพิ่มเติมเพื่อบอกความหมาย/กรอบความคิดอันเป็นที่มาของรายการเหล่านั้น

กรอบมาตรฐานและตัวบ่งชี้ทั้งสามกลุ่มมีดังนี้

มาตรฐานคุณภาพนักเรียน มี 9 มาตรฐาน และ 20 ตัวบ่งชี้

มาตรฐานการเรียนการสอน มี 10 มาตรฐาน และ 10 ตัวบ่งชี้

มาตรฐานการบริหาร มี 5 มาตรฐาน และ 14 ตัวบ่งชี้

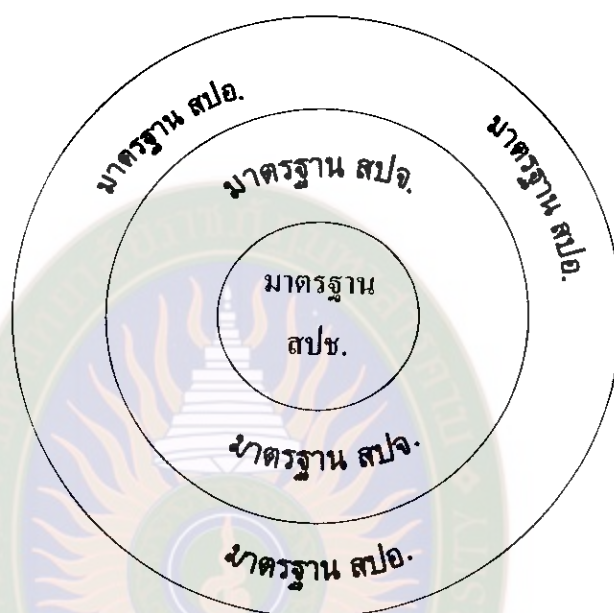
ระดับคุณภาพของแต่ละตัวบ่งชี้ ไม่มีการจำแนกตามระดับการศึกษา การกำหนดมาตรฐานเน้นกระบวนการบริหารเป็นหลักมากกว่าที่จะเน้นประเภทของงานในโรงเรียน ด้วยมีพื้นฐานความคิดที่ว่า การบริหารงานใด ๆ ในโรงเรียน เช่น งานวิชาการ งานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่ หรืออื่น ๆ ย่อมใช้กระบวนการบริหารตามมาตรฐานข้างต้น

### 2) จัดทำมาตรฐานท้องถิ่น

ตามหลักการกระจายอำนาจให้กระบวนการประเมินคุณภาพการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้เปิดโอกาสให้ท้องถิ่น คือ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานการ

ประถมศึกษาอำเภอและโรงเรียนปรับขยายมาตรฐาน โรงเรียนได้ตามความเหมาะสม อย่างไรก็ตาม  
ก็ดีไม่ควรลดรายการจากที่สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนดไว้

### แผนภาพที่ 2 การพัฒนาและปรับขยายมาตรฐานโรงเรียน



แหล่งข้อมูล สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2541 ก : 27

#### กระบวนการพัฒนามาตรฐานท้องถิ่น

กระบวนการพัฒนามาตรฐานโรงเรียน โดยทั่วไปมีขั้นตอนโดยสรุปดังนี้

1. ศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล : วิเคราะห์หลักสูตรแผนพัฒนาการศึกษา มาตรฐานการศึกษาทั้งของในและต่างประเทศ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับและทุกฝ่าย ฯลฯ
2. กำหนดกรอบความคิด : อาศัยการวิเคราะห์เชิงระบบ กำหนดเป็นมาตรฐานด้านผลผลิตกระบวนการและปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกันทั้งระบบ โดยมีหลักฐานสนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ในระบบ
3. ยกร่างมาตรฐาน : กำหนดมาตรฐานและตัวบ่งชี้ตามกรอบความคิดและความเหมาะสม
4. ทำประชาพิจารณ์ : หยั่งเสียงผู้เกี่ยวข้อง/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้และความเหมาะสม นำผลประชาพิจารณ์มาปรับปรุง

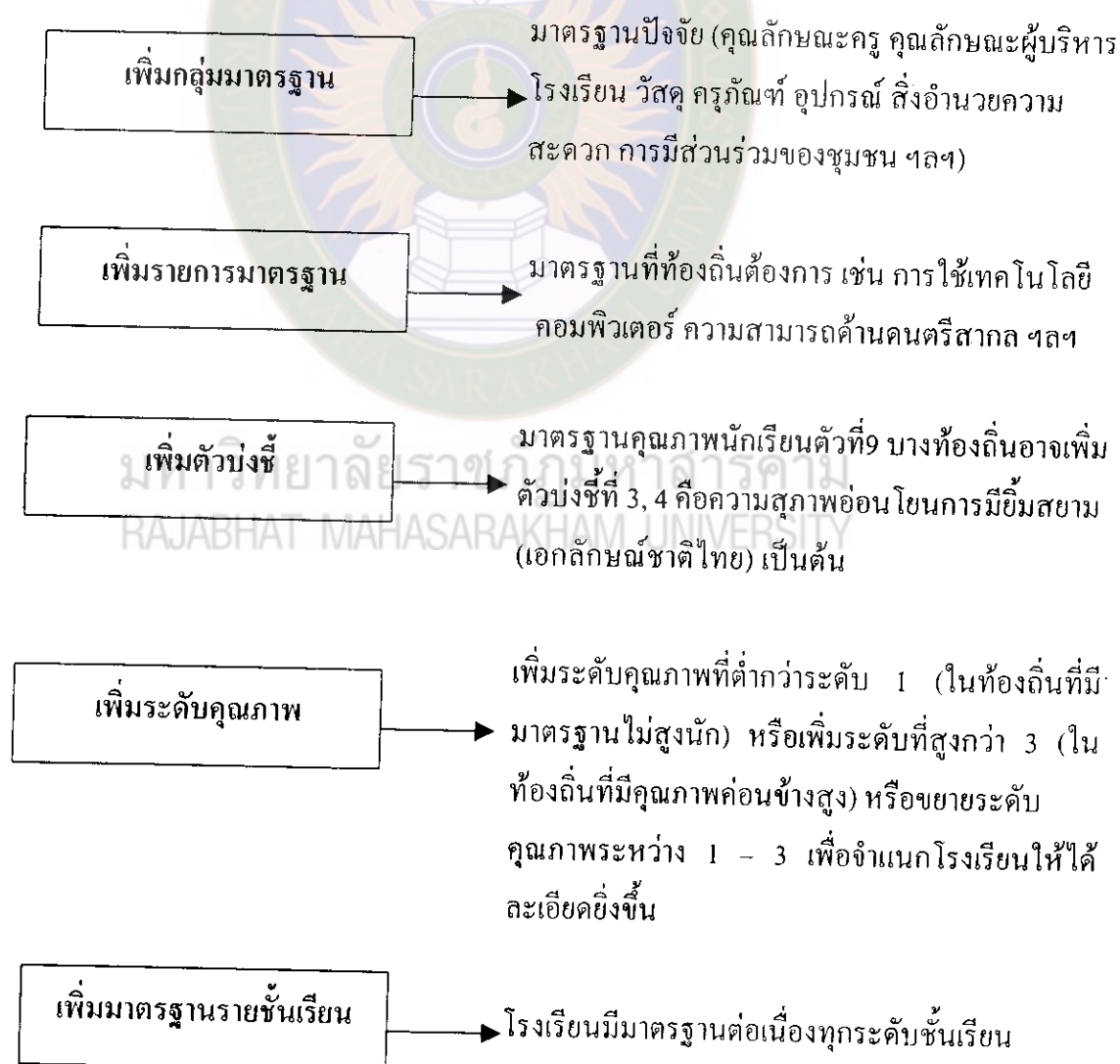


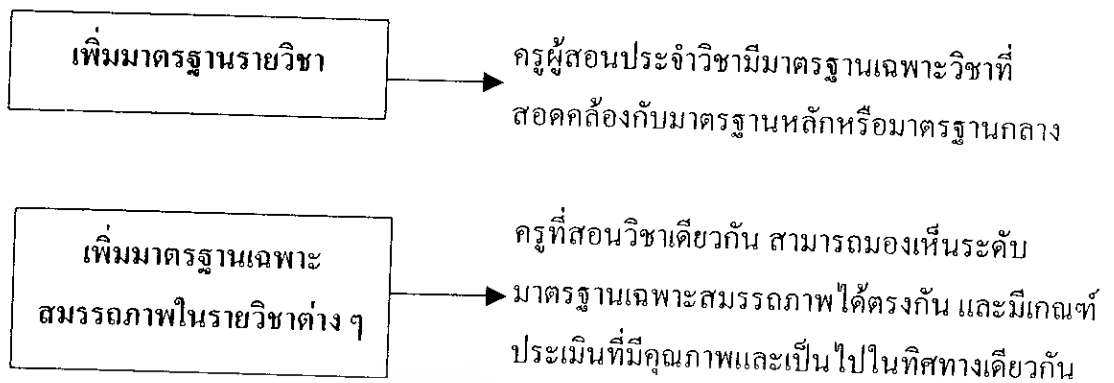
5. ทดลองใช้ : ทดลองใช้มาตรฐานโรงเรียนที่ยกร่างขึ้นเพื่อตรวจสอบความเหมาะสม และปัญหา อุปสรรค ที่อาจเกิดขึ้นจากการนำไปใช้จริง

6. ปรับปรุงแก้ไข : ให้ได้มาตรฐานที่สมบูรณ์เพื่อเตรียมนำไปใช้ต่อไป  
ทิศทางการปรับขยายมาตรฐานโรงเรียนในระดับท้องถิ่น

เนื่องจากรายการมาตรฐานที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติพัฒนาขึ้นนั้นเป็นพฤติกรรมปลายทางที่สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมย่อยได้อีกหลายระดับ การนำไปใช้ในห้องเรียนจึงยังไม่สะดวกนัก สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและโรงเรียนควรนำไปพัฒนาต่อแนวทางการขยายเป็นมาตรฐานระดับท้องถิ่น อาจมีทิศทางดังนี้

แผนภาพที่ 3 ทิศทางการปรับขยายมาตรฐานโรงเรียน





แหล่งข้อมูล สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2541 ก : 28-29

จากแผนภาพที่ยกมาข้างต้น การพัฒนามาตรฐานการศึกษาในระดับท้องถิ่น อาจทำได้ใน 2 ทิศทาง คือ สร้างมาตรฐานบางตัวขึ้นใหม่ หรือขยายจากมาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติแต่หากท้องถิ่นสามารถพัฒนามาตรฐานรายชั้น รายวิชา ตลอดจนมาตรฐานเฉพาะสมรรถภาพย่อมจะช่วยให้ครูสามารถนำมาตรฐานไปใช้ในห้องเรียนได้อย่างเป็นรูปธรรม สำหรับขอบเขตของบทบาทหน้าที่ในการปรับขยายมาตรฐานของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ และโรงเรียนนั้น ให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดที่จะกำหนด

#### 2.1.2 การพัฒนาโรงเรียนเข้าสู่มาตรฐาน งานที่จะต้องทำในขั้นตอนนี้ คือ

- 1) จัดทำข้อมูลพื้นฐานและระบบสารสนเทศ
- 2) กำหนดเป้าหมาย
- 3) เตรียมบุคลากร
- 4) จัดทำแผนดำเนินงานและนำแผนสู่การปฏิบัติ

##### 1) จัดทำข้อมูลพื้นฐานและระบบสารสนเทศ

ข้อมูลพื้นฐานเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาคุณภาพในการวิเคราะห์สภาพปัญหาหรือหาจุดพัฒนา การจัดตั้งมาตรฐานโรงเรียน การจัดทำแผนงานเพื่อพัฒนาคุณภาพ การกำหนดเป้าหมายและยุทธศาสตร์ การดำเนินงาน การดำเนินการพัฒนาและปรับปรุงโรงเรียน การกำหนดเกณฑ์ประเมินคุณภาพเพื่อจำแนกระดับคุณภาพของโรงเรียน การประเมินความก้าวหน้าทางการศึกษา ฯลฯ เหล่านี้ล้วนต้องอาศัยข้อมูลพื้นฐานทั้งสิ้น อาจกล่าวได้ว่าระบบข้อมูลสารสนเทศเป็นปัจจัยสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษา หากข้อมูล

ไม่เพียงพอ ไม่สามารถเชื่อถือได้ ไม่เป็นปัจจุบัน หรือ ไม่มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ ไม่สะดวกแก่การใช้งาน ย่อมหวังความสำเร็จในการประกันคุณภาพการศึกษา ได้ยากด้วยความสำคัญของข้อมูล / สารสนเทศดังกล่าวข้างต้น ทุกหน่วยงานจึงจำเป็นต้องมีระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ในหน่วยงานของตน ข้อมูลระดับโรงเรียนถือเป็นข้อมูลที่สำคัญที่สุดและจัดเป็นข้อมูลปฐมภูมิ ส่วนข้อมูลระดับหน่วยงานเหนือโรงเรียน ถือเป็นข้อมูลทุติยภูมิ ข้อมูลที่แต่ละระดับหน่วยงานควรมีเป็นอย่างน้อยดังต่อไปนี้

1.1) ข้อมูลระดับโรงเรียน ซึ่งเป็นข้อมูลนักเรียนรายคนและภาพรวมของนักเรียนทั้งกลุ่มประกอบด้วย ข้อมูลพื้นฐานทั่วไป ข้อมูลด้านการเรียน ข้อมูลภาพรวมของนักเรียนรายห้องรายชั้นเรียนทั้งโรงเรียน เป็นข้อมูลในลักษณะเดียวกันกับข้อมูลนักเรียนรายคน ข้อมูลครูรายคนและภาพรวมของครูทั้งกลุ่มประกอบด้วยข้อมูลพื้นฐานทั่วไปและข้อมูลคุณลักษณะหรือเชิงคุณภาพของครูที่จะมีผลต่อการเรียนการสอนข้อมูลครูในภาพรวม เป็นข้อมูลต่าง ๆ ในลักษณะเดียวกันกับข้อมูลครูรายคน แต่เป็นภาพรวมรายชั้น รายกลุ่ม ตามแต่โรงเรียนจะจัดจำแนก ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการ จำแนกเป็นข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้บริหารโรงเรียน ข้อมูลด้านการบริหารจัดการ เช่น การพัฒนาบุคลากร การบริหารวัสดุครุภัณฑ์สิ่งอำนวยความสะดวก (จัดหาและบริการ) การพัฒนาอาคารสถานที่

1.2) ข้อมูลระดับ สปอ. เป็นข้อมูลนักเรียน ครู ผู้บริหารและปัจจัยอื่นๆ เป็นรายโรง และภาพรวมทั้งอำเภอ ประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไป และข้อมูลเชิงคุณภาพ

1.3) ข้อมูลระดับ สปจ. และ สปข. เก็บข้อมูลนักเรียน ครู ผู้บริหาร และปัจจัยในทำนองเดียวกันกับ สปอ. แต่มีขอบเขตในระดับจังหวัด หรือทั้งประเทศตามภารกิจหน้าที่ ความรับผิดชอบของหน่วยงาน

1.4) การพัฒนาระบบสารสนเทศ โดยทั่วไปข้อมูลพื้นฐานมักใช้ประโยชน์ไม่มากนัก หน่วยงานจึงควรพัฒนาข้อมูลให้เป็นสารสนเทศที่สะดวกแก่การนำไปใช้ประโยชน์ได้ทันที ข้อมูลตามที่เสนอไว้ข้างต้นบางส่วน เช่น ข้อมูลทั่วไป เป็นข้อมูลที่อยู่ในชุด ONPEC, MONPEC, BONPEC และ BUDGET ที่โรงเรียนต้องกรอกส่งให้สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติอยู่แล้ว หน่วยงานจึงควรคิดหาวิธีการที่ไม่ต้องเสียเวลาและแรงงานในการเก็บข้อมูลซ้ำซ้อนแต่ในหลายส่วน โดยเฉพาะข้อมูลเชิงคุณภาพซึ่งจะเป็นประโยชน์มากต่อการพัฒนาคุณภาพ หน่วยงานจำเป็นต้องจัดทำเพิ่มเติมข้อมูลทุกระดับหน่วยงานดังเสนอข้างต้น เป็นข้อมูลที่มีความสอดคล้องกันทั้งระบบตั้งแต่ระดับโรงเรียนถึงระดับกรม นอกจากนี้ หัวใจสำคัญของระบบสารสนเทศ คือ ความเชื่อถือได้ ความเป็นปัจจุบัน และความ

เป็นระบบเครือข่าย ดังนั้น จึงควรมีการตั้งบุคคล/คณะทำงาน/องค์กร ขึ้นเพื่อทำหน้าที่พัฒนา ระบบสารสนเทศโดยเฉพาะ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ที่ หน่วยงานทุกระดับมีอยู่แล้วนั้นควรนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์เต็มที่ในเรื่องนี้

## 2) กำหนดเป้าหมาย

จากมาตรฐานของหน่วยเหนือและของหน่วยงานเฉพาะคนที่ได้พัฒนา ขึ้น รวมทั้งข้อมูลพื้นฐานที่ได้รวบรวมไว้จะนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายได้ชัดเจนขึ้นเป้าหมาย สำคัญ ที่ต้องกำหนด คือ เป้าหมายด้านคุณภาพนักเรียน แหล่งข้อมูลที่จะช่วยให้กำหนดเป้าหมายด้านนี้ได้ดี คือ ข้อมูลผลการประเมินในอดีตที่หน่วยงานต่าง ๆ ได้ทำไว้ โดยเฉพาะผล การวิเคราะห์ค่าถดถอยของผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่6ที่สำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติวิเคราะห์จากการประเมินของสำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติเอง และของกรมวิชาการย้อนหลัง 10 ปี (ปีการศึกษา 2527 - 2537) และได้ส่งให้สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดแล้ว เป็นแหล่งข้อมูลหนึ่งที่จะช่วยให้เห็นพื้นฐาน คุณภาพนักเรียน แนวโน้ม / อัตราเพิ่มของคุณภาพรวมทั้งความคลาดเคลื่อนหรือความกระเพื่อม ของข้อมูลเป็นต้นที่จะช่วยให้สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตัดสินใจกำหนดระดับคุณภาพ นักเรียนโดยอยู่บนพื้นฐานข้อมูล ขณะเดียวกันสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สามารถใช้ ผลการวิเคราะห์ในทำนองเดียวกัน จากผลการประเมินของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ตั้งแต่ปีการศึกษา 2537-2538 ที่ศึกษานิเทศก์ฝ่ายประเมินผล ได้ทำไว้มาใช้เป็นแนวทางใน การกำหนดระดับคุณภาพนักเรียนในระยะสั้น และระยะยาว เป็นรายสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอ รายกลุ่มโรงเรียน และรายโรงเรียนได้ตามลำดับผลการประเมิน จากงานมาตรฐาน การศึกษา ในปีการศึกษา 2538 - 2540 และการประเมินคุณภาพ - ประสิทธิภาพทางการศึกษา ปีการศึกษา 2540 ซึ่งครอบคลุมด้านปัจจัยกระบวนการ ผลผลิตและผลกระทบของการจัดการ ศึกษา ข้อมูลข้อสนเทศอื่น ๆ ที่ได้จากการนิเทศและงาน / โครงการต่าง ๆ ก็เป็นแหล่งข้อมูล ที่สามารถนำมาใช้กำหนดเป้าหมายได้ดี อย่างไรก็ตามการกำหนดเป้าหมายควรมีผู้เกี่ยวข้องอย่าง หลากหลายมาร่วมทำการกำหนด ทั้งนี้ เพื่อสร้างจิตสำนึกความรับผิดชอบที่จะร่วมกันผลักดัน คุณภาพการศึกษาไปให้ถึงจุดหมาย

## 3) เตรียมบุคลากรและสื่อ

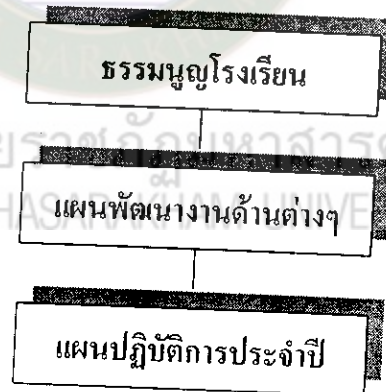
ในด้านการเตรียมบุคลากร ประเด็นที่ควรคำนึงถึง คือ การสร้าง ความตระหนักในปัญหาและความจำเป็นของการประกันคุณภาพการมีความรู้ความเข้าใจใน นโยบายและมาตรการของหน่วยงาน กระบวนการดำเนินงานของทั้งระบบ การกำหนดบทบาท

อำนาจหน้าที่ของแต่ละส่วน แต่ละฝ่าย การระดมความคิดเพื่อกำหนดแนวทางดำเนินงานของแต่ละส่วน การจัดทำสื่อเสริมประสบการณ์หรือทักษะปฏิบัติที่จำเป็น เป็นต้น เหล่านี้เพื่อเตรียมไปสู่การจัดทำแผนการดำเนินงาน อย่างไรก็ตาม หน่วยงานทุกระดับควรพัฒนารูปแบบการอบรมที่มีประสิทธิภาพและเป็นไปโดยประหยัด หน่วยงานที่มีบทบาทหลักในการจัดเตรียมบุคลากร ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติในฐานะหน่วยงานต้นสังกัดจัดเตรียมบุคลากรแก่นำระดับจังหวัดและอำเภอ

#### 4) จัดทำแผนดำเนินงานและนำแผนสู่การปฏิบัติ

การจัดทำแผนของหน่วยงานแต่ละระดับนั้นควรให้มีความสมดุลระหว่างกรอบงานที่หน่วยเหนือกำหนดกับกรอบงานที่หน่วยล่างริเริ่มสร้างสรรค์ขึ้น ดังนั้น การดำเนินงานจึงควรเป็นแบบ 2 ทิศทาง (Top Down ↔ Bottom Up) แผนที่มีความสำคัญต่อคุณภาพการศึกษามากที่สุด คือ แผนในระดับโรงเรียน การจัดทำแผนระดับโรงเรียนมีหลายระดับคือแผนพัฒนาแม่บทที่เรียกว่า ธรรมนูญโรงเรียน แผนยุทธศาสตร์หรือแผนพัฒนาคุณภาพโรงเรียนด้านต่าง ๆ ตามจุดเน้นที่กำหนดในช่วงเวลาหนึ่ง เช่น 3 หรือ 5 ปี และแผนปฏิบัติการ ซึ่งเป็นแผนงานประจำปี

แผนภาพที่ 4 แผนระดับโรงเรียน



#### 4.1) ธรรมนูญโรงเรียน

เป็นแผนพัฒนาแม่บทของโรงเรียน ซึ่งเป็นการสร้างข้อตกลงร่วมกัน หรือสร้างความรู้สึกรับผิดชอบในการจัดการศึกษาระหว่าง โรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทุกฝ่ายรู้ทิศทางและเป็นหลักประกันในการจัดการศึกษาให้มี คุณภาพ ซึ่งจะได้กล่าวโดยละเอียดในหัวข้อต่อไป

#### 4.2) แผนยุทธศาสตร์หรือแผนพัฒนางานด้านต่าง ๆ

เป็นแผนยุทธศาสตร์ที่ขยายจากแผนแม่บทเพื่อทำให้เป็นรูปธรรมและ เพื่อพัฒนาคุณภาพตามจุดเน้นที่กำหนดในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ สำคัญในแผนประกอบด้วย

- 1) คณะกรรมการที่รับผิดชอบงานพัฒนาด้านนั้น ๆ
- 2) บทบาทหน้าที่คณะกรรมการ
- 3) รายงานสรุปผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของแผนด้านนั้น ๆ
- 4) แผนยุทธศาสตร์
- 5) แผนพัฒนางานเป็นรายปี (ในช่วงเวลาที่กำหนดตาม ธรรมนูญโรงเรียน)
- 6) ปฏิทินดำเนินงานของโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ

#### 4.3) แผนปฏิบัติการประจำปี

เป็นแผนปฏิบัติงานประจำปี จำแนกตามกลุ่ม/หมวดงาน สำคัญใน แผนปฏิบัติการ อาจมีดังนี้

4.3.1) โครงสร้างสายงานการบริหารงานของหมวดนั้น

4.3.2) บทบาทหน้าที่ของแต่ละตำแหน่ง

4.3.3) แนวทางขั้นตอนการดำเนินงาน

1) การเตรียมงาน

2) การดำเนินงาน

3) แนวปฏิบัติ (เงื่อนไข/ข้อตกลงต่าง ๆ)

4.3.4) แผนพัฒนาของกลุ่ม/หมวด และแนวทางการกำกับติดตาม

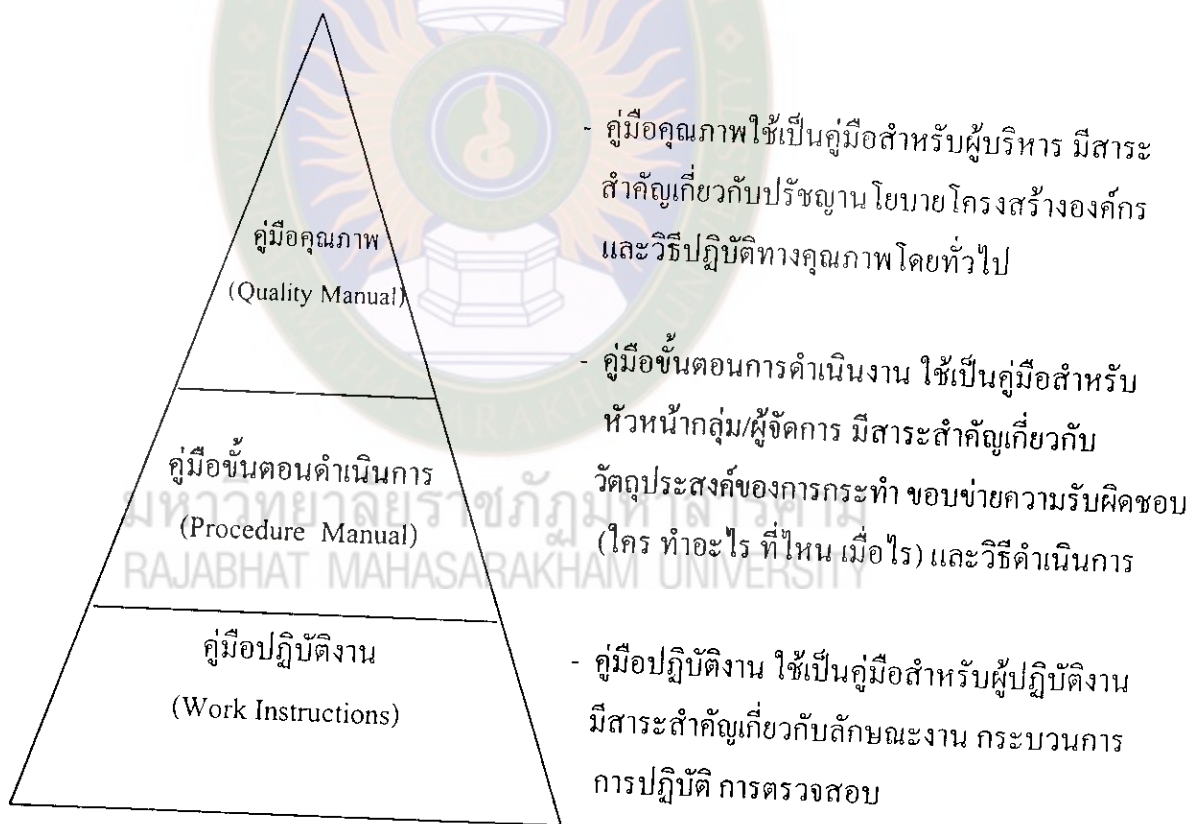
ประเมินผล ฯลฯ

การวางแผน โรงเรียนอาจใช้เทคนิค SWOT (S – STRENGTH, W – WEAKNESS, O – OPPORTUNITY และ T – THREAT), AIC (A – APPRECIATION, I – INFLUENCE,

C - CONTROL) หรือเทคนิคอื่น ๆ รวมทั้งที่ขณะทำงานสร้างสรรค์ขึ้น นอกเหนือจากแผนของโรงเรียนทั้งสามระดับแล้ว ควรมีคู่มือปฏิบัติงานด้วย

การนำแผนสู่การปฏิบัติงาน แผนที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ต้องเป็นแผนที่ทุกคนที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกโรงเรียนมีความชัดเจนในแผน ขอมรับและเห็นพ้องในปัญหา และเป้าหมายที่ต้องการพัฒนา ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็โดยให้ทุกคนได้ร่วมในกิจกรรมการจัดเตรียมและการทำงานอย่างเต็มที่ การแบ่งงานออกเป็น ส่วน ๆ พร้อมกำหนดกลุ่มและหัวหน้ากลุ่ม ผู้รับผิดชอบ โดยผู้มีอำนาจเหนือให้การสนับสนุนช่วยเหลืออย่างจริงจัง นับเป็นหัวใจสำคัญของการนำแผนไปสู่ความสำเร็จ ข้อสำคัญบุคลากรควรมีคู่มือเพื่อใช้ควบคู่กับแผน คู่มือดังกล่าวโดยทั่วไปจัดทำเป็น 3 ระดับ (หน่วยงาน สปอ. / สปจ. / สปข. ควรจัดทำคู่มือของหน่วยงานเป็น 3 ระดับ เช่นกัน) คือ

แผนภาพที่ 5 คู่มือการดำเนินงาน



แหล่งข้อมูล สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2541 ก : 37

คู่มือทั้งสามระดับ นอกจากจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานแล้วยังเป็นประโยชน์ต่อแนวทางการตรวจสอบ โดยเฉพาะการตรวจสอบภายในหรือการประเมินตนเอง

## 2.2 การตรวจสอบคุณภาพและปรับปรุงโรงเรียน

ขั้นตอนที่สองของกระบวนการประกันคุณภาพ คือ การตรวจสอบคุณภาพและปรับปรุงโรงเรียน กิจกรรมหลักในขั้นตอนนี้คือ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2541 ก : 35 -37)

2.2.1 การตรวจสอบภายใน

2.2.2 การตรวจสอบภายนอก

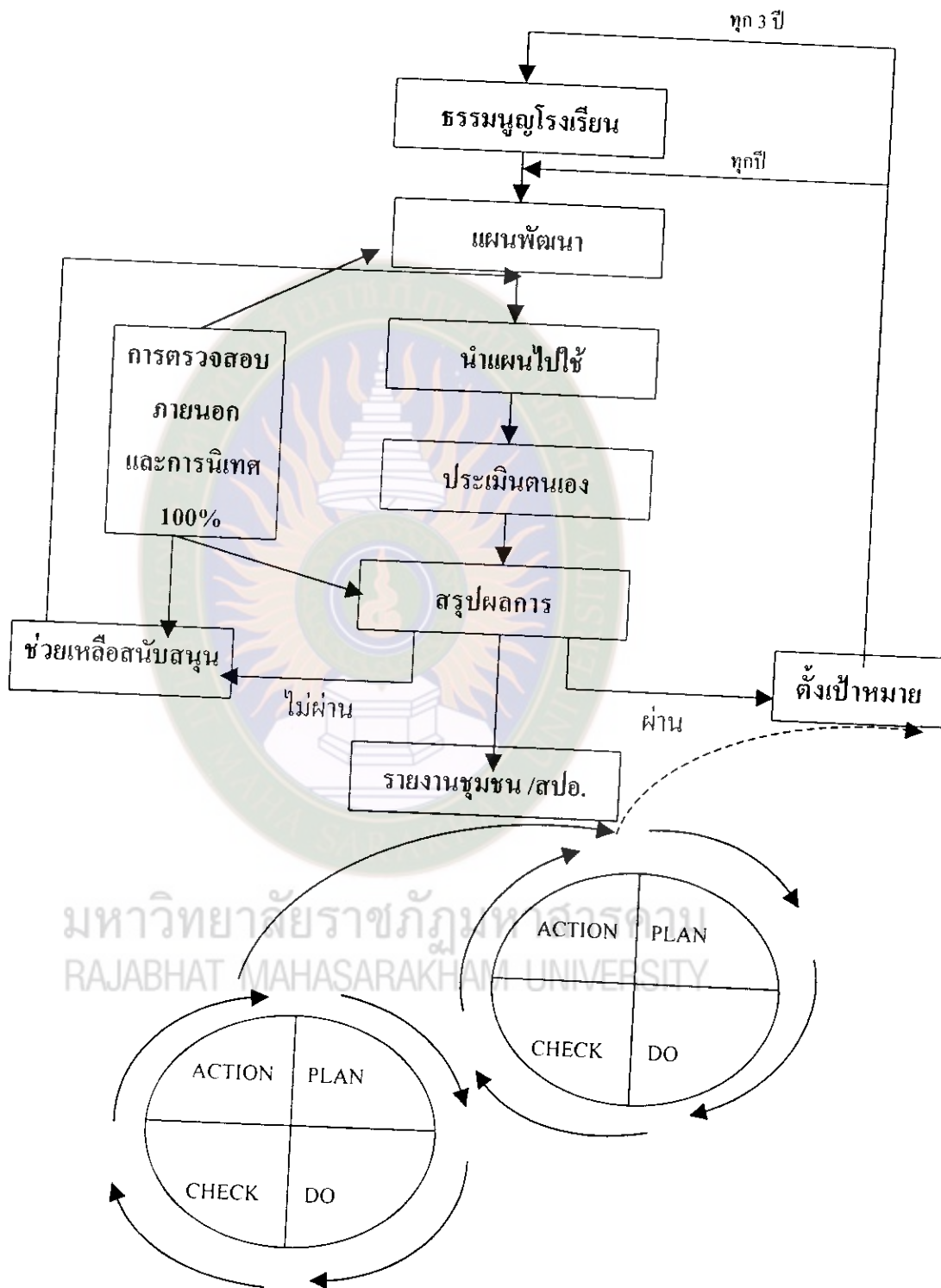
2.2.3 การระดมความช่วยเหลือแก่โรงเรียนกลุ่มเป้าหมาย

### 2.2.1 การตรวจสอบภายใน : การประเมินตนเอง

การตรวจสอบภายใน เป็นกระบวนการที่โรงเรียนทำการตรวจสอบหรือประเมินการทำงานของโรงเรียนเองในทุกขั้นตอนการทำงาน โดยครอบคลุมเป้าหมาย จุดเน้นและงานทั้งหมดตามแผนที่วางไว้ ยุทธศาสตร์ที่นิยมใช้ในการตรวจสอบภายใน คือ การประเมินตนเอง โดยมีจุดประสงค์เพื่อการปรับปรุงงานในระหว่างการค้าดำเนินงานตามแผนเป็นสิ่งสำคัญ การประเมินตนเองเป็นยุทธศาสตร์สำคัญของการบริหารคุณภาพ ในยุคปัจจุบันและจะมีความสำคัญยิ่งขึ้นในอนาคต ผู้บริหารจึงควรพัฒนาทักษะการประเมินตนเองของบุคลากรในโรงเรียนทุกคน การสร้างบรรยากาศความตั้งใจที่อบอุ่น การให้ความช่วยเหลือด้วยความสนใจ กระตือรือร้น การแสวงหาเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการทำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติ รั้วก็ยึดหยุ่น เป็นต้น จะช่วยให้ทุกคนเต็มใจที่จะให้ข้อมูลที่แท้จริง และยอมรับในข้อติติง เสนอแนะของเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้ากลุ่มและเต็มใจที่จะนำไปแก้ไขพัฒนางาน โดยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่หลากหลายข้อมูลที่รวบรวมมาได้ควรวิเคราะห์ให้มีความหมายและมีประโยชน์ต่อการนำไปใช้ปรับปรุงโรงเรียน การเปรียบเทียบผลของโรงเรียนตนเองกับโรงเรียนอื่นในกลุ่มเพื่อนทราบสถานภาพ และการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ถือเป็นประกันคุณภาพการศึกษาในระดับหนึ่งของโรงเรียน เป็นการสร้างกระบวนการที่ให้ความมั่นใจแก่ผู้ปกครองและชุมชนของโรงเรียนในการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพอย่างไรก็ดี ยังไม่ถึงขั้นการให้การรับรองมาตรฐาน รายงานของโรงเรียนที่เสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด (สปอ.) และสาธารณชนจะแสดงสภาพความสำเร็จของโรงเรียนและจุดที่โรงเรียนต้องการปรับปรุงต่อไป โรงเรียนและหน่วยงานเหนือโรงเรียนควรนำผลนี้ไปใช้ปรับปรุงพัฒนาโรงเรียน ควรพัฒนาแผนปฏิบัติการประจำปีต่อไป โดยยกระดับเป้าหมายคุณภาพให้สูงขึ้น และดำเนินการตามกระบวนการของการพัฒนาโรงเรียนเช่นเดิม ดังแผนภาพ



แผนภาพที่ 6 เปรียบเทียบการประกันคุณภาพภายในกับวงจรเดมมิ่ง



จากแผนภาพจะเห็นได้ว่า คุณภาพเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ ต้องมีการเคลื่อนไหวตัวเองให้สูงขึ้นอยู่เสมอ ซึ่งสอดคล้องกับวงจรเดมมิง (Demming Cycle) ซึ่งเป็นวงจรการบริหารคุณภาพประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ PLAN DO CHECK และ ACTION กล่าวโดยสรุปการปรับปรุงหรือพัฒนาโรงเรียนมีกระบวนการที่เป็นวงจรเหมือนเกลียวสว่าน แต่ละวงจรประกอบด้วยการวิเคราะห์จุดที่ต้องการปรับปรุงหรือพัฒนาการจัดทำแผน การนำแผนสู่การปฏิบัติ และการประเมินผลการดำเนินของโรงเรียน จากผลการประเมินจะทำให้ได้ข้อมูลพื้นฐานที่เป็นแนวทางสำหรับการหาจุดที่ควรปรับปรุง หรือพัฒนาโรงเรียนต่อไป ซึ่งเป็นการเริ่มต้นวงจรใหม่ที่มีเป้าหมายคุณภาพสูงกว่าเดิมนั่นเอง

### 2.2.2 การตรวจสอบภายนอก : การนิเทศ 100%

การตรวจสอบภายนอก เป็นการตรวจสอบการทำงานของโรงเรียน เพื่อประเมินว่าโรงเรียนได้ดำเนินการจัดการศึกษาได้มาตรฐานตามมาตรฐานโรงเรียนที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อเป็นข้อเสนอที่จะนำเสนอให้โรงเรียนนำผลการตรวจสอบดังกล่าวไปเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพของการจัดการศึกษาในโรงเรียนต่อไป

บทบาทและลักษณะของการตรวจสอบภายนอก ควรมีดังนี้

- 1) ปฏิบัติตนเป็นผู้ประสานงานมากกว่าผู้บังคับบัญชา
- 2) ให้การสนับสนุนเชิงนโยบายและการเป็นผู้นำเชิงวิชาการ
- 3) เป็นกัมชนระหว่างโรงเรียนกับหน่วยงานเหนือโรงเรียน
- 4) เป็นศูนย์รวมข่าวสารของโรงเรียน

ขอบเขตเนื้อเรื่องของการตรวจสอบ

โดยปกติกระบวนการปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียนจะเป็นวงจรที่มี 4 ขั้นตอน คือ การตรวจสอบสภาพโรงเรียน การจัดทำแผน การนำแผนสู่การปฏิบัติการ และการประเมินผล ดังนั้น การตรวจสอบภายนอกอาจใช้ 4 ขั้นตอนต่อไปนี้ เป็นขอบเขตของการตรวจสอบ เช่น

1. การตรวจสอบสภาพโรงเรียน : โรงเรียนได้จัดทำข้อมูลพื้นฐานจริงหรือไม่ ข้อมูลเป็นปัจจุบันหรือไม่ ฯลฯ
2. การจัดทำแผน : มีการตรวจสอบข้อมูลพื้นฐานแค่ไหน ความเหมาะสมของแผนเป็นอย่างไร ฯลฯ
3. การนำแผนสู่การปฏิบัติ : ความสมเหตุสมผลของงบประมาณที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ความคุ้มค่าของการใช้งบประมาณ ฯลฯ

#### 4. การประเมินผล : กรรมการตรวจสอบทำการประเมินผล

โรงเรียนเองบ้างหรือไม่ ความคุ้มค่าของงบประมาณเมื่อเทียบกับความสำเร็จที่เกิดขึ้น ฯลฯ

วงจรการพัฒนาคุณภาพที่เป็นที่กล่าวขานกันทั่วไปอีกอย่างหนึ่งคือ วงจรเดมมิ่ง (Demming Cycle) ซึ่งถือว่า คือ การจัดทำแผน ปฏิบัติตามแผน ตรวจสอบ และทำให้ดีขึ้น ดังนั้นการตรวจสอบควรดูด้วยว่าโรงเรียนมีวงจรการปฏิบัติงานตามนี้หรือไม่ บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีวงจรถองตัวเองที่หมุนไปพร้อมกับวงจรของโรงเรียนหรือไม่ โรงเรียนมีการทำงานที่เป็นมาตรฐานหรือไม่

การนิเทศ 100 % กับการตรวจสอบภายนอก

การตรวจสอบภายนอก เป็นกระบวนการที่รวมเอายุทธศาสตร์การนิเทศกับการบริหารเข้าด้วยกัน และเนื่องจากการนิเทศ 100% เป็นนโยบายหนึ่งของสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติที่ต้องการพัฒนาการนิเทศให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ นอกจากนี้ รูปแบบการดำเนินงานของการนิเทศ 100% เอง ก็เอื้อต่อลักษณะการตรวจสอบภายนอกในกระบวนการของการประกันคุณภาพ ดังนั้น สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ควรปรับใช้กระบวนการนิเทศ 100 % เป็นแกนของกิจกรรมการตรวจสอบภายนอก อย่างไรก็ดีให้เป็นบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของแต่ละระดับที่จะกำหนดรูปแบบการตรวจสอบบุคลากรและกระบวนการในการตรวจสอบภายนอก รวมทั้งการรายงานตรวจสอบภายนอกที่เสนอภาพรวมของผลการดำเนินงานของโรงเรียนทั้งหมดในขอบเขตที่หน่วยงานรับผิดชอบ

#### 2.2.3 การระดมความช่วยเหลือแก่โรงเรียนกลุ่มเป้าหมาย

นอกเหนือจากการระดมกำลังและมาตรการที่โรงเรียนกำหนดขึ้นเองภายในโรงเรียนแล้วหน่วยงานต้นสังกัด โดยเฉพาะสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอควรกำหนดมาตรการความช่วยเหลือโดยเน้นที่โรงเรียนกลุ่มเป้าหมาย (โรงเรียนที่ไม่สามารถดำเนินการตามเป้าหมายที่วางไว้ได้หรือมีแนวโน้มที่จะไปไม่ถึงเป้าหมาย) แนวทางการดำเนินงาน อาจมีดังนี้

- 1) การระดมทรัพยากรทั้งจากทางราชการและจากชุมชนในเรื่องงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ที่จำเป็น บุคลากรผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง เป็นต้น
- 2) การสนับสนุนด้านเทคนิค วิธีการ นวัตกรรมต่าง ๆ ให้แก่โรงเรียนกลุ่มเป้าหมายอย่างทันท่วงทีที่โรงเรียนกลุ่มเป้าหมายต้องการ
- 3) การเข้าไปร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมดำเนินการ และร่วมพัฒนารวมทั้งการร่วมติดตามผลการดำเนินงานของโรงเรียนและประชาสัมพันธ์ผลงาน

4) การกำหนดให้โรงเรียนรายงานความก้าวหน้าเป็นระยะ ๆ และ จัดประชุมสัมมนาเป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความคิดเห็น รวมทั้งการสร้างความงู้อใจ ซึ่งอาจเป็นมาตรการทั้งเชิงบวก (การสนับสนุน) และเชิงลบ (สร้างแรงกดดัน)

### 2.3 การประเมินคุณภาพ

ตามหลักการกระจายอำนาจในกระบวนการประกันคุณภาพของสำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้เปิดโอกาสให้โรงเรียน สำนักงานการประถมศึกษา อำเภอ และสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด พัฒนามาตรฐานให้เหมาะสมกับท้องถิ่นได้ (โดย ใช้ควบคู่กับมาตรฐานส่วนกลาง) สำหรับการรับรองคุณภาพโรงเรียนตามมาตรฐานนั้น กำหนด ให้มี 2 ระดับ คือ มาตรฐานระดับจังหวัด และมาตรฐานระดับประเทศ สำหรับระดับอำเภอให้ เน้นการดำเนินการที่บูรณาการเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาโรงเรียน และการตรวจสอบ ภายนอก งานสำคัญที่จะกล่าวถึงในขั้นตอนนี้ ได้แก่ ( สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา ชาติ 2541 จ : 49 -52 )

2.3.1 รูปแบบการประเมิน

2.3.2 เครื่องมือประเมิน

2.3.3 เกณฑ์การประเมิน

2.3.4 คณะประเมินและการรับรอง

#### 2.3.1 รูปแบบการประเมิน

เพื่อให้การประเมินคุณภาพโรงเรียนเพื่อการรับรองนี้ดำเนินการ ได้ไม่ยึดเอื้อมีประสิทธิภาพ จึงกำหนดให้เป็นการดำเนินการร่วมกันระหว่างสำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด (ภายใต้การ กำกับดูแลของคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานของทั้งสองระดับ) และให้นำผล การประเมินไปใช้ในการตัดสินใจเพื่อการรับรองคุณภาพตามมาตรฐานทั้งในระดับประเทศและ ระดับจังหวัด การประเมินเพื่อรับรองคุณภาพมาตรฐานระดับจังหวัดนั้น ให้สำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดประเมินเพิ่มเติมในส่วนที่เป็นมาตรฐานเฉพาะจังหวัด แล้วใช้ผล การประเมินทั้งสองส่วน ( คือส่วนที่ประเมินร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา ชาติและส่วนที่ประเมินเพิ่มเติมเฉพาะของจังหวัดเอง ) ในการตัดสินใจให้การรับรองตาม เกณฑ์ที่จังหวัดเป็นผู้กำหนดเอง

### 2.3.2 เครื่องมือประเมิน

#### 1) เครื่องมือประเมินมาตรฐานกลาง

1.1) มาตรฐานกระบวนการ(การเรียนการสอนและการบริหาร) เป็นหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในการสร้างเครื่องมือ

1.2) มาตรฐานคุณภาพนักเรียนสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติสร้างเครื่องมือร่วมกัน โดยสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอร่วมสร้างร้อยละ 75 สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ร่วมสร้างร้อยละ 25 เพื่อให้เป็นตัวร่วมสำหรับการเปรียบเทียบผลระหว่างจังหวัด

2) เครื่องประเมินมาตรฐานในส่วนเฉพาะจังหวัดที่นอกเหนือจากมาตรฐานกลางทั้งส่วนที่เป็นมาตรฐานกระบวนการและมาตรฐานคุณภาพนักเรียนเป็นหน้าที่ของแต่ละสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดในการดำเนินการสร้างเครื่องมือ

### 2.3.3 เกณฑ์การประเมิน

#### 1) เกณฑ์การประเมินมาตรฐานโรงเรียนระดับประเทศ

1.1) คะแนนการประเมิน แบ่งเป็นสองส่วนโดยกำหนดน้ำหนักคะแนนเป็น 30 : 70 คะแนน 30 เป็นการประเมินการดำเนินงานของโรงเรียน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามมาตรฐานท้องถิ่น (มาตรฐานของจังหวัด อำเภอและโรงเรียน) และการพัฒนารูปแบบหรือกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน คะแนน 70 เป็นการประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียนตามกรอบมาตรฐานกลาง

1.2) ในส่วนของคะแนน 30 โรงเรียนต้องได้คะแนนตั้งแต่ 24 คะแนน หรือร้อยละ 80 ขึ้นไป

1.3) การประเมินตามกรอบมาตรฐานกลาง (คะแนน 70) ต้องผ่านเกณฑ์ของดัชนีทุกตัว โดยดัชนีแต่ละตัว มีผลการประเมินไม่ต่ำกว่าระดับ 3 (สำหรับดัชนีในมาตรฐานการเรียนการสอนและคุณภาพนักเรียน ใช้เกณฑ์ของจำนวนครูและนักเรียนตามลำดับไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 มีผลการประเมินไม่ต่ำกว่าระดับ 3 )

#### 2) เกณฑ์การประเมินมาตรฐานโรงเรียนระดับจังหวัด

คณะอนุกรรมการการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานระดับจังหวัดเป็นผู้กำหนดเกณฑ์การประเมิน

### 2.3.4 คณะประเมินและการรับรอง

#### 1) คณะอนุกรรมการพัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานของสำนักงาน

คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ แต่งตั้งคณะทำงานให้เป็นคณะประเมินของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ซึ่งมีได้หลายคณะตามความเหมาะสมและจัดการอบรมคณะประเมินเพื่อให้ผู้ประเมินมีบรรทัดฐานเดียวกันทั่วประเทศ

2) คณะประเมินของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติทำการประเมินโรงเรียน แล้วเสนอผลต่อคณะอนุกรรมการฯ คณะอนุกรรมการฯ พิจารณาผลการประเมินแล้วเสนอต่อคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเพื่อให้การรับรอง

3) กำหนดระยะเวลาของการรับรองเป็น 2 ปี

4) ให้มีการประเมินตามระบบดังกล่าวนี้ แผนพัฒนาฯ ละ 2 ครั้ง

5) คณะประเมินและการประเมินของระดับจังหวัดดำเนินการ

ในทำนองเดียวกันกับข้อ 1) - 4) แต่เป็นไปในขอบเขตของระดับจังหวัด

ในการประกันคุณภาพการศึกษาตามนโยบายของกรมจะประสบความสำเร็จควรมีการปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานของโรงเรียนบางประการ ดังต่อไปนี้ ( สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2541 จ : 49 -52 )

1. สร้างวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาโดยเน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2. สร้างความตระหนักในเรื่องคุณภาพโดยสร้างวัฒนธรรมคุณภาพให้เกิดขึ้นในจิตสำนึกของทุกคนในโรงเรียน
3. จัดทำธรรมนูญโรงเรียนโดยกำหนดเป้าหมายและสร้างพันธกิจร่วมกันในการกำหนดเวลาที่แน่นอน
4. จัดทำแผนยุทธศาสตร์
5. กำหนดดัชนีความสำเร็จของบุคลากรทุกระดับและทุกคน
6. ทำแผนให้เกิดผลทางปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพโดยจัดทำคู่มือการดำเนินงานสำหรับทุกคน
7. ติดตาม กำกับ การดำเนินงานโดยให้มีการประเมินตนเองอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่องรูปแบบการประเมินตนเองที่นำมาใช้ควรเป็นวิธีการที่ง่ายและชัดเจน
8. เปลี่ยนพฤติกรรมการสอน โดยเน้นให้นักเรียนเรียนรู้วิธีเรียนและสร้างความรู้ด้วยตนเอง หรือทำโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนที่แท้จริง มิใช่โรงเรียน
9. มีระบบข้อมูลสารสนเทศของนักเรียน ครู เป็นรายคน ทั้งในเชิงกายภาพและเชิงคุณภาพที่เป็นปัจจุบันและสะดวกแก่การนำไปใช้
10. ร่วมมือกับคณะตรวจสอบภายนอก (นิเทศ 100%) และใช้กระบวนการ

ตรวจสอบภายนอกให้เกิดประโยชน์กับโรงเรียนสูงสุดในทุกด้าน

11. ใช้กระบวนการประเมินตนเองและการตรวจสอบภายนอก เพื่อทบทวนคุณภาพประสิทธิภาพของการดำเนินงานที่ผ่านมาทุกปีหรือทุก 3 – 5 ปี ส่งเสริมจุดเด่นของโรงเรียนและพัฒนาปรับปรุงจุดอ่อน/ข้อบกพร่องที่ยังคงอยู่ โดยขอความร่วมมือจากทุกฝ่ายทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน

12. รายงานต่อสาธารณชนและต้นสังกัด เพื่อประกาศความสำเร็จของโรงเรียน และเพื่อขอการสนับสนุนร่วมมือในปีต่อไปหรือระยะต่อไป

13. บริหารโดยใช้วงจรพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดเป้าหมายใหม่ให้สูงขึ้นเมื่อวงจรเดิมของการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายแล้ว

นอกจากโรงเรียนจะดำเนินการตามแนวทางดังกล่าวแล้วหน่วยงานที่ดูแลโรงเรียนทั้งสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ดูแลโรงเรียน นอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย มาตรการ แนวทางการดำเนินงาน ภายใต้คณะกรรมการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานที่ได้แต่งตั้งขึ้นในแต่ละระดับหน่วยงานแล้วบทบาทหลักในกระบวนการประกันคุณภาพคือ การติดตาม กำกับ ช่วยเหลือ สนับสนุนและประเมินโรงเรียน การดำเนินงานของหน่วยงานทั้งสามระดับมีขอบเขตคล้ายกันต่างกันที่ระดับการดูแลตั้งแนวทางโดยสรุปต่อไปนี้ ( สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2541 จ : 49 –52 )

1. สร้างวัฒนธรรมคุณภาพให้เกิดขึ้นในจิตสำนึกของบุคลากรในหน่วยงาน
2. พัฒนามาตรฐานโรงเรียน ในแต่ละระดับการดูแลของหน่วยงาน (ระดับประเทศ ระดับจังหวัด ระดับอำเภอ ตามลำดับ ) โดยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วม
3. กำหนดเป้าหมายบนฐานข้อมูลที่เป็นจริงและท้าทาย
4. พัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูล สารสนเทศให้เป็นปัจจุบัน และครอบคลุมข้อมูลทั้งในเชิงกายภาพและคุณภาพที่สามารถนำไปใช้ได้สะดวกสำหรับหน่วยงานทุกระดับ
5. จัดทำแผนการติดตาม กำกับ ดูแล ช่วยเหลือโรงเรียน โดยกำหนดแนวปฏิบัติ การตรวจสอบภายนอก
6. อบรมคณะกรรมการตรวจสอบภายนอกให้เข้าใจหลักการ เทคนิคการตรวจสอบ สารระที่ควรตรวจสอบ เครื่องมือในการตรวจสอบ และการรายงานผล
7. ให้มีการพบปะระหว่างคณะกรรมการตรวจสอบภายนอกเป็นระยะ ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และแก้ปัญหาร่วมกัน
8. กำหนดมาตรการความช่วยเหลือ โรงเรียนกลุ่มเป้าหมาย โดยแนวทาง

การให้ความช่วยเหลือสนับสนุน โรงเรียนเน้นที่การจัดการปัจจัยที่เป็นพื้นฐานการเรียน เช่น ครู โต๊ะเก้าอี้ วัสดุ ครุภัณฑ์ ฯลฯ ให้เพียงพอแก่ความจำเป็น การเป็นศูนย์ประสานเครือข่ายวิทยากร ทรัพยากรบุคคล วิชาการ นวัตกรรม สารสนเทศระหว่างโรงเรียน เป็นต้น

9. กำหนดรูปแบบ เครื่องมือการประเมิน เกณฑ์การประเมิน วิธีเก็บรวบรวม ข้อมูลในการประเมินเพื่อรับรอง โรงเรียนที่มีคุณภาพที่พึงประสงค์

10. ใช้ผลการประเมินเพื่อการพัฒนาเป็นหลักสำคัญ โดยเน้นที่โรงเรียนกลุ่ม เป้าหมาย (โรงเรียนไม่ผ่านเกณฑ์)

11. ประกาศเกียรติคุณและให้รางวัลโรงเรียนที่สามารถจัดการศึกษาได้อย่าง มีคุณภาพ ซึ่งอาจเป็นไปในรูปของการเพิ่มทุนอุดหนุนงานวิจัย การเพิ่มโควตาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่งของบุคลากรทุกฝ่าย (ไม่ใช่เฉพาะผู้บริหาร) การให้สวัสดิการแก่ครูเป็นพิเศษ การดำเนินงานของหน่วยงานที่ดูแลโรงเรียน จัดเป็นการดำเนินงานเพื่อการประกัน คุณภาพภายนอก ในระยะยาวความสำคัญจะมุ่งไปที่การประกันคุณภาพภายใน ดังนั้น จึงกล่าว ได้ว่าโรงเรียนเป็นศูนย์กลางของการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษา แต่การดำเนินงานของ หน่วยงานเหนือ โรงเรียนทั้งระบบก็จำเป็นต้องดำเนินไปพร้อมกันกับของโรงเรียนให้ประสาน สอดคล้องและต่อเนื่อง อย่างไรก็ดีแม้ระบบจะถูกสร้างไว้อย่างดีเลิศเพียงใดก็ตาม หากขาดความ ตั้งใจจริงของผู้บริหารและ โดยเฉพาะจิตสำนึกในเรื่องวัฒนธรรมคุณภาพของบุคลากรทุกระดับ แล้วระบบการประกันคุณภาพการศึกษาก็เป็นเพียงภาพลวงตาที่คงความเลิศหรูได้แต่เพียงชื่อ เท่านั้น

การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นกิจกรรมหรือแนวปฏิบัติเพื่อเป็นหลักประกันว่า คุณภาพการศึกษาได้รับการรักษาไว้ โดยอยู่บนพื้นฐานของการป้องกันความผิดพลาด ผนวกกับ การแก้ไขความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินการจัดการศึกษา การดำเนินงานการประกัน คุณภาพการศึกษาตามแนวทางที่กล่าวมาจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นได้ว่าสถานศึกษาที่ได้รับการ รับรองมาตรฐาน จะสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ นักเรียนหรือผู้จบการศึกษาจะมี คุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ นอกจากนี้การประกันคุณภาพยังเป็นกระบวนการที่ช่วยยก มาตรฐานของโรงเรียนต่าง ๆ ที่ยังมีคุณภาพไม่ถึงมาตรฐาน ให้พัฒนาเข้าสู่มาตรฐาน โดยมุ่ง เน้นการใช้ข้อมูลคุณภาพมาตรฐานของโรงเรียนป้อนกลับมาเพื่อรายงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ให้ร่วมกันสนับสนุนและพัฒนาโรงเรียนให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้โดยมีความเชื่อว่า ธรรมเนียมโรงเรียนเป็นเครื่องมือที่จะทำให้การประกันคุณภาพการศึกษาประสบผลสำเร็จมี ระบบการดำเนินงานที่ถูกต้องเหมาะสมแล้วคุณภาพทางการศึกษาที่ดีที่พึงประสงค์ก็จะตามมา



### 3. ธรรมนูญโรงเรียน

สิทธิเสรีภาพ ความเสมอภาคและการมีส่วนร่วมของประชาชน หรือคนในองค์กรเป็นจุดเน้นสำคัญของรัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบัน การศึกษาซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และประเทศชาติ จึงต้องตอบสนองจุดเน้นนี้โดยให้สิทธิแก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษามากขึ้น แต่การให้คนเป็นจำนวนมากเข้ามาดำเนินการจัดการศึกษาเองย่อมเป็นไปได้สิ่งที่เป็นไปได้และจำเป็นอย่างยิ่ง คือ ต้องทำข้อตกลงร่วมกันกำหนดเป็นกฎเกณฑ์ เพื่อเป็นกรอบและทิศทางให้ทุกฝ่ายทราบและถือปฏิบัติ เป็นการประกันว่าโรงเรียนจะสามารถดำเนินงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดโดยระดมความคิดเห็นและความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เช่น นักเรียน ผู้ปกครอง ครู ผู้บริหารโรงเรียน กรรมการโรงเรียน คนในชุมชน และโรงเรียนหรือสถานประกอบการที่จะรับช่วงนักเรียนต่อไป ซึ่งข้อตกลงหรือแนวทางการดำเนินงานดังกล่าวนี้เรียกว่า “ธรรมนูญโรงเรียน” ( สำนักนิเทศและพัฒนามาตรฐานการศึกษา 2542 : 1 )

#### 3.1 ความหมายของธรรมนูญโรงเรียน

มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของธรรมนูญโรงเรียนไว้ดังนี้

สำนักนิเทศและพัฒนามาตรฐานการศึกษา (2542 :1) กล่าวว่า ธรรมนูญโรงเรียน คือ ภาพลักษณ์ของโรงเรียนที่เกิดจากข้อตกลงร่วมกันของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยกำหนดเป้าหมายและพันธกิจที่สำคัญสรุปไว้เพื่อเป็นแนวทางดำเนินงานของแต่ละฝ่าย

สมศักดิ์ สิ้นธุระเวช ( 2541:33 ) ให้ความหมายว่า ธรรมนูญโรงเรียน

( School Charter ) หรือแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา คือ ข้อตกลงร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง ชุมชน คณะกรรมการโรงเรียน เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนภายในระยะเวลาที่กำหนด

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ( 2540 : 144 ) ให้ความหมายว่า ธรรมนูญโรงเรียน ( School Charter ) เป็นแผนแม่บทในการจัดการศึกษาของโรงเรียน รัฐจะกำหนดให้ทุกโรงเรียน ต้องกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายทางการศึกษาลดจนหลักสูตรแต่ละระดับไว้อย่างชัดเจน และให้สอดคล้องกับแนวทางของชาติว่าด้วยการศึกษา

สำนักทดสอบทางการศึกษา กรมวิชาการ (2540 :1) ให้ความหมายว่า ธรรมนูญโรงเรียน ( School Charter ) คือข้อตกลงร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง ชุมชน คณะกรรมการโรงเรียน เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนภายในระยะเวลา

ที่กำหนด

หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา (2540 : 4) ให้ความหมายว่า ธรรมนูญโรงเรียน หมายถึง เอกสารที่แสดงเป้าหมายความสำเร็จในการจัดการศึกษาของโรงเรียนตลอดจนศักยภาพและความสามารถของโรงเรียนในการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด ธรรมนูญโรงเรียนเป็นแผนแม่บทในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนที่เป็นข้อตกลงของผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา คือ คณะกรรมการโรงเรียน (School Council) ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานต้นสังกัดในระดับจังหวัดร่วมกันพิจารณาและให้ความตกลง ลงนามร่วมกันที่จะสนับสนุนกิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผน ฯ เพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้มีคุณภาพมาตรฐาน

กล่าวโดยสรุปว่า ธรรมนูญโรงเรียน หมายถึง เอกสารซึ่งเป็นแผนแม่บทที่ได้จากการตกลงร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง ชุมชน คณะกรรมการโรงเรียนแสดงความคาดหวังยุทธศาสตร์ที่มีเป้าหมายแห่งความสำเร็จ ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนให้มีคุณภาพมาตรฐาน ตามระยะเวลาที่กำหนด

### 3.2 วัตถุประสงค์ของการจัดทำธรรมนูญโรงเรียน

การจัดทำธรรมนูญโรงเรียน เป็นวิธีการสำคัญที่จะทำให้ภารกิจในการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนบรรลุตามความต้องการซึ่งการจัดทำธรรมนูญโรงเรียนมีวัตถุประสงค์ในการจัดทำดังนี้ (หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา 2540 : 5 )

3.2.1 เพื่อเป็นแผนแม่บทในการจัดการศึกษาของโรงเรียน

3.2.2 เพื่อให้โรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตระหนักและเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

3.2.3 เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วม และการร่วมคิดร่วมทำ ( Participation Collaboration ) ระหว่างโรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาของโรงเรียน

3.2.4 เพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาได้รับรู้ทิศทาง เป้าหมาย และวิธีการจัดการศึกษาของโรงเรียน

3.2.5 เพื่อให้เป็นหลักประกันในการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน  
กล่าวโดยสรุปได้ว่า การจัดทำธรรมนูญโรงเรียน มีวัตถุประสงค์สำคัญคือ ให้เป็นแผนแม่บทที่ผู้เกี่ยวข้องตระหนักและเห็นความสำคัญร่วมกัน ร่วมกันคิดร่วมกันทำ ร่วมกัน

กำหนดทิศทาง เป้าหมาย ของการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้เป็นหลักประกันถึงคุณภาพ การศึกษาของโรงเรียน

### 3.3 ประโยชน์ของการจัดทำธรรมนูญโรงเรียน

การมีโอกาสดำหนดมาตรฐานทางการศึกษา สร้างเกณฑ์การประกันคุณภาพ การศึกษา ร่วมกันรับผิดชอบในการจัดการศึกษาของบุคลากรในโรงเรียน ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ชุมชน และองค์กรท้องถิ่น ซึ่งประโยชน์ของการจัดทำธรรมนูญโรงเรียนก็จะเกิดประโยชน์ต่อ บุคคลดังกล่าวทุกฝ่าย คือ

**3.3.1 นักเรียน** เป็นผู้ได้รับผลกระทบโดยตรงจากการจัดการศึกษาของ โรงเรียน นักเรียนที่ได้ศึกษาธรรมนูญโรงเรียนก่อนเข้าเรียนจะทำให้ทราบจุดเด่นและทิศทางการจัดการศึกษาของโรงเรียน ทำให้ตัดสินใจเลือกเรียนในโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตรง ตามความต้องการของตนเองได้ แม้เมื่อนักเรียนได้เข้าเรียนในโรงเรียนนั้น ๆ แล้วหากมีการปรับ ประจุหรือจัดทำธรรมนูญโรงเรียนใหม่ นักเรียนก็สามารถเสนอความคิดเห็นและความต้องการ เพื่อให้โรงเรียนจัดการศึกษาให้ตรงตามความต้องการของตนมากขึ้นได้

**3.3.2 ครูผู้สอน** ธรรมนูญโรงเรียนทำให้ครูผู้สอนทราบและตระหนักถึง ความต้องการของฝ่ายต่าง ๆ สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้ตรงเป้าหมายยิ่งขึ้น

**3.3.3 ผู้ปกครอง** ผู้ปกครองนักเรียนสามารถเลือกโรงเรียนที่เหมาะสมกับ ความต้องการของตนเองและบุตรหลานของตนได้รู้บทบาทหน้าที่ของตนเองในอันที่จะช่วย เหลือสนับสนุนให้บุตรหลานของตนเรียนได้เต็มศักยภาพ และช่วยเหลือกิจกรรมของโรงเรียน โดยส่วนรวมให้ได้ผลดียิ่งขึ้นได้

**3.3.4 คณะกรรมการโรงเรียน** คณะกรรมการโรงเรียนซึ่งเป็นตัวแทนของผู้ที่ มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาของชุมชน มีบทบาทในการบริหารจัดการภายในโรงเรียน และร่วมพิจารณาให้ความเห็นชอบในการจัดการเรียนการสอนมากขึ้น เพื่อให้ได้นักเรียนที่มี คุณภาพได้มาตรฐานตามต้องการ

**3.3.5 ผู้บริหารโรงเรียน** ผู้บริหารโรงเรียนสามารถจัดการบริหารการศึกษา ควบคุมกำกับดูแลกิจการต่าง ๆ ของโรงเรียน และนิเทศบุคลากรในโรงเรียนได้อย่างถูกต้อง มีคุณภาพตามข้อกำหนด ตรงตามนโยบายและความต้องการของทุกฝ่าย

**3.3.6 ผู้รับผลผลิตจากโรงเรียน** ผู้รับผลผลิตจากโรงเรียน คือหน่วยงานที่จะ รับนักเรียนเข้าทำงานหรือสถานศึกษาในระดับที่สูงขึ้นสามารถคาดหวังได้ว่าแรงงานหรือ

นักเรียนที่จะรับมานั้น มีคุณภาพและคุณสมบัติอย่างไร สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจรับเข้าทำงานหรือรับเข้าศึกษาต่อได้ง่ายขึ้น

หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา (2540 : 5) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของธรรมนูญโรงเรียนไว้น่าสนใจ ดังนี้

1. ช่วยให้โรงเรียนมีแผนยุทธศาสตร์หรือแผนแม่บทในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ชัดเจน
2. สร้างความรู้สึกรับผิดชอบในการจัดการศึกษาของโรงเรียนระหว่างโรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
3. สร้างความผูกพันในการร่วมมือและสนับสนุนในการจัดการศึกษาของโรงเรียนระหว่างผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
4. สร้างความศรัทธา ความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่อคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน
5. ช่วยให้การบริหารและการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

สำนักงานทดสอบทางการศึกษา กรมวิชาการ (2540 : 1) กล่าวถึงคุณค่าหรือประโยชน์ของธรรมนูญโรงเรียน ว่า

1. สนับสนุนการกระจายอำนาจ
2. ส่งเสริมให้ชุมชน คณะกรรมการโรงเรียน ผู้ปกครอง มีบทบาท และได้รับผลประโยชน์มากขึ้น
3. โรงเรียนได้รับความร่วมมือ การยอมรับ การสนับสนุนจากผู้ปกครอง และชุมชนมากขึ้น
4. คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเป็นมาตรฐานยิ่งขึ้น นำไปสู่การประกันคุณภาพการศึกษา

ซึ่งความคิดเห็นดังกล่าวสอดคล้องตรงกันกับ หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา (2540 : 6) ซึ่งกล่าวถึงความสำคัญและคุณค่าของธรรมนูญโรงเรียน ดังนี้

1. สนับสนุนการกระจายอำนาจในการจัดการศึกษาให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการจัดการศึกษาของโรงเรียนมากยิ่งขึ้น
2. โรงเรียนได้รับความร่วมมือ การสนับสนุน การยอมรับจากผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาของโรงเรียนมากยิ่งขึ้น
3. โรงเรียนมีคุณภาพมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองและชุมชน

4. ผู้ปกครองและชุมชน ได้รับคุณประโยชน์สูงสุดจากการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่มีคุณภาพ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ธรรมเนียมโรงเรียนนั้นสนับสนุนการกระจายอำนาจในการจัดการศึกษา เป็นการสร้างความศรัทธา ความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องก่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างกันในการจัดการศึกษาให้โรงเรียนมีคุณภาพ ผู้ปกครองและชุมชนได้ประโยชน์สูงสุดจากการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ

### 3.4 องค์ประกอบของธรรมเนียมโรงเรียน

ธรรมเนียมโรงเรียนของแต่ละโรงเรียนอาจมีองค์ประกอบแตกต่างกันไป แต่ส่วนใหญ่มีองค์ประกอบดังนี้ ( สำนักนิเทศและพัฒนามาตรฐานการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2542 : 5 – 9 )

#### 3.4.1 ภาพรวมของโรงเรียน

เป็นการนำเสนอข้อมูลของโรงเรียนในเรื่องต่าง ๆ ทั้งเรื่องความเป็นมา เช่น ประวัติสังเขปของโรงเรียน ขนาด ที่ตั้ง ปรัชญา อุดมการณ์ คติพจน์ สัญลักษณ์ และเกียรติคุณของโรงเรียน และสภาพปัจจุบัน เช่น ปัจจัยทางการศึกษา ได้แก่ อาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนการสอน นักเรียน ครู บุคลากรอื่น ผลการดำเนินงานของโรงเรียนในด้านต่าง ๆ ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดเนื้อหาในองค์ประกอบอื่นต่อไป

#### 3.4.2 ความคาดหวังของโรงเรียน

เป็นสภาพที่พึงประสงค์ในอนาคตที่จะเกิดขึ้นจากการจัดการศึกษาของโรงเรียนภายใน 3 ปี หรือ 5 ปี ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านการบริหาร การจัดการเรียนการสอน และโดยเฉพาะคุณสมบัติของนักเรียนที่เป็นผลผลิตจากการจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยคำนึงถึงนโยบายของรัฐ ความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องความเป็นไปได้ ความเหมาะสมกับสภาพของโรงเรียน

#### 3.4.3 พันธกิจ

เป็นสิ่งที่ต้องกระทำเพื่อให้เกิดผลต่อนักเรียนตามความคาดหวังที่ได้ร่วมกันตั้งไว้

#### 3.4.4 เป้าหมาย

เป้าหมาย คือ ผลลัพธ์ปลายทางที่กำหนดไว้ล่วงหน้าตามพันธกิจซึ่งควรระบุทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

### 3.4.5 จุดเน้นในการดำเนินงาน

เป็นงานสำคัญที่โรงเรียนต้องการดำเนินการ โดยให้สอดคล้องกับองค์ประกอบอื่น ๆ ข้างต้นและต้องคำนึงถึงศักยภาพของโรงเรียนด้วย

### 3.4.6 ยุทธศาสตร์

เป็นวิธีการที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายและจุดเน้นที่กำหนดไว้ ยุทธศาสตร์ที่กำหนดจึงควรใช้หลักวิชาการและใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

### 3.4.7 แผนการดำเนินงาน

เป็นการกำหนดแผนการดำเนินงานอย่างกว้าง ๆ ว่าในช่วงเวลา 3 ปี ของธรรมนูญโรงเรียนนั้น ปีใดจะดำเนินกิจกรรมใด มากน้อยเพียงใด เพื่อจะได้นำไปจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีต่อไป

### 3.4.8 การติดตามประเมินผลและการรายงานผล

เป็นการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานตามธรรมนูญโรงเรียนเพื่อให้ทราบความก้าวหน้าและความสำเร็จของงานและเพื่อให้ผลที่ได้จากการติดตามประเมินผลมีความเที่ยงตรง ได้ข้อเท็จจริง ตรงประเด็นเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานจึงควรกำหนดกรอบกว้าง ๆ ไว้ใช้เป็นแนวในการประเมิน เช่น ประเด็นที่ต้องติดตามประเมินผล ช่วงเวลาประเมิน และวิธีการประเมินอย่างกว้างๆ ส่วนการรายงานผลนั้น มีความจำเป็นต้องทำรายงานไว้เพื่อเป็นข้อมูลเปรียบเทียบความก้าวหน้าของงานแต่ละช่วงเวลา และเป็นการเผยแพร่ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ทราบด้วย

### 3.4.9 แผนงบประมาณ

เป็นการกำหนดแผนด้านการเงินในภาพรวมของโรงเรียนทั้งงบประมาณรายรับและงบประมาณรายจ่าย โดยระบุแหล่งที่มาของงบประมาณรายรับ และรายการจ่ายในการดำเนินกิจกรรมหรือโครงการแต่ละปีการศึกษา

### 3.4.10 บทบาทหน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยดี จึงต้องกำหนดบทบาทหน้าที่บุคลากรของโรงเรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ ตามที่ตกลงกันไว้ เช่น บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน ของครู ของนักเรียน ของกรรมการโรงเรียน ของผู้ปกครองนักเรียน ฯลฯ

### 3.4.11 ทัศนคติ

เป็นการลงนามเพื่อยืนยันคำมั่นสัญญาต่อกันว่าแต่ละฝ่ายจะดำเนินงาน

ตามบทบาทหน้าที่ของตนอย่างดีที่สุดเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและเกิดผลตามความคาดหวังที่ตั้งไว้

องค์ประกอบดังกล่าวข้างต้น ต้องมีความสัมพันธ์ต่อกัน แสดงให้เห็นการพัฒนาความคิดอย่างเป็นระบบ มีความชัดเจน สามารถดำเนินการตามแนวทางที่ถูกต้องจนบรรลุความคาดหวังได้ องค์ประกอบบางอย่างมีความจำเป็นมาก เช่น ความคาดหวัง พันธกิจ เป้าหมาย จุดเน้น และยุทธศาสตร์ หากขาดองค์ประกอบใด องค์ประกอบหนึ่งจะทำให้การพัฒนาความคิดไม่เชื่อมโยงต่อกันแต่บางองค์ประกอบ เช่น การติดตามประเมินผลและการรายงานแผนงบประมาณ บทบาทหน้าที่ของบุคลากร และสัตยาบัน อาจไม่ระบุไว้ในธรรมนูญโรงเรียนก็ยังสามารถดำเนินการได้

กล่าวโดยสรุปว่า องค์ประกอบของธรรมนูญโรงเรียนจะต้องมีความสัมพันธ์ต่อกัน มีความชัดเจนสามารถดำเนินการตามแนวทางที่ถูกต้องจนบรรลุความคาดหวังได้ องค์ประกอบบางอย่างก็มีความจำเป็นมากขาดไปเสียไม่ได้แต่บางองค์ประกอบแม้ไม่ระบุไว้ในธรรมนูญโรงเรียนก็ยังสามารถดำเนินการได้ แต่หากสามารถระบุไว้ก็จะทำให้การดำเนินการเป็นไปได้อย่างสะดวกและชัดเจนยิ่งขึ้น

### 3.5 การจัดทำธรรมนูญโรงเรียน

การจัดทำธรรมนูญโรงเรียน ควรมีขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน คือ ( สำนักนิเทศ และพัฒนามาตรฐานการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2542 :5 – 9 )  
ขั้นเตรียมการ ขั้นจัดทำ ขั้นนำไปสู่การปฏิบัติ และขั้นปรับปรุงแก้ไข รายละเอียดดังนี้

#### 3.5.1 ขั้นเตรียมการ

ในขั้นนี้จะดำเนินการเตรียมการอย่างไรจึงจะได้รับความร่วมมือจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง สามารถดำเนินการได้ดังนี้

1) การสร้างความเข้าใจก่อนดำเนินการ ต้องสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับธรรมนูญโรงเรียน ให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนทุกฝ่ายโดยเฉพาะต้องให้เข้าใจว่าธรรมนูญโรงเรียนคืออะไร ใครจะได้รับผลประโยชน์จากธรรมนูญโรงเรียนบ้าง เพื่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจในการจัดทำธรรมนูญโรงเรียน ตลอดจนร่วมรับผิดชอบในการปฏิบัติตามพันธกิจจนบรรลุความคาดหวังที่กำหนดไว้ในธรรมนูญโรงเรียน กลุ่มบุคคลที่ควรทำความเข้าใจควรเป็นกลุ่มบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียน โดยเฉพาะผู้มีส่วนได้เสียจากโรงเรียนได้แก่ นักเรียน ผู้ปกครองนักเรียน ครู ผู้บริหารโรงเรียน กรรมการโรงเรียน สถานประกอบการ

หรือหน่วยงานที่รับนักเรียนที่จบการศึกษาเข้าทำงาน โรงเรียนที่รับนักเรียนเข้าเรียนต่อองค์กร ท้องถิ่นและบุคคลในชุมชน การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความเข้าใจ สามารถทำได้หลายวิธีตาม ความเหมาะสม โดยอาจเลือกทำวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีก็ได้ เช่น

- 1.1) ประชุมสมาชิกทั้งหมดทำความเข้าใจและรับฟังความคิดเห็น
- 1.2) ประชุมกลุ่มเป้าหมายย่อย ๆ แต่ละกลุ่มแล้วนำความคิดเห็น ของทุกกลุ่มมาสังเคราะห์
- 1.3) แจกเอกสารชี้แจง
- 1.4) ชี้แจงผ่านนักเรียนให้นักเรียนทำความเข้าใจกับผู้ปกครอง
- 1.5) ออกพบปะบุคคลกลุ่มเป้าหมายตามโอกาสอันควรเพื่อชี้แจง

อีกต่อหนึ่ง

ทำความเข้าใจ

## 2) แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำร่างธรรมนูญโรงเรียน ในการแต่งตั้ง

คณะทำงานจัดทำร่างธรรมนูญโรงเรียน ควรเปิดโอกาสให้ทุกกลุ่มเป้าหมายได้อาสาเข้ามาทำ แต่เนื่องจากผู้อาสาสมัครเหล่านี้อาจไม่มีความสามารถเฉพาะในการจัดทำธรรมนูญโรงเรียน จึงควรเลือกตัวแทนจากกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ ให้ครบทุกกลุ่มหรือให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เข้ามาอีกส่วนหนึ่งด้วย โดยพิจารณาจากผู้ที่มีความสามารถแต่ละด้าน เช่น ความสามารถ ด้านการสรุปเนื้อหาสาระ ความสามารถด้านการเขียนและความสามารถด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ฯลฯ

### 3.5.2 ชั้นจัดทำ

ในการจัดทำธรรมนูญโรงเรียนไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงรูปแบบการเขียนแต่ให้ คำนึงถึงความร่วมมือของกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ เป็นสำคัญ โดยเฉพาะความร่วมมือในการแสดง ความคิดเห็นและความต้องการส่วนขั้นตอนการเขียนสามารถเลือกตัวแทนที่มีความสามารถ เฉพาะทางมาดำเนินการได้ โดยอาจมีเนื้อหาสาระตามองค์ประกอบของธรรมนูญโรงเรียนดังกล่าวแล้ว ในตอนต้นในการดำเนินการจัดทำธรรมนูญโรงเรียน ไม่จำเป็นต้องยึดรูปแบบ แน่นนอนอย่างไรก็ตามหากไม่มีความเห็นเป็นอย่างอื่นก็สามารถดำเนินการตามองค์ประกอบของ ธรรมนูญโรงเรียนดังกล่าวแล้ว ดังนี้

**องค์ประกอบที่ 1 การกำหนดภาพรวมของโรงเรียน** ในขั้นตอนของ องค์ประกอบนี้ เป็นการบรรยายสภาพความเป็นจริงของโรงเรียนในปัจจุบันพอให้เห็นภาพของ โรงเรียนชัดเจนขึ้นบ้างนอกจากชื่อของโรงเรียนอย่างเดียว เช่น ระบุสภาพที่ตั้งของโรงเรียน



ขนาดของพื้นที่ ลักษณะอาคารต่าง ๆ ชั้นและหลักสูตรที่เปิดสอน จำนวนนักเรียน จำนวนครู เป็นต้น ซึ่งไม่จำเป็นต้องมีข้อความยาว หรือมีรายละเอียดมากนัก จึงเห็นว่าข้อความในองค์ประกอบนี้ผู้บริหารโรงเรียนเพียงคนเดียวหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายเพียงคนเดียวก็สามารถเขียนได้ เนื่องจากข้อมูลต่าง ๆ เป็นสภาพที่เป็นจริงในขณะนั้นไม่จำเป็นต้องค้นคว้าหรือค้นกรองแต่อย่างใดแต่หากจะให้ตัวแทนกลุ่มต่าง ๆ ร่วมเขียนด้วยก็จะได้ผลในด้านความรู้สึกที่มีส่วนร่วม

**องค์ประกอบที่ 2 การกำหนดความคาดหวังของโรงเรียน** ตามปกติความคาดหวังของโรงเรียนแต่ละโรงเรียนอาจใช้ชื่อต่างกันไป เช่นนโยบายของโรงเรียนบึงวิสัยทัศน์ของโรงเรียนบึง ฯลฯ เป็นต้น ซึ่งไม่แตกต่างกันแต่อย่างใด ในทางปฏิบัติมักตรงกันประการหนึ่งคือ ความคาดหวังของโรงเรียนส่วนใหญ่ เขียนตามความคาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนเองบ้าง ตามความคาดหวังของคณะผู้บริหารโรงเรียนบ้าง หรือตามความคาดหวังของคณะครูในโรงเรียนบ้างซึ่งจะขึ้นอยู่กับความคิดหรือความตระหนักของผู้เขียนเองจึงทำให้ความคาดหวังของโรงเรียนเป็นเพียงความคาดหวังของคนเพียง 2 – 3 คน แต่ในหลักการผู้มีส่วนได้เสียในโรงเรียน ( Stakeholders ) โดยเฉพาะนักเรียนและผู้ปกครอง ย่อมมีสิทธิกำหนดความคาดหวังของโรงเรียนเอง ขณะเดียวกันนโยบายของหน่วยงานบังคับบัญชาก็ควรต้องนำมาถ่วงถ่วงผนวกไว้ในความคาดหวังของโรงเรียนด้วยการกำหนดความคาดหวังของโรงเรียนควรมีขั้นตอนดังนี้

### ขั้นที่ 1 การรวบรวมข้อมูล ข้อมูลที่จำเป็นได้แก่

1. ข้อมูลการดำเนินงานของโรงเรียน เช่น
  - 1.1 ผลการประเมินมาตรฐานโรงเรียนแต่ละด้านทั้ง ด้านคุณภาพนักเรียน ด้านกระบวนการเรียนการสอน และด้านการบริหารโรงเรียน
  - 1.2 ผลการประเมินคุณภาพนักเรียนรายปี รายชั้น
2. ข้อมูลด้านนโยบาย ได้แก่ นโยบายสำคัญ ๆ ของหน่วยงานบังคับบัญชาหรือนโยบายของผู้บังคับบัญชา เช่น นโยบายประกันคุณภาพการศึกษา เป็นต้น
3. ข้อมูลความต้องการของนักเรียน เป็นข้อมูลความรู้สึกนึกคิดและความต้องการของนักเรียนในฐานะผู้ได้รับผลกระทบโดยตรงจากการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูหรือของโรงเรียน โดยโรงเรียนอาจทำรายการความต้องการที่หลากหลายให้ครบถ้วนเท่าที่ควรจะมีให้นักเรียนเลือกตามลำดับความต้องการจำนวนหนึ่ง 10 อันดับ หรือ 5 อันดับ เป็นต้น

#### 4. ข้อมูลความต้องการของผู้ปกครองนักเรียน ผู้ปกครองนักเรียน

เป็นผู้ที่ได้รับผลกระทบในลำดับรองจากนักเรียน เพราะหากนักเรียนดีมีคุณภาพผู้ปกครองก็จะเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์นี้ร่วมกับนักเรียนด้วย หากนักเรียนไม่มีคุณภาพและเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติที่สังคมรังเกียจผู้ที่ได้รับผลกระทบรองจากนักเรียนก็คือผู้ปกครอง ฉะนั้นในการกำหนดความคาดหวังของโรงเรียนจำเป็นต้องสำรวจความต้องการของผู้ปกครองด้วยโดยอาจใช้วิธีการในลักษณะเดียวกับการสำรวจความต้องการของนักเรียนหรืออาจใช้เทคนิคอื่น เช่น AIC

#### 5. ข้อมูลความคิดเห็นหรือความต้องการของชุมชน บุคคล องค์กร

สถาบันการศึกษา หรือสถานประกอบการที่รับนักเรียนไปเรียนต่อหรือเข้าทำงาน ล้วนแต่เป็นกลุ่มคนที่มีส่วนได้เสียกับโรงเรียนด้วย หรือ ได้รับผลกระทบจากโรงเรียน หรือจากนักเรียนทั้งสิ้น ฉะนั้น การได้รับข้อมูลความต้องการจากกลุ่มคนเหล่านี้ด้วย จะทำให้ความคาดหวังของโรงเรียนตรงตามความเป็นจริงมากยิ่งขึ้นในการสำรวจความคิดเห็นและความต้องการสามารถใช้วิธีการที่หลากหลาย เช่น เสนอรายการให้เลือกเช่นเดียวกับการสำรวจความต้องการของนักเรียนหรือพูดคุยสอบถามกันหรือใช้เทคนิคต่าง ๆ ตามความเหมาะสม ข้อมูลที่สำรวจควรครอบคลุมเรื่องราวต่าง ๆ ในโรงเรียนให้มากที่สุด เช่น ด้านบริหารงาน ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านเนื้อหาหลักสูตร ด้านอาคารสถานที่ ด้านความประพฤติกของครู ด้านคุณภาพนักเรียน ฯลฯ

**ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูล** เป็นขั้นตอนการนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ในขั้นที่ 1 มาวิเคราะห์หาความถี่ของความต้องการจากกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ และตัดเฉพาะความต้องการที่กลุ่มต่าง ๆ มีความเห็นตรงกันมากที่สุดเพียง 1 หรือ 2 หรือ 3 รายการ ทั้งนี้แล้วแต่ความเหมาะสมของแต่ละโรงเรียนเพื่อนำมากำหนดเป็นความคาดหวังของโรงเรียนต่อไป

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความคาดหวังของโรงเรียนต้องมาจากส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ ความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียของโรงเรียนกับนโยบายของหน่วยงานผู้รับผิดชอบการจัดการศึกษาของโรงเรียน

**องค์ประกอบที่ 3 พันธกิจ** ในการเขียนพันธกิจจำเป็นต้องคำนึงถึงสิ่งสำคัญ 2 ประการ คือความคาดหวังของโรงเรียนประกอบด้วยศักยภาพของโรงเรียนโดยใช้เทคนิคต่างๆ ที่เหมาะสม เช่น เทคนิคการรวมพลังสร้างสรรค์องค์กร (Appreciation Influence Control : AIC) หรือ เทคนิคการวิเคราะห์ศักยภาพองค์กร (Strength Weakness Opportunity Threats : SWOT) หรืออาจเป็นเทคนิคอื่นที่เอื้อต่อการให้ทุกคนมีส่วนร่วม รวมทั้งเทคนิคที่คิดค้นขึ้นเองด้วย

องค์ประกอบที่ 4 เป้าหมาย การกำหนดเป้าหมายต้องนำพันธกิจมากำหนด โดยวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหา วิเคราะห์ศักยภาพของหน่วยงาน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานทั้งในทางบวกและทางลบ แล้วกำหนดเป้าหมายที่ควรจะได้ในการกำหนดเป้าหมายต้องกำหนดให้ชัดเจนสามารถบอกสภาพความสำเร็จและสามารถวัดได้

องค์ประกอบที่ 5 จุดเน้นในการดำเนินการ ในการกำหนดพันธกิจนั้นมักเป็นเรื่องกว้าง ๆ แม้จะมีเป้าหมายซึ่งเป็นหลักชัยกำหนดไว้ล่วงหน้าก็ตาม แต่แนวทางการดำเนินงานตามพันธกิจและให้บรรลุเป้าหมายนั้นยังไม่ชัดเจน การเขียนจุดเน้นในการดำเนินงานจึงต้องระบุให้เห็นแนวทางว่าสาระสำคัญของพันธกิจหรือจุดเน้นของพันธกิจ นั้นคืออะไร เช่น ในตารางวิเคราะห์เพื่อกำหนดจุดเน้นข้างล่างนี้

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดจุดเน้นในการดำเนินการ

พันธกิจ	เป้าหมาย	จุดเน้นในการดำเนินงาน
ให้การศึกษาแก่เด็กในวัย การศึกษาขั้นพื้นฐาน	1. เด็กที่อยู่ในเขตบริการทุกคน 2. ให้มีความสามารถในการคิด แก้ปัญหาได้	1. เด็กในครอบครัวยากจน 2. กิดเป็นในเรื่องการประกอบ อาชีพ

แหล่งข้อมูล สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2542 : 16

องค์ประกอบที่ 6 ยุทธศาสตร์ การดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จด้วยดีมีคุณภาพจำเป็นต้องพิจารณาหาวิธีการและเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาช่วยในการดำเนินงาน โดยอาจพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ เปรียบเทียบว่าวิธีการและเทคโนโลยีใดที่เหมาะสมกว่า กล่าวคือทำให้งานสำเร็จอย่างมีคุณภาพใช้เวลาอันน้อยมีค่าใช้จ่ายน้อย วิธีการดังกล่าวที่ได้รับการคัดเลือกแล้วถือเป็นยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม และควรนำมากำหนดไว้ชัดเจนขึ้น เช่นพันธกิจ ให้การศึกษาแก่เด็กในวัยการศึกษาขั้นพื้นฐาน อาจมียุทธศาสตร์หลาย ๆ ยุทธศาสตร์ เช่น การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับเด็กในวัยการศึกษาขั้นพื้นฐานอาจเป็นยุทธศาสตร์หนึ่งได้โดยสามารถกำหนดเป็นแผนการดำเนินงานรายปี

องค์ประกอบที่ 7 แผนการดำเนินงาน การดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จด้วยดีมีคุณภาพ จำเป็นต้องกำหนดเป็นแผนการดำเนินงานรายปีเป็นปี ๆ ไป ดังนี้

## ตารางที่ 2 แผนการดำเนินงานเป็นรายปี

ยุทธศาสตร์	ปีการศึกษา 2542	ปีการศึกษา 2543	ปีการศึกษา 2544
การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ	จัดทำสำมะโนประชากร เด็กตั้งแต่แรกเกิดถึง 15 ปี ที่อยู่ในเขตพื้นที่บริการ	ประมวลผลจากข้อมูล ที่สำรวจได้ ในปีการศึกษา 2542	1. จัดพิมพ์สารสนเทศ เผยแพร่ให้ผู้สนใจและ องค์กรในท้องถิ่น 2. นำข้อมูลสารสนเทศที่ ได้ไปใช้เชิญชวนตรง ถึงตัวให้นักเรียนเข้าเรียน ให้ครบ 100 %

แหล่งข้อมูล สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2542 : 16

**องค์ประกอบที่ 8 การติดตามประเมินผลและการรายงาน** ควรกำหนดเป็นกรอบหรือแนวทางกว้าง ๆ เพื่อมิให้มีการละเลยการติดตามประเมินผลและทำการประเมินได้ตรงประเด็นที่ความต้องการทราบและต้องการนำไปใช้ประกอบการพิจารณาปรับปรุงการดำเนินงานหรือปรับปรุงธรรมนูญโรงเรียน เช่นกำหนดประเด็นที่ต้องติดตามประเมินผลและกำหนดช่วงเวลาการประเมินไว้ ส่วนการรายงานผลการประเมินนั้น ควรจัดทำเป็นเอกสารเผยแพร่ เพราะนอกจากการรายงานผลการประเมินต่อรายงานบังคับบัญชาแล้วต้องรายงานต่อสาธารณชนด้วย

**องค์ประกอบที่ 9 แผนงบประมาณ** เพื่อมิให้แผนงานต่าง ๆ เขียนขึ้นอย่างเพื่อฝันแต่ให้มีความเป็นไปได้สูงใกล้เคียงความเป็นจริงมากที่สุด จึงต้องกำหนดงบประมาณรายรับและรายจ่ายพร้อมทั้งแหล่งที่มาของเงินงบประมาณด้วย

**องค์ประกอบที่ 10 บทบาทหน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง** การกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะช่วยให้ผู้รับผิดชอบแต่ละฝ่าย แต่ละคนตระหนักถึงภาระหน้าที่ที่จะต้องดำเนินงานสามารถดำเนินการได้ถูกต้องตรงตามเป้าหมายที่กำหนด นอกจากนี้ การติดตามเร่งรัดงานก็สามารถทำได้ชัดเจนด้วย

**องค์ประกอบที่ 11 สัตยาบัน** บางโรงเรียนอาจเห็นว่าการลงสัตยาบันร่วมกันระหว่างผู้ร่วมจัดทำธรรมนูญจะทำให้แต่ละฝ่ายร่วมรับผิดชอบในสิ่งที่ร่วมคิดร่วมเขียนมาแล้วก็น่าจะมีการลงนามเป็นสัตยาบันไว้ทำธรรมนูญโรงเรียนด้วย แต่หากพิจารณาเห็นว่าการลงนามไม่มีผลผูกมัดใด ๆ หากแต่ความสำนึกในความรับผิดชอบร่วมกันสำคัญกว่าการ

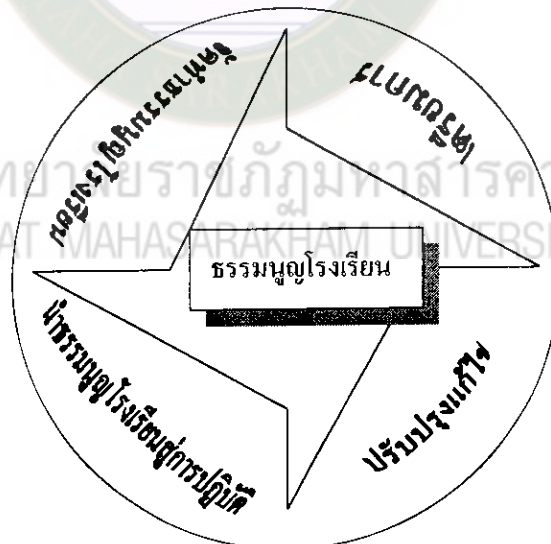
ลงนามเป็นสัตยาบันก็ไม่มีความจำเป็นแต่อย่างใด

ดังได้กล่าวแล้วในตอนต้น ความสำคัญของธรรมนูญโรงเรียนไม่ได้อยู่ที่รูปแบบ องค์ประกอบ หรือถ้อยคำที่ใช้ในธรรมนูญโรงเรียน ฉะนั้นคุณค่าของธรรมนูญโรงเรียนจึงไม่ได้ อยู่ที่รูปเล่ม ไม่ได้อยู่ที่ตัวพิมพ์ ไม่ได้อยู่ที่ภาพประกอบ หรือไม่ได้อยู่ที่ถ้อยคำสำนวนที่ใช้เขียน แต่เท่านั้นหากแต่อยู่ที่ความร่วมมือของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายในการร่วมกันคิดร่วมกันเขียน และร่วมกันรับผิดชอบปฏิบัติตามพันธกิจที่กำหนดไว้ให้เกิดผลอย่างจริงจังมากกว่า

### 3.5.3 ขั้นนำไปสู่การปฏิบัติ หรือการดำเนินงานตามธรรมนูญโรงเรียน

ธรรมนูญโรงเรียนเป็นข้อกำหนดที่เป็นหลักการหากนำออกสู่การปฏิบัติโดยตรงอาจไม่มีความชัดเจนพอผู้ปฏิบัติจำเป็นต้องคิดหาแนวทางและรายละเอียดการดำเนินงานเอง ทำให้การปฏิบัติตามธรรมนูญโรงเรียนแปรเปลี่ยนไปตามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติแต่ละคนได้ การนำธรรมนูญโรงเรียนไปปฏิบัติให้ถูกต้องมีแนวทางชัดเจนผู้ร่วมงานเข้าใจลักษณะงานตรงกันสามารถเปลี่ยนตัวผู้รับผิดชอบงานได้ โดยที่งานไม่เสียหายหรือต้องเริ่มต้นใหม่ มีการกำกับดูแลให้เป็นระบบได้จำเป็นต้องนำธรรมนูญโรงเรียนมาจัดทำเป็น แผนปฏิบัติการก่อน ซึ่งส่วนใหญ่จะจัดทำเป็นรายปี จึงเรียกว่าแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งมีวงจรใกล้เคียงกับวงจรของธรรมนูญโรงเรียน ดังนี้

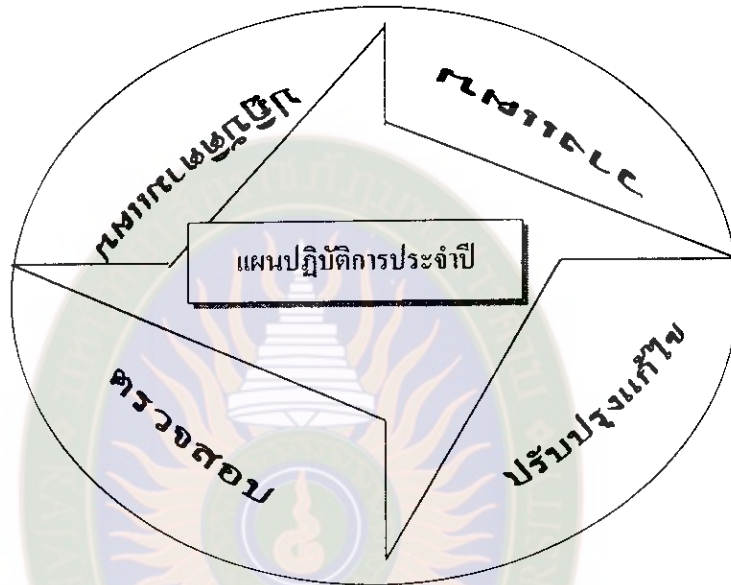
แผนภาพที่ 7 วงจรธรรมนูญโรงเรียน



แหล่งข้อมูล สำนักนิเทศและพัฒนามาตรฐานการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการ  
การประถมศึกษาแห่งชาติ 2541 : 19

จัดทำธรรมนูญโรงเรียนออกสู่การปฏิบัติต้องนำธรรมนูญโรงเรียนมาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ โดยมีวงจรลักษณะเดียวกับวงจรธรรมนูญโรงเรียนดังนี้

แผนภาพที่ 8 วงจรแผนปฏิบัติการประจำปี



แหล่งข้อมูล สำนักนิเทศและพัฒนามาตรฐานการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2541 : 19

ดังได้กล่าวแล้วในตอนต้นว่า การจัดทำธรรมนูญโรงเรียนนั้น ผู้เขียนต้องนำเนื้อหาสาระของแต่ละองค์ประกอบมาเขียนให้มีความสัมพันธ์กันมีเหตุมีผลต่อเนื่องกัน ตั้งแต่ภาพรวมของโรงเรียนมาเป็นการคาดหวัง จากความคาดหวังนำมากำหนดพันธกิจให้สนองตอบความคาดหวัง เมื่อมีพันธกิจแล้ว ก็กำหนดเป้าหมายของแต่ละพันธกิจ มีจุดเน้นในการพัฒนา และกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนา จากยุทธศาสตร์นำมากำหนดเป็นแผนการดำเนินงาน ซึ่งมีลักษณะของงานกว้าง ๆ ว่าปีใดดำเนินการอะไร มากน้อยเพียงใด ในการทำแผนปฏิบัติการประจำปี จึงต้องนำหัวข้อของแผนการดำเนินงานออกมาจัดทำเป็นแผนงาน งาน/โครงการ เพื่อให้มีรายละเอียดสามารถปฏิบัติได้ ซึ่งจะนำเสนอรายละเอียดในช่วงการจัดทำแผนปฏิบัติการในการดำเนินการตามธรรมนูญโรงเรียน เป็นการนำธรรมนูญโรงเรียนไปสู่การปฏิบัติ สำนักนิเทศและพัฒนามาตรฐานการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 18) กล่าวถึงการดำเนินการตามธรรมนูญโรงเรียนที่ถูกต้อง มีหลักการดังนี้

1. สร้างความเข้าใจให้ตรงกันชัดเจนแก่ผู้ร่วมงาน บุคลากรในโรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้อง

2. นำธรรมนูญโรงเรียนมาจัดทำแผนปฏิบัติการ และนำสู่การปฏิบัติ คือ

2.1 การวางแผน

2.2 การปฏิบัติตามแผน

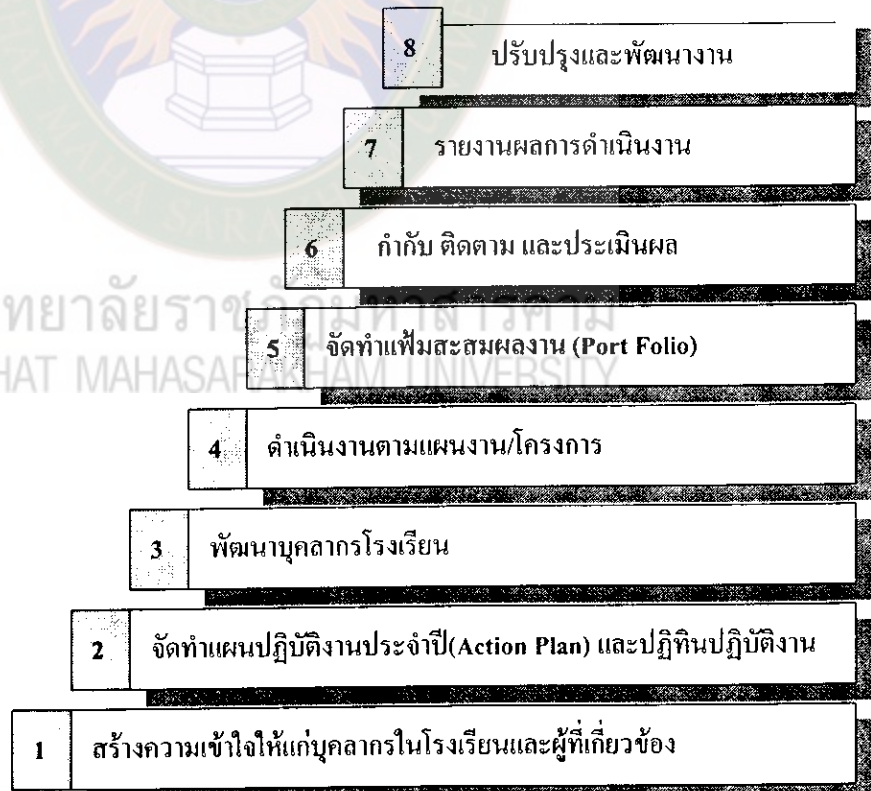
2.3 การตรวจสอบ

2.4 การปรับปรุงแก้ไข

3. การกำกับ ดูแล ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลให้เป็นระบบ

ธรรมนูญโรงเรียนเป็นแผนแม่บทในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน โรงเรียนจึงควรดำเนินการตามสาระที่กำหนดไว้ในธรรมนูญโรงเรียนซึ่งหน่วยงานนิเทศก์ กรมสามัญศึกษาได้เสนอขั้นตอนการดำเนินการตามธรรมนูญโรงเรียนไว้ดังนี้ ตามลำดับขั้นตอนดังนี้

แผนภาพที่ 9 ขั้นตอนการดำเนินงานตามธรรมนูญโรงเรียน



สาระสำคัญโดยสรุปของแต่ละขั้นตอน มีดังนี้  
 แผนภาพที่ 10 สาระสำคัญโดยสรุปของขั้นตอนการดำเนินงานตามธรรมนูญโรงเรียน

1 สร้างความเข้าใจให้  
 แก่บุคลากรในโรงเรียนและ  
 ผู้เกี่ยวข้อง



- ประชุมชี้แจง/ประชาสัมพันธ์โดยสื่อต่าง ๆ ต่อ
  - ครู อาจารย์ นักเรียน นักการภารโรง
  - คณะกรรมการโรงเรียน
  - ผู้ปกครองและชุมชน
  - เข้าใจในสาระสำคัญของธรรมนูญโรงเรียน
  - เกิดความร่วมมือ สนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน
  - อื่น ๆ

2 จัดทำแผนปฏิบัติงาน  
 ประจำปี(Action Plan) และ  
 ปฏิทินปฏิบัติงาน



- ศึกษาวิเคราะห์สาระจากธรรมนูญโรงเรียน
  - เป้าหมาย จุดเน้น แผนการดำเนินงานตามจุดเน้น
  - จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีให้สอดคล้องกับเป้าหมาย จุดเน้น แผนการดำเนินงาน ตามธรรมนูญโรงเรียน
  - กำหนดปฏิทินปฏิบัติงานให้ครอบคลุมตามแผนปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

3 พัฒนาบุคลากรของ  
 โรงเรียน



- พัฒนาบุคลากรของโรงเรียนด้วยวิธีการที่หลากหลายเช่น การฝึกอบรม การนิเทศภายใน การสอนแนะงาน (Coaching) ใช้สื่อต่าง ๆ เป็นต้น
- เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติงาน ตามแผนงาน / โครงการที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

4 การดำเนินงานตาม  
 แผนงาน / โครงการ



- มอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบแต่ละงาน / โครงการไปดำเนินการตามแผนงาน / โครงการที่กำหนดไว้
- ผู้บริหารโรงเรียน คณะกรรมการโรงเรียนให้การสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมาย



5 จัดทำแฟ้มสะสมผลงาน (Port Folio)



- โรงเรียนจัดระบบการจัดทำแฟ้มสะสมผลงานโดยอาจจัดเป็น
  - แฟ้มสะสมผลงานของโรงเรียน
  - แฟ้มสะสมผลงานของครู - อาจารย์
  - แฟ้มสะสมผลงานของนักเรียน
- เพื่อ
  - เป็นร่องรอยที่ปรากฏในการดำเนินงาน
  - เป็นการยืนยันผลการพัฒนาอย่างแท้จริง

6 ตรวจสอบ กำกับติดตามและประเมินผล (Monitoring & Evaluation)



- ในขณะที่ดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ ต้องมีการกำกับติดตามเป็นระยะ ๆ เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้า ปัญหา และอุปสรรคในการดำเนินงานแล้วหาวิธีปรับปรุงแก้ไขให้ทันที่ โดยอาจใช้เทคนิควิธีที่หลากหลายเช่น การสังเกต การสนทนา อย่างไม่เป็นทางการ การรายงานผลในที่ประชุมหรือการรายงานตามแบบที่กำหนด เป็นต้น
- หลังเสร็จสิ้นการดำเนินงาน /โครงการ ต้องมีการประเมินผล เพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงาน/โครงการ โดยอาจใช้เทคนิควิธีดังนี้
  - การสรุปผลการประชุมคณะกรรมการ
  - การใช้แบบประเมินสอบถามผู้เกี่ยวข้อง

๑๑๑

7 รายงานผลการดำเนินงาน (Reporting)



- วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการกำกับ ติดตาม และประเมินผลในขั้นตอนที่ 6 แล้วเขียนรายงานผล เพื่อ
  - เป็นข้อมูลสารสนเทศประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับการปรับปรุงแผนงาน / โครงการ
  - รายงานและเผยแพร่ให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบผลการดำเนินงาน

**8 ปรับปรุงและพัฒนางาน  
(Improvement &  
Development)**



- จากข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากรายงานผลการดำเนินงานในขั้นที่ 7 โรงเรียนควรมานำมาใช้ประกอบการตัดสินใจปรับปรุงและพัฒนางาน / โครงการเพื่อให้การดำเนินงานตามธรรมนูญโรงเรียนในปีต่อไปมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

**ผลลัพธ์ที่ได้จากการ  
ดำเนินงานตาม  
ธรรมนูญโรงเรียน**

- โรงเรียนได้ลงมือพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามศักยภาพที่แท้จริง
- โรงเรียนผู้ปกครองและชุมชนได้ร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างจริงจัง
- โรงเรียนมีคุณภาพ ได้รับการยอมรับ ศรัทธา จากผู้ปกครองและชุมชน

แหล่งข้อมูล หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา 2540 : 27-29

การดำเนินงานตามธรรมนูญโรงเรียนตามที่หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษาเสนอไว้สอดคล้องกับการนำธรรมนูญโรงเรียนไปสู่การปฏิบัติที่ถูกต้องของสำนักนิเทศและพัฒนามาตรฐานการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเสนอไว้ สรุปเป็นขั้นตอนการดำเนินงานตามธรรมนูญโรงเรียน ได้ 3 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินงานตามธรรมนูญโรงเรียน 3 ขั้นตอน คือ ( สำนักนิเทศและพัฒนามาตรฐานการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2542 : 18-19 )

1. สร้างความเข้าใจให้ตรงกันชัดเจนแก่ผู้ร่วมงานบุคลากรในโรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้อง

2. นำธรรมนูญโรงเรียนมาจัดทำแผนปฏิบัติการ และนำสู่การปฏิบัติ คือ

2.1 การวางแผน

2.2 ปฏิบัติตามแผน

2.3 ตรวจสอบ

2.4 ปรับปรุงแก้ไข

3. การกำกับ ดูแล ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลให้เป็นระบบ  
ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการตามธรรมนูญโรงเรียนเพื่อสนับสนุนความคิดและบูรณาการองค์ความรู้ ให้ชัดเจนยิ่งขึ้นดังต่อไปนี้

1) การสร้างความเข้าใจให้ตรงกันและชัดเจนแก่บุคลากรในโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้อง

การที่จะสร้างความเข้าใจให้ตรงกันและชัดเจนแก่บุคลากรในโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้อง หมายถึง การดำเนินการให้ ครู-อาจารย์ นักเรียน นักการภารโรง คณะกรรมการโรงเรียนผู้ปกครอง ชุมชนเพื่อให้เข้าใจตรงกันและชัดเจนในสาระสำคัญของธรรมนูญโรงเรียน ซึ่งจะนำไปสู่การร่วมมือ ร่วมใจ สนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนได้อย่างจริงจังนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องหาวิธีการที่เหมาะสม เช่น การพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่างๆ การประชุม ประชาสัมพันธ์ โดยสื่อต่าง ๆ หรือการประสานงาน จะนำเสนอถึง การพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้อง การประชุม การประชาสัมพันธ์ และการประสานงาน เพื่อสร้างความเข้าใจให้ตรงกันและชัดเจน

1.1) การพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้บุคลากรเหล่านั้นมีความรู้ความเข้าใจที่ตรงกัน มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นหัวใจสำคัญของการที่โรงเรียนจะสามารถดำเนินงานตามธรรมนูญโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งมีนักวิชาการกล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรหลายท่านเช่น

กิติมา ปรีดีคิลก ( 2532 : 117 ) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการหรือกรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ให้กับบุคลากรในองค์กร

ตลอดจนทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีความรับผิดชอบต่อนักเรียน อันจะทำให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534 : 22) ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการส่งเสริมให้คนที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วได้เพิ่มพูนความรู้ความชำนาญและความสามารถ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

จากทัศนะของนักวิชาการกล่าวโดยสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรหมายถึง กระบวนการทำให้บุคลากรเกิดความรู้เพิ่มพูนขึ้น มีความสามารถ ความชำนาญ ประสบการณ์ เกิดวิสัยทัศน์ที่ตรงกันทำให้มีศักยภาพและคุณภาพชีวิตที่ดี เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพสูงสุด

การพัฒนาบุคลากรต้องอาศัยขั้นตอนในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536 : 22) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร ดังนี้

1. ศึกษาความต้องการและจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผลการปฏิบัติงาน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนแต่ละแขนงวิชาในกลุ่มประสบการณ์ นวัตกรรม และเทคโนโลยีที่มีผลเกี่ยวข้องกับการนำมาพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงาน ฯลฯ ข้อมูลจากปัจจัยที่นำมาพิจารณา จะช่วยให้ผู้บริหารทราบผลสรุปได้ว่าในขณะนั้นโรงเรียนมีความต้องการจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากรในด้านใดบ้าง
2. วางแผนการพัฒนาบุคลากร เมื่อสรุปได้แล้วผู้บริหารก็จะสามารถตัดสินใจได้ว่าบุคคลใดควรที่จะได้รับการพัฒนาตามลำดับก่อนหลัง หรือพร้อม ๆ กัน ถ้ามีบุคลากรที่อยู่ในข่ายที่จะได้รับการพัฒนาน้อยคนก็อาจรอให้มีการฝึกอบรมในหน่วยงานอื่น แต่ถ้ามีมากก็อาจดำเนินการเองก็ได้ เช่น การจัดฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาลูกเสือ หรือผู้บังคับบัญชาบุคลากรด้วยตนเองในโรงเรียนขนาดใหญ่ เป็นต้น สำหรับโรงเรียนขนาดกลางลงมาอาจใช้ระบบกลุ่มโรงเรียนดำเนินการเองก็ได้เช่นกัน
3. การพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากรแบบง่าย ๆ ที่มีงบนำมาใช้อย่างได้ผลดีก็มีอยู่มาก เช่น การพาคณะครูไปศึกษาดูงาน การไปทัศนศึกษาที่กำหนดภารกิจให้ผู้ไปได้สอบถามจดบันทึกสรุปผลการไปศึกษาและรายงานว่าจะนำสิ่งใดมาพัฒนางานของตนได้เพียงใด เป็นต้น
4. หลังจากได้ดำเนินการพัฒนาบุคลากรแล้วทุกครั้ง ควรให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนานำความรู้ที่ได้มาเผยแพร่ให้เพื่อนร่วมงานทราบด้วย เสมือนหนึ่งว่า ผู้รายงานเป็นตัวแทนของครูทั้งโรงเรียนที่ได้รับความรู้กลับมาให้เพื่อน ๆ
5. เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารใช้ยุทธวิธีต่าง ๆ ที่จะทำให้ผู้ไปรับการพัฒนาดำเนิน

ความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานของตนและช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน

6. ในระยะเวลาอันควร ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานในเรื่องนั้น ๆ เพื่อพิสูจน์และนำไปใช้เป็นข้อมูลในการศึกษาสภาพความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรอีกส่วนหนึ่งด้วย

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ในการพัฒนาบุคลากรควรมีขั้นตอนเริ่มจาก ขั้นตอนการประเมินความต้องการพัฒนา วางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรคัดเลือกบุคลากรที่จะเข้ารับการพัฒนา ดำเนินการพัฒนาตามแผน ประเมินผลพฤติกรรมและทักษะทั้งในขณะที่เข้าร่วมการพัฒนาและหลังจากการพัฒนาตลอดจนประเมินผลการนำความรู้จากการพัฒนาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินงาน โดยเฉพาะการดำเนินงานตามธรรมเนียมโรงเรียน ซึ่งใช้เทคนิคในการพัฒนาที่หลากหลายตามความเหมาะสม

### 1.2) การประชุม

การประชุม หมายถึง การพัฒนาบุคลากรวิธีหนึ่งที่จะส่งเสริมและกระตุ้นให้ผู้ที่เข้าร่วมการประชุมได้การแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น ความรู้ ตลอดจนประสบการณ์ต่าง ๆ ในการทำงานระหว่างสมาชิกของทีมงานทุกคนให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่ตรงกันชัดเจนในบทบาทหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ ทำให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจกันพัฒนาการทำงาน สามารถทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ สร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน ตลอดการดำเนินงาน มีนักวิชาการกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประชุมดังนี้ ( สิทธากร อักษรนิติกุล 2541 : 24 อ้างถึงใน เอกถักษณ์ บุญท้าว 2542 : 36-37 )

- 1) เพื่อให้คำแนะนำต่อสมาชิกในกลุ่มที่ประชุมเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานและบริษัท
- 2) เพื่อระดมความคิดเพื่อค้นหา วิธีการแก้ไขปัญหาในหน่วยงานและบริษัท
- 3) เพื่อสร้างความเข้าใจ ความสามัคคีและทีมงานในหน่วยงาน
- 4) เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด และประสบการณ์ระหว่างกัน
- 5) เพื่อฝึกการเป็นผู้นำและผู้บังคับบัญชาที่ดี
- 6) เพื่อเตรียมการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพในอนาคต

จากที่นำเสนอพอสรุปได้ว่า การประชุมคือการสร้างความรู้ ความเข้าใจให้ตรงกันและชัดเจนในบทบาทหน้าที่ที่ต้องดำเนินการ โดยเฉพาะการดำเนินงานตามธรรมเนียมโรงเรียนของผู้เกี่ยวข้อง ให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นการส่งเสริมและกระตุ้นให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันของทีมงาน

### 1.3) การประชาสัมพันธ์

การประชาสัมพันธ์เป็นการสร้างความเข้าใจให้ตรงกันและชัดเจนในการดำเนินงานอีกวิธีหนึ่งเพื่อนำไปสู่การร่วมมือสนับสนุนการดำเนินงานร่วมกัน นักวิชาการได้กล่าวถึง การประชาสัมพันธ์ว่า ( อภัยศรี พลอดเปลี่ยว 2534 : 11 ) การประชาสัมพันธ์ที่ดีนั้นหมายถึงวิธีการของหน่วยงานหรือสถาบันที่ดำเนินงานอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง โดยมีแผนการดำเนินงานที่ถูกต้อง และกระทำต่อเนื่องไปในภารกิจที่จะสร้างหรือก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีของบุคคลหรือสถาบันกับกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้มีความรู้ (Knowledge ) ความเข้าใจ ( Understanding ) ให้การสนับสนุนร่วมมือซึ่งกันและกัน อันจะเป็นประโยชน์ในสถาบันหรือหน่วยงานนั้นสามารถดำเนินงานไปด้วยดีสมความมุ่งหมาย

กล่าวโดยสรุปว่า การประชาสัมพันธ์นับว่าเป็นวิธีการการสร้างความรู้ความเข้าใจ ให้ตรงกัน ชัดเจน สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสถาบันกับผู้เกี่ยวข้อง เป็นวิธีการที่ชักชวนให้ประชาชนเข้ามามีส่วนในการช่วยเหลือสนับสนุนในการจัดการศึกษาของโรงเรียนสร้างจิตสำนึกให้แก่ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ประชาชน เพื่อให้การดำเนินงานตามธรรมนูญโรงเรียนเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลตามที่ทุกฝ่ายต้องการ

### 1.4) การประสานงาน

การที่เราจะดำเนินงานใด ๆ ก็ตามหากต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่ายแล้ว สิ่งที่เราขาดไม่ได้เลยคือการประสานงานเพราะการประสานงานจะเป็นวิธีการที่เชื่อมความสัมพันธ์อันดีต่อกันให้เกิดขึ้น ซึ่งจะนำมาซึ่งความเข้าใจที่ตรงกันและชัดเจน ทราบถึงแนวทาง บทบาทหน้าที่ที่จะต้องถือปฏิบัติร่วมกัน ใ้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ มีนักวิชาการกล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลให้การประสานงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจและมีความพร้อมในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพรวดเร็วดังนี้ (นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ 2534 : 75 – 76 )

- 1) บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนและจัดทำธรรมนูญโรงเรียน
- 2) ธรรมนูญโรงเรียนจัดทำขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม และมีความเป็นไปได้จริง
- 3) โครงสร้างการบริหารจัดได้อย่างเป็นระเบียบแบบแผนและรัดกุม
- 4) แต่งตั้งผู้รับผิดชอบมอบหมายงาน โดยพิจารณาจากความเหมาะสม

ความสามารถ ความถนัดของผู้ปฏิบัติและให้เป็นธรรมแก่ทุกคน

- 5) มีปฏิทินกำหนดระยะเวลาปฏิบัติงานในเรื่องต่าง ๆ ไว้ชัดเจน

- 6) มีคำสั่งแต่งตั้งผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน
- 7) มีบุคลากรที่ทำหน้าที่ประสานงานที่มีความรู้ มีความรู้สึกรับบริการสูงอดทน รู้จักแก้ปัญหา และกระตือรือร้นอยู่เสมอ
- 8) จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรในระดับต่าง ๆ เช่น ประชุม สัมมนา ฝึกอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นต้น เพื่อสร้างความเข้าใจและให้ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ติดตามผล รายงานผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

สรุปได้ว่า การประสานงานเป็นกระบวนการความสัมพันธ์อันดีของบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้เข้าใจตรงกันและชัดเจนในบทบาทหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติร่วมกันไม่ให้เกิดการซ้ำซ้อน แยกแยก ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานตามธรรมเนียมโรงเรียนประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

## 2) นำธรรมเนียมโรงเรียนมาจัดทำแผนปฏิบัติการและนำสู่การปฏิบัติ

ในการนำธรรมเนียมโรงเรียนมาจัดทำแผนปฏิบัติการและนำสู่การปฏิบัติ นั้น มีวงจรลักษณะเดียวกับวงจรธรรมเนียมโรงเรียน คือ การวางแผน ปฏิบัติตามแผน ตรวจสอบ และปรับปรุง ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวกับวงจรจัดทำแผนปฏิบัติการและนำสู่การปฏิบัติให้ชัดเจนดังต่อไปนี้

### 2.1) การวางแผน

การวางแผน จากคำพูดของคนแต่ละกลุ่มก็จะแตกต่างกันไปทั้งในเชิงความคิด และเชิงปฏิบัติ มีผู้ให้ความหมายของการวางแผนไว้หลายท่าน เช่น

ธงชัย สันติวงษ์ ( 2537 : 2 ) อธิบายไว้ว่าการวางแผนเป็นกระบวนการซึ่งบุคคล หรือองค์การทำการตัดสินใจไว้ล่วงหน้าเกี่ยวกับงานบางอย่างที่จะกระทำในอนาคต กระบวนการดังกล่าวจะประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ซึ่งเป็นชุดกิจกรรมต่อเนื่องกันซึ่งบางขั้นตอนอาจเป็นเรื่องที่ต้องทำทันทีเพื่อจะให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการได้

พะยอม วงศ์สารศรี ( 2538 : 59 ) ให้ความหมายของการวางแผนว่า คือความพยายามที่เป็นระบบ เพื่อตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดสำหรับอนาคตเพื่อให้องค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

สุวกิจ ศรีปัดดา ( 2533 : 97 ) ให้ความหมายว่า การวางแผนเป็นการใช้ความรู้ความสามารถ วิจัย ญาณ การวินิจฉัยเหตุผล การวิเคราะห์เหตุการณ์และสถานการณ์ใน

2.4) การวางแผนต้องทำให้มีประสิทธิภาพกล่าวคือแผนจะต้องสามารถปฏิบัติตามได้สะดวก ประหยัด รวดเร็วและให้ผลตรงตามเป้าหมายทุกประการโดยวิธีการทำงานที่สะดวก และคุ้มค่างบเงินหรือพลังงานที่เสียไป

### 3) การจัดทำแผน

การจัดทำแผนเป็นขั้นตอนการนำธรรมเนียมไปสู่การปฏิบัติจริง ๆ ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงการจัดทำแผนหลายท่าน เช่น

ศักดิ์ชัย ปัญหา (2528 : 20) กล่าวว่า การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน เป็นการกำหนดรายละเอียด และแนวทางปฏิบัติงานของโรงเรียนในช่วงเวลา 1 ปี โดยมีรายละเอียดในการปฏิบัติงาน จำแนกเป็นงาน โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ กำหนดงบประมาณ กำหนดระยะเวลาปฏิบัติงาน และผู้รับผิดชอบ โครงการ หรือกิจกรรมนั้น ๆ

เสรี ลาขโรจน์ (2531 : 204) อธิบายว่า การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียน ได้มีแผนควบคุมการปฏิบัติงานของโรงเรียนให้เป็นไปตามทิศทาง และขั้นตอนที่กำหนด การนิเทศ การกำกับติดตามช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานได้

สนามจิตร สุคนธ์ทรัพย์ (2524 : 51-64) กล่าวว่า ขั้นตอนการวางแผนเป็นขั้นตอนการกำหนดอนาคตที่ต้องการ กิจกรรมที่ดำเนินการในขั้นนี้มี 6 ประการ คือ

1. การประเมินความจำเป็น วัดได้จากความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันกับสิ่งที่เราคาดหวัง
2. กำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย ต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้
3. กำหนดเป้าหมาย และงบประมาณต้องให้มีความสัมพันธ์กัน และมีความเป็นไปได้
4. กำหนดวิธีดำเนินการ มีการกำหนดทางเลือกที่หลากหลาย การวิเคราะห์ทางเลือก และการเลือกทางเลือกที่เหมาะสม
5. การกำหนดวิธีการประเมินผลต้องครอบคลุมใน 4 ประการ คือ ประเมินอะไร เมื่อไร ใครเป็นผู้ประเมิน ประเมินอย่างไร
6. การจัดทำแผนงาน และโครงการเพื่อนำนโยบายไปปฏิบัติ

อุทัย บุญประเสริฐ (2532 : 52-55) ได้อธิบายขั้นตอนการจัดทำแผนไว้เป็น 2 ช่วง คือ

1. การจัดทำแผนเมื่อเริ่มงาน
2. การวางแผนเมื่อปฏิบัติการ



### สิ่งที่ต้องปฏิบัติในการจัดทำแผนมีดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์
2. การกำหนดนโยบาย และทิศทางในการพัฒนา
3. การกำหนดมาตรการ เป้าหมาย และวิธีการ
4. การจัดสรรงบประมาณ และการเงิน

วินัย แสพนมณี ( 2531 : 73-75 ) ได้สรุปการจัดทำแผนไว้ดังนี้

1. การกำหนดนโยบายของโรงเรียน
2. การกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาหรือการพัฒนา
3. การวิเคราะห์ทางเลือก หรือเลือกทางเลือกที่เหมาะสม
4. การจัดสรรงบประมาณ
5. การเขียนงาน หรือโครงการ

กองนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ  
(กองนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2536 : 4 อ้างถึงใน  
เอกลักษณ์ บุญท้าว 2542 : 41-42 ) กล่าวว่า

แผนปฏิบัติการประจำปี ( Action plan ) เป็นเอกสารที่เป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติงานของแต่ละปีซึ่งเกี่ยวกับการตัดสินใจว่าจะวางแผนการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในลักษณะใด เมื่อไร และใครเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องรับผิดชอบ เพื่อให้การปฏิบัติงานในรอบหนึ่งปีสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนดลักษณะไว้ดังนี้

1. มีนโยบายและวัตถุประสงค์ค่อนข้างชัดเจน แน่นนอน และเข้าใจง่าย
2. มีความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ ในระดับอื่น ๆ
3. มีการพิจารณานำเอาทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
4. มีความยืดหยุ่นสามารถปรับปรุงและแก้ไขให้เหมาะสมกับสภาพและสถานการณ์เปลี่ยนแปลงได้

5. การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ระยะเวลา และวิธีดำเนินการควรประกอบด้วยผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดทั้งระดับนโยบาย ผู้บริหาร ผู้รับผิดชอบ ผู้ปฏิบัติ และผู้ที่ได้รับผลจากแผนฯ เพื่อให้ทุกฝ่ายยอมรับ เพื่อรับผิดชอบร่วมกันในการดำเนินงานจะได้มีความตั้งใจจริงและช่วยเหลือกันเต็มที่โดยเฉพาะอย่างยิ่งควรมีประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมมากที่สุด

6. มีการกำหนดขั้นตอนและบทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องให้ชัดเจน เพื่อ

มิให้เกิดความสับสนในการดำเนินงานตามขั้นตอนต่าง ๆ ของแผน

7. มีการใช้ข้อมูลเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจทุกขั้นตอน

8. มีการกำกับ ควบคุม ติดตามและประเมินผลของแผน ฯ เพื่อ

การปรับปรุงและควบคุมคุณภาพ

9. มีความเป็นไปได้และมีความพร้อม ทางด้านบุคลากร เทคนิค วิชาการ งบประมาณ ( ที่มีอยู่และคาดว่าจะได้รับจริง ) ระยะเวลาและระเบียบต่าง ๆ โดยแผนนั้นจะต้องใกล้เคียงกับความเป็นจริง และถือปฏิบัติได้ แผน ที่วางไว้จึงจะก่อให้เกิดประโยชน์และนำมาปฏิบัติได้จริง

10. มีแผนงานและโครงการที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการประจำปี

จากที่ยกมากล่าวโดยสรุปว่า แผนปฏิบัติการประจำปีนั้นมีส่วนประกอบสำคัญคือ นโยบายและวัตถุประสงค์ชัดเจน แน่นอน สัมพันธ์กับแผนในระดับอื่น นำพันธกิจ ยุทธศาสตร์ และภาระงานในธรรมนูญโรงเรียนสู่การปฏิบัติจะต้องได้รับการยอมรับจากทุกฝ่าย มีความเป็นไปได้จากขั้นตอนและบทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้อง มีแผนการกำกับ ควบคุม ติดตามและประเมินผลเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาแผนและก่อให้เกิดประโยชน์ เป็นการคิดเตรียมการและแก้ปัญหาล่วงหน้าอย่างมีวิสัยทัศน์ นำไปสู่การปฏิบัติงานที่สำเร็จลุล่วง หากพบอุปสรรคปัญหาที่สามารถที่จะปรับปรุงแก้ไขได้ทันทีที่ ช่วยให้การใช้ทรัพยากรมีประสิทธิภาพและประหยัด ทำให้เกิดการประสานงานสอดคล้องกัน ไม่เกิดการซ้ำซ้อน เป็นการประหยัดและย่นระยะเวลาการพัฒนาให้ประสบผลสำเร็จได้รวดเร็วขึ้น และเป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหาร ให้สามารถวินิจฉัย ตัดสินใจได้อย่างมีหลักเกณฑ์และถูกต้อง

#### 4) ปฏิทินปฏิบัติงาน

ปฏิทินปฏิบัติงานคือกำหนดการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ให้ชัดเจน ใช้ควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน ทำให้เกิดความเที่ยงตรง สอดคล้องกับระยะเวลา ตัวบุคลากรผู้รับผิดชอบงาน การปฏิบัติงานในแต่ละงาน / โครงการมีความชัดเจน และเป็นระบบระเบียบมากขึ้น ใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ ทำให้ผู้บริหารทราบกำหนดเริ่มต้นและสิ้นสุดของงาน เมื่อถึงกำหนดการเริ่มต้นหากยังไม่ดำเนินการฝ่ายบริหารหรือผู้เกี่ยวข้องก็สามารถกระตุ้นเตือนผู้รับผิดชอบ และเมื่อสิ้นสุดระยะหากการดำเนินงานยังไม่เสร็จก็ต้องเร่งดำเนินการ ทุกคนในโรงเรียนทราบว่าจะงานใดจะเป็นหน้าที่รับผิดชอบของใครในช่วงเวลาใดเพื่อให้เกิดความยุติธรรมและไม่ซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงานของบุคลากรและที่สำคัญ การดำเนินงานประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพสูงสุด

กล่าวโดยสรุปว่า การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีและปฏิทินการปฏิบัติงานนั้น

จะต้องให้สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมาย และแผนยุทธศาสตร์ในธรรมนูญโรงเรียน เพื่อจะได้แนวทางในการปฏิบัติที่เป็นเอกสารแผนปฏิบัติการประจำปี และปฏิทินปฏิบัติงาน โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติและการควบคุมงานในแต่ละส่วน มีการประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามแผน คำนึงถึงการจัดสรรทรัพยากรสนับสนุน การปฏิบัติงาน กำหนดรูปแบบความร่วมมือ การวางแผนการนิเทศ ช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ ตลอดจนการควบคุม กำกับ และติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน เพื่อความสำเร็จของงานอย่างมีประสิทธิภาพ

## 2.2) การปฏิบัติตามแผนงาน

การปฏิบัติตามแผน หมายถึง การเริ่มต้นบริหารโครงการ มีการประสานงานระหว่างกระบวนการวางแผนกับกระบวนการบริหาร ในขั้นตอนนี้ จะมีการมอบหมายหน้าที่ (Delegation of Authority) การประสานงาน การควบคุม และการรายงาน (Feed Back) ไพโรจน์ นาคะสุวรรณ (2528 : 32) กล่าวไว้โดยสรุปว่า เป็นการใช้แผน คือการลงมือปฏิบัติตามแผน ส่วน ดิลก บุญเรืองรอด (2534 : 139) ได้ชี้แจงว่า ในการปฏิบัติตามแผน เป็นการนำแผนการศึกษาไปใช้ เริ่มเมื่อนำโครงการต่าง ๆ ในแผนไปปฏิบัติ มีการประสานงานระหว่างกระบวนการวางแผนกับกระบวนการจัดการศึกษา สำหรับ กิติมา ปรีดีดิลก (2532 : 24) กล่าวว่า การปฏิบัติตามแผนเป็นการพิจารณาว่ามีวิธีทำตามแผนได้อย่างไร จะตรวจสอบผลการปฏิบัติตามแผนได้ด้วยวิธีใด และแผนต่าง ๆ ที่วางไว้มีความสอดคล้องกันเพียงใด และ ธงชัย สันติวงษ์ (2536 : 28) กล่าวว่า การปฏิบัติตามแผน ต้องมีการเริ่มต้นและต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย และเป็นไปตามแนวปฏิบัติที่วางไว้ สำหรับขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน นั้น ชุมศักดิ์ อินทร์ (2536 : 86) อธิบายว่า การปฏิบัติตามแผนมีสามขั้นตอน คือ ขั้นการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งกำหนดกิจกรรมตามขั้นตอน โดยจัดทำเป็นปฏิทินงานตลอดปีของโรงเรียน ขั้นการประสานงาน และมอบหมายความรับผิดชอบให้ชัดเจนเพื่อว่าผู้รับผิดชอบโครงการจะได้คอยประสาน ติดตาม ควบคุมให้ดำเนินงานไปตามเป้าหมาย และขั้นสุดท้ายคือการประชุมปรึกษาหารือร่วมกันเมื่อมีปัญหาหรืออุปสรรคเพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไข

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 38 – 39) ได้ให้ข้อเสนอแนะถึงการปฏิบัติตามแผนว่าคือการนำแผนที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติ มีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติดังนี้

1. กำหนดคนที่จะรับผิดชอบในการปฏิบัติและการควบคุมงานในแต่ละส่วน
2. ประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามแผน ก่อนที่จะมีการมอบหมายงานที่ได้รับมอบหมายไปปฏิบัติ

3. จัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและเพียงพอ
4. กำหนดรูปแบบความร่วมมือ และการประสานงานกับหน่วยงานอื่น หรือบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องกับแผน
5. การนิเทศงาน (Supervision) ช่วยเหลือและแนะนำในการปฏิบัติงาน
6. การควบคุมกำกับและติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนซึ่งอาจจะใช้เทคนิค PPBS / PERT / CPM หรือ Gantt Chart ช่วยในการควบคุมก็ได้

จากทัศนะของนักวิชาการ กล่าวโดยสรุปได้ว่า การปฏิบัติตามแผน เป็นการนำเอาทรัพยากรที่มีอยู่ในโรงเรียนไปใช้เพื่อพัฒนาและแก้ปัญหาตามแผนที่กำหนดไว้ ในการปฏิบัติตามแผนนั้นจะต้องจัดลำดับขั้นตอนการดำเนินงานตามแผน โดยจัดเป็นแผนปฏิบัติการ ปฏิทินปฏิบัติงาน กำหนดวิธีการควบคุม ติดตามการดำเนินงาน การจัดสรรทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การดำเนินงานต้องเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับการสั่งการการควบคุม การประสานงานการนิเทศ การติดตาม การประเมินผล การให้ขวัญกำลังใจ การอำนวยความสะดวก เพื่อสนับสนุนส่งเสริมให้การดำเนินงานนั้น บรรลุตามวัตถุประสงค์สูงสุดที่กำหนดไว้ในแผน และแก้ไขหากผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน หรือไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

### 2.3) การตรวจสอบ

เมื่อปฏิบัติตามแผนแล้วขั้นตอนสำคัญอีกประการหนึ่งคือการตรวจสอบ ซึ่งหมายถึง การตรวจสอบ ติดตาม เป็นระยะเพื่อตรวจสอบความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงานตามแผนงาน / โครงการ ซึ่ง อุทัย บุญประเสริฐ (2532 : 49) กล่าวถึงการตรวจสอบ ประเมินผลว่า เป็นการติดตาม ควบคุม และประเมิน (Monitoring Control and Evaluation) ซึ่งเป็นการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติตามแผนควบคุม (Control Plan) อาจจะเป็นแผนการตรวจสอบภายใน (Auditing) การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Inspection) การให้รายงาน (Report) การสำรวจตามจุดต่าง ๆ (Spot Check) การสำรวจตามแผนกำหนดการดำเนินงาน (Scheduling Check) และตามแผนควบคุมคุณภาพ (Quality Control Plan)

จากที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า การตรวจสอบ เป็นการตรวจสอบเป็นการควบคุมและประเมินผลซึ่งเป็นขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติตามแผนทราบว่าดำเนินงานได้ตามเป้าหมายเพียงใด โดยใช้แผนการควบคุม ตรวจสอบ การรายงาน การสำรวจ การควบคุมคุณภาพ ซึ่งจะส่งผลให้ทราบผลการปฏิบัติงาน และแนวทางที่จะปฏิบัติต่อไป หรือต้องปรับปรุงแก้ไขแผนหรือวิธีการดำเนินการต่อไปให้การปฏิบัติตามแผนประสบความสำเร็จ

## ประสิทธิภาพสูงสุด

### 2.4) การปรับปรุงแก้ไข

จากการตรวจสอบติดตามการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการแล้ว การปฏิบัติงานตามแผนนั้น จำเป็นต้องได้ข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำตรง ตลอดเวลา ดังนั้นแผนใดก็ตามเมื่อลงมือปฏิบัติตามแผนแล้วอาจจะปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้แผนเป็นไปตามเป้าหมายได้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา ข้อมูลที่ได้มาในขณะที่ทำงานไปตามแผนจะเป็นเครื่องช่วยในการพิจารณาปรับแผนให้เหมาะสมได้ ถ้าหากการทำงานตามแผนแล้วเกิดปัญหาหรือข้อขัดข้องอันอาจจะเกิดจากข้อบกพร่องของตัวแผนเองหรือเกิดจากข้อจำกัดของสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น คน เงิน ทรัพยากร และเวลา ก็จำเป็นต้องมีการปรับแผน เพื่อให้แผนเป็นไปตามสภาพความเป็นจริง เหมาะสมที่จะใช้ดำเนินงานต่อไป แผนระยะยาวอาจต้องมีการปรับแผนเป็นระยะ ๆ เพื่อให้สามารถทำงานได้ตามเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อปฏิบัติตามแผนคือเทคโนโลยีหรือความก้าวหน้าทางวิชาการ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีผลกระทบต่อวิธีการทำงาน งบประมาณ และบุคคลที่ปฏิบัติตามแผน ดังนั้นการปรับแผนที่ได้รับการประเมินว่าจำเป็นต้องปรับปรุง จึงต้องทำอยู่เสมอให้ทันต่อเหตุการณ์และความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เทคนิคสำคัญที่ใช้เพื่อการปรับแผนคือ การเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างรอบครอบ ใช้ความรู้ทางการวิเคราะห์วิจัย ตีค่าสมควรแก้ไขหรือปรับปรุงส่วนใดบ้างอย่างไรก็ตามดำเนินการไปตามนั้น การปฏิบัติงานตามโครงการทุกขั้นตอนจึงจำเป็นต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลและทำการวิจัยติดตามผลทุกขั้นตอนจึงจะทำให้การปรับแผนเป็นไปได้อย่างเหมาะสม

สรุปได้ว่าเมื่อปฏิบัติตามแผนและประเมินผลแล้วเห็นว่าหากมีการปรับปรุงแก้ไขแผนจะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ก็เป็นสิ่งที่ควรปรับปรุงแก้ไข โดยใช้เทคนิคสำคัญคือ การเก็บรวบรวมข้อมูลที่รอบครอบใช้ความรู้ ความคิดวิเคราะห์วิจัย ตีค่าว่าควรปรับปรุงแก้ไขส่วนใด อย่างไร ก็จะทำให้การปรับปรุงแก้ไขและปรับแผนเป็นไปได้อย่างเหมาะสมมีคุณค่าสูงสุดตามที่ทุกฝ่ายต้องการ

### 3) การกำกับ ดูแล ติดตาม ประเมินผลและรายงานผลให้เป็นระบบ

การกำกับ ดูแล ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลให้เป็นระบบ หมายถึง การกำกับดูแลติดตามประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานตามธรรมนูญโรงเรียนเป็นกระบวนการที่จะทำให้ผู้บริหารทุกระดับทราบถึงสภาพของการดำเนินงานตามธรรมนูญ

โรงเรียนได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องทำให้ทราบถึงสภาพปัจจุบันความก้าวหน้าปัญหาอุปสรรคเพื่อจะได้ควบคุม กำกับ ช่วยเหลือ และแก้ไข ให้การดำเนินงานตามธรรมนูญโรงเรียนบรรลุเป้าหมายให้มากที่สุด มีลักษณะเช่นเดียวกับการตรวจสอบ กำกับติดตามการปฏิบัติตามแผนคือ ต้องตรวจสอบ กำกับ ติดตามเป็นระยะๆ เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานตามธรรมนูญโรงเรียน อาจไม่สามารถเสร็จสิ้นตามกำหนดเวลาหรือผลที่ได้ไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ในธรรมนูญโรงเรียนที่วางไว้ ปัญหาต่างๆเหล่านี้สามารถลดน้อยลงหรือถูกขจัดไปได้ถ้าหากมีการตรวจสอบ กำกับ ติดตามผลงานอย่างเป็นระบบตั้งแต่ต้น และมีการประเมินตั้งแต่ก่อนดำเนินการระหว่างดำเนินการ และหลังดำเนินการ สิริ เกิดอินทร์ (2539 : 12) กล่าวถึงความสำคัญของการกำกับ ติดตามผลโดยสรุปได้ดังนี้

1. เป็นเครื่องมือตรวจสอบผลการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ดำเนินการว่าถูกต้องครบถ้วนตามขั้นตอนหรือไม่ และการดำเนินการไปถึงขั้นใดแล้ว มีปัญหาอุปสรรคอย่างไรหรือไม่
2. ใช้ในการประเมินผลเบื้องต้นว่าการดำเนินงานของโครงการ กิจกรรม เป็นไปตามแผนงาน และสอดคล้องกับนโยบายที่กำหนดไว้หรือไม่ และเป็นข้อมูลเปรียบเทียบประโยชน์ของผลงานกับงบประมาณ
3. ใช้ประกอบการกำหนดนโยบายการดำเนินงานต่อไปในอนาคตและทำให้ระบบแผนงานครบวงจร เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน
4. เป็นข้อมูลเพื่อกำหนดมาตรฐานในการบริหารและประเมินบุคคล
5. เป็นข้อมูลที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์ของหน่วยงาน

ในส่วนของการประเมินผลการดำเนินงานตามธรรมนูญโรงเรียนเป็นขั้นตอนสำคัญ เพื่อเป็นการตรวจสอบว่าผลการดำเนินงานตามธรรมนูญโรงเรียนนั้นเป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้หรือไม่บรรลุวัตถุประสงค์เพียงใด อุปสรรคปัญหาใด เพื่อจะได้หาวิธีการปรับปรุงแก้ไขได้ทันท่วงทีโดยที่การประเมินผล เป็นการกำกับขั้นตอนวิธีการ เวลาและผลการดำเนินงานตามเป้าหมายและจุดเน้นในธรรมนูญโรงเรียน กองนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2532 : 10-12) ได้กำหนดรูปแบบการประเมินผลเป็น 2 ลักษณะคือ

1. การประเมินผลตนเองเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดสารสนเทศ ในการปรับปรุง และการตัดสินใจสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานตามธรรมนูญโรงเรียน ทั้ง 3 ระยะ คือระยะก่อนดำเนินการซึ่งเป็นการประเมินเพื่อตัดสินใจเลือกวิธีการความเป็นไปได้ ความเหมาะสม ระยะระหว่างดำเนินการเป็นการประเมินความก้าวหน้าศึกษาว่ามีปัญหาหรืออุปสรรคหรือไม่ จะต้องแก้ไขอย่างไร และเมื่อสิ้นสุดการดำเนินการ เป็นการประเมินความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

เป้าหมาย ตลอดจนตรวจสอบผลกระทบหรือผลข้างเคียงทั้งทางบวก และทางลบของการดำเนินงานตามธรรมนูญโรงเรียน

2. การประเมินโดยหน่วยเหนือหรือหน่วยงานอื่น การประเมินโดยหน่วยเหนือ จะเน้นการประเมินผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานตามธรรมนูญโรงเรียนเพื่อตรวจสอบผลสำเร็จ ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ เปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจว่าควรยุติ ควรดำเนินการ ไม่ปรับขยายหรือปรับขยาย ปรับปรุงแก้ไขในการดำเนินงานต่อไป ส่วนหน่วยงานอื่นเป็นการตรวจสอบซ้ำ ในบางโครงการซึ่งมักเป็นการประเมินผลรวมสรุป เสร็จแล้วก็มีกรายงานผลการดำเนินงานตามธรรมนูญโรงเรียนเพื่อจะเป็นสิ่งแสดงว่าการดำเนินตามธรรมนูญโรงเรียนทุกขั้นตอนนั้นดำเนินการอย่างไรผลการปฏิบัติมีประสิทธิผล ประสิทธิภาพอย่างไร อุปสรรค ปัญหาของการดำเนินงานเพื่อบรรลุตามยุทธศาสตร์ของธรรมนูญโรงเรียนนั้นมีอะไรบ้าง ควรวางมาตรการป้องกันแก้ไข หรือต้องการให้สนับสนุนในด้านใดอย่างไร ตลอดจนข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง และพัฒนาการดำเนินงานตามธรรมนูญโรงเรียนต่อไป ประชุม รอดประเสริฐ ( 2535 : 293 ) แสดงทัศนะว่าการรายงานผล ( Reporting Results ) เป็นอีกวิธีหนึ่งของการแสดงความก้าวหน้าของแผนงาน การรายงานผลงานบางลักษณะจะเริ่มต้นจากศูนย์ปฏิบัติงานแล้วกระจายไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร แต่บางลักษณะก็จะอยู่ในวงแคบเฉพาะหน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้องเท่านั้น การรายงานผลงานบางลักษณะจะต้องแสดงรายละเอียดต่างๆ โดยชัดเจน แต่ในบางลักษณะจะแสดงเฉพาะข้อมูลที่ต้องการเท่านั้น อย่างไรก็ดี การรายงานผลงานควรที่จะเปรียบเทียบให้เห็นและทราบว่าเป้าหมายของธรรมนูญโรงเรียนกำหนดไว้อย่างไร และผลการปฏิบัติจริงนั้นเป็นอย่างไร

กล่าวโดยสรุปว่า การกำกับ ดูแล ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลให้เป็นระบบ เป็นกระบวนการสำคัญของการดำเนินงานตามธรรมนูญโรงเรียน เพื่อให้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน ความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค เป็นสารสนเทศในการควบคุม ช่วยเหลือ แก้ไข ปรับปรุง ยุติการดำเนินงานหรือปรับขยาย โดยมีการประเมินทั้ง ทรัพยากร กระบวนการดำเนินงาน และ ผลงานในรูปแบบการประเมิน 2 ลักษณะทั้งการประเมินตนเองใน 3 ระยะคือก่อนการดำเนินการ ระหว่างดำเนินการ สิ้นสุดการดำเนินการ และการประเมินโดยหน่วยเหนือหรือหน่วยงานอื่น แล้วมีการรายงานผลการดำเนินงานต่อหน่วยเหนือหรือผู้บังคับบัญชา และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ซึ่งจะทำให้ทราบผลการดำเนินงานตามธรรมนูญโรงเรียนว่าบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายมากน้อยเพียงใด

#### 3.5.4. การปรับปรุงแก้ไข : การปรับปรุงแก้ไขธรรมนูญโรงเรียนทำได้หรือไม่

ธรรมนูญโรงเรียนเกิดจากข้อตกลงของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายของโรงเรียน ฉะนั้น เนื้อหาสาระที่บรรจุไว้ในธรรมนูญโรงเรียนจึงเป็นเสมือนแม่บทของ กฎ ระเบียบ ทัศนคติทางการดำเนินงาน ฯลฯ ของโรงเรียน การที่ฝ่ายบริหาร ครูผู้สอน ปกครองนักเรียน หรือฝ่ายอื่นเพียงฝ่ายเดียวหรือบางฝ่ายจะแก้ไขเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบทัศนคติทางการดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางที่ขัดกับธรรมนูญโรงเรียนหรือเปลี่ยนแปลงแก้ไขธรรมนูญโรงเรียนย่อมเข้าลักษณะคนกลุ่มน้อยแก้ไขความเป็นของคนส่วนใหญ่จึงผิดหลักการอย่างร้ายแรงอย่างไรก็ตาม ความเห็นของคนย่อมเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพการณ์และเวลา ฉะนั้นธรรมนูญโรงเรียนที่จัดทำไว้อย่างดีเยี่ยมในขณะหนึ่งนั้นก็จะได้ดีช่วงเวลาหนึ่งเท่านั้น ไม่สามารถยืนยาวอยู่ได้ ตลอดกาล โดยปกติธรรมนูญโรงเรียนฉบับหนึ่งควรใช้ได้อย่างน้อย 3 ปี เมื่อครบกำหนด 3 ปี แล้ว ควรมีการแก้ไขปรับปรุงใหม่ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไป โดยต้องระดมความร่วมมือจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายของโรงเรียนเช่นเดียวกับการจัดทำธรรมนูญโรงเรียนในครั้งแรก

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

##### 4.1 งานวิจัยในประเทศ

สุณีย์ จันทนานุสรณ์ (2530 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง กระบวนการในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในส่วนกลาง ในด้านของกระบวนการวางแผนและศึกษาปัญหาอุปสรรคใน 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนวางแผน ขั้นการวางแผน ขั้นการนำไปปฏิบัติ และขั้นการประเมินผล ผลการวิจัย พบว่า

1. ก่อนการวางแผน โรงเรียนส่วนใหญ่มีองค์กร หรือหน่วยงานวางแผน ให้ฝ่ายวิชาการหรือคณะกรรมการวางแผนรับผิดชอบ และเป็นผู้กำหนดปฏิทินปฏิบัติงานในการวางแผน มีงานสารสนเทศเป็นผู้จัดระบบข้อมูล และมีการให้ความรู้ เรื่องการเขียนโครงการแต่ละบุคคลก่อนการวางแผนปฏิบัติการ
2. ขั้นการวางแผน โรงเรียนส่วนใหญ่มีการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการของโรงเรียนและชุมชนนำมาใช้กำหนดปัญหาจัดลำดับความสำคัญร่วมกัน กำหนดวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหา วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา กำหนดแนวทางการแก้ปัญหา โดยการวิเคราะห์ทางเลือก เลือกวิธีที่ดีที่สุด และร่วมกันกำหนดนโยบาย โครงสร้างกลุ่มครู และอาจารย์เป็นผู้สร้าง โครงการเสนอเพื่อพิจารณาคัดเลือกโดยพิจารณาความสำคัญความจำเป็น



ความเป็นไปได้ของโครงการ แล้วจัดทำเอกสารตามแบบฟอร์มที่กองแผนงานกำหนดไว้ และจัดทำปฏิทินปฏิบัติต่อไป ก่อนนำแผนไปปฏิบัติมีการเสนอขออนุมัติต่อผู้บริหาร

3. ชำนาญแผนไปปฏิบัติ โรงเรียนส่วนใหญ่มีการเตรียมบุคลากรก่อนการปฏิบัติงานโดยประชุมชี้แจงเพื่อทำความเข้าใจและมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานตามโครงการ โดยขณะปฏิบัติงานเมื่อพบปัญหาและอุปสรรคก็ได้รับการนิเทศให้คำแนะนำจากผู้รับผิดชอบโครงการหรือผู้บริหาร

4. ขั้นตอนประเมินผล โรงเรียนส่วนใหญ่มีการติดตามประเมินผลงาน เมื่อสิ้นสุดโครงการ และมีการรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บริหารทราบข้อเสนอนแนะ และแจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ มีการนำผลการรายงานไปใช้ปรับปรุงการดำเนินงานตามโครงการต่อเนื่องในปีต่อไป

มนตรี วีระพงษ์ ( 2532 : 1 ) ได้ศึกษาเรื่อง สภาพและปัญหาการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 ผลการศึกษาพบว่า สภาพการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ก่อนการดำเนินงาน ส่วนใหญ่โรงเรียนได้จัดให้มีการจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานในระดับโรงเรียนและฝ่าย มีการมอบหมายงานให้หมวดวิชาและฝ่าย โดยระบุชื่อไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี ให้ผู้ช่วยผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชามีส่วนร่วมในการกำหนดงาน/โครงการ และการประเมินผล มีการเตรียมงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ และจัดเวลาให้บุคลากรปฏิบัติงานร่วมกัน และมีการประสานงานให้ผู้รับผิดชอบปฏิบัติงาน เมื่อถึงกำหนดเวลาโดยหัวหน้าแผนงานในขณะดำเนินงานตามแผน มีการนิเทศงานโดยผู้บริหารและผู้รับผิดชอบงาน/โครงการ มีการกำกับและประเมินผลขณะดำเนินงานสิ้นสุดทุกภาคเรียน โดยใช้การสังเกตการปฏิบัติงานและการรายงานและมีการแก้ปัญหาและปรับแผนโดยการประชุมปรึกษาหารือผู้เกี่ยวข้อง ส่วนปัญหาการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ในภาพรวมมีปัญหาในระดับน้อยทุกขั้นตอน ยกเว้นการนิเทศงานมีปัญหาในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกรายข้อมีปัญหาในระดับน้อยทุกข้อ ยกเว้นปัญหามูลค่าการไม่มีเวลาปฏิบัติงานร่วมกันเพียงพอขาดบุคลากรที่มีความรู้ในการนิเทศงานและผู้ปฏิบัติขาดความรับผิดชอบในการรายงานผลการปฏิบัติงานมีปัญหาในระดับปานกลาง

สมควร อินทร์รังษี ( 2536 : บทคัดย่อ ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนปฏิบัติการในโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนศึกษาเฉพาะกรณีในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดน่าน ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียน มีทัศนคติต่อปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนปฏิบัติการในโรงเรียนดังนี้

1.1 ชั้นเตรียมการวางแผน มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีปัญหา คือ การกำหนดระยะเวลาในการจัดทำแผนไม่เป็นไปตามกำหนดไว้

1.2 ชั้นดำเนินการวางแผน มีปัญหาอยู่ในระดับน้อยโดยข้อที่มีปัญหาคือการจัดสรรงบประมาณไม่สอดคล้องกับความสำเร็จของแผนงาน/โครงการในแผนปฏิบัติการ

1.3 ชั้นการปฏิบัติตามแผน มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีปัญหา คือการรายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานในการปฏิบัติงานของผู้รับผิดชอบโครงการทำได้ไม่ครบทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน

1.4 ชั้นการติดตามและประเมินผล มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีปัญหา คือการสร้างเครื่องมือการติดตามและประเมินผลทำได้ไม่ครอบคลุมรายละเอียดของแผนงาน / โครงการ

2. ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีทัศนคติต่อปัญหาการมีทัศนคติต่อปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนปฏิบัติการในโรงเรียนประถมศึกษาในชั้นการเตรียมการวางแผน และชั้นการติดตามและประเมินผล สูงกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารต่ำกว่า 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนในชั้นการดำเนินการตามแผนและชั้นการปฏิบัติตามแผน มีทัศนคติต่อปัญหาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีทัศนคติต่อปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนปฏิบัติการในโรงเรียนประถมศึกษาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สุวัฒน์ สอนสุวิทย์ (2536 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การประเมินแผนการปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดตาก ในปีการศึกษา 2534 ผลการวิจัยพบว่า

1. การประเมินบริบท พบว่า วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดตาก ในปีการศึกษา 2534 สอดคล้องกับนโยบายของกรมสามัญศึกษาในแผนพัฒนาการศึกษา ศาสนาและศิลปวัฒนธรรม ระยะที่ 6 (พ.ศ. 2530 – 2534) ผู้บริหารโรงเรียนและคณะกรรมการแผนงานโรงเรียนมีความคิดเห็นว่า วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีมีความชัดเจนมาก สภาพทั่วไปของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดตาก ส่วนมากเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก มีครู – อาจารย์ 1 – 17 คน และจัดการศึกษาเฉพาะระดับมัธยมศึกษาตอนต้น

2. การประเมินปัจจัยเบื้องต้น พบว่าคณะกรรมการแผนงานโรงเรียนมี

ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมของคณะกรรมการแผนงาน เอกสาร ตำรา อุปกรณ์ และงบประมาณ ว่ามีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารโรงเรียนและคณะกรรมการแผนงานโรงเรียนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเพียงพอในการจัดสรรครู อุปกรณ์ เวลา ตำรา เอกสารของโรงเรียนว่ามีความเพียงพออยู่ในระดับปานกลาง

3. การประเมินกระบวนการ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับขั้นก่อนการวางแผน ขั้นวางแผน ว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับดีมาก ขั้นการนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ ขั้นการประเมินผล มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง คณะกรรมการแผนงานโรงเรียนมีความคิดเห็นเห็นว่าทุกขั้นตอนของกระบวนการวางแผนปฏิบัติการอยู่ในระดับปานกลาง

4. การประเมินผลผลิต พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการโรงเรียนว่า มีผลการปฏิบัติอยู่ในระดับดีมาก คณะกรรมการแผนงานโรงเรียนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการโรงเรียนว่า มีผลการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารโรงเรียนและคณะกรรมการแผนงานโรงเรียน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการดำเนินการตามแผนว่ามีปัญหาทุกด้านทั้งด้านสภาพของโรงเรียน วัสดุ ประสงค์ของการจัดทำแผน ด้านปัจจัยเบื้องต้นด้านกระบวนการวางแผน และด้านผลผลิต

ไพรัตน์ มนต์วิเศษ (2539 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครพนม ผลการวิจัยพบว่า

1. การดำเนินการตามกระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครพนม มีปัญหาโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ ด้านการติดตามและประเมินผล ด้านการปฏิบัติตามแผน และด้านการเตรียมการวางแผน ส่วนด้านการดำเนินการตามแผนมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาตามตัวแปรขนาดของโรงเรียน พบว่า มีปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกันทุกขนาดโรงเรียน

2. ปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครพนม ที่มีขนาดใหญ่ ขนาดกลาง ขนาดเล็ก โดยส่วนรวมเป็นรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จากผลการวิจัยที่ปรากฏแสดงให้เห็นว่าการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครพนม ยังคงมีปัญหาอยู่โดยเฉพาะในด้านการติดตามและประเมินผล ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติ

ในโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกโรงเรียนตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในสำนักงานสามัญศึกษา จังหวัด ควรมีการประสานงานกันเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานดังกล่าวให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

ณรงค์ เสนงฤทธิ์ ( 2540 : บทคัดย่อ ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์ : ศึกษาเฉพาะกรณีโรงเรียนลำปา่ววิทยาคม ผลการวิจัยพบว่า

1. การปฏิบัติงาน ปัญหา และการแก้ไขปัญหาคารวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนลำปา่ววิทยาคม พบว่า

ขั้นเตรียมการวางแผน โรงเรียนได้มีการกำหนดให้งานแผนงานอยู่ในโครงสร้างการบริหารที่ขึ้นตรงกับผู้บริหารโรงเรียน ออกคำสั่งแต่งตั้งบุคลากรและกำหนดหน้าที่รับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษร จัดให้มีการให้ความรู้ด้านการวางแผน โดยจัดประชุม จัดทำเอกสารเผยแพร่ จัดตั้งองค์กรงานสารสนเทศเพื่อการวางแผน และให้ความรู้ ครูอาจารย์มีส่วนร่วมในการวางแผนทุกขั้นตอน ปัญหาสำคัญที่พบคือ การแต่งตั้งบุคลากรในบางส่วนมีความซ้ำซ้อน บุคลากรบางส่วนมีความรู้และทักษะการวางแผนไม่เพียงพอ และข้อสนเทศบางส่วนไม่เป็นปัจจุบัน จัดทำล่าช้า และไม่ครบถ้วน โรงเรียนแก้ปัญหาโดย จัดประชุมปฏิบัติการวางแผน ส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม จัดศึกษาดูงาน และจัดทำปฏิทินการจัดเก็บข้อมูล โดยมีตัวแทนจากทุกฝ่าย/หมวด/งาน ทำหน้าที่ประสานการจัดทำแผนให้ดำเนินไปด้วยความคล่องตัว รวดเร็ว และเกิดประสิทธิภาพ

ขั้นจัดทำแผน โรงเรียนจัดให้ครูอาจารย์มีส่วนร่วมวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการและจำเป็น และเสนองานโครงการของฝ่าย หมวด งาน โดยมีการกลั่นกรองโดยหัวหน้างานแผนงาน และพิจารณาอนุมัติโครงการและงบประมาณ โดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการ แล้วเจ้าหน้าที่งานแผนงานหลอมรวมงาน โครงการที่ได้รับการอนุมัติบรรจุเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีเพื่อให้ถือปฏิบัติ ปัญหาสำคัญที่พบ คือการวิเคราะห์นโยบายล่าช้า ข้อมูลไม่เพียงพอมีโครงการเฉพาะกิจสั่งการเพิ่มเติมนอกเหนือจากแผนปฏิบัติการ และโรงเรียนไม่มีแผนพัฒนาการศึกษาระยะยาว โรงเรียนแก้ปัญหาโดย จัดทำคู่มือการจัดทำแผนและเขียนโครงการ จัดประชุมปฏิบัติการ จัดการนิเทศภายในและเร่งรัดในการจัดทำแผนงาน โครงการ

ขั้นปฏิบัติตามแผน โรงเรียนจัดทำแผนภูมิการติดตามการดำเนินงาน มีการกำหนดแนวทางการขอเปลี่ยนแปลงหรือปรับแผน จัดทำทะเบียนคุมการใช้งบประมาณ และมีการกำกับและติดตามการปฏิบัติงานในรูปของคณะกรรมการปัญหาสำคัญที่พบคือการดำเนินงานบางส่วนไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดเนื่องจากครูอาจารย์มีความรู้และ

ทักษะในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอการจัดซื้อจัดหาวัสดุครุภัณฑ์บางประเภทมีความล่าช้า โรงเรียนแก้ปัญหาโดย การสร้างทีมงานในการดำเนินงาน โครงการ มีการปรับลดกิจกรรมในแต่ละงาน โครงการให้เหมาะสม ระดมทรัพยากรในท้องถิ่นมาช่วยในการสนับสนุน ส่งบุคลากรหลักเข้ารับการฝึกอบรม และศึกษาดูงานตามโรงเรียน และดำเนินการสำรวจจัดวัสดุที่หายากและซื้อล่วงหน้า

ขั้นตอนติดตามประเมินผล โรงเรียนจัดให้มีประเมินผลในรูปคณะกรรมการ ภาคเรียนละ 1 ครั้ง และจัดทำสรุปรายงานปีการศึกษาละ 1 ครั้ง มีการคัดเลือกงานโครงการดีเด่น รับรางวัลและเกียรติบัตรเชิดชูเกียรติ จัดการประเมินผลครบทุกขั้นตอน ใช้วิธีการประเมินผลหลายรูปแบบ มีการนำผลการประเมินเสนอต่อที่ประชุมครู และจัดทำเป็นเอกสารสรุปผลการปฏิบัติงานประจำปี แจ้งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ ปัญหาสำคัญที่พบ คือการประเมินผลไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด และข้อมูลที่ได้บางส่วนคลาดเคลื่อน โรงเรียนแก้ปัญหาโดยให้ผู้รับผิดชอบงาน โครงการมีส่วนร่วมในการประเมิน ใช้ข้อมูลจากหลายส่วนในการสรุปผลการประเมินให้เกิดความเที่ยงตรง และผู้บริหารโรงเรียนร่วมปฏิบัติงานนิเทศและประเมินผลอย่างใกล้ชิด

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน ลำปางวิทยาคม พบว่า มีองค์ประกอบสำคัญคือผู้บริหาร โรงเรียนมีความสามารถในการครองคน การนิเทศงาน สามารถกระตุ้นและสร้างขวัญกำลังใจให้ครูอาจารย์ได้อย่างทั่วถึง มีการจัดระบบงานแผนงานชัดเจน ครูอาจารย์มีส่วนร่วมในการวางแผน มีการจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินงานได้พอเพียงทันความต้องการ มีการทำงานเป็นทีม และครูอาจารย์มีความตระหนักในหน้าที่ ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า การวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนลำปางวิทยาคมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ปัญหาได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ หากโรงเรียนได้จัดให้มีการวางแผนระยะยาวก็จะทำให้กระบวนการวางแผนครบถ้วนสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพสูงสุด

อนุกุล บุตรธรรม (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาการประเมินโครงการของแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดเลย ผลการวิจัยพบว่า การประเมินก่อนการดำเนินโครงการจะเน้นความสำคัญของวัตถุประสงค์ของโครงการ การประเมินก่อนการดำเนินโครงการจะเน้นความสำคัญของวัตถุประสงค์ของโครงการ การประเมินขณะดำเนินการเป็นการตรวจสอบความก้าวหน้าของโครงการ ส่วนการ

ประเมินเมื่อโครงการแล้วเสร็จเน้นการนำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผนปฏิบัติการในปีถัดไป

มนัส อัมไพพันธ์ ( 2541 : 134 ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการปฏิบัติงานของคณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครพนม ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของคณะกรรมการโรงเรียนคือ

1. ด้านการกำหนดนโยบายแผนแม่บท และแผนพัฒนาโรงเรียน โรงเรียนประถมศึกษาทั้ง 4 โรงเรียน ดำเนินการกำหนดนโยบายแผนแม่บท แผนพัฒนาโรงเรียนในรูปแบบของธรรมนูญโรงเรียน ( School Charter ) ระยะ 3 ปี คือ ปีการศึกษา 2540 – 2542 โดยโรงเรียนจะแต่งตั้งครู-อาจารย์เป็นคณะทำงาน โดยคณะกรรมการโรงเรียนไม่มีส่วนในการดำเนินงานตามหน้าที่และแนวทางในการปฏิบัติที่น่าจะเป็น และส่วนมากกรรมการโรงเรียนไม่มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง ตลอดถึงธรรมนูญโรงเรียนและแผนพัฒนาโรงเรียน

2. ด้านให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน คณะกรรมการโรงเรียนส่วนมากไม่มีส่วนร่วมในการพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน ตามที่ระบุไว้อย่างชัดเจน เนื่องจากโรงเรียนไม่เปิดโอกาสให้แสดงออกตามแนวทางการปฏิบัติที่น่าจะเป็น

ยงยุทธ ศรีประคู้ ( 2542 : บทคัดย่อ ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัญหาในการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา และครู – อาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ ผลการวิจัยพบว่า

#### 1. ชั้นเตรียมการวางแผน

ปัญหาสำคัญที่พบ เช่น บุคลากรขาดความรู้ ความสามารถ ขาดการศึกษา นโยบายของหน่วยเหนือ สาเหตุสำคัญ คือ แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานที่ไม่มีประสบการณ์ ซึ่งได้แก้ไขปัญหาโดย จัดให้มีการประชุมอบรมคณะทำงานให้เห็นความสำคัญของแผนในโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ปัญหาที่พบ เช่น ขาดการประชุมวางแผน ขาดการมีส่วนร่วมในการวางแผน สาเหตุสำคัญ คือ ขาดการวางแผนและการประสานงานที่ดีโรงเรียนได้แก้ไขปัญหาโดย จัดระบบการวางแผนและประสานงานที่ดี ผู้เกี่ยวข้องต้องมีส่วนร่วมในการประชุมวางแผน

#### 2. ชั้นการวางแผน

ปัญหาสำคัญที่พบ เช่น บุคลากรขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนด

วัตถุประสงค์ ขาดระบบวิเคราะห์ข้อมูลที่ดี สาเหตุสำคัญ คือ บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานซึ่งได้แก้ไขโดยจัดอบรมบุคลากรและให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ ในโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ปัญหาสำคัญที่พบ เช่น บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ขาดการสำรวจข้อมูลและวิเคราะห์ สาเหตุสำคัญ คือ บุคลากรขาดความรู้และประสบการณ์ โรงเรียนได้แก้ปัญหาโดยจัดประชุมอบรมให้ความรู้แก่บุคลากร จัดทำระบบสารสนเทศที่ดี

### 3. ขั้นการปฏิบัติตามแผน

ปัญหาสำคัญที่พบ เช่น ขาดการเตรียมการ และปฏิบัติตามแผน สาเหตุสำคัญ คือ ขาดบุคลากร และขาดงบประมาณ ซึ่งได้แก้ไขโดย จัดให้มีระบบการนิเทศภายใน จัดหาบุคลากรและงบประมาณจากภายนอกสนับสนุน ในโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ปัญหาสำคัญที่พบ คือขาดการปฏิบัติตามแผน สาเหตุสำคัญ คือ ขาดบุคลากร และงบประมาณ โรงเรียนได้แก้ปัญหาโดย จัดประชุมก่อนปฏิบัติตามแผน จัดหาบุคลากร และงบประมาณจากภายนอก

### 4. ขั้นติดตามและประเมินผล

ปัญหาสำคัญที่พบ เช่น ขาดระบบกำกับ ติดตามและประเมินผลที่ดี สาเหตุสำคัญ คือ ขาดบุคลากรรับผิดชอบ ซึ่งได้แก้ไขโดย แต่งตั้งคณะกรรมการทำหน้าที่กำกับ ติดตามและประเมินผล ในโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ปัญหาสำคัญที่พบ เช่น ขาดระบบการกำกับ ติดตาม และประเมินผลที่ดี สาเหตุสำคัญ คือ ขาดบุคลากร รับผิดชอบ ขาดเทคนิคและวิธีการที่ดี โรงเรียนได้แก้ปัญหา โดยแต่งตั้งคณะกรรมการ รับผิดชอบงาน จัดให้มีการอบรม ศึกษาดูงาน

อนันต์ อมตฉายา ( 2542 : บทคัดย่อ ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ศึกษาปัญหาการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปี ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า

1. คณะกรรมการวางแผนโดยภาพรวมและจำแนกตามขนาดโรงเรียน มีปัญหาการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีโดยภาพรวมและเป็นรายด้านทั้ง 5 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ การเตรียมการวางแผน การปรับแผนหรือการจัดทำแผนใหม่ การจัดทำแผน การติดตามและประเมินผล และการปฏิบัติตามแผนตามลำดับ

2. คณะกรรมการวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีปัญหาการปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปี โดยภาพรวมและเป็นรายด้านทั้ง 5 ด้านไม่แตกต่างกัน

เอกลักษณ์ บุญท้าว (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การดำเนินงานตาม  
 ธรรมนูญโรงเรียน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัย  
 พบว่า

1. การดำเนินงานตามธรรมนูญโรงเรียน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรม  
 สามัญศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละ  
 ขั้นตอนพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 4 ขั้นตอน คือ ขั้นสร้างความเข้าใจให้แก่บุคลากร  
 ในโรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้อง ขั้นการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ( Action Plan ) และปฏิทิน  
 ปฏิบัติงาน ขั้นพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน และขั้นดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ นอกนั้นม  
 ีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ขั้นตอนที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางเป็นอันดับสุดท้าย  
 คือ ขั้นรายงานผลการดำเนินงาน เมื่อจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า  
 ผู้บริหารโรงเรียนและผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ มีความคิดเห็นภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก  
 ขั้นตอนที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากอันดับที่หนึ่งคือขั้นจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ( Action  
 Plan ) และปฏิทินการปฏิบัติงาน ส่วนหัวหน้าแผนงาน และครู - อาจารย์ มีความคิดเห็นว่  
 ภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ขั้นตอนที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเป็นอันดับที่  
 หนึ่ง คือ ขั้นสร้างความเข้าใจให้แก่บุคลากรในโรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้อง เมื่อจำแนกตามขนาด  
 ของโรงเรียน พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่ มีภาพรวมการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ขั้นตอน  
 ที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเป็นอันดับหนึ่ง คือ ขั้นจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ( Action  
 Plan ) และปฏิทินปฏิบัติงาน ส่วนโรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดเล็ก มีภาพรวมการ  
 ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ขั้นตอนที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเป็นอันดับที่หนึ่ง คือ ขั้นสร้ง  
 ความเข้าใจให้แก่บุคลากรในโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้อง

2. ปัญหาการดำเนินงานตามธรรมนูญโรงเรียน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
 สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด คือ บุคลากรไม่ให้ความสำคัญต่อการประชาสัมพันธ์  
 เพื่อสร้างความเข้าใจ ไม่ตระหนักในบทบาทและหน้าที่ตนเอง ขาดข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็น  
 และการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ โรงเรียนหรือตัวแทนจากชุมชนขาดงบประมาณ  
 สนับสนุนการพัฒนาบุคลากร การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ บุคลากรขาดความรู้  
 ความเข้าใจที่ถูกต้องในการจัดทำแฟ้มสะสมผลงานฝ่ายบริหารไม่กำกับ ติดตามและประเมินผล  
 อย่างจริงจัง ไม่ได้นำผลการดำเนินงานรายงานต่อผู้เกี่ยวข้องให้ทราบความก้าวหน้าและอุปสรรค  
 ปัญหา ขาดการนำข้อมูลจากการเสนอแนะในการรายงานผลไปประกอบการตัดสินใจปรับปรุง  
 และพัฒนางาน

3. แนวทางการแก้ปัญหาการดำเนินงานตามธรรมนูญโรงเรียน ในโรงเรียน



มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด คือจัดกลุ่มผู้รับผิดชอบ ระดมความคิด เพื่อชี้แจงประชาสัมพันธ์ สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับสาระสำคัญในธรรมนูญโรงเรียน การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี และปฏิทินปฏิบัติงาน กำหนดบทบาทและเปิดโอกาสให้ตัวแทนของชุมชนเข้าร่วมการดำเนินงานให้ชัดเจน ส่งเสริมให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมพัฒนาขยายผลการพัฒนา จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรตามความจำเป็นและสำคัญ ผู้บริหารต้องใส่ใจในการนิเทศติดตามการดำเนินงานในทุกกระขอย่างใกล้ชิด ควรส่งเสริม สนับสนุนให้มีการจัดทำเพิ่มสะสมผลงานอยู่เสมอ ฝ่ายบริหารควรให้ความสำคัญ เอาใจใส่ในการติดตาม ประเมินผลอย่างใกล้ชิด ควรมีการรายงานเป็นระยะเพื่อให้ทราบถึงระดับการปฏิบัติงาน ตลอดจนให้ความสำคัญและส่งเสริมให้มีการปรับปรุง และพัฒนางานอย่างจริงจัง

ชัยวัฒน์ จันทร์อ่อน ( 2543 : บทคัดย่อ ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัญหาการปฏิบัติงาน การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครพนม ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรในโรงเรียนมีปัญหาการปฏิบัติงานการปฏิบัติงานการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครพนม โดยภาพรวมและเป็นรายชั้นตอน 5 ชั้นตอน อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือการปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่ การติดตามและประเมินผล การเตรียมการวางแผน การจัดทำแผน และการปฏิบัติตามแผน บุคลากรในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีปัญหาการปฏิบัติงานการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน โดยภาพรวมและรายชั้นตอนในระดับปานกลาง โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือการปรับแผนหรือการจัดทำแผนใหม่ การเตรียมการวางแผน การจัดทำแผน การติดตามและประเมินผล และการปฏิบัติตามแผน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีปัญหาอยู่ในระดับมาก คือ ขาดการนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่ให้เหมาะสม บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจ ในการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบายและมาตรการของกรมสามัญศึกษา และบุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการปรับแผนงาน และโครงการระหว่างปี

บุคลากรในโรงเรียนขนาดกลาง มีปัญหาการปฏิบัติงานการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน โดยภาพรวมและรายชั้นตอนอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การเตรียมการวางแผน การจัดทำแผน การปรับแผน หรือจัดทำแผนใหม่ การติดตามและประเมินผล และการปฏิบัติตามแผน

บุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหาการปฏิบัติงานการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน โดยภาพรวมและรายชั้นตอนอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การติดตามและประเมินผล การปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่ การจัดทำแผน การเตรียมการวางแผน และการปฏิบัติตามแผน

#### 4.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

เดียนดา และคอร์วิน (Dianda and Corwin, 1994 : CD-ROM) ได้ศึกษาเรื่อง ภาพมองในปีแรกของธรรมนูญโรงเรียนในแคลิฟอร์เนีย ซึ่งธรรมนูญโรงเรียนในรัฐแคลิฟอร์เนียมีผลการใช้ตั้งแต่ 1 มกราคม 1993 โดยกำหนดให้มีธรรมนูญโรงเรียนใน 100 โรงเรียน 44 โรงเรียนดำเนินการและวางแผนภายในสิ้นปี 1993 การวิจัยครั้งนี้สำรวจจากโรงเรียน 34 โรงเรียน จากทั้งหมด 44 โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า

1. โรงเรียนในเขตอำเภอจะไม่ยอมรับธรรมนูญโรงเรียนที่มุ่งการปกครองด้วยตนเอง
2. โรงเรียนในเมืองพบเจออุปสรรคปัญหาซึ่งเกิดจากการขาดการสนับสนุนจากคนที่สำคัญในอำเภอ เกิดการต่อต้านจากสหภาพครู – อาจารย์ ตลอดจนอุปสรรคจากกฎหมายท้องถิ่น
3. โรงเรียนส่วนใหญ่มีความเกี่ยวข้องกับสหภาพครู – อาจารย์ แต่ความสัมพันธ์กับสหภาพยังคงตึงเครียดอยู่
4. ผู้ปกครองในโรงเรียนที่มีธรรมนูญโรงเรียนกระตือรือร้น โดยเฉพาะโรงเรียนที่เพิ่งเริ่มต้นมีธรรมนูญโรงเรียน

เบคเกอร์ และคนอื่น (Becker and Others, 1997 : CD-ROM) ได้ศึกษาเรื่อง ผู้ปกครองกับการมีส่วนร่วมตามธรรมนูญโรงเรียนในรัฐแคลิฟอร์เนีย ซึ่งเป็นแผนยุทธศาสตร์ในการปรับปรุงการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผู้ปกครองได้แสดงความต้องการที่จะมีส่วนร่วมตามสัญญาด้วยความเต็มใจ ซึ่งวิเคราะห์จากการสำรวจธรรมนูญโรงเรียน จาก 28 โรงเรียน และโรงเรียนเปรียบเทียบ 39 โรงเรียน ในชุมชนเดียวกัน ตรวจสอบข้อสัญญาของผู้ปกครองที่ให้ไว้ในธรรมนูญโรงเรียนทั้ง 23 โรงเรียน จากการสำรวจเห็นปฏิกิริยาตอบสนองในอัตรา 62 % และ 51 % ของธรรมนูญโรงเรียน 23 โรงเรียน และโรงเรียนแบบเก่า

สมิธ (Smith, 1997 : CD-ROM) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงธรรมนูญโรงเรียน โดยใช้วิธีสอบถาม ผลการวิจัย พบว่า หัวหน้าสถานศึกษาควรเปลี่ยนแปลงธรรมนูญโรงเรียน เพื่อเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการปรับปรุงโครงสร้างโรงเรียน

เปลี่ยนแปลงโครงสร้างการจัดการเรียนการสอน ตามขั้นตอนเพื่อสนับสนุนงานส่วนกลางซึ่งเป็นยุทธศาสตร์การสร้างชุมชนตามค่านิยมระบอบประชาธิปไตย

แยนเซย์ (Yancey, 1997 : CD-ROM) ได้ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของผู้ปกครองต่อการจัดทำธรรมนูญโรงเรียนสำหรับโรงเรียนประถมศึกษา โดยศึกษาถึงความสัมพันธ์ของผู้ปกครองนักเรียน 44 คน ในการทำงานร่วมกับครูในองค์กร จากการสังเกต สัมภาษณ์ และการมีส่วนร่วม พบว่า

1. เกิดข้อโต้แย้งขึ้นระหว่างผู้ปกครองเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ของครู
2. เกิดความรู้สึกในทางลบกับการให้บริการของโรงเรียนในชุมชน
3. บทบาทในการร่วมก่อตั้งมูลนิธิตามข้อกำหนดของธรรมนูญโรงเรียน
4. ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญต่อการวินิจฉัยสั่งการตามโครงสร้าง
5. สมาคมผู้ปกครองและครูได้มีการจัดเตรียมสถานที่สำหรับนักเรียน
6. บทบาทของผู้ปกครองเกี่ยวกับหลักสูตรและระเบียบปฏิบัติ
7. ขาดความเข้าใจในขั้นตอนปฏิบัติงานที่เป็นทางการ
8. ใช้การประนีประนอมเพื่อลดการขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับผู้ปกครอง
9. ผู้ปกครองขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับปฏิทินปฏิบัติงานของโรงเรียนก่อน

เปิดการเรียนการสอนและยังพบว่า ผู้ปกครองมีความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ ๆ ขององค์กรตั้งแต่ต้น รวมถึงการวางแผนเกี่ยวกับการจัดการศึกษาสำหรับโรงเรียนในพื้นที่

จากการศึกษางานวิจัยทั้งภายในและต่างประเทศที่เกี่ยวกับกรอบการดำเนินงานตามธรรมนูญโรงเรียนนั้น พอสรุปได้ดังนี้

การดำเนินการตามธรรมนูญโรงเรียนมีหัวใจที่สำคัญคือ การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงานโครงการที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดเอาไว้ในธรรมนูญโรงเรียน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชนมีส่วนร่วมมากที่สุด ซึ่งกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการและปฏิทินการปฏิบัติงาน งานวิจัยที่กล่าวถึงนั้นพอจะชี้ให้เห็นว่า การดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนงาน / โครงการนั้น จะต้องมีวางแผนการปฏิบัติงาน จัดทำแผนปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีการสร้างความเข้าใจให้ตรงกันให้ชัดเจนแก่ผู้เกี่ยวข้อง จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรให้เกิดความพร้อม มีความรู้ ประสบการณ์และเข้าใจในลักษณะงานอย่างถ่องแท้สามารถนำสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง ดำเนินการให้เป็นไปตามข้อตกลงร่วมกัน หรือสัจยบัน มีการเก็บรวบรวมผลการปฏิบัติงาน มีการตรวจสอบ กำกับติดตามประเมินผลงานตามสภาพความเป็นจริงแล้วรายงานผลให้ผู้บังคับบัญชา ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบ

เพื่อประเมินคุณภาพของงาน เพื่อทราบผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน แล้วนำไปปรับปรุงและพัฒนา งาน กิจกรรม / โครงการ ให้บรรลุความคาดหวังที่ตั้งไว้ร่วมกันของทุกฝ่าย ซึ่งสอดคล้องกับธรรมเนียมโรงเรียน

จากการดำเนินงานตามธรรมเนียมโรงเรียนด้วยความร่วมมือร่วมใจจากทุกฝ่ายก็จะส่งผลให้โรงเรียนพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐานเป็นไปตามความต้องการของโรงเรียน คณะครู-อาจารย์ นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรท้องถิ่น สังคมและประเทศชาติ



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY