

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาระดับปัญหาการปฏิบัติตามระบบงานแผนของสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัย  
ที่เกี่ยวข้องนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

#### 1. การวางแผน

1.1 ความหมายของการวางแผน

1.2 ความสำคัญของการวางแผน

1.3 ประโยชน์ของการวางแผน

#### 2. การวางแผนในสถานศึกษา

2.1 หลักการสำคัญของการวางแผนในสถานศึกษา

2.2 พัฒนาของระบบงานแผนในสถานศึกษา

2.3 การนำแผนปฏิบัติการประจำปีสู่การปฏิบัติ

2.4 การประเมินผลและปรับปรุงแผนของสถานศึกษา

3. กฎกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพ  
การศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### 4. ระบบงานแผนของสถานศึกษา

4.1 การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

4.2 การดำเนินการตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

4.3 การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา

#### 5. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยในประเทศ

5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

### 1. การวางแผน

การวางแผน (Planning) มาจากภาษาละตินว่า แพลนัม (Planum) ซึ่งหมายถึง พื้นราบ  
(flat surface) และได้นำมาใช้ในภาษาอังกฤษเมื่อศตวรรษที่ 17 โดยพจนานุกรมออกฟอร์ด

(Oxford Dictionary) ตามความหมายของพจนานุกรม หมายถึง การกำหนดแบบฟอร์มในทางราบ เช่น แผนที่ และแบบพิมพ์เขียว(blueprint) ของสิ่งก่อสร้างต่าง ๆ

ปัจจุบันการวางแผนได้ถูกนำมาใช้อย่างกว้างขวางในหน่วยงานและองค์กรทุกประเภท ทั้งในภาคของรัฐบาลและภาคเอกชน และมักกล่าวกันเสมอว่า ในการดำเนินงานใด ๆ หากมีการวางแผนดีแล้ว ก็เปรียบเสมือนการดำเนินงานได้สำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง เมื่อพิจารณาถึงกระบวนการบริหารไม่ว่าจะเป็นกระบวนการบริหารในหน่วยงานของภาครัฐ หรือภาคเอกชนก็ตาม การวางแผนนับเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการบริหาร ดังนั้น การวางแผนจึงเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานในโรงเรียน ก่อนที่จะทราบถึงส่วนประกอบอื่น ๆ ของการวางแผน สมควรที่จะได้ทำความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายของการวางแผนเสียก่อน เป็นเบื้องต้น

### 1.1 ความหมายของการวางแผน

การวางแผน ได้มีผู้ทรงคุณวุฒิและนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

สุธี สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสิโยฤกษ์ (2537 : 13) ได้ให้ความหมายการวางแผน หมายถึง

1. การวางแผนเป็นการใช้สามัญสำนึกอย่างมีเหตุผล
2. การวางแผนเป็นการมองปัญหาที่มีอยู่และพยายามหาวิธีการเพื่อแก้ไขปัญหานั้น ๆ
3. การวางแผนเป็นการหาทางเลือกที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงานภายในเวลาที่กำหนด
4. การวางแผนเป็นการพยายามอย่างต่อเนื่อง และเป็นขั้นตอนการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย
5. การวางแผนเป็นการใช้ความรู้ความสามารถวินิจฉัยเหตุการณ์ในอนาคต

กรมสามัญศึกษา (2538 : 2) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผน หมายถึง ความพยายามของบุคลากรทุกคนในองค์กรที่จะร่วมกันคิดและกำหนดว่า ควรจะเกิดสิ่งใดขึ้นกับองค์กรในอนาคต พร้อมทั้งกำหนดแนวทางที่จะดำเนินงานเพื่อให้เกิดผลตามเป้าหมาย และจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ร่วมกัน

**ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 2)** ได้ให้ความหมายของการวางแผนว่า การวางแผน เป็นกระบวนการซึ่งบุคคลหรือองค์กรทำการตัดสินใจไว้ล่วงหน้าเกี่ยวกับงานบางอย่างที่จะกระทำในอนาคต กระบวนการดังกล่าวจะประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ที่เป็นชุดกิจกรรม ที่ต่อเนื่องกัน ซึ่งบางครั้งอาจเป็นเรื่องที่ต้องทำทันที เพื่อที่จะให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

**วิโรจน์ สารรัตนะ (2539 : 13)** ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผน เป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางการกระทำไว้ล่วงหน้า เพื่อให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติตามให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

**สมเกียรติ พันธ์แสน (2539 : 13)** ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผน หมายถึง การเตรียมการ หรือการตัดสินใจไว้ล่วงหน้าในการที่จะทำกิจการใด ๆ ว่าจะทำอะไร อย่างไร เมื่อไร ที่ไหน และใครเป็นคนทำ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์

**อนันต์ เกตุวงศ์ (2541 : 3)** ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผน ก็คือ การตัดสินใจล่วงหน้าในการเลือกทางเลือกเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์หรือวิธีการกระทำ โดยทั่วไปจะเป็นการตอบคำถามต่อไปนี้ คือ จะทำอะไร (What) ทำไม ต้องการทำไม (Why) ใครบ้างที่จะเป็นผู้กระทำ (Who) จะกระทำเมื่อใด (When) จะกระทำกันที่ไหนบ้าง (Where) และจะทำกันอย่างไร (How) นอกจากนั้นยังให้คำอธิบายความหมายของการวางแผนไว้แตกต่างออกไปจากท่านอื่น ๆ โดยให้ความหมายถึงวิธีการที่จำเป็นของการทำให้การตัดสินใจก้าวหน้า และเป็นสิ่งที่จะต้องมียู่ก่อนการกระทำ การวางแผนจะต้องหาคำตอบ 2 ประการนี้ให้ได้ คือ 1) ความมุ่งหมายขององค์กรหรือแผนงานอะไร 2) อะไรคือวิธีการที่ดีที่สุดที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จของความมุ่งหมายนั้น ยิ่งกว่านั้น ยังเน้นอีกต่อไปว่า การวางแผนเป็นเรื่องที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ต้องมีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ และสามารถทำนายการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้

**सनอง ปานเชียงวงษ์ (2542 : 19)** และคณะ ได้ให้ความหมายว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการตัดสินใจไว้ล่วงหน้า อะไรควรที่จะทำให้สำเร็จ และด้วยวิธีการอย่างไร จึงจะทำให้ภารกิจและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้บรรลุเป้าหมาย

**สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543 : 5)** ได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ว่า คำว่า แผน หรือ Plan ซึ่งอาจจะเรียกว่า แพลนหรือแปลน

ก็ได้ นั่น หมายถึง เอกสารสำเร็จรูปอย่างหนึ่ง เป็นเอกสารหรือเป็น Document ซึ่งอาจจะมีรูปเล่ม เช่น หนังสือ หรือปรากฏในรูปเอกสารรวมเล่ม รวมแผ่น เป็นแฟ้มเอกสาร หรืออาจปรากฏในลักษณะที่เป็นแบบแผนพิมพ์เขียว (Blueprint) ก็ได้ หรืออาจเป็นเอกสารในลักษณะอื่นใดก็ตาม แต่ในเอกสารดังกล่าว จะมีรายละเอียดที่เกี่ยวกับการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ซึ่งได้กำหนดไว้ แสดงสิ่งต่าง ๆ ที่ประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายที่ต้องการแสดงวัตถุประสงค์ แสดงถึงเนื้อหา งาน ชิ้นงาน หรือผลงานที่ต้องการให้ปรากฏ แสดงเป้าหมายการทำงานหรือ การดำเนินงาน ในช่วงระยะต่าง ๆ แสดงวิธีการดำเนินงาน แสดงลำดับขั้นตอนกิจกรรมและการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อการดำเนินงานตามแผนนั้น ในกรณีที่เป็นเอกสารแผนงานที่มีความสมบูรณ์ จะแสดงถึงรายละเอียดที่ระบุวิธีการควบคุม กำกับ ติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงาน และวิธีการติดตามประเมินผล ความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย หรือตามวัตถุประสงค์ของแผนไว้อย่างชัดเจนอีกด้วย

จากความหมายของการวางแผนข้างต้นสรุปได้ว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการที่องค์กรหรือหน่วยงานตัดสินใจหาทางเลือกในการดำเนินงานล่วงหน้าที่ดีที่สุด มีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

## 1.2 ความสำคัญของการวางแผน

ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้หลายท่าน ดังนี้

กรมสามัญศึกษา (2538 : 2) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้ ดังนี้

1. การวางแผนเป็นเครื่องมือที่สำคัญในกระบวนการบริหารและการจัดการให้เกิดความสำเร็จขึ้นกับองค์กรหรือหน่วยงาน
2. การวางแผนเป็นตัวกำหนดกิจกรรมที่จะดำเนินการ กำหนดวัน เวลา และสถานที่ บุคคลในการดำเนินงาน กำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับการกำหนดวิธีการควบคุมติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน
3. การวางแผนเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหาร ที่เป็นนักวางแผน จะมีโอกาสทำงานให้ประสบผลสำเร็จได้มากกว่าผู้บริหารอื่น ๆ
4. การวางแผนจะกำหนดรายละเอียดและส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจกรรมในแต่ละขั้นตอนไว้อย่างชัดเจนผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องจะรู้ล่วงหน้าในสิ่งที่ต้องการมีการเตรียมเพื่อการดำเนินการ

5. การวางแผน ซึ่งให้เห็นระบบระเบียบในการปฏิบัติงานทุกขั้นตอน ช่วยให้เกิดการประหยัดได้ทั้งกำลังคน กำลังเงิน เวลาและทรัพยากรอื่น ๆ

ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 4) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนในการบริหารการศึกษา ดังนี้

1. ความก้าวหน้าของเทคนิควิทยาการสมัยใหม่ และการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว
2. การเกี่ยวพันขององค์กรในปัจจุบันมีมากขึ้น
3. การเปลี่ยนแปลงของหน้าที่งานสังคมที่ซับซ้อนและยุ่งยาก ทิศทางขององค์กร และให้ฝ่ายต่าง ๆ ประสานการทำงานเป็นทีมโดยอาศัยแผนเป็นเครื่องมือ
4. เป็นเครื่องกำหนดทิศทางขององค์กร
5. เพื่อใช้วัดความสำเร็จ
6. ใช้สำหรับประสานกำลังความพยายามภายในองค์กร

สมเกียรติ พันแสน (2539 : 16) ได้ให้ความสำคัญของการวางแผนไว้ดังนี้

1. การวางแผนเป็นเครื่องมือสำคัญยิ่งในการบริหาร เพราะในกระบวนการบริหารทุกขั้นตอนจะต้องมีการวางแผนเสมอ
2. การวางแผนจะแสดงให้เห็นระบบการทำงานและแนวทางในการปฏิบัติ ตลอดจนมองเห็นช่องทางที่จะเกิดอุปสรรค ทำให้หาวิธีการแก้ปัญหาไว้ล่วงหน้าได้
4. การวางแผนช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงาน
5. การวางแผนช่วยให้เกิดความเชื่อมั่นของผู้บริหาร หรือผู้ปฏิบัติงาน การดำเนินงานขององค์กรหรือหน่วยงาน
6. การวางแผนจะเป็นตัวช่วยให้เกิดขวัญและกำลังใจในบุคลากร หรือผู้ปฏิบัติงาน เพราะรู้แนวทางดำเนินงานตลอดจนการแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น
7. การวางแผนยังเป็นเครื่องมือในการควบคุม ติดตามการปฏิบัติงานขององค์กรหรือหน่วยงาน หรือของผู้ปฏิบัติงานได้โดยตรงอีกด้วย

อนันต์ เกตุวงษ์ (2541 : 8-10) ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการวางแผนไว้ดังนี้

1. การวางแผนเป็นหน้าที่อันดับแรกของผู้บริหาร

2. การวางแผนเป็นแนวทางที่สำคัญ ผู้ปฏิบัติงานตามแผน สามารถศึกษาเรียนรู้วิธีการ ขั้นตอน และกระบวนการทำงานได้จากแผนก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ

3. การวางแผนเป็นตัวกำหนดทิศทาง และความรู้สึกลงในเรื่องของความมุ่งหมายสำคัญสำหรับองค์กรให้ผู้ปฏิบัติทุกคนได้รับรู้

4. การวางแผนจะช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมองไปในอนาคต และเห็นโอกาสที่จะแสดงประโยชน์ หรือกระทำต่าง ๆ ให้สำเร็จตามความมุ่งหมายได้

5. การวางแผนช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหาร หรือผู้ปฏิบัติงานเป็นไปอย่างรัดกุมและถูกต้อง

6. การวางแผนเป็นเรื่องการเตรียมตัวไว้ล่วงหน้า และเป็นเครื่องประกันความเป็นไปได้ของการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

7. การวางแผนมีส่วนช่วยให้มนุษย์เปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ได้มาก เช่น ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

8. การวางแผนเป็นตัวนำในการพัฒนาในด้านต่าง ๆ

สรุปได้ว่า การวางแผนมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานขององค์กรหรือหน่วยงาน เป็นเครื่องมือที่ใช้บอกทิศทางการปฏิบัติงาน ตลอดจนการควบคุม ติดตาม ประเมินผล ที่เป็นระบบ ลดความซับซ้อนในการปฏิบัติงาน สามารถช่วยให้การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงและสามารถบรรลุเป้าหมายได้

### 1.3 ประโยชน์ของการวางแผน

ประชุม รอดประเสริฐ (2535 : 104) ได้กล่าวถึงคุณประโยชน์หรือข้อดีของการวางแผนต่อการบริหารงานไว้ดังนี้

1. สามารถบอกให้ทราบถึงศักยภาพของปัญหาและโอกาสที่ปัญหาเหล่านี้จะเกิดขึ้น
2. สามารถปรับปรุงแก้ไขกระบวนการตัดสินใจภายในองค์กร หรือหน่วยงานให้ดีขึ้น
3. สามารถชี้เฉพาะให้เห็นทิศทาง ค่านิยม และวัตถุประสงค์ในอนาคตของหน่วยงาน
4. สามารถช่วยให้แต่ละบุคคลหรือแต่ละหน่วยงานปรับเข้าได้กับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

5. สามารถช่วยให้ผู้บริหารให้มีความมั่นใจในอันที่จะนำความอยู่รอดปลอดภัยมาสู่องค์กรและหน่วยงาน

อนันต์ เกตุวงษ์ (2541 : 10) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวางแผนที่มีต่อผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ป้องกันมิให้เกิดปัญหาในอนาคต
2. ทำให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจ
3. การทำให้งานมีความเป็นไปได้
4. ก่อให้เกิดการประหยัด ทั้งทรัพยากรบุคคล วัสดุ และเวลา
5. ก่อให้เกิดความสะดวกและง่ายในการบริหาร
6. ป้องกันปัญหาทางด้านโครงสร้างและการบริหาร
7. มีขวัญกำลังใจและความรับผิดชอบสูง

กล่าวโดยสรุป ตามความเห็นของผู้ศึกษาค้นคว้าได้ว่าการวางแผนมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อหน่วยงานหรือองค์กร เป็นสิ่งที่บอกให้เห็นถึงทิศทาง ค่านิยม วัตถุประสงค์ในอนาคตขององค์กร ให้ทุกฝ่ายทราบ มีการประสานงาน โดยอาศัยแผนเป็นเครื่องมือ ช่วยปรับปรุงและยกระดับคุณภาพกระบวนการตัดสินใจภายในองค์กรให้ดีขึ้น ช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปได้ ตลอดจนช่วยขยายขอบเขตแนวคิดของผู้บริหารเพิ่มทัศนะวิสัยของการคิดกว้างไกล เป็นสิ่งที่ชี้ถึงการบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพของหน่วยงาน การบรรลุถึงเป้าหมายจะคุ้มค่ากับการลงทุนหรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับการวางแผนที่ดีเป็นประการสำคัญ

## 2. การวางแผนในสถานศึกษา

สถานศึกษาเป็นองค์กรทางการศึกษาที่มีคณะบุคคลที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกันมารวมกลุ่มกัน ร่วมกันทำงาน มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละส่วนตามความเหมาะสม มีระบบความสัมพันธ์การทำงานร่วมกัน มีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ทั้งสื่ออุปกรณ์ทางการศึกษา เงินทุนและอาคารสถานที่ เพื่อให้การปฏิบัติภาระหน้าที่ตามจุดมุ่งหมายของการจัดตั้งสถานศึกษา และให้บังเกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้น การบริหารงานอย่างเป็นระบบ จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กร และในกระบวนการบริหาร เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะมีกิจกรรมด้านการวางแผนอยู่เสมอ ไม่ว่าจะบริหารโดยทฤษฎีใด

## 2.1 หลักการสำคัญของการวางแผนในสถานศึกษา

การวางแผนเป็นวิธีการเชิงระบบของการบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย การวางแผนได้เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อทุกองค์การทุกประเภท ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง การศึกษาและวัฒนธรรม ยอร์จ เอ.สไตเนอร์ (สุวัฒน์ เงินฉ่ำ และคณะ. 2547 : 18 ; อ้างอิงมาจาก George A Steiner, 1997. ) กล่าวว่า แผนเป็นเรื่องเกี่ยวกับอนาคตที่ต้องตัดสินใจในปัจจุบัน แต่แผนไม่ใช่การตัดสินใจในสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต

แฮร์รี เจ.ฮาร์เลย์ (สุวัฒน์ เงินฉ่ำและคณะ. 2547 : 18 ; อ้างอิงมาจาก Harry J.Hartley, 1968. ) มีความเห็นว่าจุดมุ่งหมายของการวางแผนทางการศึกษา ก็เพื่อจะกำหนดปรัชญา เป้าหมายอย่างกว้าง จุดมุ่งหมายของการเรียนการสอน จัดหมวดหมู่ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งแนวการใช้บุคลากร พื้นที่ วัสดุอุปกรณ์ รวมทั้งจัดลำดับความสำคัญของการใช้ทรัพยากร เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่คาดหวังในอนาคต ฮาร์เลย์ เห็นว่า เมื่อคำนึงถึงเวลาของการใช้แผน แผนจะแบ่งได้ 3 ชนิด คือ แผนระยะยาว แผนระยะปานกลาง และแผนระยะสั้น หรือแผนปฏิบัติการ แผนระยะยาวและแผนระยะปานกลาง ก็คือ แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ในขณะที่แผนระยะสั้นหรือแผนปฏิบัติการ อาจเรียกว่า แผนเทคนิค (Technical Planning)

สถานศึกษาทั้งระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ใช้การวางแผนเชิงระบบการบริหารงบประมาณแบบแผนงาน (Planning Programming Budgeting System : PPBS) ตั้งแต่เริ่มมีการจัดทำแผนอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2522 เป็นต้นมา เช่นเดียวกับระดับชาติจะต่างกันก็แต่เพียงแผนระดับสถานศึกษา ใช้การกำหนดงบประมาณตามแผนงาน โครงการ ไม่จัดเป็นแบบผสมผสานที่เน้นงบประมาณแบบแสดงรายการดังเช่นระดับชาติ แต่แผนประเภทนี้ ยังไม่ให้ความสำคัญกับผลผลิตและผลลัพธ์มากนัก ในปัจจุบันการวางแผนระดับสถานศึกษา ยังยึดหลักการของ PPBS แต่ได้มีการพัฒนาเทคนิคและกระบวนการวางแผนใหม่ ที่มี ความสมบูรณ์และครอบคลุมทั้งองค์การ และสอดคล้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ และเริ่มมีการนำเข้ามาใช้ในการบริหารทางการศึกษาเช่นเดียวกับวางแผนการบริหารธุรกิจ แผนดังกล่าว เรียกว่า แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการคาดการณ์และสร้างความคิดรวบยอดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์อนาคตที่พึงปรารถนาขององค์การ (สุวัฒน์ เงินฉ่ำและคณะ. 2547 : 19)

อย่างไรก็ตาม รูปแบบโครงสร้างของแผนเดิม ที่สถานศึกษาจัดทำ และบางสถานศึกษาไม่ว่าประถมศึกษาหรือมัธยมศึกษา ต่างยึดเอาโครงสร้างการแบ่งงานของ



สถานศึกษามาจัดเป็นแผนงาน สำหรับแผนกลยุทธ์ จะไม่จัดแผนงานตามโครงสร้างแบ่งงาน แต่จะคำนึงถึงพันธกิจของสถานศึกษาเป็นหลัก ซึ่งทุกส่วน โครงสร้างแบ่งงานของสถานศึกษา ที่เกี่ยวข้องมีหน้าที่และความรับผิดชอบร่วมกัน ที่จะต้องดำเนินการเพื่อบรรลุพันธกิจและ เป้าประสงค์ของสถานศึกษา

## 2.2 พัฒนาของระบบงานแผนในสถานศึกษา

สถานศึกษาไม่ว่าระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ทั้งของรัฐและเอกชน ต่างมีการจัดทำแผนเพื่อการบริหารของสถานศึกษามานานในรูปแบบต่าง ๆ กัน โดยปกติ จะเป็นแผนการใช้จ่ายเงิน หรืองบประมาณ ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นไปตามระเบียบบริหารราชการ ด้านการเงินและพัสดุ หรือระเบียบการจัดตั้งสถานศึกษาเอกชน

การจัดทำแผนและการกำหนดให้มีงานแผนในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบและ สอดคล้องตามทฤษฎีและหลักสูตร เพิ่งจะมีปรากฏในเอกสารของทางราชการเมื่อประมาณ ปี พ.ศ. 2522 สำหรับสถานศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา และสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ ในปี 2523 ซึ่งภายหลังได้มีการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีและ รูปแบบของแผนและงานแผนมาตลอดจนในปัจจุบัน (สุวัฒน์ เงินน้ำและคณะ. 2547 : 32)

ในช่วงระยะเวลาประมาณ 24 ปี ที่ผ่านมารองเรียนประถมศึกษาและโรงเรียน มัธยมศึกษาของรัฐ ได้มีการพัฒนารูปแบบของแผนมาเป็นระยะ ซึ่งอาจแบ่งได้เป็นระยะ ดังนี้

### ระยะที่ 1 การจัดทำแผนในระยะเริ่มต้น (พ.ศ. 2522 - 2540)

มีหลักฐานชัดเจนว่า ทั้งกรมสามัญศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดให้สถานศึกษาในสังกัดจัดทำแผนตามแบบอย่างของ การวางแผนระดับประเทศ กระทรวง และกรมต้นสังกัด คือ แผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี แผนพัฒนาการศึกษาประจำปีและแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งเป็นแผนที่แบ่งตามช่วงเวลา ที่นำไปปฏิบัติ

1. แผนพัฒนาการศึกษา 5 ปี เป็นแผนระยะปานกลาง กำหนดให้ สถานศึกษาจัดทำโดยให้สอดคล้องกับการวางแผนระดับชาติทุกระดับ คือ แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ของกระทรวงศึกษาธิการ และแผนของกรมต้นสังกัด

2. แผนพัฒนาการศึกษาประจำปี เป็นแผนที่โรงเรียน กำหนด จะดำเนินงานในปีใดปีหนึ่ง ในช่วงระยะเวลา 5 ปี ของแผนพัฒนาการศึกษา โดยจะนำ

แผนงาน/โครงการที่กำหนดไว้ในแต่ละปีมาปรับปรุงให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และจัดทำรายละเอียด เพื่อเสนอขอรับการจัดสรรงบประมาณไปยังต้นสังกัด หรือระดมทรัพยากร เข้ามาดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของแผน

3. แผนปฏิบัติการประจำปี เป็นแผนที่โรงเรียนใช้ปฏิบัติจริง จัดทำ ภายหลังที่ได้รับงบประมาณ และสามารถประมาณการรายได้จากเงินบำรุงการศึกษา รายการ ต่าง ๆ รวมทั้งการระดมทุนที่คาดว่าจะได้แน่นอนด้วย

### ระยะที่ 2 การวางแผนโดยการมีส่วนร่วม (พ.ศ. 2541 - 2543)

การวางแผนโดยการมีส่วนร่วม คือ การจัดทำธรรมนูญโรงเรียน (School Charter) ซึ่งเป็นเอกสารที่แสดงวิสัยทัศน์ และเป้าหมายความสำเร็จในการจัดการศึกษาโรงเรียน ตลอดจนยุทธวิธีดำเนินการไปสู่เป้าหมายความสำเร็จนั้นในระยะเวลา 3 - 5 ปี

ธรรมนูญโรงเรียนเป็นข้อตกลงของผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ของโรงเรียน คือ กรรมการโรงเรียน (School Council) ผู้บริหารโรงเรียน คณะครู - อาจารย์ ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานต้นสังกัดในระดับจังหวัด ซึ่งจะพิจารณาให้ความเห็นชอบ และลงนามร่วมกัน ที่จะสนับสนุนกิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผนฯ

ในช่วงระยะที่ 2 นี้ สถานศึกษาจะใช้ธรรมนูญโรงเรียนเป็นแผนระยะปานกลาง แทนแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี แต่หลายโรงเรียนทำทั้ง 2 แผน

ส่วนแผนพัฒนาการศึกษาประจำปี คงยังมีการจัดทำอยู่บ้าง แต่จะเน้นไปที่การทำ แผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษาโดยตรง

### ระยะที่ 3 การวางแผนกลยุทธ์ (พ.ศ. 2544 - ปัจจุบัน)

แผนกลยุทธ์ระดับสถานศึกษา เป็นแผนระยะปานกลาง ซึ่งเป็นผลจากความพยายามของสำนักงานประมาณที่ต้องการปรับระบบการจัดทำงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน (Performance - based Budgeting) โดยหน่วยบริหารงบประมาณมีอิสระในการดำเนินงาน ตามข้อตกลงที่ระบุไว้ตามพันธกิจ (ศูนย์ปฏิบัติการปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2545 : คำนำ) ประกอบกับรัฐบาล มีนโยบายใช้แผนกลยุทธ์เป็นยุทธศาสตร์ของการบริหารบ้านเมืองด้วย โรงเรียนประถมศึกษา และโรงเรียนมัธยมศึกษา มีกรอบการจัดทำแผนกลยุทธ์ใกล้เคียงกัน คือ ทุกชั้นตอนกำหนด

ให้ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ได้แก่ บุคลากรของสถานศึกษา ตัวแทนชุมชน ผู้ปกครอง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และองค์กรเอกชน เป็นต้น

### 2.3 การนำแผนปฏิบัติการประจำปีสู่การปฏิบัติ

จากที่กล่าวมาแล้ว แผนเป็นเครื่องมือและเป็นขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการบริหารจัดการ โดยเฉพาะแผนปฏิบัติการ ซึ่งเป็นเครื่องมือการบริหาร โดยตรง และสถานศึกษา ทั้งประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ต่างก็มีระบบงานทั้งการจัดทำและการบริหารแผนในระบบการบริหารจัดการของสถานศึกษา

สถานศึกษาทั้ง 2 ระดับ มีระบบและกระบวนการบริหารแผนคล้ายคลึงกันมาก ดังนี้

1. การจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานในรอบปีการศึกษาของสถานศึกษา ฝ่ายแผนงาน / งานแผนงาน จะร่วมมือกับผู้แทนของฝ่าย/ หมวด/ กลุ่ม/ หรืองาน จัดทำปฏิทินปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งปกติจะมีลำดับของงานตามปฏิทิน วัน/เดือน/ปี ชื่อกิจกรรม/งาน/โครงการและผู้รับผิดชอบ ปฏิทินปฏิบัติงานจะรวมกิจกรรมและงานอื่น ๆ ที่โรงเรียนต้องทำนอกเหนือจากที่ระบุไว้ในแผน เพื่อครูทั้งสถานศึกษารู้และเข้าใจตรงกัน
2. การนำเสนอขออนุมัติ เพื่อดำเนินการตามงาน/โครงการ โดยหลักการ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้มีอำนาจ ได้อนุมัติในหลักการของแผนปฏิบัติการประจำปีแล้ว แต่เมื่อจะนำงาน/โครงการ ไปปฏิบัติตามช่วงเวลาที่กำหนด ผู้รับผิดชอบงาน/โครงการ จะเสนอขออนุมัติงบประมาณซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายของงาน/โครงการ อีกครั้งหนึ่ง
3. การกำกับ ตรวจสอบ งาน/โครงการ โดยปกติและที่ได้พบ ปฏิบัติอยู่ในสถานศึกษาทั้ง 2 ระดับ จะเริ่มจากเจ้าของงาน/โครงการ เสนอเรื่องผ่านหัวหน้างาน/กลุ่ม/หรือฝ่าย แล้วแต่กรณี เพื่อตรวจสอบและให้ความเห็นในเบื้องต้น เรื่องจะเสนอผ่านไปยังงานแผนงาน/หรือฝ่ายที่รับผิดชอบงานแผนของสถานศึกษา เพื่อตรวจสอบกับแผนที่ผู้บริหารอนุมัติไปแล้ว จากนั้นเสนอผ่านไปยังงานหรือฝ่ายธุรการ เพื่อตรวจสอบด้านการเงินว่ามีอยู่และเป็นไปตามแผนหรือไม่ ก่อนที่จะเสนอผู้บริหารอนุมัติงบประมาณและการดำเนินงาน
4. การอนุมัติงบประมาณและการดำเนินการ เมื่อผู้บริหารอนุมัติงบประมาณแล้ว ผู้ดำเนินการจะเสนอเรื่องผ่านงาน/ฝ่ายธุรการ ไปยังผู้เป็นเจ้าของงาน/โครงการตามลำดับ ในขั้นตอนนี้ ปกติงาน/ฝ่ายแผนงาน จะสำเนาเรื่องไว้ เพื่อการติดตามและประเมินผลต่อไป

## 2.4 การประเมินผลและปรับปรุงแผนของสถานศึกษา

สถานศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา แต่ละขนาดจะมีระบบและขั้นตอนการประเมินผลงาน/โครงการ และแผนแตกต่างกัน จากการวิเคราะห์ระบบงานแผนและการศึกษาคุณภาพสถานศึกษา สรุปขั้นตอนการประเมินผลและปรับปรุงแผน ดังนี้

1. การจัดทำแบบรายงานผลการปฏิบัติงาน และแบบประเมินผลงาน/โครงการ คณะทำงานฝ่ายงานแผน/แผนงาน ซึ่งบางกรณีประกอบด้วยผู้รับผิดชอบงานแผนของฝ่าย/หมวด/กลุ่ม/งานของสถานศึกษา ร่วมกันจัดทำแบบรายงานและประเมินผล เพื่อใช้ร่วมกัน

2. การรายงานการปฏิบัติงานและประเมินผลงาน ทุกสถานศึกษาที่ได้ไปศึกษางาน จะมอบให้ผู้รับผิดชอบซึ่งปฏิบัติงานตามงาน/โครงการ ประเมินผลการปฏิบัติงานและรายงานผลการดำเนินงานตามแบบรายงานที่กำหนด และรายงานผ่านงาน/กลุ่ม/หมวด หรือฝ่ายไปยังงาน/ฝ่ายแผนงานของสถานศึกษา เพื่อวิเคราะห์และประมวลผลต่อไป

สำหรับงาน/โครงการที่สำคัญ บางสถานศึกษาจะมอบให้ผู้รับผิดชอบงานแผนของสถานศึกษา เป็นผู้ประเมินผลเอง

3. การปรับงาน/โครงการ ของแผนสถานศึกษา ปกติระหว่างปีการศึกษา สถานศึกษา อาจมีความจำเป็นต้องปรับงาน/โครงการ ซึ่งอาจเป็นการปรับสาระของงาน/โครงการให้สอดคล้องกับข้อจำกัด หรือสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนไป หรืออาจจำเป็นต้องทำงาน/โครงการใหม่ โดยเพิ่มเติมในแผน และปรับลดหรือตัดงาน/โครงการ ซึ่งเดิมกำหนดไว้ในแผนออกไปในกรณีที่จำกัดด้วยเวลา หรือทรัพยากรจำกัด

บางสถานศึกษาจะกำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานตามงาน/โครงการ ต่อที่ประชุมคณะครู-อาจารย์ของสถานศึกษา เพื่อร่วมกันรับทราบความสำเร็จ หรือปัญหาอุปสรรคเพื่อประมวลไว้ หรือนำไปเป็นข้อพิจารณาเพื่อการปรับงาน/โครงการ ดังกล่าวแล้ว

4. การสรุปผลการประเมินและจัดทำแผนใหม่ ปกติเมื่อก่อนสิ้นปีการศึกษา หรือสิ้นปีการศึกษาแล้ว จะมีการจัดทำแผนพัฒนากลยุทธ์ หรือแผนปฏิบัติการประจำปีสำหรับปีการศึกษาใหม่ของสถานศึกษา

กระบวนการจัดทำแผนใหม่จะเริ่มต้นจากการที่งาน/ฝ่ายแผนงานหรือคณะทำงาน เสนอผลการวิเคราะห์ สรุปผลการปฏิบัติงานตามแผนที่ผ่านมา มาประกอบการวิเคราะห์ และสังเคราะห์นโยบายที่เกี่ยวข้อง และการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ภายนอก จุดแข็ง และจุดอ่อนของสถานศึกษา และกำหนดทิศทางและงาน/โครงการ ของแผนใหม่ดังกล่าวแล้วในระบบ และขั้นตอนการวางแผน

### 3. กฎกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วย ระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพ การศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับการ ศึกษาขั้นพื้นฐาน

กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพ การศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับการ ศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังต่อไปนี้ (ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 120 ตอนที่ 74 ก. 2546)

หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษา ต้องจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ภายในสถานศึกษา เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้เกี่ยวข้องว่า ผู้เรียนทุกคนจะ ได้รับการศึกษาที่มี คุณภาพจากสถานศึกษา เพื่อการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างเต็มศักยภาพ

ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา เป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร การศึกษา ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วยภาระงานที่ สถานศึกษาต้องดำเนินการร่วมกัน อย่างเป็นระบบใน 8 เรื่อง คือ

1. การจัดระบบบริหารสารสนเทศ
2. การพัฒนามาตรฐานการศึกษา
3. การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา
4. การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา
5. การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา
6. การประเมินคุณภาพการศึกษา
7. การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี
8. การผูกงระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

การดำเนินงานดังกล่าว ให้สถานศึกษายึดหลักการมีส่วนร่วมของชุมชนและ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยการส่งเสริม สนับสนุน และกำกับดูแลของหน่วยงานต้นสังกัด

#### หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา

1. ให้สถานศึกษาจัด โครงสร้างการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา
2. ให้สถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน สถานศึกษาให้มีอำนาจและหน้าที่ ดังนี้

2.1 กำหนดแนวทางและวิธีดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน

## สถานศึกษา

2.2 กำกับ ติดตามและให้ความเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา

2.3 เสนอสถานศึกษาแต่งตั้งคณะบุคคลทำหน้าที่ตรวจสอบ ทบทวนและรายงานคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา

3. ให้สถานศึกษาจัดระบบสารสนเทศที่มีข้อมูลอย่างเพียงพอต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา

4. ให้สถานศึกษากำหนดมาตรฐานการศึกษาระดับสถานศึกษาที่ครอบคลุมสาระการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ และผลการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับสภาพผู้เรียน สถานศึกษาท้องถิ่น และสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

5. ให้สถานศึกษาจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงหลักและครอบคลุมในเรื่องต่อไปนี้

5.1 เป็นแผนยุทธศาสตร์ที่ใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพปัญหาและความจำเป็นอย่างเป็นระบบและมีแผนปฏิบัติการประจำปีรองรับ

5.2 กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายและสภาพความสำเร็จของการพัฒนาไว้อย่างต่อเนื่อง ชัดเจนและเป็นรูปธรรม

5.3 กำหนดวิธีดำเนินงานที่มีหลักวิชา หรือผลการวิจัย หรือข้อมูลเชิงประจักษ์ ที่อ้างอิงได้ ให้ครอบคลุมการพัฒนาด้านการจัดประสบการณ์เรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ การส่งเสริมการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล การพัฒนาบุคลากร และการบริหารจัดการเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนด

5.4 กำหนดแหล่งวิทยากรภายนอกที่ให้การสนับสนุนทางวิชาการ

5.5 กำหนดบทบาทหน้าที่ให้บุคลากรของสถานศึกษาทุกคน รวมทั้งผู้เรียน รับผิดชอบและดำเนินงานตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.6 กำหนดบทบาทหน้าที่และแนวทางให้บิดา มารดา ผู้ปกครองและบุคลากรในชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

5.7 กำหนดการจัดสรรงบประมาณ และการใช้ทรัพยากรอย่างมี

## ประสิทธิภาพ

6. ให้สถานศึกษาดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา รวมทั้งมีการกำกับ ติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง และบรรลุเป้าหมาย

ที่กำหนดไว้

7. ให้คณะบุคคลที่ทำหน้าที่ตรวจสอบ ทบทวน รายงานคุณภาพการศึกษา ภายในสถานศึกษา ดำเนินการตรวจสอบ ทบทวนและรายงานการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

สำหรับการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ให้ใช้วิธีการที่หลากหลายและเหมาะสม อาทิเช่น การสังเกตพฤติกรรมและกระบวนการทำงาน กระบวนการจัดการเรียนการสอน การสอบถาม การสัมภาษณ์ การพิจารณาหลักฐาน ร่องรอย การปฏิบัติงาน ตัวอย่างผลงาน และเพิ่มสะสมงาน ตลอดจนการใช้แบบสำรวจ แบบสอบถาม แบบทดสอบและแบบวัดมาตรฐาน เป็นต้น และให้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำผลไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษา

8. ให้สถานศึกษาจัดให้ผู้เรียนทุกคนในทุกระดับช่วงชั้น ที่หลักสูตร การศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด ได้รับการประเมินผลสัมฤทธิ์ ในวิชาแกนหลัก และคุณลักษณะ ที่สำคัญ ด้วยเครื่องมือมาตรฐาน

9. ให้สถานศึกษาจัดทำรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี โดยระบุความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา พร้อมหลักฐานข้อมูลและผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ตามข้อ 8 เสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และสาธารณชน

10 ให้หน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานต้นสังกัดระดับจังหวัด ส่งเสริม สนับสนุนและร่วมดำเนินงานตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ดังนี้

10.1 จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ให้มี ประสิทธิภาพ

10.2 จัดให้มีการกำหนดสาระการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ และ ผลการเรียนรู้ในวิชาแกนหลักของสถานศึกษาร่วมกันเป็นรายปี/รายภาค

10.3 จัดให้มีการประเมินผลสัมฤทธิ์ในวิชาแกนหลักและคุณลักษณะ ที่สำคัญด้วยเครื่องมือมาตรฐาน

11 ให้หน่วยงานต้นสังกัดระดับจังหวัด ดำเนินการตรวจสอบและทบทวน คุณภาพสถานศึกษา อย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกสามปี และรายงานผลให้สถานศึกษาและ หน่วยงานต้นสังกัดทราบ ทั้งนี้การตรวจสอบและทบทวนให้เป็นไปตามข้อ 7 โดยอนุโลม

12. ให้หน่วยงานต้นสังกัดศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และเผยแพร่นวัตกรรม

เกี่ยวกับรูปแบบและเทคนิควิธีการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งกำกับ สนับสนุน ส่งเสริม ติดตาม ประเมินผลและผดุงประสิทธิภาพของระบบ การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาด้วย

#### 4. ระบบงานแผนของสถานศึกษา

จากภาระงานที่สถานศึกษาจะต้องดำเนินการตามกฎหมายกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ทั้ง 8 เรื่อง ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับระบบงานแผนของสถานศึกษา ก็คือ การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษา การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา

##### 4.1 การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

###### 4.1.1 ความหมายและความสำคัญของแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ของสถานศึกษา

1) ความหมายของแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา  
แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา หมายถึง แผนที่จัดทำ  
อย่างเป็นระบบบนพื้นฐานของข้อมูลของสถานศึกษา ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และแนวปฏิบัติที่ชัดเจน ครอบคลุมการพัฒนาทุกกิจกรรมที่เป็นส่วนประกอบหลัก  
ของการจัดการศึกษาของสถานศึกษา และเป็นที่ยอมรับร่วมกันจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และ  
สามารถนำไปปฏิบัติให้บรรลุผล ตามเป้าหมายของกิจกรรม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ  
(กรมวิชาการ,กระทรวงศึกษาธิการ. 2545 ก : 5)

2) ความสำคัญของแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา  
กระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการ  
ประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดให้  
สถานศึกษาจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัด  
การศึกษาสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการ  
ของชุมชน โดยคำนึงถึงหลักและครอบคลุม ในเรื่อง ต่อไปนี้

2.1) เป็นแผนที่ใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพ ปัญหา และ



ความจำเป็นอย่างเป็นระบบและมีแผนปฏิบัติการประจำปีรองรับ

2.2) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและสภาพความสำเร็จของการพัฒนาไว้อย่างต่อเนื่อง ชัดเจนและเป็นรูปธรรม

2.3) กำหนดวิธีการดำเนินงานที่มีหลักวิชาการ หรือผลการวิจัย หรือข้อมูลเชิงประจักษ์ที่อ้างอิงได้ ให้ครอบคลุมการพัฒนาค้นคว้า การจัดการเรียนรู้อะบบการเรียนรู้ออนไลน์ การวัดและประเมินผล การพัฒนาบุคลากร และการบริหารจัดการเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนด

2.4) กำหนดบทบาทหน้าที่ให้บุคลากรของสถานศึกษาทุกคน รวมทั้งผู้เรียนรับผิดชอบและดำเนินงานตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.5) กำหนดแหล่งวิทยาการภายนอกที่ให้การสนับสนุนทางวิชาการ

2.6) กำหนดบทบาทให้บิดา มารดา ผู้ปกครองและบุคลากรในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

2.7) กำหนดการใช้งบประมาณและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษามีความสำคัญอย่างมากในการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย วิธีการทำงาน และผลสำเร็จร่วมกันของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

#### 4.1.2 ข้อกำหนดของการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา เป็นกรอบงานเพื่อการปรับปรุงแก้ไขปัญหาและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ การวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา จึงเป็นกระบวนการที่สถานศึกษา ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องร่วมกันจัดทำเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในคุณภาพผู้เรียนที่สูงขึ้นด้วยกระบวนการพัฒนาที่สนองตอบปัญหา และความต้องการของสถานศึกษาและชุมชนการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาจึงมีข้อกำหนด ดังนี้

1) มีการวางแผนต่อเนื่อง แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาต้องมีความต่อเนื่องทุกปี เพื่อสามารถเปรียบเทียบความสำเร็จของผู้เรียนแต่ละปี และเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2) มีการกำหนดระดับความก้าวหน้าทีพอเพียงอย่างชัดเจน

แผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาต้องเป็นแหล่งเพื่อการตรวจสอบและเปรียบเทียบความก้าวหน้าของผลการเรียนรู้ของผู้เรียนแต่ละปี กำหนดตัวบ่งชี้ความสำเร็จของผู้เรียนให้ชัดเจน

3) มุ่งเน้นความสำเร็จในการพัฒนาผู้เรียน แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาต้องจัดทำโดยยึดแนวทาง 3 ประการนี้ คือ

- 3.1) ผู้เรียนทุกคนได้พัฒนาการเรียนรู้
- 3.2) วิธีการที่จะทราบว่าผู้เรียนทุกคนได้พัฒนาการเรียนรู้
- 3.3) การปรับปรุง เปลี่ยนแปลงเพื่อให้ผู้เรียนทุกคน ประสบ

ความสำเร็จตามมาตรฐานหลักสูตร

4) แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา จัดทำโดยสอดคล้องกับบริบทต่างๆ ได้แก่ นโยบายและเป้าหมายการศึกษาที่กำหนดโดยรัฐ ความคาดหวังของชุมชน

5) แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ต้องเกิดจากการร่วมกันคิดอย่างเป็นระบบด้วยการรอบคอบ รอบรู้ และรอบด้านเกี่ยวกับสิ่งที่ประสงค์ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยตระหนักว่าคุณค่าของการวางแผนอยู่ที่กระบวนการวางแผนที่เอื้อให้เกิดสิ่งต่อไปนี้

5.1) เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายของสถานศึกษา ตลอดจนผู้มีส่วนร่วมกับผลิตของสถานศึกษา โดยตระหนักว่าทุกฝ่ายทั้งบุคลากรภายในและภายนอกสถานศึกษา มีภาระรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของผู้เรียน รู้สึกเป็นเจ้าของแผน และรับผิดชอบต่อการนำแผนสู่การปฏิบัติ

5.2) เกิดการเก็บรวบรวมข้อมูลคุณภาพผู้เรียนจากแหล่งต่างๆ อย่างหลากหลาย ทั้งข้อมูลปฐมภูมิ และข้อมูลทุติยภูมิ โดยนำข้อมูลมาอภิปราย วิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อให้ได้ประเด็นต่างๆ ชัดเจนสามารถบรรลุข้อยุติเพื่อการตัดสินใจร่วมกัน

5.3) เกิดการใช้ข้อมูลตามข้อเท็จจริงจากห้องเรียนมาพัฒนาคุณภาพอันนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนที่สูงขึ้น

5.4) เกิดผลทางปฏิบัติได้ทันที เพราะสถานศึกษารู้จุดอ่อน สิ่งที่เป็นปัญหาที่จะต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไข ลำดับจุดเน้นการพัฒนา ยุทธศาสตร์ วิธีการ และแนวปฏิบัติที่เป็นไปได้ และสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา

#### 4.1.3 บทบาทของแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

1) เป็นทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา โดยได้ออกแบบกิจกรรมการพัฒนาด้านต่างๆ ที่สถานศึกษาจะต้องจัดการให้มีมาตรฐานสูงขึ้นไว้

ล่วงหน้า บนพื้นฐานความเป็นไปได้ในการดำเนินงานของสถานศึกษา แผนนี้เป็นเสมือน “แผนที่” หรือ “พิมพ์เขียว” การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่พึงประสงค์

- 2) เป็นเครื่องมือสร้างความเชื่อมั่นแก่ชุมชน และผู้ที่เกี่ยวข้องว่า สถานศึกษาจะสามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานหลักสูตรได้ โดยดำเนินการตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาที่จัดทำขึ้น
- 3) เป็นเอกสารหลักสำหรับการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพภายในและภายนอก โดยการดำเนินงานของสถานศึกษาจะเป็นไปตามกรอบงานที่แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษากำหนด

#### 4.1.4 เกณฑ์เกี่ยวกับแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาที่ดี จะสร้างความมั่นใจได้ว่า สถานศึกษาได้พัฒนาศักยภาพการจัดการศึกษาให้สามารถดำเนินการได้บรรลุตามเป้าหมาย แผนที่ดีควรมีลักษณะสำคัญ 9 ประการ ต่อไปนี้

- 1) องค์ประกอบต่างๆ ในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ต้องมีความชัดเจน สอดคล้องรับกันอย่างสมเหตุสมผล และเป็นระบบ
  - 1.1) วิสัยทัศน์และภารกิจต้องมีความชัดเจน เป็นที่เข้าใจและยอมรับร่วมกันจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
  - 1.2) การวางแผนและการออกแบบกิจกรรมต่างๆ ในสถานศึกษา เช่น การเรียนการสอน การวัดและประเมินผล ตลอดจนการบริหารจัดการต้องประสานสัมพันธ์และมีความสอดคล้องกัน และต่างมุ่งไปสู่เป้าหมายร่วมกันอย่างเป็นระบบ
- 2) ระบบการสนับสนุนภายใน ผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากรทุกฝ่าย ในสถานศึกษาและบุคคลที่เกี่ยวข้องต้องเห็นชอบกับแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา และให้ความสนับสนุนและร่วมมืออย่างจริงจัง ในการนำแผนสู่การปฏิบัติการศึกษาของสถานศึกษา ต้องเป็นสิ่งที่สังเกตได้และวัดได้ในเชิงปริมาณ
- 3) เป้าหมาย วัดดูประสงค์ และตัวบ่งชี้ในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ต้องเป็นสิ่งที่สังเกตได้และวัดได้ในเชิงปริมาณ
- 4) ยุทธศาสตร์ และเทคนิควิธีต่างๆ ที่ใช้ในกระบวนการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล ตลอดจนการบริหารจัดการ ต้องตั้งอยู่บนรากฐานทางทฤษฎีหรือหลักวิชาที่ถูกต้อง และต้องมีผลการวิจัยเชิงประจักษ์สนับสนุนประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

- 5) แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาต้องกำหนดรูปแบบและวิธีการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถปฏิบัติการกิจตามแผนอย่างได้ผลดี
- 6) แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ต้องระบุแหล่งวิทยาการภายนอกที่จะให้ความร่วมมือช่วยเหลือ และสนับสนุนทางวิชาการ
- 7) ผู้ปกครองและชุมชนต้องมีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมและรับบทบาทสำคัญในกิจกรรมต่างๆ ตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา
- 8) ต้องมีการประสานสัมพันธ์และระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ เช่น หน่วยงานของรัฐ องค์กรเอกชน สถาบันและมูลนิธิต่างๆ เพื่อนำมาสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา
- 9) ต้องมีเครื่องมือและระบบการวัดและประเมินการเรียนรู้ และผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ที่สอดคล้องกับมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### 4.1.5 การทบทวนกระบวนการวางแผนและแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

การทบทวนเกี่ยวกับแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา จะดำเนินการใน 2 ลักษณะ คือ การทบทวนกระบวนการวางแผนและแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา และการทบทวนประสิทธิภาพของแผนภายหลังที่มีการนำแผนไปปฏิบัติแล้ว

การทบทวนที่กล่าวถึงต่อไปนี้จะครอบคลุมเฉพาะการทบทวนกระบวนการวางแผน และแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาซึ่งเป็นผลผลิตจากกระบวนการวางแผน สำหรับการทบทวนประสิทธิภาพของแผน เป็นการดำเนินงานเมื่อได้มีการนำแผนไปใช้แล้ว เพื่อดูว่าแผนนั้นมีประสิทธิภาพหรือไม่ การดำเนินงานตามแผนสามารถบรรลุผลตามเป้าหมาย ได้หรือไม่ จะกล่าวไว้ในเรื่องการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพภายในสถานศึกษา (กรมวิชาการ, กระทรวงศึกษาธิการ. 2545 ก : 19 – 24)

การทบทวนกระบวนการวางแผนและแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสามารถดำเนินการโดยคณะกรรมการจัดทำแผนหรือโดยคณะตรวจสอบ ทบทวนที่สถานศึกษาแต่งตั้งขึ้น โดยกำหนดขอบข่ายการทบทวนไว้ 6 ด้านหลัก ได้แก่

##### 1) การร่วมมือของทุกฝ่าย

กระบวนการจัดทำแผนและแผนสะท้อนให้เห็นความเป็น “แผนของเรา” เกิดความร่วมมือทั่วทั้งสถานศึกษา ข้อมูลสภาพค่านิยมและความต้องการของกลุ่มผู้สนใจ

ต่าง ๆ กระบวนการและแผนเน้นการมอบหมายอำนาจของสถานศึกษา เพื่อทำให้เกิด การเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพ โดยมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ดังนี้

1.1) การจัดทำแผนสะท้อนชัดเจนว่าได้ดำเนินการด้วยความรอบคอบ ถูกต้อง ตามหลักวิชาการและมีความร่วมมือกัน

1.2) บุคลากรทุกฝ่ายทั้งในและนอกสถานศึกษา ได้แก่ ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนนักเรียน ชุมชน คณะกรรมการบริหารสถานศึกษา เป็นต้น เป็นส่วนหนึ่งในการจัดทำ สิ่งต่อไปนี้

1.2.1) ภารกิจของสถานศึกษา (Mission statement)

1.2.2) จุดเด่นจุดด้อยของสถานศึกษา

1.2.3) เป้าหมายและยุทธศาสตร์

1.2.4) แผนปฏิบัติการ

1.3) กระบวนการจัดทำแผนไม่ถูกครอบงำ โดยกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แต่เป็นการ ร่วมกันทำงาน ในบรรยากาศประชาธิปไตย ผลัดกันเป็นผู้นำระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติงาน

1.4) หัวหน้าสถานศึกษาทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำแนะนำ ปรึกษาในการจัดทำแผน

1.5) บุคลากรของสถานศึกษา ตลอดจนผู้แทนนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน ร่วมทบทวนหรือปรับแต่งร่างแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

1.6) การจัดทำและการเขียนแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาถือเป็นภาระงาน ปกติของสถานศึกษาที่บุคลากรทุกฝ่ายทุกกิจกรรมของสถานศึกษา จัดทำข้อมูลตามปกติ ตลอดจนการแสดงความคิดเห็นและการทบทวนแผน

1.7) แผนบ่งบอกให้ทุกคนรู้และเข้าใจการประเมิน โครงการ โดยรู้ว่าคืออะไร และจะดำเนินการให้สำเร็จได้อย่างไร

1.8) สังเขปรายละเอียดของแผนปฏิบัติการ ต้องระบุการมอบหมายงาน แก่ผู้รับผิดชอบและผลที่คาดหวังที่สมเหตุสมผลรวมทั้งการมีส่วนร่วมของทุกคน

## 2) ความสมบูรณ์ของแผน

กระบวนการวางแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาศึกษา จะต้องครอบคลุม บริบททางการศึกษาทั้งหมด แผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาจะต้องฉายภาพส่วนที่เป็นวิกฤต ของกระบวนการจัดการศึกษา โดยมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ดังนี้

2.1) กระบวนการวางแผนเชื่อมโยงกิจกรรมทั่วทั้งสถานศึกษา ฉายภาพ การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษารอบด้านเป็นภาพรวม มิใช่แผนแยกย่อยที่ไม่

สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา

2.2) ปรับแต่งกระบวนการดำเนินงานจัดทำแผน เพื่อสถานศึกษาสามารถดำเนินการวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพและรอบคอบ สามารถกำหนดเป้าหมายการพัฒนาได้ตรงกับความต้องการและความจำเป็น เกิดความคุ้มค่าไม่สูญเปล่ากับปัญหาที่ไม่สำคัญ

2.3) มีการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของหลักสูตรจากมุมมองของผู้เรียน

2.4) มีแผนการเรียนรู้ที่สนับสนุนการจัดการเรียนการสอนสำหรับผู้เรียนกลุ่มต่าง ๆ ตามแนวทางการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

2.5) จุดเด่นและจุดด้อยของสถานศึกษาเขียนตามข้อเท็จจริง ฉายภาพทั้งส่วนที่เป็นปัญหาและส่วนที่ไม่เป็นปัญหาของสถานศึกษาแต่ไม่เขียนเกินจริง หรือหลีกเลี่ยงไม่กล่าวถึง

2.6) จุดเด่นและจุดด้อยสะท้อนให้เห็นว่ามีการประเมินสภาพทางการศึกษาของสถานศึกษาอย่างสมบูรณ์และถูกต้อง

2.7) เป้าหมายสนองตอบประเด็นสำคัญการพัฒนา และสอดคล้องกับภารกิจของสถานศึกษา ไม่เขียนเป้าหมายที่เกินจริงหรือนำจุดด้อยมาเขียนใหม่ในทางบวก

2.8) เขียนเป้าหมายและยุทธศาสตร์ที่มุ่งสู่การพัฒนาผู้เรียน เน้นประโยชน์ที่ผู้เรียนจะได้รับเป็นหลัก ไม่ใช่ตามความสนใจของสถานศึกษาแต่ผู้เรียนได้รับประโยชน์น้อย

2.9) ยุทธศาสตร์บอกลถึงการปฏิบัติที่จะก่อให้เกิดผลทางบวกในการเรียนรู้ของผู้เรียน ไม่ใช่เป็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นเพียงการแก้ไขจุดด้อยมากกว่าการเสนอแนะการปฏิบัติที่สร้างสรรค์

### 3) ความเที่ยงตรงและความถูกต้อง

กระบวนการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา จะต้องดำเนินการ บนฐานข้อมูลของสถานศึกษา กับรายละเอียดของสถานศึกษาปฏิบัติทางการศึกษา ทั้งจุดเด่นและจุดด้อยจะต้องได้มาจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นปัจจุบันอย่างรอบคอบ มีจำนวนข้อมูลเพียงพอจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย โดยมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์

3.1) สถานศึกษาดูตรวจสอบ ประเมิน และกำหนดเป้าหมายบนพื้นฐานข้อมูลเชิงคุณภาพและปริมาณ มีการพิจารณากันมากเกี่ยวกับงานวิจัยทางการศึกษาและผลการพัฒนาระดับท้องถิ่น

3.2) มีการใช้แหล่งข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน มิใช่ประเมิน วิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อยของสถานศึกษา พื้นฐานข้อมูลเดิม

3.3) การประเมินตนเองต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์เงื่อนไขปัจจุบัน

3.4) สิ่งที่ค้นพบจากการประเมิน จะต้องผ่านการวิเคราะห์และอภิปรายอย่างรอบคอบ บนพื้นฐานข้อมูลปัจจุบัน มิใช่จากความรู้สึก

3.5) จุดเด่นและจุดด้อยต่าง ๆ คือการบอกข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมทางการศึกษาของสถานศึกษา โดยให้มีตัวอย่างประกอบจะเข้าใจชัดเจนขึ้น

3.6) การเขียนแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา ได้จัดส่วนประกอบของแผนอย่างเป็นระบบ ใช้ถ้อยคำภาษาที่สามารถสื่อสารให้ผู้อ่านเข้าใจได้ง่าย และมีรายละเอียด ข้อมูลที่มั่นใจได้ว่าผู้อ่านเข้าใจ

#### 4) ความสอดคล้องตลอดแนว

กระบวนการวางแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา เป็นกระบวนการที่สนับสนุนการอภิปรายภายในกลุ่มศึกษาเล็ก ๆ ที่เจาะลึกข้อมูลด้านต่าง ๆ สนับสนุนการมีส่วนร่วมและการสร้างฉันทามติร่วมกันในกลุ่มที่ใหญ่ขึ้น แผนจึงต้องมีการจัดข้อมูลอย่างเป็นระบบ สะท้อนกิจกรรมที่เป็นส่วนประกอบหลักของการจัดการศึกษา คือ หลักสูตร การเรียนการสอน การวัดผลประเมินผล การบริหารจัดการ การพัฒนาวิชาชีพและการมีส่วนร่วมของชุมชน โดยมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ดังนี้

4.1) ประเด็นที่ปรากฏซ้ำ ๆ ในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นส่วนประกอบหลักของการจัดการศึกษา จะต้องมีคำอธิบายที่สอดคล้องและต้องกล่าวถึงการประสานงานระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ ดังกล่าว

4.2) ภาษาที่เขียนในแผน ตลอดทั้งแผนต้องสอดคล้องกัน สะท้อนความเป็นตัวตนของสถานศึกษา และนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา

4.3) ภาษาที่ใช้ชัดเจน ซึ่งเฉพาะให้ทราบถึงความหมายที่ต้องการ ตลอดทั้งแผน การใช้ภาษาที่กว้างเกินไป จะทำให้ความหมายที่ต้องการเสียไปได้

4.4) มีข้อมูลสนับสนุน จุดเด่น และจุดด้อยอย่างชัดเจนตลอดแนว

4.5) หากข้อมูลที่ค้นพบไม่สอดคล้องกับข้อมูลที่มีอยู่ จะต้องมีคำอธิบาย

#### 5) ความเชื่อมโยง

กระบวนการวางแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา จะทำให้เห็นภาพความเชื่อมโยงระหว่างการปฏิบัติปัจจุบันกับสิ่งที่ต้องการปรับปรุงพัฒนาในอนาคต ฉะนั้น องค์ประกอบของแผนพัฒนา จะต้องนำเสนอเป็นลำดับอย่างเป็นเหตุเป็นผล และสะท้อนภารกิจของสถานศึกษาอย่างชัดเจน นอกจากนี้ ทั้งข้อมูลผลการประเมินจุดเด่น จุดด้อย เป้าหมายและยุทธศาสตร์ และ

แผนปฏิบัติการซึ่งมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันอยู่ แผนจะต้องสะท้อนให้เห็นภาพเชื่อมโยงสัมพันธ์เหล่านั้นชัดเจน โดยมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ดังนี้

5.1) การวางแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา ไม่ควรเป็นลักษณะเขียนแผนเป็นส่วน ๆ เพื่อเติมเต็มการพัฒนาให้เป็นที่ไปตามมาตรฐาน แต่ต้องเป็นการวางแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาที่เริ่มจากการอภิปรายเป้าหมายการจัดการศึกษา ภารกิจของสถานศึกษา และดำเนินการวิเคราะห์ด้านต่าง ๆ อย่างสมเหตุสมผล เป็นลำดับจนถึงการเขียนแผนปฏิบัติการที่เป็นแนวทางให้เกิดการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาอย่างแท้จริงและต่อเนื่อง

5.2) ความชัดเจนว่าได้นำผลจากการศึกษา วิเคราะห์ตนเองบนพื้นฐานข้อมูลปัจจุบัน และข้อเท็จจริงมาใช้ในการพิจารณาตัดสินจุดเด่น จุดด้อยของสถานศึกษา

5.3) เป้าหมายและยุทธศาสตร์ จัดทำขึ้นจากจุดเด่นและจุดด้อยของสถานศึกษา

5.4) วัตถุประสงค์ที่กำหนดในแผนปฏิบัติการ สะท้อนว่าได้ปรับปรุงส่วนที่เป็นจุดด้อย และ/หรือส่งเสริมส่วนที่เป็นจุดเด่น

5.5) ทุกส่วนประกอบของแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา (จุดเด่น จุดด้อย เป้าหมายยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ) สนับสนุนและสอดคล้องกับภารกิจของสถานศึกษา

#### 6) การคิดไปข้างหน้า

กระบวนการวางแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา จะต้องให้สังเขป การดำเนินงานพัฒนาคุณภาพที่จะต้องทำต่อไป เป้าหมายจะต้องเหมาะสมและมีความสำคัญ จำเป็น ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องจะต้องปฏิบัติได้และไม่เกินจริง โดยมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ดังนี้

6.1) มีการอภิปรายเกี่ยวกับการวางแผนในอนาคต ที่ระบุถึงการยอมรับร่วมกันในการพัฒนาคุณภาพ และมาตรการพัฒนาที่มีความเป็นพลวัต มิใช่ทำซ้ำในระดับเดิม

6.2) การวางแผนในอนาคต เน้นการเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพในด้านการเรียนการสอน

6.3) กระบวนการและแผน สะท้อนถึงการพิจารณาอย่างจริงจังในเรื่องแนวการจัดการศึกษาที่ดี ในปัจจุบัน ที่ใช้สนับสนุนการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา

6.4) ภารกิจที่สถานศึกษากำหนด กล่าวถึงอย่างชัดเจนในเรื่องจุดเน้น และทิศทางในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา



6.5) เป้าหมาย เขียนชัดเจน สมบูรณ์ ครอบคลุมสภาพทางการศึกษา  
ที่ปรารถนา

6.6) ยุทธศาสตร์ มีความเป็นไปได้ต่อการดำเนินงานพัฒนาที่แข่งขัน  
เพื่อบรรลุตามเป้าหมาย

6.7) วัตถุประสงค์ และแผนปฏิบัติการ มีความจำเพาะเจาะจงและช่วยให้  
สามารถบรรลุภารกิจของสถานศึกษา

6.8) วัตถุประสงค์ ของแผนปฏิบัติการ สอดคล้องกับข้อค้นพบของ  
งานวิจัยและวรรณกรรมทางการศึกษาปัจจุบัน

6.9) กรอบเวลาที่กำหนดในแผนปฏิบัติการ เป็นลำดับขั้นตอนที่สามารถ  
ปฏิบัติได้ และมีความยืดหยุ่นได้ตามความจำเป็น

6.10) แผนปฏิบัติการประกอบด้วย ข้อเสนอแนะในการประเมิน เป้าหมายและ  
ยุทธศาสตร์ ตลอดจนตัวบ่งชี้ความสำเร็จ (กรมวิชาการ, กระทรวงศึกษาธิการ. 2545 ก : 77 – 84)

#### 4.1.6 การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา (ซึ่งหมายรวมถึง  
ธรรมเนียมสถานศึกษา) เป็นกระบวนการสำคัญที่จะช่วยให้สถานศึกษา กิดการเปลี่ยนแปลง  
ในทิศทางที่พึงประสงค์ และเป็นกระบวนการที่จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากสถานศึกษา  
ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดทำ เพื่อให้คุณภาพนักเรียนสูงขึ้น รวมทั้งตอบสนอง  
ต่อปัญหาและความต้องการของสถานศึกษาและชุมชนตามข้อกำหนดดังนี้

1) มีการวางแผนต่อเนื่อง

2) มีการกำหนดระดับความก้าวหน้าทีพอเพียงอย่างชัดเจน

3) มุ่งเน้นความสำเร็จในการพัฒนาผู้เรียน โดยยึดแนวทาง 3 ประการ คือ

3.1) ผู้เรียนทุกคนได้พัฒนาการเรียนรู้

3.2) วิธีการที่จะทราบว่าคุณเรียนทุกคนได้พัฒนาการเรียนรู้

3.3) ดำเนินการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ผู้เรียนทุกคนประสบ

ความสำเร็จตามมาตรฐานการเรียนรู้ที่หลักสูตรกำหนด

4) จัดทำโดยสอดคล้องกับบริบทต่างๆ ได้แก่ นโยบายและเป้าหมาย  
การพัฒนาชาติความคาดหวังของชุมชน สถานภาพสถานศึกษา ฯลฯ

5) เกิดจากการร่วมกันคิดอย่างเป็นระบบด้วยความรอบคอบ รอบรู้  
และรอบด้าน โดยใช้กระบวนการที่เอื้อให้เกิดผลดังนี้

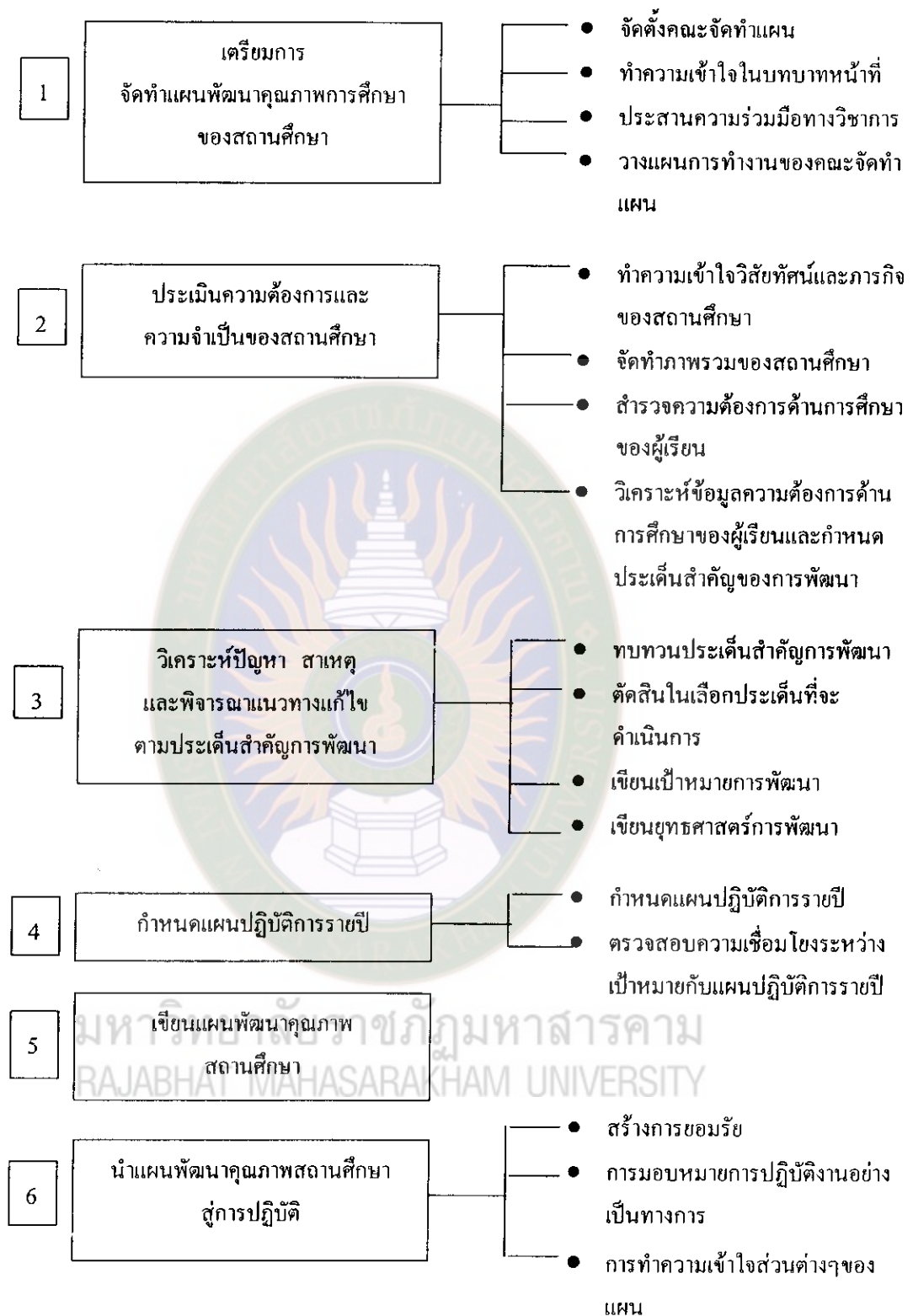
5.1) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการจัดการศึกษา  
ของสถานศึกษาทุกฝ่าย

5.2) การเก็บรวบรวมข้อมูลคุณภาพผู้เรียนจากแหล่งข้อมูล  
ที่หลากหลาย

5.3) การใช้ข้อมูลสภาพจริงของผู้เรียนเป็นฐาน

5.4) การปฏิบัติได้ทันที โดยลำดับจุดเน้นการพัฒนายุทธศาสตร์  
วิธีการ และแนวปฏิบัติที่เป็นไปได้ และสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา (สำนักงาน  
คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2546 ก : 67)

วิธีการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษามีหลายวิธี ขึ้นอยู่กับ  
การตัดสินใจของสถานศึกษาจะเลือกใช้วิธีการใด ทั้งนี้จะต้องเป็นแผนที่สะท้อนคุณลักษณะ  
ที่พึงประสงค์ตามเกณฑ์เกี่ยวกับแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาทั้ง 9 ประการ  
ซึ่งประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ที่พิจารณาเห็นว่าครอบคลุมเต็มกระบวนการ นับตั้งแต่การจัดตั้ง  
คณะจัดทำแผนจนถึงการ นำแผนสู่การปฏิบัติ ดังรายละเอียดในภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

**ขั้นที่ 1 การเตรียมการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา**  
กล่าวถึงการริเริ่มดำเนินการโดยระดับนโยบาย คัดเลือก สรรหา แต่งตั้ง บุคลากร ที่มีประสบการณ์สูงเป็นคณะจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา และการเริ่มต้นกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ในขั้นนี้ ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การจัดตั้งคณะจัดทำแผน
2. การทำความเข้าใจในบทบาทหน้าที่
3. การประสานความร่วมมือทางวิชาการ
4. การวางแผนการทำงานของคณะจัดทำแผน

### 1. การจัดตั้งคณะจัดทำแผน

#### 1.1 การเตรียมการ

ผู้บริหารสถานศึกษา อาจจัดให้มีการประชุมคณะบุคคลกลุ่มเล็กๆ ประกอบด้วย ผู้แทนคณะกรรมการสถานศึกษา เจ้าหน้าที่เขตการศึกษา ครู ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน ที่มีความรู้เกี่ยวกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แนวคิด ในการปฏิรูปสถานศึกษา การปฏิรูปการเรียนรู้ และการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อหารือ เกี่ยวกับการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผน การเลือกคณะกรรมการจัดทำแผน มีความสำคัญ มากเพราะคณะกรรมการชุดนี้ จะต้องรับผิดชอบงานวิเคราะห์ความต้องการและความจำเป็น ของสถานศึกษา ตลอดจนวางแผนยุทธศาสตร์ การดำเนินงานจะบรรลุเป้าหมายได้ขึ้นอยู่กับ ความสามารถในการตัดสินใจและประสบการณ์ของคณะกรรมการจัดทำแผนนี้ สิ่งที่ต้อง พิจารณาก่อนการแต่งตั้งคณะจัดทำแผน คือ

1. ปัจจุบันสถานศึกษามีคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา ที่สามารถ วางแผนยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งระบบหรือไม่
2. กรณีต้องแต่งตั้งคณะกรรมการชุดใหม่ จะสรรหาคณะกรรมการอย่างไร
3. ควรมีกิจกรรมใดที่จะทำให้คณะกรรมการจัดทำแผน ได้สร้างความสัมพันธ์ ความร่วมมือร่วมแรง ร่วมใจ เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างแท้จริง
4. คณะกรรมการจัดทำแผน จะประสานกับคณะกรรมการอื่นๆ ของสถานศึกษา และของเขตพื้นที่การศึกษาได้อย่างไร
5. คณะกรรมการจัดทำแผนมีกลไกในการตัดสินใจหรือให้ข้อเสนอแนะอย่างไร

6. คณะกรรมการจัดทำแผน จะสื่อสารกับกลุ่มที่ตนเป็นผู้แทนมา และกับสมาชิกของชุมชนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของสถานศึกษา ให้มีความรู้ ความเข้าใจ ในโครงการพัฒนาสถานศึกษาได้อย่างไร

### 1.2 การแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผน

สถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผน ซึ่งควรประกอบด้วย บุคลากรจากสถานศึกษา ชุมชนและผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้แทนระดับชั้น หมวดวิชาและกลุ่ม ฝ่ายต่างๆ ผู้แทนคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนศิษย์เก่า ผู้ปกครองนักเรียน ที่มีกองทุนสนับสนุนการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผู้แทนชุมชน เจ้าหน้าที่เขตการศึกษา และอาจมีผู้แทนนักเรียนและ/หรือผู้แทนจากกลุ่มวิชาชีพ อย่างหลากหลาย เช่น องค์กรสังคม องค์กรธุรกิจ นักจิตวิทยา นักแนะแนว นักหลักสูตร เป็นต้น

จำนวนของคณะกรรมการจัดทำแผน ให้อยู่ในดุลพินิจของสถานศึกษา แต่ไม่ควรเป็น คณะใหญ่เกินไป ทั้งนี้ ควรพิจารณาบนพื้นฐานด้านขนาดของสถานศึกษา และประสิทธิภาพ การดำเนินงาน นอกจากนี้เพื่อให้สามารถจัดทำแผนได้อย่างราบรื่น คณะจัดทำควรเป็นผู้มีทักษะ อย่างดียิ่งในด้านการจัดองค์กร เป็นที่นับถือของชุมชน เป็นที่ยอมรับว่าเป็นผู้ทำงานได้ประสบความสำเร็จ และเป็นตัวแทนหลักของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง กับสถานศึกษา คณะกรรมการจัดทำแผน ควรมอบหมายคณะอนุกรรมการชุดต่างๆ ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ ดำเนินงานในกิจกรรมต่างๆ ตามความเหมาะสม เพื่อการดำเนินงานจัดทำแผนที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## 2. การทำความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่

คณะกรรมการจัดทำแผน มีหน้าที่รับผิดชอบในการคิด โครงการ ที่จะตอบสนองนโยบายด้านการศึกษาของเขตพื้นที่ ของประเทศ และความคาดหวังของชุมชน ตลอดจนการสร้างแรงสนับสนุนแผน

การวางแผนปรับปรุงคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาอย่างถูกหลักวิชาและ การตัดสินใจที่อาศัยข้อมูลที่น่าเชื่อถือเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพด้านต่างๆ จะนำไปสู่ กระบวนการปฏิรูปสถานศึกษา ซึ่งเป็นนโยบายสำคัญของการปฏิรูปการศึกษา คณะกรรมการ จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาจึงควรเข้าใจ องค์กรประกอบที่สำคัญของ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งมีดังต่อไปนี้

2.1 การประเมินเพื่อสำรวจสภาพปัญหาและความจำเป็นอย่างรอบด้าน

2.2 การปรับเป้าหมายและทิศทางการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา

ให้สอดคล้องกับมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.3 การพัฒนาหรือเลือกใช้รูปแบบ วิธี หรือนวัตกรรมการเรียนการสอน ที่ตอบสนองสภาพปัญหาและความจำเป็น และเป็น โอกาสให้ผู้เรียนทุกคนได้เรียนรู้และ บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วม

2.4 การจัดกระบวนการเรียนการสอน โดยคณาจารย์ที่มีความรู้ ความสามารถ เหมาะสม

2.5 การพัฒนาความรู้ความสามารถทางวิชาชีพของคณาจารย์และบุคลากร

2.6 ยุทธศาสตร์และวิธีการทำให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

2.7 การพัฒนาระบบข้อมูลการประเมิน

2.8 แผนการให้ความช่วยเหลือผู้เรียนที่มีปัญหาด้านผลสัมฤทธิ์ตาม

มาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในการประชุมระยะแรก คณะกรรมการจัดทำแผน มักจะอภิปรายแลกเปลี่ยนแนวคิด สร้างความสามัคคีและความเข้าใจร่วมกันในเป้าหมายของแต่ละบุคคลและของหมู่คณะ ถือเป็น ช่วงเวลาของการประเมินศักยภาพของคณะกรรมการและพิจารณาขอบข่ายบทบาทที่แต่ละ บุคคลจะรับผิดชอบต่อไป ซึ่งอาจประกอบด้วยผู้ประสานงานภายในกลุ่ม ผู้ประสานงาน ด้านข้อมูล ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี ผู้ประสานงานทั่วไป ผู้เชี่ยวชาญการประเมินผล ผู้ประสานงานกับกลุ่มต่างๆ ได้แก่ ครูผู้สอน กลุ่มวิชาชีพต่างๆ ผู้บริหาร ผู้ปกครอง องค์กร ชุมชน และหน่วยงานส่วนกลาง เป็นต้น

### 3. การประสานความร่วมมือทางวิชาการ

สถานศึกษาจะได้รับประโยชน์ สามารถจัดทำแผนได้อย่างถูกต้อง หากได้ประสานขอรับความช่วยเหลือทางวิชาการจากผู้เชี่ยวชาญหรือหน่วยงานในพื้นที่ ในการจัดทำแผน เพราะในบางครั้งความใกล้ชิดกับสถานการณอาจทำให้มองสถานการณ์ ของสถานศึกษาไม่ชัดเจน ประสพการณ์จากผู้มีความชำนาญมากกว่า จึงมีคุณค่าอย่างยิ่ง ฉะนั้น ตั้งแต่ช่วงต้นของการดำเนินการ คณะกรรมการจัดทำแผนควรกำหนดการขอรับความร่วมมือ ในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาจากเขตพื้นที่ และหรือสถานศึกษาที่มีความเด่น ในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพ มหาวิทยาลัยและหน่วยงานในพื้นที่ ตลอดจนอาจขอ ความร่วมมือในการวิเคราะห์ความต้องการและความจำเป็น การเขียนเป้าหมายที่ดีหรือ การเลือกใช้ยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

#### 4. การวางแผนการทำงานของคณะจัดทำแผน

การวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาเป็นงานที่ต้องใช้เวลาในการวิเคราะห์ อภิปราย ทบทวนข้อมูลที่สะท้อนผลลัพธ์จึงมักใช้เวลาเกือบตลอดปีการศึกษา ดังนั้นคณะกรรมการจัดทำแผนควรประชุมพิจารณาาร่วมกันเพื่อกำหนดกรอบภาระงานและกรอบเวลาไว้ล่วงหน้า ทำให้เห็นภาพการดำเนินงานตลอดแนวที่เป็นภาระงานในกระบวนการจัดทำแผน วาระที่กำหนดล่วงหน้านี้ทำให้กรรมการได้ทราบ ได้เตรียมการและร่วมประชุม ยังผลให้การพัฒนาแผนสามารถคงความเป็นประสิทธิภาพ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 กรอบภาระงาน : จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาในรอบปี

เวลา	กิจกรรม
ภาคเรียนที่ 1 ปิดภาคเรียนที่ 1	- แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผน - ทบทวนการดำเนินงานกลางปี ตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ฉบับที่กำลังใช้อยู่
ภาคเรียนที่ 2 กลางภาคเรียนที่ 2	- วิเคราะห์ความต้องการและความจำเป็นของสถานศึกษา - กำหนดเป้าหมายและยุทธศาสตร์การพัฒนา - เขียนแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา - ทบทวนกระบวนการวางแผนและแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา - สร้างการยอมรับในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา
ปลายภาคเรียนที่ 2 (มี.ค.)	- ส่งแผนแก่หน่วยงานที่ได้รับมอบหมายเพื่อขอรับความเห็นชอบก่อนนำแผนไปปฏิบัติในปีการศึกษาต่อไป การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่เกิดจากการมีส่วนร่วม ของบุคลากรทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้ปฏิบัติงานทุกขณะนั้นอาจดำเนินงาน โดยให้คณะผู้ปฏิบัติงานทุกกลุ่ม ทั้งด้านการเรียนการสอนและกิจกรรมสนับสนุนต่าง ๆ จัดทำแผน ปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบ แล้วหัวหน้าหมวด/โครงการ รวบรวมพิจารณาจัดทำแผนปฏิบัติการของหมวด/โครงการเสนอให้ฝ่ายบริหาร จัดทำแผนปฏิบัติงานรวมของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา ซึ่งจะเป็นแผนปฏิบัติงานจริงของคณะผู้ปฏิบัติงาน ในสถานศึกษาตามภารกิจ และใช้ เป็นเครื่องมือในการกำกับ ติดตาม สนับสนุนการปฏิบัติงานได้

## ขั้นที่ 2 : การประเมินความต้องการและความจำเป็นของสถานศึกษา

ขั้นนี้เป็นหัวใจของกระบวนการวางแผน สถานศึกษาจะได้รู้สภาพปัญหา ความต้องการและความจำเป็นของสถานศึกษา และลำดับของประเด็นการพัฒนา ขั้นตอนนี้ จะเกี่ยวข้องมากกับข้อมูลเกี่ยวกับการเรียนและผลการเรียนของผู้เรียน โปรแกรมการจัดการเรียนการสอน สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก ที่สนับสนุนการพัฒนาคุณภาพของ สถานศึกษาเป็นต้น ในขั้นที่ 2 นี้ ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การทำความเข้าใจวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา
2. การจัดทำภาพรวมของสถานศึกษา
3. การสำรวจความต้องการทางการศึกษาของผู้เรียน
4. การวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการด้านการศึกษาของผู้เรียน และกำหนด

ประเด็นสำคัญการพัฒนา

การประเมินความต้องการและความจำเป็นจะต้องดำเนินการกับทุกกิจกรรมของ สถานศึกษา กล่าวคือ ได้รับข้อมูลของสถานศึกษาครอบคลุมทุกด้าน เพื่อให้สามารถเข้าใจ กับปัญหาและสภาพปัจจุบัน ได้อย่างถ่องแท้ การตรวจสอบความต้องการของผู้เรียน จากแหล่ง ต่างๆ ทั้งชีวิตความเป็นอยู่ และประสบการณ์ทั้งจากมุมมองของผู้เรียนเอง จากผู้ปกครอง ครูผู้สอน ผู้บริหารและสมาชิกในชุมชน จะทำให้สามารถจัดการเรียนการสอน สนองแก่ผู้เรียน ได้ครอบคลุมขึ้น คณะกรรมการจัดทำแผนของสถานศึกษา จะต้องรวบรวมข้อมูลที่สถานศึกษา ได้ทำการประเมินไว้ให้ได้อย่างเพียงพอที่จะนำมาใช้กำหนดทิศทางของแผน และจัดทำ โครงการที่ต้องเน้นเพื่อการปรับปรุงพัฒนาได้

ข้อมูลจากการประเมินสภาพปัญหา ความต้องการและความจำเป็นทั้งระบบของ สถานศึกษานี้เป็นหัวใจของกระบวนการวางแผนทั้งนี้เพราะการกำหนดวิสัยทัศน์ และภารกิจ ของสถานศึกษาจะต้องอาศัยข้อมูลพื้นฐานที่ได้มานี้ และภารกิจของสถานศึกษาจะต้องอาศัย ข้อมูลพื้นฐานที่ได้มานี้ ทั้งยังเป็นแหล่งข้อมูลที่ทำให้คณะกรรมการจัดทำแผนสามารถระบุ ประเด็นที่ต้องพัฒนาได้ดียิ่งขึ้น และสามารถกำหนดเป้าหมายเพื่อการแก้ปัญหาได้แม่นยำ เนื่องจากสถานศึกษาได้ระบุจุดแข็งและจุดอ่อนของตนไว้ ได้กำหนดจุดเน้นด้านต่างๆ ที่เป็นส่วนประกอบหลักของระบบการจัดการศึกษาที่ต้องได้รับการพัฒนาให้มีมาตรฐานสูงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน



## 1. การทำความเข้าใจวิสัยทัศน์และภารกิจของสถานศึกษา

ในการทำความเข้าใจวิสัยทัศน์และภารกิจของสถานศึกษา สามารถดำเนินการได้ 2 แนวทาง คือ

1.1 เมื่อเริ่มกระบวนการประเมินความต้องการและความจำเป็น คณะกรรมการจัดทำแผน อภิปรายกันภายในกลุ่มถึงเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ผลการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับสถานศึกษา สิ่งที่จะพัฒนาปรับปรุงเพื่อผู้เรียน ผลสรุปจากการอภิปรายจะนำไปสู่ความเข้าใจวิสัยทัศน์และภารกิจของสถานศึกษาได้ชัดเจน

1.2 ภายหลังจากประเมินความต้องการและความจำเป็น คณะกรรมการจัดทำแผน จึงนำข้อมูลที่ได้มาประมวลให้เกิดความเข้าใจวิสัยทัศน์และภารกิจของสถานศึกษา

## 2. การจัดทำภาพรวมของสถานศึกษา

ภาพรวมของสถานศึกษา เป็นสังเขปสาระสำคัญของข้อมูลปัจจุบันด้านต่างๆ ของสถานศึกษาที่รวบรวมไว้ ณ แห่่งเดียวกัน เพื่อการให้ข้อมูลได้อย่างรวดเร็วเกี่ยวกับผู้เรียน บุคลากรของสถานศึกษา ชุมชมโดยรอบ หลักสูตรที่จัด เป็นต้น ข้อมูลภาพรวมของสถานศึกษานี้ เป็นประโยชน์ต่อคณะจัดทำแผน เพราะให้ข้อมูลภูมิหลังเพื่อความเข้าใจบริบทของกระบวนการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตลอดจนให้ข้อมูลพื้นฐานเพื่อนำมาใช้ในการจัดทำแผน เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนในสถานศึกษาแห่งนี้ เป็นอย่างไร หลักสูตรที่จัดมีจุดแข็งอย่างไร วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาที่กำหนดไว้นั้น มีเป้าหมายที่ชัดเจนรองรับ ทำให้สามารถบรรลุผลแห่งวิสัยทัศน์นั้นได้หรือไม่ เป็นต้น ขอบข่าย ข้อมูลที่ใช้จัดทำภาพรวมของสถานศึกษา นอกจากที่กล่าวข้างต้นแล้ว ควรครอบคลุมความพยายามของสถานศึกษาในการพัฒนาคุณภาพ พร้อมผลสำเร็จของการดำเนินงาน และเป้าหมายอันเป็นจุดท้าทายความสามารถที่สถานศึกษาได้กำหนดขึ้น ใน 5 ด้าน ต่อไปนี้

### 2.1 ผลสัมฤทธิ์และคุณลักษณะของผู้เรียน

2.1.1 ผู้เรียนมีคุณลักษณะตามมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศและของเขตพื้นที่เพียงใด

2.1.2 ผู้เรียนมีผลการเรียนตามมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศและของเขตพื้นที่ในระดับใด

2.1.3 จำนวนร้อยละของผู้เรียนที่ได้ผลการเรียนแต่ละกลุ่มประสบการณ์/หมวดวิชา ( แยกตามระดับชั้น ) เทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้เป็นอย่างไร

2.1.4 อัตราการสำเร็จการศึกษาและการย้ายสถานที่เรียน

2.1.5 จำนวนการเข้าศึกษาต่อ มีมากน้อยเพียงใด ราบรื่นหรือไม่

## 2.2 หลักสูตรและการเรียนการสอน

2.2.1 หลักสูตรของสถานศึกษามีความสัมพันธ์สอดคล้องกันระหว่างรายวิชาและระดับชั้นเพียงใด

2.2.2 ผู้บริหารและครูผู้สอน ได้ดำเนินการประการใด เพื่อสร้างความมั่นใจว่าสถานศึกษาใช้วิธีการสอนที่มีประสิทธิภาพ

2.2.3 สถานศึกษา มีโอกาสเพียงใดในการดำเนินการปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นและได้ดำเนินการประการใด

2.2.4 สถานศึกษา ใช้ผลการประเมินผู้เรียนเป็นข้อมูลย้อนกลับ เพื่อพัฒนาการสอนของครูเพียงใด

## 2.3 การพัฒนาวิชาชีพ

2.3.1 ครูมีโอกาสได้เข้ารับการพัฒนาวิชาชีพที่เป็นประโยชน์ต่อหน้าที่การงานหรือไม่

2.3.2 ครูสามารถเลือกที่จะเข้ารับการพัฒนาวิชาชีพที่ต้องการตามที่ได้รับ โอกาสหรือไม่

2.3.3 หัวข้อใดเป็นที่สนใจของบุคลากรส่วนใหญ่มากที่สุด ใครเข้าร่วม มีการติดตามผลอย่างไร

2.3.4 ครูทำงานประสานร่วมมือกันเป็นทีมหรือไม่ มีเครื่องมือใด เพื่อประเมินว่าครูมีการทำงานในลักษณะประสานความร่วมมือ และควรจะทำอย่างไรเพิ่มเติม เพื่อส่งเสริมการประสานร่วมมือกันยิ่งขึ้นในหมู่คณะครู

## 2.4 การจัดองค์กรและสิ่งแวดล้อมของสถานศึกษา

2.4.1 สถานศึกษามีการกำหนดและมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบแก่บุคลากรอย่างไร

2.4.2 จำนวนผู้เรียนในแต่ละห้องเรียนมีจำนวนเท่าใด และขนาดชั้นเรียน เอื้อต่อการจัดกิจกรรมหรือไม่

2.4.3 มีการจัดสรรเวลาอย่างเพียงพอในวิชาต่างๆ ให้แก่ผู้เรียนได้เรียนอย่างเพียงพอ หรือไม่

2.4.4 ครูผู้สอนมีสิทธิออกเสียงในการตัดสินใจในนโยบาย

ของสถานศึกษาได้หรือไม่

2.4.5 ครูผู้สอน มีบทบาทอย่างไรในการตัดสินใจในการตัดสินใจ  
การวัดผล ที่สถานศึกษาใช้ประเมินผู้เรียนแต่ละคนหรือใช้ในการประเมินโครงการทั้งหมด

2.4.6 การสื่อสารนโยบายของสถานศึกษาให้ครูผู้สอน  
ผู้ปกครอง บุคลากรอื่นของสถานศึกษาและผู้เรียน เป็นไปโดยง่ายหรือยาก ตลอดจน  
การเข้าเป็นส่วนหนึ่ง ในการร่วมแก้ปัญหาของสถานศึกษา

2.5 การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน

2.5.1 ผู้ปกครองและชุมชน มีส่วนร่วมในกิจกรรม  
ที่สนับสนุนการเรียนของผู้เรียนด้วยวิธีการใด

2.5.2 ผู้ปกครองและชุมชนเกี่ยวข้องอย่างไรในการตัดสินใจ  
ของสถานศึกษา

2.5.3 มีบริการสุขภาพและบริการอื่นๆที่จำเป็น เพื่อส่งเสริม  
คุณภาพผู้เรียนและความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัวหรือไม่

2.5.4 ผู้ปกครองสามารถได้พัฒนาทักษะการเลี้ยงดูลูก หรือ  
โอกาสทางการศึกษาจากสถานศึกษาหรือไม่

ในการจัดทำภาพรวมของสถานศึกษา คณะกรรมการจัดทำแผน ควรได้พิจารณา  
ประเด็นต่อไปนี้ด้วย เช่น ขอบข่าย กรอบ สารระข้อมูลที่จะทำการประเมิน วิเคราะห์และรายงาน  
ผู้รับผิดชอบการเก็บและจัดทำข้อมูล ระบบการจัดการเพื่อเก็บและจัดทำข้อมูล ประเภทและ  
จำนวนข้อมูลที่จะจัดเก็บ ให้เลือกอย่างระมัดระวัง ในกรณีที่ต้องการข้อมูลเพิ่มเติม จะมีวิธีการ  
ในการเก็บอย่างไร รูปแบบการนำเสนอข้อมูลเพื่อประกอบคำบรรยายต้องมีความหลากหลาย  
เช่น ใช้แผนภูมิ กราฟ ตาราง เป็นต้น การจัดพิมพ์ และเผยแพร่ โดยที่เป็นการสะท้อนภาพ  
ของสถานศึกษา ฉะนั้นภาพรวมของสถานศึกษาต้องเป็นเอกสารที่มีเนื้อหาสาระสำคัญ มีข้อมูล  
ถูกต้อง เชื่อถือได้นำเสนอในลักษณะที่เข้าใจง่ายด้วยรูปแบบหลากหลาย โดยใช้คำบรรยาย  
ประกอบภาพ แผนภูมิ ตาราง กราฟ ไม่ยาวจนเกินไปและเริ่มต้นด้วยสาระสำคัญที่สุด ก่อนจะ  
เป็นที่ดึงดูดความสนใจ ได้มากกว่า

การจัดทำภาพรวมของสถานศึกษา มีวัตถุประสงค์ทั้งเพื่อใช้วางแผนและเพื่อ  
นำเสนอไว้ในแผน ในกรณีที่ใช้วางแผน จะต้องให้ข้อมูลที่มีคุณค่าต่อความเข้าใจของ  
คณะจัดทำแผน ฉะนั้น ข้อมูลอาจมีมากและละเอียดได้ แต่ในกรณีเพื่อนำเสนอไว้ในแผนจะมี  
จุดประสงค์เพื่อเป็นสาระให้ทราบและเข้าใจข้อมูลปัจจุบันของสถานศึกษา สิ่งแวดล้อมเกี่ยวกับ

สถานศึกษาที่มีอิทธิพลต่อการจัดการศึกษา และประเด็นที่สำคัญบางประเด็น ฉะนั้น รูปแบบการนำเสนอจะต้องสั้น กระชับ แต่ให้เนื้อหาสาระได้มากและเข้าใจง่าย แต่หากมีข้อมูลสำคัญมากและต้องการนำเสนอควรแนบไว้ในภาคผนวกของแผน

### 3. การสำรวจความต้องการด้านการศึกษาของผู้เรียน

การวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา มุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนทุกคน ให้สามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉะนั้นจะต้องมีการจัดการคุณภาพทั้งระบบของสถานศึกษา เพื่อให้สามารถสนองเป้าหมายการพัฒนาผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขั้นตอนนี้จึงเป็นการอภิปรายข้อมูลที่มีอยู่ปัจจุบัน และสำรวจเจาะลึกข้อมูลเพิ่มเติมโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความต้องการทางการศึกษาของผู้เรียน เพื่อให้ทราบสภาพปัญหา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัดอันจะนำไปสู่การจัดทำแผนที่รอบคอบ โดยมีข้อมูลที่ถูกต้อง สมบูรณ์ที่สุด

#### 3.1 การกำหนดวิธีการและแผนการเก็บข้อมูล

ด้วยการใช้ข้อมูลภาพรวมของสถานศึกษา ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ ภารกิจ และคุณค่าร่วมของสถานศึกษา ในขั้นนี้คณะกรรมการจัดทำแผน ควรจะเริ่มกำหนดกรอบการอภิปรายเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ประสิทธิภาพของโปรแกรมการเรียนการสอน แนวการจัดการเรียนการสอน แนวปฏิบัติและการบริหารจัดการของสถานศึกษา แนวการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 คุณลักษณะของสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น การอภิปรายดังกล่าว สามารถเป็นแนวทางนำไปสู่การคิดเห็นร่วมกันในประเด็นที่จะต้องเก็บข้อมูลเพิ่มเติม หรือประเด็นที่สถานศึกษาจำเป็นต้องพัฒนา จากการอภิปราย มักจะมีประเด็นต่างเกิดขึ้น คณะกรรมการจัดทำแผนจึงต้องประเมินว่าต้องมีการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมอีกบ้าง นอกจากนี้ยังจำเป็นต้องรู้อย่างชัดเจนเกี่ยวกับความต้องการด้านการศึกษาของผู้เรียนอีกด้วย การสำรวจความต้องการด้านการศึกษาของผู้เรียนในลักษณะเจาะลึกข้อมูล โดยใช้ข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่เกี่ยวกับโรงเรียนและผู้เรียนอย่างหลากหลาย จะทำให้ทราบความต้องการด้านการศึกษาของผู้เรียนได้ถูกต้องยิ่งขึ้น

ในการออกแบบการเก็บข้อมูล มีสิ่งที่คณะกรรมการจัดทำแผน ควรพิจารณา คือ

1. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลมีอยู่แล้วหรือไม่ หากมีอยู่แล้ว ยังมีความเหมาะสมสามารถใช้ได้หรือไม่ หรือควรพัฒนาขึ้นมาใหม่

2. เครื่องมือที่มีอยู่หรือที่พัฒนาใหม่นั้น ง่ายต่อการใช้เก็บข้อมูลหรือไม่ รูปแบบการเก็บข้อมูลสะดวกต่อการสรุปและวิเคราะห์หรือไม่

3. กลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกลุ่มต่างๆ ได้มีส่วนร่วมในการเลือกสร้างเครื่องมือ การพิจารณากลุ่มตัวอย่างและข้อมูลที่จะเก็บ รวมทั้งการวางแผนในการวิเคราะห์และรายงานผลอย่างไร

4. ข้อมูลที่ต้องการจะเก็บจากกลุ่มประชากรทั้งหมดหรือจากกลุ่มตัวอย่างโดยมีระบบการสุ่มข้อมูลอย่างไร

5. มีการวางแผนการรายงานข้อมูลอย่างไร และนำเสนอข้อมูลด้วยรูปแบบใดเพื่อให้เข้าใจได้ง่ายและน่าสนใจ

6. สถานศึกษามีสถานที่เก็บและรักษาข้อมูลดิบและรักษาความลับของคำตอบต่างๆ อย่างไร เช่น ข้อเสนอแนะ ข้อเสนอเกิดจากการสัมภาษณ์ ด้นฉบับคำตอบ แบบสอบถาม

สถานศึกษาแต่ละแห่งย่อมออกแบบการเก็บข้อมูลแตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัย เช่น ทรัพยากรด้านกำลังคนและงบประมาณ อย่างไรก็ตามอาจช่วยให้ประหยัดเวลาและงบประมาณได้ หากนำเครื่องมือที่เคยมีมาก่อน หรือเครื่องมือมาตรฐาน หรือ เครื่องมือที่ท้องถิ่นพัฒนาขึ้นมาใช้หรือปรับปรุง หากเครื่องมือเหล่านั้นยังเหมาะสมสามารถใช้ได้

สำหรับแหล่งข้อมูลสามารถเก็บได้จากบันทึกและรายงานของสถานศึกษาและเขตพื้นที่ สถิติที่จัดทำโดยหน่วยงานในชุมชน การสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์หรือสัมภาษณ์ตัวต่อตัว เก็บจากบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย จากการสังเกตทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียน ทั่วทั้งสถานศึกษา ตัวอย่างผลงานของผู้เรียน และผลการวัดและประเมินอีกวิธีหนึ่ง ที่ให้ผลสูงสุดและเป็นลักษณะไม่เป็นทางการคือ การ “ตามไปดู” โดยเป็นเงาตามตัวผู้เรียนไปดูว่าในแต่ละวัน ผู้เรียนกลุ่มต่างๆ รู้สึกอย่างไรในการปฏิบัติกิจกรรมตามตารางสอนของตน วิธีการนี้เป็นประโยชน์ทั้งกับครูผู้สอน ผู้เรียน และผู้ปกครอง

### 3.2 การเก็บข้อมูลและสรุปหลักฐาน

การออกแบบอย่างดีจะทำให้กระบวนการเก็บและสรุปข้อมูลมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ในการเก็บข้อมูล ควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

3.2.1 คำถามหรือข้อความที่ใช้มีความเหมาะสม และเป็นคำถามที่จำเป็นการเขียนประโยค การสะกดคำถูกต้องผ่านการตรวจสอบมาอย่างดี

3.2.2 มีการอธิบายวัตถุประสงค์ของการเก็บข้อมูลแต่ละชิ้น

ซึ่งอาจเขียนอธิบายวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมและของคำถามแต่ละข้อ นอกจากนี้  
ยังควรแจ้งให้ทราบว่าให้นำข้อมูลไปใช้อย่างไร ตลอดจนเน้นด้วยว่าเป็นการขอความร่วมมือ  
ด้วยความสมัครใจ

3.2.3 ให้ความมั่นใจแก่ผู้ถูกสำรวจว่าคำตอบของเขาจะถูกเก็บ  
เป็นความลับ

3.2.4 ใช้เวลาเพียงพอในการไตร่ตรอง ตอบคำถามและส่งคืนแบบ  
สอบถาม โดยไม่ควรมีการเร่งรัด และมีผู้ช่วยประจำการคอยตอบข้อปัญหา ข้อซักถาม  
ข้อหารือต่างๆ

3.2.5 ข้อมูลที่เก็บมีความเป็นปัจจุบันและจากแหล่งหลากหลาย  
เพื่อการสรุปผลที่เที่ยงตรง ถูกต้อง

3.2.6 มีความมั่นใจว่าเครื่องมือเก็บข้อมูลทุกชิ้น กระดาษ  
ได้ใจความ และตรงประเด็น ไม่ควรเก็บข้อมูลมากเกินไปจนความสามารถในการจัดการข้อมูล  
แม้ว่าข้อมูลทุกชิ้นจะมีความสำคัญ

3.2.7 คิดหาวิธีในการสรุปข้อมูลที่ได้ออกมาอย่างมากมายจากการเก็บ  
ข้อมูล

ภายหลังที่เลือกเครื่องมือสำรวจและเครื่องมือเก็บข้อมูลประเภทต่างๆ ได้แล้ว ก็ถึงขั้น  
การจัดการ เพื่อให้ได้ข้อมูลและการสรุปข้อมูล ในขั้นตอนนี้มีกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ ได้แก่  
สำเนาและแจกจ่ายแบบสำรวจข้อมูล ระบุบุคคลที่จะตอบแบบสอบถามและรับการสัมภาษณ์  
จัดทำแผนรับข้อมูล และติดตามข้อมูลจากผู้ที่ยังไม่ส่งแบบสำรวจ หรือยังไม่ได้ตอบรับ  
การสัมภาษณ์ และกำหนดวิธีการทำตารางแสดงข้อมูลและนำเสนอผลข้อมูล

เมื่อได้รับแบบฟอร์มข้อมูล บันทึกการสัมภาษณ์ หรือสรุปผลการอภิปรายของ  
กลุ่มเป้าหมายกลับคืนมา คณะอนุกรรมการหรือคณะกรรมการจัดทำแผนก็จะแยกประเภท  
ข้อมูล นับและบันทึกผลลงในแบบที่สะดวกต่อการวิเคราะห์ข้อมูล และเพื่อปกป้องบุคคล  
ผู้ให้ข้อมูล จะไม่เอ่ยชื่อหรือระบุข้อมูลใด ๆ เกี่ยวกับผู้นั้นลงในแบบสอบถาม

ในการเลือกรูปแบบเพื่อจัดและนำเสนอข้อมูล คณะกรรมการจัดทำแผนควรให้  
คำปรึกษาแก่คณะอนุกรรมการอย่างใกล้ชิดในการวิเคราะห์ ตีความ และนำเสนอข้อมูล การใช้  
ตาราง แผนภูมิ และกระดาษแจกแจงข้อมูล เป็นต้น จะช่วยให้การนำเสนอข้อมูลเป็นรูปแบบ  
ที่เด่น และเห็นความสัมพันธ์กันระหว่างข้อมูล สำหรับการสรุปข้อมูลให้คำนึงถึงผู้อ่านทุกกลุ่ม  
ทุกระดับ อ่านเข้าใจได้ง่าย ข้อมูลได้อธิบายถึงจุดเด่นของหลักสูตรที่จัด สิ่งที่ต้องห่วงใย

เอาใจใส่ ปรับปรุงแก้ไข และความต้องการในอนาคตที่ควรกำหนดเป็นเป้าหมายต่อไป

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการด้านการศึกษาของผู้เรียนและกำหนดประเด็นสำคัญการพัฒนา

ขั้นตอนนี้เริ่มเข้าสู่การวางแผน เพื่อกำหนดประเด็นสำคัญการพัฒนา ฉะนั้นจึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญอีกขั้นตอนหนึ่ง ที่ต้องใช้เวลา และแรงกาย แรงใจมากในการ ทบทวนข้อมูล จัดลำดับความต้องการ และกำหนดประเด็นที่ต้องได้รับการพัฒนา ในขั้นนี้ จะพบว่า การดำเนินงานมิใช่จะราบรื่น เรียงตามลำดับ เนื่องจากข้อมูลอาจมีปัญหา เช่น มีข้อมูล ที่ไม่สมบูรณ์ ข้อมูลไม่ตรงกัน ขัดแย้งกัน ตรงกันข้ามบ้าง ไม่ชัดเจนบ้าง ฉะนั้นจะต้องมี การอภิปรายเนื้อหาของข้อมูลกันอย่างหนัก การใช้คณะผู้ทบทวนข้อมูลมากกว่า 1 คณะ มาตรวจสอบ ข้อมูลจะทำให้มั่นใจในความถูกต้องของการวิเคราะห์ยิ่งขึ้น ฉะนั้นจึงควรให้เวลากับการศึกษา ข้อมูล หาความหมายที่สะท้อนอยู่ในข้อมูลและอภิปรายเนื้อหาของข้อมูลก่อนที่จะสรุปและ ออกแบบวางแผน

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล ความต้องการและความจำเป็นของสถานศึกษา จะเป็นตัวกำหนดทิศทางในการตั้งเป้าหมาย เพื่อปรับกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการเรียน การสอน และการบริหารจัดการของสถานศึกษา ในการวิเคราะห์ข้อมูลสถานศึกษาจะต้อง อภิปราย และตัดสินใจร่วมกันหาคำตอบต่อไปนี้ให้ได้

4.1 สถานศึกษามีจุดเด่น – จุดด้อยในเรื่องใดบ้าง ข้อมูลควรเป็นสิ่งที่ สะท้อนมาจากมุมมองของผู้เรียน โดยเฉพาะในด้านวิชาการและการเรียนการสอนมากกว่า การเน้นเฉพาะด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและทรัพยากร และต้องมีหลักฐานที่สนับสนุน ข้อสรุปนั้นๆ

4.2 ผู้เรียนของสถานศึกษาในปัจจุบันมีความต้องการการเรียนรู้ในด้านใด พร้อมทั้งหลักฐาน หรือร่องรอยที่สนับสนุนข้อสรุปเกี่ยวกับความต้องการเหล่านั้น

4.3 ข้อมูลด้านใดที่ยังอ่อน ไม่เพียงพอ จำเป็นต้องรู้เพิ่มอีก และหาก ต้องการข้อมูลเพิ่มเติมจะมีวิธีติดตามอย่างไร

4.4 ข้อมูลที่ได้รับชี้ประเด็นใดบ้างที่เป็นความจำเป็นเร่งด่วนต้องได้รับการพัฒนาปรับปรุงก่อน

4.5 กลุ่มต่างๆ ในสถานศึกษา เช่น ผู้พิการ บุคลากรของกลุ่มแรงงาน ย้ายถิ่น กลุ่มเพศหญิงเพศชาย วัยวุฒิ เป็นต้น มีความต้องการอะไรบ้างที่แตกต่างกัน

4.6 จากข้อมูลที่ได้รับและทบทวนมาโดยลำดับ สถานศึกษาสามารถ

นำมาใช้ในการกำหนดเป้าหมายพัฒนา และตัวบ่งชี้สภาพความสำเร็จได้หรือยัง เพื่อเป็นเกณฑ์ในการวัดความก้าวหน้าและผลผลิตที่คาดหวังในลักษณะที่สามารถวัดได้ เพื่อสนองความต้องการของผู้เรียน

ให้นำจุดเด่น จุดด้อยและข้อมูลต่างๆ ที่ได้จากการอภิปรายและวิเคราะห์นี้ มาจัดกลุ่มตามประเด็นที่เกี่ยวข้องกัน เป็นแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน ด้านการพัฒนาวิชาชีพ ด้านการจัดองค์กรและบริหารของสถานศึกษา และด้านการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน เป็นต้น ประเด็นเหล่านี้เป็นสิ่งสะท้อนสถานะปัจจุบันของสถานศึกษา ซึ่งคณะกรรมการจัดทำแผน จะต้องนำมาเขียนสรุปและกำหนดเป็นประเด็นสำคัญการพัฒนา (Focus Areas) ตามความจำเป็นเร่งด่วน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานทั้งระบบของสถานศึกษาให้มีคุณภาพสูงขึ้น มุ่งสู่เป้าหมายหลัก คือ การปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ คุณลักษณะของผู้เรียนให้ได้ตามมาตรฐานหลักสูตร

การที่คณะกรรมการจัดทำแผน ต้องกำหนดลำดับการปรับปรุงพัฒนาก่อนหรือหลัง ตามความจำเป็นเร่งด่วน เพราะในการปรับปรุงพัฒนาจะมีข้อจำกัดด้านศักยภาพและทรัพยากรของสถานศึกษา จึงเป็นการยากที่จะให้สถานศึกษาแก้ไขพัฒนา ปรับปรุงหลายประเด็นได้ในปีใดปีหนึ่ง นอกจากนี้ในการวิเคราะห์ข้อมูลอาจพบว่าบางโครงการที่สถานศึกษาดำเนินการอยู่ไม่เกิดประโยชน์ต่อผู้เรียนต้องยุติหรือปรับเปลี่ยนนี้คือหัวใจของการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาที่ไม่ทำทุกอย่างที่เร่งด่วน แล้วจัดหาทรัพยากรเพื่อการดำเนินงานให้บรรลุผล ฉะนั้นจึงเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการจัดทำแผน ต้องจัดทำข้อเสนอให้ชัดเจนว่า มีประเด็นใดที่ต้องดำเนินการ และควรจะดำเนินการประเด็นใดก่อนบ้าง ซึ่งอาจเป็นเพียง 1 หรือ 2 ประเด็นในปีเริ่มต้น และประเด็นอื่นๆ เป็นจุดเน้นเพื่อการพัฒนาในปีที่ 2 หรือ 3 ถัดไป ขั้นนี้ถือว่าเสร็จสิ้นการประเมินความต้องการและความจำเป็นอย่างสมบูรณ์

**ขั้นที่ 3 : การวิเคราะห์ปัญหาสาเหตุและพิจารณาแนวทางแก้ไขตามประเด็นสำคัญ  
การพัฒนา**

ขั้นนี้เป็นการวิเคราะห์สาเหตุและปัญหา หรือความต้องการตามประเด็นสำคัญ การพัฒนาผู้เรียน เพื่อให้เข้าใจสภาพปัญหาความต้องการอย่างถ่องแท้โดยใช้กระบวนการอภิปราย ระดมพลังสมองและตัดสินใจที่สำคัญร่วมกันในการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ในขั้นที่ 3 นี้ ประกอบด้วย



ขั้นตอนย่อย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ทบทวนประเด็นสำคัญการพัฒนา
2. ตัดสินใจเลือกประเด็นที่จะดำเนินการ
3. เขียนเป้าหมายการพัฒนา
4. เขียนยุทธศาสตร์การพัฒนา

ในขั้นนี้ คณะกรรมการจัดทำแผนจะเริ่มกระบวนการพิจารณาหาแนวทางปรับเปลี่ยน แก้ไขปัญหา หรือเสริมสร้างจุดเด่นให้กับสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการเรียนการสอน และการให้บริการผู้เรียน กระบวนการสำคัญที่ใช้คือ การอภิปรายระดมพลังสมองจากทุกคน ร่วมกันคิดอย่างกว้างขวางอันนำไปสู่การตัดสินใจ กำหนดเป้าหมายการพัฒนา และยุทธศาสตร์ ที่เลือกใช้เพื่อการแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนาโดยดำเนินการดังนี้

#### 1. ทบทวนประเด็นสำคัญการพัฒนา

ทำความเข้าใจรายงานเสนอแนะประเด็นสำคัญพัฒนาที่ได้จากการประเมินความต้องการและความจำเป็น ซึ่งได้ระบุสถานภาพปัจจุบัน จุดเด่น จุดด้อย ของสถานศึกษา ความต้องการของผู้เรียน และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับลำดับประเด็นที่ควรได้รับการพัฒนาหรืออื่นๆ ไว้แล้ว

#### 2. ตัดสินใจเลือกประเด็นที่จะดำเนินการ

คัดสรรประเด็นที่จะดำเนินการบนพื้นฐานความจำเป็นเร่งด่วน แล้วกำหนดเป็นเป้าหมายพัฒนา จากนั้นอภิปรายวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา ของแต่ละ ประเด็นที่จะพัฒนา พิจารณาหลักฐานร่องรอยอย่างละเอียดรอบคอบหาแนวทางแก้ไข และ ปรับแต่งแนวทางแก้ไขให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา โดยมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

2.1 จาการอภิปราย แสวงหาแนวทางจากมุมมองที่หลากหลาย และการพิจารณาการดำเนินงานด้านการจัดการเรียนการสอนที่ยังไม่สอดคล้องกันทั่วทั้งสถานศึกษา จะทำให้ได้ประเด็นสาเหตุของปัญหาและแนวทางแก้ไขที่ค่อยๆ คมชัดเป็นรูปธรรมขึ้น

2.2 แนวทางแก้ไขปัญหาของบางประเด็น เป็นลักษณะในเชิงมหภาค ต้องเกิดการปรับเปลี่ยนในกิจกรรมของทุกฝ่ายทั้งสถานศึกษาอาจจะใช้งานวิจัยที่สมบูรณ์รองรับการดำเนินงาน เช่น การสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ต้องมีการทำอย่างทั่วทั้งสถานศึกษา แต่แนวทางแก้ไขของบางประเด็นอาจจะมีลักษณะเพียงเพิ่มเติมบางสิ่งเข้าไป แต่ก็มีความสำคัญเช่นเดียวกัน หลายครั้งที่การเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยกลับส่งผลสะท้อน

ที่สำคัญ เช่น การจัดให้มีการพัฒนาวิชาชีพเพิ่มเป็นพิเศษ การเพิ่มยุทธศาสตร์ การสื่อสารระหว่างระดับชั้นหรือในกลุ่มครูผู้สอน สามารถช่วยเหลือผู้เรียนให้เกิดความต่อเนื่องในช่วงต่างๆ หรือการเข้าถึงชุมชนให้มากกว่า จะสามารถช่วยสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานองค์กรธุรกิจต่างๆ เพื่อให้เป็นที่ปรึกษาแก่ผู้เรียน หรือช่วยเหลือในเรื่องเทคโนโลยีได้เป็นต้น

### 2.3 ผู้บริหารและบุคลากรของสถานศึกษา เป็นผู้ที่มีความรู้จาก

การสั่งสมประสบการณ์มานาน ทำให้เข้าใจในสภาพปัญหา และแนวทางแก้ไขปัญหาที่เป็นลักษณะเฉพาะของสถานศึกษา แต่ควรหลีกเลี่ยงการใช้ความรู้สึจากสัญชาตญาณเพียงอย่างเดียวมาตัดสินใจ การจัดทำโครงการ แนวทางที่ถูกต้องควรมาจากกระบวนการตัดสินใจร่วมกันบนพื้นฐานข้อมูลสารสนเทศ และการประเมินความต้องการและความจำเป็น ทั้งนี้พึงระลึกเสมอว่าการแก้ปัญหาโดยขาดการไตร่ตรองอย่างรอบคอบในสภาพที่ทรัพยากรจำกัด จะทำให้เกิดความเสียหายได้

ในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและแนวทางแก้ไข คณะกรรมการจัดทำแผนควรพิจารณาแต่ละประเด็นให้ครบทุกด้าน ตามที่รายงานการประเมินความต้องการและความจำเป็น เสนอแนะไว้ และควรทำเป็นเอกสาร โดยอาจใช้รูปแบบเอกสารที่แยกเป็นด้านสาเหตุของปัญหาและแนวทางแก้ไข จะช่วยให้สะดวกขึ้น และสามารถจัดกรอบสาระการอภิปรายที่ลึกถึงรากของปัญหาได้ สามารถล้วงข้อมูลจากทุกฝ่ายทำให้แก้ปัญหาได้รอบด้านยิ่งขึ้นตลอดจนสามารถกำหนดเป้าหมายการพัฒนา (หรือวัตถุประสงค์) และแผนปฏิบัติการรายปีได้ตรงประเด็น ตัวอย่างการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา และแนวทางแก้ไข นำเสนอในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงตัวอย่างการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและแนวทางแก้ไข ตามประเด็นสำคัญ การพัฒนาที่ได้จากการประเมินความต้องการและจำเป็นของสถานศึกษา

ประเด็นสำคัญการพัฒนา

ด้านผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน : ผลสัมฤทธิ์ด้านการอ่านต่ำ

สาเหตุของปัญหา	แนวทางแก้ไขที่เป็นไปได้
<ul style="list-style-type: none"> <li>ขาดการประสานด้านหลักสูตร การอ่านระหว่างระดับต่างๆ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* นำโครงการที่สนับสนุนการอ่านที่ได้รับการวิจัยแล้วมาใช้ทุกระดับชั้น อย่างสอดคล้องกัน</li> <li>* ปรับแผนการสอนให้เกิดความสอดคล้องในทุกระดับชั้น</li> <li>* พัฒนานุเคราะห์ทุกระดับชั้น</li> <li>* เลือกใช้สื่อการสอนใหม่ทั้งหมด</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ความขัดแย้ง ในวิธีการประเมิน และการประเมิน ไม่เหมาะสมกับแนว การสอน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* เลือกใช้หรือพัฒนาเครื่องมือประเมินที่สอดคล้องกับหลักสูตร</li> <li>* จัดทำและใช้ระบบการเก็บผลงานของผู้เรียน (student portfolio )</li> <li>* มอบหมายผู้สอนทุกระดับชั้นให้จัดทำแนวปฏิบัติและมาตรฐาน การให้คะแนน</li> <li>* ปรับปรุงวิธีการรายงานผลของทุกระดับชั้น ให้มีความสอดคล้องกัน</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>สื่อหลักสูตรล้าสมัยและไม่สะท้อน ปรัชญาและวิถีวิธีการสอนปัจจุบัน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* ส่งผู้แทนไปร่วมประชุมสัมมนา กับสมาคมส่งเสริมการอ่านและ เรือรื้อให้มีการปรับปรุงหลักสูตร</li> <li>* ชี้แจงผู้ปกครอง คณะกรรมการ โรงเรียนให้ทบทวนสื่อการสอน</li> <li>* ปรับปรุงโปรแกรมการสอนการอ่านให้ทันสมัย โดยเน้นการอ่าน วรรณคดี และบทความ</li> <li>* จัดทำ “ กระเป๋าหนังสือ “ สำหรับให้นักเรียนนำหนังสือ ไปอ่าน กับผู้ปกครอง ทุกสัปดาห์</li> <li>* จัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการกับผู้ปกครอง เพื่อสร้างยุทธศาสตร์ การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ขาดการเสริมแรงจากที่บ้าน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* จัดทำวารสารเพื่อให้ผู้ปกครองทราบข่าวสารเกี่ยวกับกิจกรรม การอ่านที่สถานศึกษาจัด</li> </ul>

### 3. เขียนเป้าหมายการพัฒนา

เขียนเป้าหมายการพัฒนาจากประเด็นสำคัญการพัฒนาด้านต่างๆ ที่ได้ทำการวิเคราะห์หาสาเหตุและแนวทางแก้ไขไว้แล้ว บางครั้งหนึ่งเป้าหมายอาจเกิดจากประเด็นสำคัญการพัฒนาหลายประเด็นหรือเป้าหมายอาจสะท้อนประเด็นจากด้านต่างๆ และไม่ควรมีมากเกินไปจนไม่สามารถดำเนินการได้ครบถ้วน เป้าหมายการพัฒนาควรมีลักษณะดังนี้

- 3.1 เขียนโดยยึดผู้เรียน มุ่งเน้นผลลัพธ์จากการปรับปรุงคุณภาพที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน และสนองต่อมาตรฐานผู้เรียน
  - 3.2 มีความสอดคล้องกับภารกิจของสถานศึกษา
  - 3.3 มีความชัดเจน ไม่เกินจริง และสามารถวัดได้
  - 3.4 มีกรอบเวลาอันเหมาะสมเพื่อการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ
- การเขียนเป้าหมายการพัฒนา อาจใช้รูปแบบดังภาพประกอบ 2

ข้อมูลพื้นฐาน	( ระบุมผลการปฏิบัติปัจจุบัน ซึ่งเป็นข้อมูลสนับสนุนเป้าหมายการพัฒนานี้ )
เป้าหมาย	( ระบุเป้าหมายการพัฒนา )
การประเมินผล	( ระบุเครื่องมือที่ใช้วัดความสำเร็จของการดำเนินงาน และตัวบ่งชี้ความสำเร็จหรือระดับผลการปฏิบัติที่แสดงความก้าวหน้าอย่างพอเพียง )
กรอบเวลา	( ระบุระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุด เช่น 1 ปี 2 ปี หรือ 3 ปี เป็นต้น )

ภาพประกอบ 2 การเขียนเป้าหมายการพัฒนา

ที่มา : กรมวิชาการ. 2545 : 51.

#### 4. เขียนยุทธศาสตร์การพัฒนา

เขียนยุทธศาสตร์การพัฒนาจากแนวทางแก้ไขปัญหาที่ได้วิเคราะห์ไว้แล้ว ยุทธศาสตร์ที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

4.1 ยุทธศาสตร์ ต้องสามารถปฏิบัติได้ มีความยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม โดยเฉพาะยุทธศาสตร์ที่ใช้ในกระบวนการเรียนการสอน ต้องมีประสิทธิภาพต่อการพัฒนาโดยอยู่บนรากฐานทางทฤษฎีหรือหลักวิชาที่ถูกต้อง และมีผลการวิจัยเชิงประจักษ์สนับสนุนประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4.2 แต่ละเป้าหมายการพัฒนาจะมียุทธศาสตร์รองรับ ซึ่งเป็นแนวทางในการกำหนดกิจกรรมการดำเนินงานให้บรรลุผลต่อไป

4.3 ยุทธศาสตร์จะต้องบอกเกี่ยวกับระยะเวลา งบประมาณและการพัฒนาบุคลากรที่จำเป็นเพื่อให้เกิดการดำเนินงานได้ตามเป้าหมาย

4.4 ยุทธศาสตร์มีความสอดคล้องกับนโยบายของรัฐและพื้นที่ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลการพัฒนา คณะกรรมการจัดทำแผนจำเป็นต้องมีความรอบรู้ในบริบทต่างๆ ที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา และกำหนดยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพต่อการพัฒนาผู้เรียน ให้บรรลุผลสำเร็จตามมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุทธศาสตร์ที่ใช้ควรเป็นยุทธศาสตร์ ที่สามารถก่อให้เกิดผลดังนี้ เป็นต้น

1. ทำให้ผู้เรียนทุกคนได้เรียนรู้และบรรลุผลสำเร็จตามมาตรฐานคุณภาพผู้เรียน เช่น จัดให้มีการขยายสัดส่วนเวลาเรียนในแนวทางที่เหมาะสม การจัดโปรแกรมพิเศษให้ก่อนหรือหลังเลิกเรียน การจัดโปรแกรมภาคฤดูร้อน เป็นต้น

2. เพิ่มพูนศักยภาพผู้เรียน เช่น จัดให้มีหลักสูตรเข้มข้น ก้าวหน้าสนองผู้เรียนที่มีศักยภาพสูงและหลักสูตรซ่อมเสริมเพื่อช่วยเหลือผู้ที่มีปัญหาด้านการเรียน

3. ส่งเสริมผู้ด้อยโอกาส ผู้พิการให้ได้รับการศึกษา

4. ส่งเสริมการเรียนการสอน โดยเน้นว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด และการวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง

5. ส่งเสริมการรักการอ่าน

6. พัฒนาแนวทางช่วยเหลือผู้เรียนช่วงรอยต่อระหว่างก่อนประถมศึกษากับระดับประถมศึกษา

7. ปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน โดยคณาจารย์ที่มีความสามารถทางวิชาชีพ ระดับสูง

8. สนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องให้แก่ครูผู้สอน บุคลากรฝ่ายสนับสนุนการสอน ผู้บริหาร และหากเป็นไปได้ แก่ผู้ปกครองด้วย
9. ทำให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้น

#### ขั้นที่ 4 : การกำหนดแผนปฏิบัติการรายปี

ในขั้นนี้เป็นการวางเค้าโครงแผนปฏิบัติการรายปี และสร้างให้เกิดความผูกพันในภาระหน้าที่ของบุคลากรของสถานศึกษา ให้รับทราบสภาพปัญหา เป้าหมายการพัฒนา ตลอดจนร่วมพิจารณาแนวทางแก้ไขสภาพปัญหาได้อย่างครอบคลุม รอบคอบยิ่งขึ้น และยอมรับที่จะนำไปปฏิบัติร่วมกัน ในขั้นที่ 4 นี้ ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 2 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดแผนปฏิบัติการรายปี
2. การตรวจสอบความเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายการพัฒนากับแผนปฏิบัติการรายปี

##### 1. การกำหนดแผนปฏิบัติการรายปี

แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา มุ่งเน้นการพัฒนาทั้งระบบอย่างรอบด้าน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้ได้ตามมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีความท้าทายต่อความสามารถของผู้เรียน ฉะนั้นยุทธศาสตร์ที่กำหนดจึงต้องก่อให้เกิดการปรับปรุงทุกด้าน เพื่อสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน และต้องครอบคลุมความต้องการทางการศึกษาของผู้เรียนทุกกลุ่มทั้งสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นผู้ด้อยโอกาสทางการศึกษา ผู้ย้ายถิ่นตามผู้ปกครอง ผู้เรียนเก่ง มีพรสวรรค์ มีความสามารถพิเศษ เป็นเลิศ ตลอดจนผู้เรียนที่มีปัญหาต่างๆ

เมื่อคณะกรรมการวางแผนได้กำหนดเป้าหมายการพัฒนา และยุทธศาสตร์ที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดแล้ว ขั้นตอนต่อไปเป็นขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการรายปี แผนนี้จะเป็นการสังเขปกิจกรรมต่างๆ ที่ตอบสนองแต่ละยุทธศาสตร์ ดังนั้น จะเห็นความเชื่อมโยงสอดคล้องเป็นลำดับตั้งแต่ เป้าหมายการพัฒนาที่ได้มาจากการวิเคราะห์ความต้องการและความจำเป็น ยุทธศาสตร์การพัฒนาและลำดับกิจกรรมของยุทธศาสตร์นั้น ๆ แผนปฏิบัติการรายปีโดยทั่วไปจะมีส่วนประกอบสำคัญ ต่อไปนี้

- 1.1 บุคคลที่รับผิดชอบการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์นั้นๆ
- 1.2 กรอบเวลาเริ่มต้น และสิ้นสุดของกิจกรรม
- 1.3 ทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์อันได้แก่ ฝ่าย

กลุ่มวิชา สายวิชา บุคลากรที่รับผิดชอบ และงบประมาณของแต่ละกิจกรรม

#### 1.4 ตัวบ่งชี้สภาพความสำเร็จและวิธีการประเมินผล

### 2. การตรวจสอบความเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายการพัฒนาและแผนปฏิบัติการรายปี

ในการดำเนินงานเชิงระบบ การตรวจสอบเป็นขั้นตอนที่สำคัญขั้นตอนหนึ่งของการปฏิบัติงาน ซึ่งระยะนี้ ถือเป็น โอกาสดีที่คณะกรรมการวางแผนควรได้ตรวจสอบความเชื่อมโยงระหว่างปัญหา เป้าหมายการพัฒนาและแผนปฏิบัติการ เช่น สถานศึกษามีปัญหาผลการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ต่ำทุกระดับชั้น จึงกำหนดโครงการแก้ปัญหาวิชานี้ ฉะนั้นต้องตรวจสอบว่า เป้าหมายที่กำหนดมีความครอบคลุมทุกส่วนประกอบของปัญหาวิชาคณิตศาสตร์หรือไม่ ปัญหาด้านคณิตศาสตร์และหรือความต้องการทางด้านคณิตศาสตร์ของผู้เรียนทุกกลุ่มได้รับการพิจารณาครบถ้วนหรือไม่ การพัฒนาบุคลากร ที่จะดำเนินการสามารถแก้ปัญหานี้ได้หรือไม่ ผู้ปกครอง และชุมชนจะมีส่วนร่วมในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างไร ผู้ปกครองของกลุ่มผู้เรียนที่อ่อนมากในวิชานี้ ได้มีส่วนร่วมในการจัดทำโครงการหรือไม่ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบคุณภาพในเขตพื้นที่ ได้มีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานอย่างไร เป็นต้น

คำถามต่อไปนี้จะประ โยชน์ต่อการตรวจสอบ ความเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายการพัฒนาและแผนปฏิบัติการ ได้แก่

- 2.1 เป้าหมายการพัฒนา มีความชัดเจน และสามารถวัดได้หรือไม่
- 2.2 ยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการพัฒนาเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายการพัฒนา มีความเหมาะสมเพียงใด
- 2.3 ตัวบ่งชี้สภาพความสำเร็จของแต่ละเป้าหมายพัฒนามีกำหนดไว้  
อย่างไร

2.4 การพัฒนาวิชาชีพด้านใดที่จำเป็นต่อการดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายพัฒนาที่กำหนด

2.5 ควรประสานความร่วมมือ ความช่วยเหลือทางวิชาการ หรือ การสนับสนุนในการพัฒนาวิชาชีพจากแหล่งวิทยาการใด

2.6 ทรัพยากรเพิ่มเติมใดบ้างในด้านบุคลากรและงบประมาณที่จำเป็นต้องใช้เพื่อให้สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายพัฒนาที่กำหนด เช่น ผู้ที่มีความ เชี่ยวชาญทางการสอนเฉพาะสาขา สื่อ ตำราเรียน วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีต่างๆ เป็นต้น ตลอดจนกองทุนใดที่สนับสนุนการดำเนินงานได้

2.7 ระยะเวลาในการดำเนินการให้สำเร็จภายใน 1 ปีการศึกษาหรือมากกว่า

2.8 ผู้ปกครอง และชุมชนมีบทบาทอย่างไรเพื่อร่วมดำเนินการให้บรรลุ

เป้าหมาย

ในขั้นนี้ จะเป็นโอกาสเหมาะอีกประการหนึ่งคือ การสื่อสารให้บุคลากรของสถานศึกษาทราบความก้าวหน้าของการดำเนินงานจัดทำแผน โดยเชิญชวนให้มีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะ และประชุมร่วมกันระหว่างคณะกรรมการจัดทำแผนและบุคลากรของสถานศึกษาเพื่อได้รับทราบ ขจัดข้อขัดแย้ง ทำความเข้าใจให้ตรงกัน และเกิดฉันทมติในเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ทั้งยังเกิดความมั่นใจว่าเป้าหมายเหล่านั้นสามารถสนองตอบปัญหาได้อย่างแท้จริง

#### ขั้นที่ 5 : การเขียนแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

ขั้นนี้ เป็นการลงมือเขียนแผน ทั้งนี้ ควรนัดหมายเวลาล่วงหน้าเพื่อคณะจัดทำแผนสามารถร่วมเขียนแผนได้อย่างเต็มที่ แผนพัฒนาคุณภาพควรสะท้อนสิ่งต่อไปนี้ คือ แหล่งงบประมาณ การวางแผนเปลี่ยนแปลงตั้งอยู่บนพื้นฐานงานวิจัย การประเมินผลบนพื้นฐานข้อมูลการแสดงความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการประสานความร่วมมือระหว่างกิจกรรมต่างๆ

จากขั้นที่ 1 – 4 ภาระงานสำคัญหลายประการของการวางแผนได้สำเร็จลง กล่าวคือ มีข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนที่ได้จากผู้เกี่ยวข้องโดยตรง นับเป็นข้อมูลปฐมภูมิที่เป็นประโยชน์ยิ่งมีการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัญหาความต้องการ และเรียงลำดับความสำคัญเพื่อการพัฒนา มีการกำหนดยุทธศาสตร์ ในการพัฒนาเพื่อแก้ปัญหาหรือสร้างเสริมสนับสนุนตามข้อมูลที่ได้รับ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาอย่างรอบด้าน ฉะนั้น ขั้นตอนนี้จึงเป็นการนำส่วนต่างๆ มาประกอบเป็นแผนที่มีความต่อเนื่องเป็นลำดับสอดคล้องกัน แผนที่ดีจะต้องรับฟังข้อสังเกต ข้อเสนอแนะจากทุกคน ฉะนั้นเพื่อเอื้อให้คณะกรรมการเป็นแกนหลัก ทุกคนมีเวลาคิดแผนได้อย่างเต็มที่ ควรกำหนดกรอบเวลาและสถานที่ไว้ล่วงหน้าเพื่อการเขียนแผน ในขั้นตอนนี้ควรมีการอภิปรายได้อย่างเต็มที่ก่อนที่จะจัดทำร่างสุดท้าย

เพื่อให้เป็นแผนที่มีความสมบูรณ์นำไปดำเนินการได้ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาต้องสะท้อนให้เห็นว่ามีสิ่งสำคัญ 4 ประการต่อไปนี้ด้วย คือ งบประมาณที่จะนำมาใช้ดำเนินการแน่นอน มีการใช้ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาสนับสนุนการแก้ไขปัญหาและ



การพัฒนา มีการประเมินผลบนพื้นฐานของข้อมูล การแสดงภาระความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ และการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการประสานกิจกรรมกับโครงการอื่นหรือหน่วยงานอื่น เพื่อให้แผนที่จัดทำบรรลุผล โดยแต่ละประการมีรายละเอียด ดังนี้

1. งบประมาณ การพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาจำเป็นต้องมีงบประมาณ และทรัพยากรที่เพียงพอ ฉะนั้นควรมีการระดมงบประมาณจากแหล่งต่างๆ ให้เป็นงบประมาณ เพื่อใช้สนับสนุนกิจกรรมตามโครงการที่กำหนด ฉะนั้นในแต่ละกิจกรรมควรระบุแหล่งงบประมาณที่จะนำมาใช้ดำเนินการเพื่อมั่นใจได้ว่าแผนที่กำหนดมีงบประมาณรองรับและดำเนินงานได้แน่นอน

2. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่นำมาใช้สนับสนุนการแก้ปัญหาและการพัฒนาโครงการในการพัฒนาการเรียนการสอนที่กำหนดในแผน จะต้องสร้างความมั่นใจได้ว่า สามารถพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพผู้เรียนได้ ฉะนั้น วิทยวิธีการสอนที่นำมาใช้จะต้องได้รับการศึกษาวิจัยแล้วว่า มีประสิทธิภาพจริง นำไปสู่ผลการเปลี่ยนแปลงในคุณภาพผู้เรียนได้ คณะกรรมการจัดทำแผนต้องสามารถแนะนำรูปแบบการสอนต่างๆ ได้ด้วย

3. การประเมินผลบนพื้นฐานข้อมูลการแสดงภาระความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ และการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง สถานศึกษาทุกแห่งจะมีกิจกรรมหลักในการประเมินคุณภาพอยู่ 2 ประเภท ได้แก่ การกำกับ ติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียน การประเมิน ผู้เรียน เพื่อเทียบเคียงกับมาตรฐานการศึกษาของชาติและเขตพื้นที่ และการประเมินความก้าวหน้าของโครงการ โดยเทียบเคียงกับเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนดไว้ในแผน การประเมินคุณภาพ จึงถือเป็นจุดที่แสดงผลความสำเร็จของการดำเนินงาน และต้องปรากฏในแผน อาจกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า การวางแผนการดำเนินการและการกำกับ ติดตาม เป็นขั้นตอนต่อเนื่องที่ใช้ข้อมูลทั้งจากผลการปฏิบัติของผู้เรียน และของสถานศึกษามาปรับปรุงแนวปฏิบัติและโครงการต่างๆ ทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

ในการประเมินโครงการ สถานศึกษามีแหล่งที่ต้องประเมินอยู่มาก ได้แก่ มาตรฐานที่ทำทายความสามารถของผู้เรียน วิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลสัมฤทธิ์ และความผูกพันในภาระความรับผิดชอบของสถานศึกษา ทั้งหมดนี้เป็นสิ่งที่ต้องประเมินและล้วนเป็นพื้นฐานของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

สำหรับแหล่งที่เป็นประโยชน์ในการวัดความก้าวหน้าทางการศึกษาของผู้เรียน

วัดได้จากการสอบทั้งจากข้อสอบมาตรฐานและข้อสอบที่ครูสร้างขึ้น เพิ่มผลงานผู้เรียน คะแนนผลการเรียน และข้อมูลเกี่ยวกับเวลาเรียน เป็นต้น แผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาที่ระบุให้มีการประเมินหลายๆ ประเภท จะให้ข้อมูลหลากหลายที่สามารถนำมาปรับปรุง จุดด้อยของสถานศึกษา หรือของห้องเรียน ตลอดจนเสริมหรือผดุงจุดเด่นของ สถานศึกษา ให้ดีขึ้นยิ่งขึ้น ฉะนั้นแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาจะต้องกำหนดสิ่งต่อไปนี้ไว้ในแผนด้วย คือ

3.1 เกณฑ์ในการประเมินคุณภาพผู้เรียนและคุณภาพของสถานศึกษาที่กำหนดไว้อย่างไร

3.2 การแสดงภาระความรับผิดชอบของสถานศึกษามีมาตรการอย่างไร โดยในแผน ต้องมีการชี้แจงเกี่ยวกับระเบียบวิธีในการวัดและรายงานความก้าวหน้าของผู้เรียน ยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาที่ทำให้ครูผู้สอนใช้การประเมินเป็นส่วนหนึ่งที่เต็มเต็มระบบ การประเมินของชาติ ตลอดจนแผนการรายงานผลการประเมินให้แก่บิดา มารดา ผู้ปกครอง และชุมชน เป็นต้น

4. การประสานกิจกรรมกับโครงการอื่นหรือหน่วยงานอื่น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การดำเนินงานของสถานศึกษา และเอื้อให้การดำเนินงานที่ต้องได้รับความร่วมมือจาก หน่วยงานต่างๆ บรรลุผลสำเร็จ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ควรได้กล่าวถึง ด้วยว่า ได้มีการประสานงานกับโครงการหรือหน่วยงานอื่นอย่างไรบ้าง เพื่อให้มั่นใจว่า กิจกรรมที่กำหนดมีทิศทางที่ชัดเจน

#### ขั้นที่ 6 : การนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสู่การปฏิบัติ

ขั้นตอนนี้กล่าวถึงความสำคัญของการยอมรับและพันธะผูกพันต่อแผนพัฒนาคุณภาพ อันจะก่อให้เกิดการนำแผน ไปปฏิบัติทั่วทั้งสถานศึกษา ในขั้นที่ 6 ประกอบด้วย ขั้นตอนย่อย 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. สร้างการยอมรับแผน
2. มอบหมายการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ
3. ทำความเข้าใจส่วนต่างๆ ของแผน

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาอย่าง รอบด้านนั้น นอกจากการวางแผนอย่างดี ถูกต้องตามหลักวิชาการ การกำหนดยุทธศาสตร์ ที่มีประสิทธิภาพแล้ว จะต้องมีการปฏิบัติตามแผน และการประเมินผล มิฉะนั้นแผนที่จัดทำ อย่างดีก็จะไร้ประโยชน์ ดังนั้น สถานศึกษาควรกำหนดแนวทางในการนำแผนสู่การปฏิบัติ

ขั้นตอนนี้จึงเป็นทั้งการสร้างความร่วมมือ และทิศทางการนำแผนไปปฏิบัติ ซึ่งมีแนวทางในการดำเนินงานได้ ดังนี้

### 1. การสร้างการยอมรับแผน

สถานศึกษาสร้างการยอมรับและพันธะผูกพันต่อแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ถึงแม้ว่าในกระบวนการวางแผนได้มีการประชาสัมพันธ์แก่คณะครูผู้สอน ให้อบรม วิทยากร วิจารณ์ และยอมรับแผนมาโดยตลอดแล้วก็ตาม ก็ควรได้ทำต่อเนื่องกันจนขั้นสุดท้าย เพราะจะทำให้เกิดความร่วมมือและความผูกพันกับแผน ตระหนักในความรับผิดชอบของตนต่อผลสำเร็จของผู้เรียน และร่วมดำเนินการเพื่อให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

ในขั้นตอนนี้ สถานศึกษาโดยคณะกรรมการวางแผน ควรนำแผนฉบับร่างสุดท้ายให้บุคลากรของสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน เขตพื้นที่ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ที่สามารถช่วยในการดำเนินงานของสถานศึกษา ได้ร่วมให้ข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็น ว่า ยังมีส่วนประกอบใดที่ควรเพิ่มเติมเพื่อให้การวางแผนเป็นไปด้วยความรอบคอบ รอบรู้ และรอบด้านอย่างแท้จริง

### 2. การมอบหมายการปฏิบัติอย่างเป็นทางการ

ในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ได้ระบุการมอบหมายความรับผิดชอบให้กับหน่วยงาน / บุคคลแล้ว ฉะนั้น ควรมีการส่งมอบแผนให้กับหัวหน้ากลุ่มวิชา หัวหน้าระดับชั้น ตามสายการบังคับบัญชา ตลอดจนทีมงานอย่างเป็นทางการด้วย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติจกได้ทราบหน้าที่และขอบข่ายงานที่ต้องทำ

### 3. การทำความเข้าใจแผน

ผู้ปฏิบัติทำความเข้าใจส่วนต่างๆ ของแผน ได้แก่

3.1 เจตนารมณ์ของสถานศึกษา : วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย

3.2 เป้าหมายการพัฒนา ยุทธศาสตร์ เทคนิค วิธีการใหม่ที่กำหนดไว้ในแผน ซึ่งหากยากต่อการทำความเข้าใจและปฏิบัติ สถานศึกษาต้องจัดให้มีการอบรม ซึ่งแจ่มก็จะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3.3 แผนปฏิบัติการรายปี ทำความเข้าใจกิจกรรม/ ขั้นตอนการดำเนินงาน แนวทางการประเมินความสำเร็จ และเตรียมขั้นตอนการดำเนินการในรายละเอียดยิ่งขึ้น โดยมุ่งเน้นว่าทำอย่างไร จึงจะให้สำเร็จได้ตามกำหนดเวลาที่ระบุในแผน และจะมีการประเมินผลและรายงานผลการปฏิบัติงาน เป็นระยะอย่างไร

3.4 การประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามแผน

เมื่อบุคลากรของสถานศึกษาได้มีความเข้าใจและเตรียมขั้นตอนการดำเนินการแล้ว ก็เป็นขั้นของการเริ่มต้นทำงาน ซึ่งในระหว่างกระบวนการดำเนินงานตามแผน ถือเป็นหน้าที่ของผู้ปฏิบัติต้องรวบรวมข้อมูล และตัวเลขต่าง ๆ ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ที่แสดงถึงความก้าวหน้าของแผน เพื่อการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพภายในสถานศึกษา และขั้นสุดท้ายของการดำเนินการตามแผน คือ การรายงานผลการปฏิบัติตามแผนตั้งแต่ต้นจนถึงสิ้นสุดแผนให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบ แผนงานบางอย่างไม่มีวันสิ้นสุด เช่น การจัดการเรียนการสอน การจัดประสบการณ์เรียนรู้ เป็นงานที่ต้องพัฒนาต่อเนื่อง ฉะนั้น ครูผู้สอนก็อาจรายงานเป็นระยะว่าได้ปฏิบัติอย่างไร เป็นไปตามแผนมากน้อยเพียงใด ได้ผลดีเพียงใด หรือมีปัญหาใดบ้าง และควรมีการปรับปรุงแผนหรือไม่ หากมีการปรับปรุงแผนจะได้ผลอย่างไร เป็นต้น (กรมวิชาการ, กระทรวงศึกษาธิการ. 2545 ก : 25 – 66)

#### 4.1.7 โครงสร้างของแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

การเขียนแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาแต่ละแห่ง อาจมีส่วนประกอบและรูปแบบการนำเสนอแตกต่างกันได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขนาดของสถานศึกษา ความซับซ้อนของภาระงานและศักยภาพของสถานศึกษาแต่ละแห่ง อย่างไรก็ตาม เพื่อความชัดเจน ความเข้าใจตรงกันของผู้ปฏิบัติ และเป็นทิศทางการพัฒนา แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาต้องมีส่วนประกอบสำคัญต่อไปนี้เป็นอย่างน้อยที่สุด ได้แก่

- 1) เจตนารมณ์ของสถานศึกษา อันได้แก่ วิสัยทัศน์ และภารกิจของสถานศึกษา เป็นต้น
- 2) ภาพรวมของสถานศึกษา
- 3) เป้าหมายการพัฒนา และยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา
- 4) แผนปฏิบัติการรายปี ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมาย
- 5) การระดมทรัพยากร แหล่งสนับสนุนงบประมาณ และสรุปงบประมาณ

โครงสร้างของแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาต่อไปนี้จะกล่าวถึงส่วนประกอบต่างๆ ที่สมบูรณ์ ทั้งนี้ สถานศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาหรือปรับให้เหมาะสมกับบริบท และวิถีการปฏิบัติ ของสถานศึกษาเอง

#### ส่วนประกอบของแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา

1. ปก ระบุชื่อสถานศึกษา ชื่อแผน และช่วงเวลาที่ใช้แผนนี้
2. คำนำ
3. สารบัญ
4. ภาพรวมของสถานศึกษา ประกอบด้วย

4.1 ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษาตามสภาพชุมชน บรรยายสรุปสาระสำคัญสั้น ๆ เพื่อความเข้าใจในบริบท กระบวนการจัดการศึกษาในชุมชน สาระข้อมูลอาจประกอบด้วย

4.1.1 ข้อมูลทั่วไปของสถานศึกษา เช่น จำนวนบุคลากร ทรัพยากร สิ่งอำนวยความสะดวก อัตราส่วนของข้อมูลต่างๆ ที่จำเป็น

4.1.2 ข้อมูลเกี่ยวกับชุมชน เช่น สถานภาพทางสังคมและเศรษฐกิจ ของชุมชน ความร่วมมือของชุมชน เป็นต้น

การนำเสนอข้อมูลควรเขียนให้สั้น กระชับ ได้ใจความและควรใช้กราฟ แผนภูมิ เป็นต้น ในการนำเสนอข้อมูล

4.2 การดำเนินงานของสถานศึกษาในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ในช่วงที่ผ่านมา โดยกล่าวถึง ความสำเร็จที่โดดเด่นที่สถานศึกษาภาคภูมิใจ ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนในสาขาวิชาหลัก ตามที่กำหนดในหลักสูตร ผลการประเมินคุณภาพการศึกษา ของประเทศ ของพื้นที่ และหน่วยงานอื่น เป็นต้น

นำเสนอการดำเนินงานของสถานศึกษาตามข้อเท็จจริง โดยควรจำแนก ข้อมูลตามส่วนประกอบหลักของระบบการจัดการศึกษา ได้แก่ หลักสูตรการเรียนการสอน การพัฒนาวิชาชีพ การจัดองค์กร และสิ่งแวดล้อมของสถานศึกษาและการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน

4.3 สรุปสถานการณ์ปัจจุบันของสถานศึกษา และปัจจัยต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ซึ่งให้เห็นสภาพจุดเด่นของสถานศึกษา สภาพปัญหา อุปสรรค และจุดด้อยของสถานศึกษา สิ่งที่ทำทาบความสามารถของสถานศึกษา และประเด็นสำคัญที่สถานศึกษากำหนดเพื่อการพัฒนาในระยะต่างๆ ได้แก่ ในระยะยาว และรายปี

แผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษามีได้กำหนดตายตัวว่า รอบระยะเวลาของแผนจะครอบคลุมกี่ปี ทั้งนี้ ให้ขึ้นอยู่กับดุลพินิจของสถานศึกษาที่จะกำหนดรอบระยะเวลาได้ตามความเหมาะสม และวิธีการปฏิบัติของสถานศึกษาแต่ละแห่ง ซึ่งอาจทำเป็นแผน 1 ปี หรือระยะเวลายาวขึ้น 2 – 3 ปีก็ได้

5. เจตนารมณ์ของสถานศึกษา เพื่อสร้างความเข้าใจปณิธานที่สถานศึกษา และชุมชนยึดมั่นและหล่อหลอมเป็นแนวปฏิบัติของสถานศึกษา ในการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นสู่คุณภาพของผู้เรียน

การนำเสนอเจตนารมณ์ของสถานศึกษา ในแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา แต่ละแห่งอาจแตกต่างกัน บางแห่งอาจมีทั้งวิสัยทัศน์และภารกิจ บางแห่งอาจละไว้ไม่เขียนข้อความวิสัยทัศน์ แต่เริ่มต้นด้วยความเชื่อและตามด้วยภารกิจของสถานศึกษา เพื่อเป็นกฎเกณฑ์ร่วมในการปฏิบัติ สถานศึกษาจะมีแนวทางในการเขียน เช่น ใดก็ตาม ทั้งนี้สิ่งที่เขียนจะต้องสะท้อนให้เห็นอุดมการณ์ หลักการ คุณค่า หรือความเชื่อร่วมที่สถานศึกษาและชุมชนยึดมั่น เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีคุณค่าที่ดีที่สุดต่อผู้เรียน

5.1 วิสัยทัศน์ เป็นเจตนารมณ์หรือความตั้งใจที่กว้าง ครอบคลุมทุกเรื่อง ของสถานศึกษาและเน้นการคิดไปข้างหน้าเป็นสำคัญ แสดงถึงความคาดหวังในอนาคตโดยมิได้ระบุวิธีดำเนินงาน

ข้อความวิสัยทัศน์ จะถ่ายทอดหัวใจสำคัญของอุดมการณ์ หลักการ ความเชื่อ และอนาคตที่พึงประสงค์ของสถานศึกษาและชุมชน ข้อความวิสัยทัศน์จะต้องมีความชัดเจน เป็นเอกลักษณ์ของสถานศึกษาและมีความยาวประมาณ 3 – 5 ประโยค

5.2 ภารกิจ (หรือพันธกิจ) เป็นข้อความที่แสดงเจตนารมณ์และวิธีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ซึ่งมีลักษณะค่อนข้างเป็นนามธรรมมาก ข้อความ ภารกิจ แสดงว่าสถานศึกษาปรารถนาที่จะสัมฤทธิ์ผลอะไรในปัจจุบัน และยังนำไปสู่การวางแผนปฏิบัติด้านพฤติกรรมของบุคลากรด้วย

5.3 เป้าหมาย (หรือจุดมุ่งหมาย) เพื่อให้ภารกิจที่กำหนดมีความเป็นไปได้ชัดเจนยิ่งขึ้น สถานศึกษาจะต้องกำหนดเป้าหมายที่ครอบคลุมด้านต่างๆ ที่จะเป็ ประโยชน์ต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา เช่น ในด้านผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ด้านหลักสูตร และการเรียนการสอน สิ่งแวดล้อม การเรียนรู้ การจัดองค์กร การพัฒนาวิชาชีพ และการมีส่วนร่วมจัดการศึกษาของชุมชน เป็นต้น

เป้าหมายที่กำหนดให้ เป็นผลลัพธ์ปลายทางที่สถานศึกษา คาดหวัง จะบรรลุผลภายในช่วงเวลาที่กำหนด ลักษณะการเขียนยังเป็นผลลัพธ์ที่คาดหวังกว้าง ๆ เช่น

5.3.1 เพื่อให้ผู้เรียนสามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ในทุกกลุ่มประสบการณ์ เรียนรู้ ได้ตามศักยภาพของตน

5.3.2 เพื่อส่งเสริมยุทธศาสตร์การเรียนการสอนที่สนองความแตกต่าง ระหว่างบุคคล

5.3.3 เพื่อสร้างสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการชวนขยายหาความรู้ เสริมทักษะให้แก่ผู้เรียน

5.3.4 เพื่อจัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย มั่นคง เคารพในสิทธิของแต่ละ บุคคล อันส่งเสริมการอยู่ร่วมกันในชุมชนอย่างสันติสุข

5.3.5 เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

6. เป้าหมายการพัฒนา (หรือวัตถุประสงค์) และยุทธศาสตร์การพัฒนา คุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

6.1 เป้าหมายการพัฒนาเป็นผลลัพธ์ที่คาดหวัง ในการพัฒนาคุณภาพ ผู้เรียน เป้าหมายนี้ได้ประเด็นสำคัญการพัฒนา อันมาจากการวิเคราะห์ความต้องการและ ความจำเป็น แล้วกำหนดระยะเวลาที่จะพัฒนาว่าเป็น 1 ปี 2 ปี หรือ 3 ปี

6.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา ระบุยุทธศาสตร์ที่ สถานศึกษาใช้ อันเป็นยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ มีงานวิจัยรองรับ สามารถก่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาให้บรรลุผลตามเป้าหมายได้โดยปกติแต่ละเป้าหมายการพัฒนา จะมีหลายยุทธศาสตร์รองรับ เพื่อให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. แผนปฏิบัติการประจำปี เป็นแผนที่กำหนดกิจกรรมที่จะดำเนินการ ในแต่ละปี เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา ภายในระยะเวลา ที่กำหนด

ฉะนั้น แผนปฏิบัติการประจำปี ประกอบด้วย รายละเอียดของกิจกรรม โดยสังเขป หรือขั้นตอนการปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลตามยุทธศาสตร์ และเป้าหมายการพัฒนา ที่กำหนด ผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติ กรอบเวลางบประมาณ และ แหล่งงบประมาณ

รูปแบบการเขียน นิยมใช้ตาราง ซึ่งจะช่วยให้เห็นความเชื่อมโยงตั้งแต่ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ มาตรฐานที่เป็นจุดเน้นของการพัฒนา วิธีการประเมินผล ตัวบ่งชี้สภาพ

ความสำเร็จ ผู้รับผิดชอบ กรอบเวลางบประมาณสำหรับแต่ละกิจกรรม

8. การระดมทรัพยากร แหล่งสนับสนุนงบประมาณ และสรุบบประมาณ  
ในแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา จะบอกจำนวนงบประมาณรวมทั้งจะต้องใช้ในแต่ละปี และ  
แหล่งที่สถานศึกษาจะสามารถระดมทรัพยากร และการสนับสนุนด้านงบประมาณได้

สำหรับแผนงบประมาณจะเป็นการดำเนินงานแยกจากแผนปฏิบัติการรายปี

9. การประสานความร่วมมือกับหน่วยงาน และแหล่งวิทยาการภายนอก  
เพื่อการสนับสนุนทางวิชาการและอื่นๆ เพื่อการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาของ  
สถานศึกษา โดยระบุว่าขอความร่วมมือจากหน่วยงานใด ในเรื่องใด เป็นต้น

10. การแสดงภาระความรับผิดชอบการจัดการศึกษาของสถานศึกษา  
กล่าวโดยสรุปคือ การประเมินคุณภาพผู้เรียน การประเมินความก้าวหน้าของสถานศึกษา  
การผลุงระบบคุณภาพของสถานศึกษาและการรายงานผลการปฏิบัติของสถานศึกษาต่อผู้เรียน  
บิดา มารดา ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

11. กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา และการขอรับ  
ความเห็นชอบในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา โดยกล่าวสั้น ๆ ถึงกระบวนการ  
การจัดทำแผน การทบทวนปรับปรุงแผน การสร้างการยอมรับ และประชาสัมพันธ์แผนและ  
การขอรับความเห็นชอบในแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาจากเขตพื้นที่

12. ข้อมูลอื่นๆ เช่น

12.1 นิยามศัพท์ที่ใช้ในแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาเพื่อความเข้าใจ  
ตรงกัน

12.2 การเผยแพร่แผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา แจกจ่ายแผนให้กับ  
หน่วยงานใด และบุคคลใดบ้าง เป็นต้น

12.3 คณะจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา (กรมวิชาการ,  
กระทรวงศึกษาธิการ. 2545 ก : 67 – 74)

#### 4.1.8 ลักษณะที่ดีของแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ที่สร้างความมั่นใจแก่  
สถานศึกษาในการพัฒนาศักยภาพการจัดการศึกษาให้สามารถดำเนินการได้บรรลุตามเป้าหมาย  
ควรมีลักษณะสำคัญ 9 ประการดังนี้

1) องค์ประกอบต่างๆ ของแผนต้องมีความชัดเจน สอดคล้องกัน



อย่างสมเหตุสมผลและเป็นระบบ

1.1) วิสัยทัศน์และภารกิจต้องมีความชัดเจนเป็นที่เข้าใจและยอมรับร่วมกันจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

1.2) การวางแผนและการออกแบบกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษาต้องประสานสัมพันธ์สอดคล้อง และมุ่งไปสู่เป้าหมายร่วมกันอย่างเป็นระบบ

2) ระบบการสนับสนุนภายในสถานศึกษาและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ต้องเห็นชอบกับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา และให้ความสนับสนุนและร่วมมืออย่างจริงจังในการนำแผนสู่การปฏิบัติ

3) เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และตัวบ่งชี้ ที่กำหนดขึ้น ต้องเป็นสิ่งที่สังเกตได้และวัดได้

4) ยุทธศาสตร์และเทคนิควิธีต่างๆ ที่ใช้ในกระบวนการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล ตลอดจนการบริหารจัดการ ต้องตั้งอยู่บนรากฐานทางทฤษฎี หรือ หลักวิชาที่ถูกต้อง รวมทั้งมีผลการวิจัยเชิงประจักษ์สนับสนุนประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5) ต้องกำหนดรูปแบบและวิธีการพัฒนาบุคลากรสามารถปฏิบัติภารกิจตามแผนอย่างได้ผลดี

6) ต้องระบุแหล่งช่วยเหลือและสนับสนุนทางวิชาการอย่างชัดเจน

7) ผู้ปกครองและชุมชนต้องมีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมและรับบทบาทสำคัญในกิจกรรมต่างๆ

8) ต้องมีการประสานสัมพันธ์และระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ เช่น หน่วยงานของรัฐ องค์กรเอกชน สถาบันและมูลนิธิต่างๆ เพื่อนำมาสนับสนุนการดำเนินงานตามแผน

9) ต้องมีเครื่องมือและระบบการวัดและประเมินผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ของผู้เรียนที่สอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้ในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

(สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2546 ก : 67 – 68)

## 4.2 การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาอย่างรอบด้านนั้น นอกจากการวางแผนอย่างดี กำหนดยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพแล้วจะต้องมีการปฏิบัติตามแผน แผนพัฒนาระบบประกันคุณภาพจะเป็นส่วนสำคัญในแผนปฏิบัติการ

ประจำปี ซึ่งจะส่งผลต่อการนำไปสู่การปฏิบัติมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

4.2.1 ศึกษาตัวชี้วัดสภาพความสำเร็จของการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

1) ตัวชี้วัดสภาพความสำเร็จระดับสำนักงาน

1.1) บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในระบบการประกันคุณภาพ และตระหนักถึงความสำคัญของการดำเนินงานระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

1.2) มีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการและการนิเทศ

1.3) มีระบบสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพ

1.4) มีแผนการดำเนินงานและปฏิบัติได้ตามแผน

1.5) มีระบบการนิเทศติดตามที่มีคุณภาพ

1.6) มีระบบการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

2) ตัวชี้วัดสภาพความสำเร็จระดับสถานศึกษา

2.1) บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในระบบการประกันคุณภาพ และตระหนักถึงความจำเป็นของการดำเนินงานระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

2.2) มีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการอย่างมีความสุข

2.3) มีการจัดทำธรรมนูญโรงเรียนหรือแผนพัฒนาคุณภาพและแผนปฏิบัติการ ซึ่งเป็นการพัฒนาคุณภาพนักเรียนตามแนวปฏิบัติการศึกษา

2.4) มีการปฏิบัติตามแผน

2.5) มีระบบการนิเทศภายในโรงเรียน

2.6) มีการพัฒนาระบบการประเมินตนเอง

2.7) นักเรียนมีคุณภาพตามเป้าหมาย

2.8) บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการทำงาน

2.9) มีระบบการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

4.2.2 จัดทีมงานรับผิดชอบกิจกรรม / โครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปี

4.2.3 สนับสนุนทรัพยากรที่เอื้อในการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมาย

4.2.4 สร้างเครือข่ายการปฏิบัติงานตามแผน

4.2.5 การรายงานผลการดำเนินงานตามแผน

(สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาแห่งชาติ. 2546 ข : 39 – 40)

### 4.3 การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา

#### 4.3.1 ความหมายของการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา

การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา เป็นกระบวนการประเมินตนเองของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยความร่วมมือของบุคลากรในสถานศึกษา ผู้ปกครอง และชุมชน ซึ่งสะท้อนให้เห็น เป้าหมาย จุดเน้น และทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา โดยจำแนกได้ ดังนี้

- 1) การตรวจสอบ เป็นการรวบรวมข้อมูลการดำเนินงาน และ ผลการดำเนินงานของสถานศึกษาสำหรับนำไปเป็นข้อมูลประกอบการปรับปรุงและพัฒนา การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยความร่วมมือของบุคลากร ในสถานศึกษา
- 2) การทบทวน เป็นการนำข้อมูลการดำเนินงานและผลการดำเนินงาน ของสถานศึกษาที่ผ่านการตรวจสอบแล้ว มาพิจารณาเปรียบเทียบว่า เป็นไปตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด และหาสาเหตุ ตลอดจนแนวทางแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนา เพื่อให้เกิดความมั่นใจในคุณภาพและประสิทธิภาพของสถานศึกษา

#### 4.3.2 ความสำคัญของการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา

- 1) เป็นกระบวนการติดตาม รวบรวมข้อมูลและสารสนเทศการดำเนินงาน และผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา เพื่อปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 2) ทำให้สถานศึกษา ได้วิเคราะห์ตนเองเพื่อทราบความก้าวหน้า จุดเด่น และจุดด้อยของการดำเนินงาน อันจะนำไปสู่การร่วมกันปรับปรุงพัฒนา และตรวจสอบ ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด
- 3) เป็นแนวทางสำคัญที่จะช่วยให้บุคลากรในสถานศึกษาร่วมมือกันแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนาอย่างเป็นระบบ ตลอดจนเปิดโอกาสให้บุคคลจากภายนอกเข้ามามีส่วนร่วม ในการช่วยเหลือและพัฒนาสถานศึกษา โดยใช้ข้อมูลและสารสนเทศ ผลการตรวจสอบและ ทบทวนคุณภาพ ในการตัดสินใจกำหนดแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาต่อไป

#### 4.3.3 วัตถุประสงค์ของการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา

- 1) เพื่อให้สถานศึกษาสามารถติดตาม รวบรวมข้อมูลความก้าวหน้าของการดำเนินงาน และการปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง
- 2) เพื่อรวบรวมจัดระบบข้อมูลสารสนเทศและนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
- 3) เพื่อปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาและเป็นที่ยอมรับเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง
- 4) เพื่อเตรียมความพร้อมในการรับการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพจากภายนอก

#### 4.3.4 กระบวนการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาประกอบด้วย

- 1) การวางแผนการดำเนินงานตรวจสอบและทบทวนภายในสถานศึกษา
  - 1.1) ชี้แจงแนวทางดำเนินงาน/วิธีการตรวจสอบและทบทวนภายในให้บุคลากรทุกคนรู้และเข้าใจ ชี้แจงวัตถุประสงค์และขอบข่าย/สาระสำคัญของการตรวจสอบและทบทวนภายใน สถานศึกษา
  - 1.2) วางแผนกำหนดการตรวจสอบและทบทวนภายใน ฯ ของทุกคนหมวด /โครงการ/ฝ่ายและภาพรวม
- 2) วิธีการดำเนินงาน
  - 2.1) ครูทุกคนดำเนินการตรวจสอบและทบทวน ฯ ภาระงาน / กิจกรรมของตนเอง หัวหน้าหมวด / โครงการ ศึกษาและรวบรวมข้อมูลสรุปเสนอคณะทำงาน
  - 2.2) คณะทำงานตรวจสอบและทบทวนภายใน ฯ สรุปเป็นข้อมูลเสนอผู้บริหารสถานศึกษา เป็นข้อ ระดับ ฝ่ายและภาพรวมสถานศึกษา
- 3) การสรุปผลการตรวจสอบและทบทวนภายใน ฯ
  - 3.1) เป็นหลักฐานแสดงให้เห็นว่ามีการตรวจสอบและทบทวนภายใน ฯ ทุกระดับ
  - 3.2) สรุปผลการดำเนินงานเทียบกับสิ่งที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการและแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา
  - 3.3) เสนอแนะว่า ควรปรับปรุงและพัฒนาอะไร

## 4) การรายงานข้อมูล

- 4.1) ระยะเวลาและวันที่ ที่ทำการตรวจสอบและทบทวนภายใน ฯ
- 4.2) ขอบเขตและวัตถุประสงค์
- 4.3) วิธีการ / มาตรฐานที่ใช้ตรวจสอบและทบทวนภายใน ฯ
- 4.4) สิ่งที่ทำให้สำเร็จน่าพอใจและสิ่งที่ไม่เป็นไปตามสภาพที่

คาดหวัง

4.5) ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาสิ่งที่ดีให้ดียิ่งขึ้น และการแก้ไขสิ่งที่ไม่เป็นไปตามสภาพที่คาดหวัง เพื่อให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

## 5) การปฏิบัติเพื่อการพัฒนาและการแก้ไขปรับปรุง

- 5.1) ระบุถึงสิ่งที่ทำให้สำเร็จน่าพอใจ และสิ่งที่ไม่เป็นไปตามสภาพที่คาดหวัง
- 5.2) จัดทำบันทึกข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาสิ่งที่ดีให้ดียิ่งขึ้นและแก้ไขสิ่งที่ไม่เป็นไปตามสภาพที่คาดหวัง และเพื่อให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง
- 5.3) กำหนดระยะเวลาในการปรับปรุง
- 5.4) ตรวจสอบและทบทวนการดำเนินงานซ้ำ
- 5.5) ถ้าแก้ไขแล้วเสร็จ ให้สรุปเสนอ

## 4.3.5 แนวดำเนินการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา

การตรวจสอบและทบทวนภายใน ฯ ต้องให้บุคลากรทุกคนทุกฝ่าย รวมทั้งผู้บริหารและครู ร่วมในกระบวนการ โดยเน้นการเป็นผู้นำ การให้โอกาสทุกคนมาร่วมทำงาน ทักษะในการจัดการ กำหนดเป้าหมายสร้างทีมงาน กำหนดงานและมีมนุษยสัมพันธ์กับทุกคน ในสถานศึกษาและชุมชน โดยจุดเน้นของการตรวจสอบและทบทวนภายใน ฯ ต้องช่วยให้เกิดการปรับปรุงพัฒนางาน ซึ่งอาจไม่ใช่เรื่องใหม่ของสถานศึกษา เช่น การสังเกตชั้นเรียน การติดตามนักเรียน การวิเคราะห์ข้อมูล การรวบรวมและตรวจผลงาน ตัวอย่างของนักเรียน การสัมภาษณ์สมาชิกในชุมชน เป็นต้น ดังนั้น ผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครองจะเป็นผู้ตรวจสอบและทบทวนคุณภาพภายในสถานศึกษา โดยมีแนวปฏิบัติดังนี้

1) ครูทุกคนที่ได้รับการมอบหมายความรับผิดชอบงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและแผนปฏิบัติงานประจำปี จะต้องตรวจสอบและทบทวนการดำเนินงานของตนเองตามภาระรับผิดชอบและสภาพความสำเร็จที่กำหนดไว้

2) บุคลากรทุกหมวด / โครงการ/งาน จะต้องตรวจสอบและทบทวน

การดำเนินงาน โดยศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลการตรวจสอบและทบทวนการปฏิบัติงานของคณะครู  
ที่รับผิดชอบกิจกรรม ในหมวด/โครงการ/งาน ทั้งนี้อาจมีการตรวจสอบและทบทวนข้อมูล  
เพิ่มเติม ตามความจำเป็น เพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วนตามสภาพความสำเร็จที่กำหนดในระดับ  
หมวด / โครงการ / งาน

3) คณะผู้บริหารสถานศึกษาทุกฝ่าย จะต้องตรวจสอบและทบทวน  
การดำเนินงานของทุกฝ่ายและภาพรวมสถานศึกษา โดยศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลของหมวด/  
โครงการในฝ่ายและภาพรวม

ตารางที่ 3 แสดงการตรวจสอบภาระงาน

ระดับปฏิบัติ	ภาระงานตรวจสอบและทบทวน
1. ครูทุกคน	การเรียนการสอน / กิจกรรมรายวิชา
2. หมวด / โครงการ / ฝ่าย	การเรียนการสอน / โครงการ / ฝ่ายของหมวด
3. คณะบริหาร / คณะกรรมการ	ประกันคุณภาพของสถานศึกษา
4. ภาพรวมสถานศึกษา	

ที่มา. กรมวิชาการ. กระทรวงศึกษาธิการ. 2545 : 13.

นอกจากนี้การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาภายในของสถานศึกษา  
จำเป็นต้องมีคณะบุคคลหรือคณะทำงานซึ่งมีทักษะในการทำงานอย่างดี รับผิดชอบการดำเนินงาน  
ในภาพรวมของสถานศึกษา โดยสถานศึกษาควรเลือกคณะบุคคลหรือคณะทำงานที่ดำเนินงาน  
พัฒนาสถานศึกษา ด้วยการพิจารณาจากผู้มีประสบการณ์ และรู้สภาพปัญหาของสถานศึกษา  
เป็นอย่างดี โดยเลือกจากตัวแทนของฝ่ายต่างๆ หรือจากผู้อาสาสมัครให้ครอบคลุมจากงาน /  
โครงการ รวมทั้งสมาชิกในชุมชนที่เกี่ยวข้อง จำนวนคณะทำงานขึ้นอยู่กับขนาดของ  
สถานศึกษา ซึ่งมีข้อจำกัด เช่น ถ้ามีจำนวนคนมากจะทำให้ได้ความคิดหลากหลาย เพราะเป็น  
ตัวแทนจากหลายฝ่าย แต่มีข้อเสีย คือคณะทำงานที่มีจำนวนคนมากอาจมีปัญหาในการจัด  
ประชุมและมีความแตกต่างทางความคิดมาก สถานศึกษาอาจเชิญผู้เชี่ยวชาญเป็นที่ปรึกษา  
เพื่อให้เกิดความคิดใหม่ๆ ได้ การกำหนดเวลาทำงาน สถานศึกษาจะเป็นผู้กำหนดหรือ  
ให้คณะทำงาน เป็นผู้กำหนดเวลาเองก็ได้ โดยต้องคำนึงถึงระยะเวลาเปิด - ปิดภาคเรียนของ  
สถานศึกษา อาจกำหนดไว้ตลอดปี และควรให้สัมพันธ์กับปีงบประมาณ และงาน/โครงการ  
ที่เกี่ยวข้อง ในการดำเนินการตรวจสอบและทบทวนภายใน ฯ ต้องยึดหลักดังนี้

1. ตระหนักเสมอว่า สิ่งสำคัญที่สุดคือการพัฒนาการศึกษาของผู้เรียน ตามที่กำหนดในมาตรฐานหลักสูตร
2. ทำงานด้วยความโปร่งใส ไม่มีความลับใด ๆ เกี่ยวกับข้อมูลการดำเนินงาน และการตรวจสอบและทบทวนภายใน ฯ
3. ไม่ให้เกิดความขัดแย้ง หรือเข้าข้างฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดในกรณีขัดแย้ง
4. ทุกคนมีส่วนร่วมทุกขั้นตอนตามกระบวนการ
5. ไม่ตัดสินใจหรือวิพากษ์วิจารณ์ใด ๆ ในขณะทำงาน
6. พิจารณาตามข้อมูล ร่องรอย หลักฐานที่ปรากฏ

แนวทางการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา เพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา มีดังนี้

1. สถานศึกษาจะต้องตอบคำถามสำคัญเกี่ยวกับเป้าหมายของการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งมีคำถามหรือประเด็นสำคัญ 3 ข้อ คือ

- 1.1 นักเรียนทุกคนมีการเรียนรู้และได้รับการบริการหรือไม่
- 1.2 สถานศึกษารู้ได้อย่างไรว่านักเรียนเกิดการเรียนรู้
- 1.3 กิจกรรมที่ควรปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ นักเรียนประสบความสำเร็จ ดีขึ้น มีอะไรบ้าง

2. สถานศึกษาจะต้องตอบคำถามสำคัญเพื่อจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาดังนี้

2.1 ขณะนี้สถานศึกษาอยู่ที่ไหน สภาพเป็นอย่างไร

หลักฐาน/ เอกสารที่ต้องรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่างๆ เช่น

แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษายี่ปีที่ผ่านมา ภารกิจและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา แผนปฏิบัติงาน โครงการประจำปี

ทั้งนี้สถานศึกษาควรจัดให้มีการวิเคราะห์สภาพปัญหา และความต้องการ (Need Assessment) เพื่อสำรวจปัญหาความต้องการของบุคลากร และชุมชน เพื่อรู้สภาพปัจจุบันของสถานศึกษา

2.2 เป้าหมายการพัฒนาของสถานศึกษา มีคำถามสำคัญ เช่น ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ และภารกิจของสถานศึกษาหรือไม่ ควรมีการปรับวิสัยทัศน์ และพันธกิจหรือยัง สถานศึกษาได้เชิญผู้เกี่ยวข้องมาปรับวิสัยทัศน์และภารกิจของสถานศึกษาหรือไม่ มีการสื่อสารระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกี่ยวกับเป้าหมายและความต้องการอะไรบ้าง

2.3 สถานศึกษาจะบรรลุเป้าหมายอย่างไร มีคำถามสำคัญ เช่น กลยุทธ์อะไรบ้างที่สถานศึกษาจะใช้ ซึ่งอาจต้องใช้ข้อมูลเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน สถานศึกษาและชุมชนจะทำงานร่วมกันอย่างไร แหล่งทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นในการดำเนินการ มีอะไรบ้าง

2.4 สถานศึกษาจะรู้ความสำเร็จได้อย่างไร

3. สถานศึกษาจะต้องตรวจสอบ ทบทวนและรายงานคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา โดยให้บุคลากรทุกคนในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการดำเนินการ

การตรวจสอบและทบทวนภายใน เป็นกระบวนการประเมินตัวเองของสถานศึกษาที่เป็นระบบอย่างจริงจัง และเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นเวลายาวนาน โดยสนับสนุนให้ครู ผู้ปกครอง และผู้แทนชุมชนเข้าร่วมพิจารณาทบทวนถึงนโยบายและการปฏิบัติของสถานศึกษา ซึ่งมีคำถามสำคัญของการตรวจสอบและทบทวนภายใน ฯ ได้แก่

3.1 สภาพสถานศึกษาเท่าที่เป็นอยู่มีลักษณะอย่างไร

3.2 เป้าหมายของสถานศึกษาคืออะไร

3.3 สถานศึกษาทำอะไรบ้างเพื่อไปสู่เป้าหมายนั้น

3.4 จะรู้ได้อย่างไรว่าได้บรรลุเป้าหมายนั้นแล้ว

4.3.6 ขอบข่ายการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา

1) วิสัยทัศน์และภารกิจของสถานศึกษา

วิสัยทัศน์เป็นสภาพที่พึงปรารถนาในอนาคต ที่วางอยู่บนพื้นฐานของความจริง บ่งบอกภารกิจของสถานศึกษา วิสัยทัศน์ที่ดีต้องมีความชัดเจนสอดคล้องกับนโยบายของสถานศึกษา เกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายเป็นความต้องการของท้องถิ่นและมีระยะเวลาที่แน่นอน

2) แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

เป็นแผนที่บุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง ได้ร่วมกันจัดทำอย่างมีระบบ มีความชัดเจน ถูกต้องสอดคล้องกับมาตรฐานของสถานศึกษา มีแนวทางกำกับ ติดตามและประเมินอย่างชัดเจน ในการตรวจสอบและทบทวนแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มีอยู่แล้ว หรือพัฒนาขึ้นมาใหม่ จะประกอบด้วยการรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผนพัฒนาตามผลการวิเคราะห์ข้อมูล ทั้งนี้ การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ควรให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมและให้แผนมีความสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน หลังจากการตรวจสอบและทบทวนแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาแล้วควรเสนอแนวทางเพื่อนำแผนไปใช้ในการพัฒนา



คุณภาพอย่างแท้จริง รวมทั้งจัดทำเอกสารเผยแพร่ให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องทราบและนำไปปฏิบัติ

### 3) การเรียนการสอน

เป็นแนวทางในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยเน้น คุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนตามมาตรฐานผู้เรียนของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ครูจะต้องออกแบบการเรียนรู้ตามสภาพจริง ผู้เรียนเป็นผู้แสวงหาความรู้ เรียนรู้จากการปฏิบัติ ด้วยตนเอง ทั้งนี้ การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขที่สอดคล้องกับการรับรู้ของผู้เรียน การพัฒนาหลักสูตร สภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ ยุทธศาสตร์ วิธีการสอน กระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน และการตอบสนองการเรียนรู้ของผู้เรียน ได้อย่างเหมาะสม

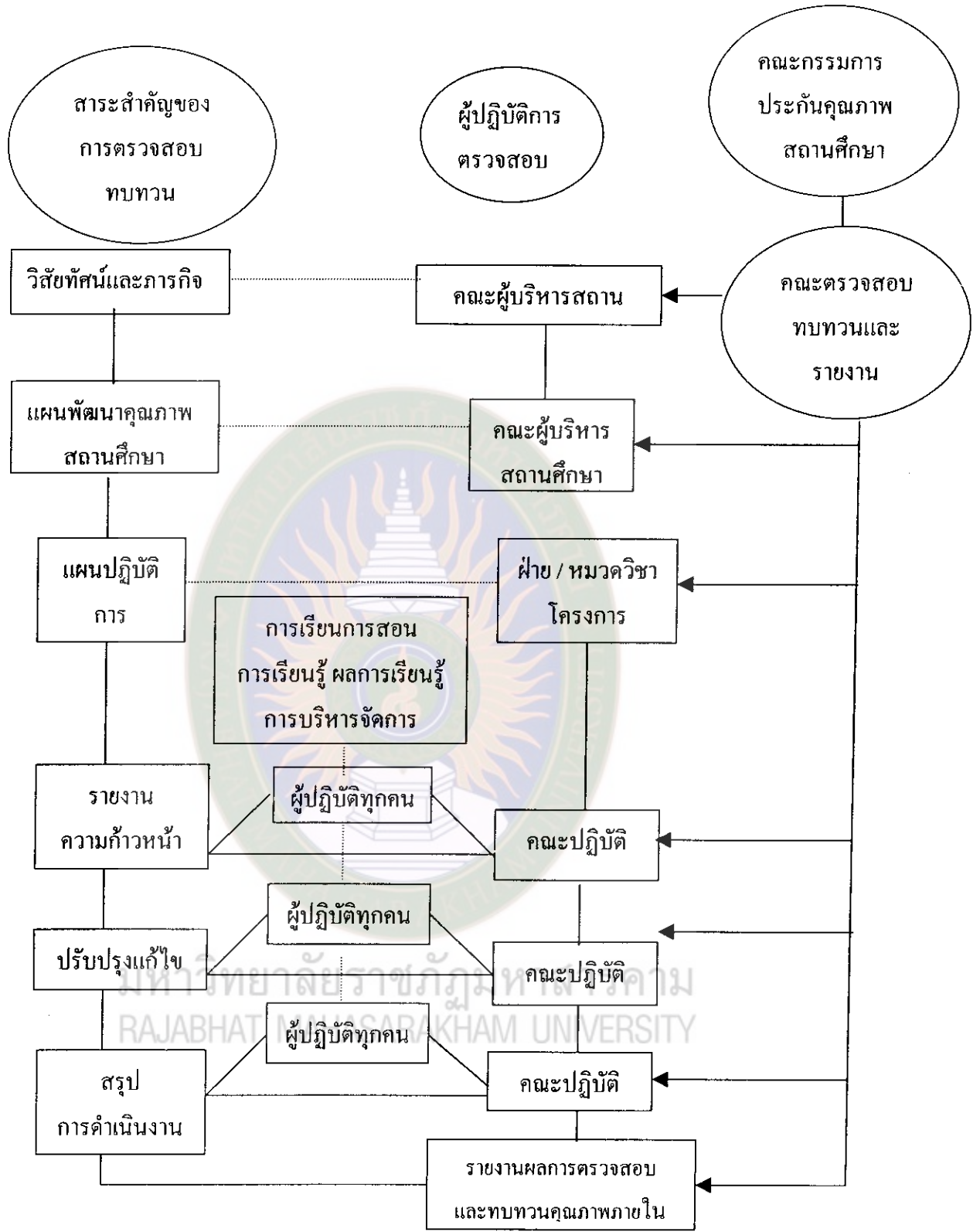
### 4) การเรียนรู้ ความก้าวหน้าและผลการเรียนรู้ของผู้เรียน

เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินงานตรวจสอบและทบทวนภายใน สถานศึกษา ต่อเนื่องจากการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่แสดงให้เห็นถึงโปรแกรมที่มีคุณภาพ ของสถานศึกษา อันทำให้นักเรียนเกิดคุณลักษณะตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยสถานศึกษา ทุกแห่งต้องกำหนดมาตรฐานการเรียนรู้ของผู้เรียน มีการวัดการประเมินผลที่สอดคล้องกับ มาตรฐาน ดังนั้น การตรวจสอบ ทบทวนการเรียนรู้ ความก้าวหน้า และผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน จึงต้องประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตร ผลงานของนักเรียนระบบการประเมินผล และ การสนับสนุนการเรียนรู้

### 5) การบริหารและการจัดการ

เป็นการนำทรัพยากรและวิธีการมาดำเนินการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง มีโครงสร้างชัดเจน มีระบบ มีมาตรฐาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด การบริหารและ จัดการที่ดี ควรมุ่งเน้นคุณภาพผลผลิตขององค์กร ผู้บริหารมีภาวะความเป็นผู้นำ ให้บุคลากร ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมอย่างจริงจังในทุกด้าน เช่น ด้านการบริหารหลักสูตร ส่งเสริมและพัฒนา วิชาชีพสำหรับบุคลากร การจัดสภาพแวดล้อม ฯลฯ โดยมุ่งหวังผลการพัฒนาทั้งในระยะสั้น และระยะยาว ด้วยการสร้างคุณค่าให้กับผู้เรียน ผู้ปกครอง บุคลากร ชุมชนผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทางการศึกษา ตลอดจนสถานศึกษาและสังคม โดยส่วนรวม

ทั้งนี้ ขอบข่ายการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา สถานศึกษาจะต้องกำหนดในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของตนเอง โดยต้องกำหนดระดับ และตัวบ่งชี้ความสำเร็จการดำเนินงานของสาระสำคัญที่ชัดเจน เพื่อใช้ในการติดตาม ตรวจสอบและทบทวนคุณภาพตนเองทุกระดับ



ภาพประกอบ 3 รูปแบบการดำเนินงานตรวจสอบและทบทวนคุณภาพภายในสถานศึกษา

#### 4.3.7 เทคนิคการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา

- 1) การสังเกตชั้นเรียน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่แท้จริง
- 2) การคูลงงานต่างๆ นั้นจะมีการแสดงข้อมูลที่หลากหลาย
- 3) การศึกษาวิเคราะห์ตัวอย่างหลักฐานการดำเนินงาน
- 4) การสัมภาษณ์
- 5) การบันทึกผล

#### 4.3.8 วิธีการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา

เป็นการตรวจสอบและทบทวนการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยสถานศึกษาควรมีวิธีการดังนี้

- 1) เริ่มจากคณะผู้ปฏิบัติงาน/กิจกรรม ซึ่งได้แก่ บุคลากรทุกคนที่ได้รับมอบหมายการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี จะเป็นผู้ตรวจสอบและทบทวนการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ของตนเอง เป็นระยะต่อเนื่องตามปฏิทินปฏิบัติงาน รวมทั้งการปรับปรุงแก้ไข การปฏิบัติงานตามสภาพที่คาดหวัง
  - 2) หมวควิชา/โครงการ/ฝ่าย จะศึกษา รวบรวมร่องรอย หลักฐานการดำเนินงาน และผลการตรวจสอบและทบทวนของคณะผู้ปฏิบัติงาน สรุปเป็นข้อมูลการตรวจสอบและทบทวนการดำเนินงาน หมวควิชา/โครงการ ทั้งนี้อาจมีการรวบรวมข้อมูลหรือร่องรอยการดำเนินงานเพิ่มเติม เพื่อให้ได้ผลการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นที่ยอมรับ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติให้ไปสู่เป้าหมาย
  - 3) ภาพรวมของสถานศึกษา คณะทำงานที่สถานศึกษาแต่งตั้ง ให้ทำหน้าที่ตรวจสอบ ทบทวนและรายงานคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา จะศึกษาและรวบรวมร่องรอยหลักฐานการตรวจสอบและทบทวนทั้งหมดในภาพรวมตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา และจัดทำรายงานเสนอเพื่อดำเนินการพัฒนาคุณภาพต่อไป
- การปฏิบัติการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ควรกำหนดแนวปฏิบัติดังนี้

1. กำหนดให้มีการตรวจสอบและทบทวน เป็นกิจกรรมของทุกฝ่ายและทุกงานในโรงเรียน
2. สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการตรวจสอบและทบทวนตนเองให้เกิดขึ้นกับคณะครูทุกคน ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียน
3. วางระบบเครือข่ายการทำงาน และมอบหมายงานการตรวจสอบและ

ทบทวน ให้คณะผู้ปฏิบัติงานแต่ละคณะดำเนินการเป็นระยะ ๆ ตลอดช่วงเวลากการปฏิบัติงาน โดยกำหนดตรวจสอบและทบทวนเรื่องใดบ้าง

4. ดำเนินการตรวจสอบและทบทวน
5. สรุปผลการตรวจสอบและทบทวนของคณะผู้ปฏิบัติงาน
6. นำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนางานของโรงเรียนให้ดียิ่งขึ้น

(กรมวิชาการ, กระทรวงศึกษาธิการ. 2545 ข : 8 – 30)

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 5.1 งานวิจัยในประเทศ

ประเสริฐ โตะชา (2535 : 106 ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหาการวางแผน บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหาร โรงเรียนและครูอาจารย์ สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดสงขลา พบว่าปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะของผู้บริหาร โรงเรียน และครูอาจารย์ ดังนี้

1. การเตรียมการวางแผน ขาดข้อมูลที่ชัดเจน ไม่เป็นปัจจุบัน ทรัพยากร มีไม่เพียงพอ ไม่ทันกับความต้องการใช้ ผู้บริหารและบุคลากรไม่ให้ความสำคัญต่อแผน ชุมชนไม่สนใจในปัญหาของโรงเรียน บางครั้งกิจกรรมต่างๆ ขัดต่อค่านิยม ประเพณีและ วัฒนธรรมในท้องถิ่น
2. การดำเนินการวางแผน ผู้บริหารและบุคลากรขาดความรู้ ทฤษฎี และทักษะ ในการวางแผนมักจะไม่ใช่กระบวนการกลุ่ม งบประมาณไม่เพียงพอ บุคลากรมีน้อยและ แผนงานไม่สอดคล้องกับนโยบายหน่วยงานระดับสูง
3. การปฏิบัติตามแผน ไม่มีรายงานผลตามแผน ผู้บริหารขาดการกำกับ ติดตาม โครงการมีจำนวนมากเกินไป ในขณะที่ทรัพยากรการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนมีจำกัด และการประสานแผนงานกับหน่วยงานอื่นมีน้อย ทำให้เกิดความซ้ำซ้อนในภารกิจ
4. การประเมินผลไม่มีการประเมินผลตามแผนหรือปฏิทินที่กำหนดไว้ ไม่มี เครื่องมือที่มีชัดเจน ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของแผน ไม่ได้จัดทำเอกสารสรุปผล บุคลากร และผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับการประเมินผล กลัวความล้มเหลว

ประสิทธิ์ พุ่มจำปา (2536 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัญหาการดำเนินการวางแผน ปฏิบัติการโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารและหัวหน้างานแผนงาน โรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า

ผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้างานแผนงานโรงเรียน จำแนกตามประสบการณ์ดำรงตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียนมีทัศนคติต่อปัญหาการดำเนินการวางแผนปฏิบัติโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ดำรงตำแหน่งต่างกัน มีทัศนคติต่อ ปัญหาการดำเนินการวางแผนปฏิบัติการ โรงเรียนไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีทัศนคติต่อปัญหาการดำเนินการวางแผนปฏิบัติการ โรงเรียน ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน ขนาดต่างกัน มีทัศนคติต่อปัญหาการดำเนินการวางแผนปฏิบัติการแตกต่างกัน เฉพาะในด้าน การประเมินผลเพียงด้านเดียว ที่ระดับนัยสำคัญ .05 หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีทัศนคติต่อปัญหาการดำเนินการวางแผนปฏิบัติการ โรงเรียน ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า หัวหน้างานแผนงานโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน ในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีทัศนคติต่อปัญหาการดำเนินการวางแผนปฏิบัติการแตกต่างกัน เฉพาะในด้านการประเมินผลเพียงด้านเดียวที่ระดับนัยสำคัญ .05

อาริยะ วาทไรสง (2537 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารแผนของโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา พบว่า สภาพปัจจุบัน ในการบริหารแผนของโรงเรียนประถมศึกษา ตามกระบวนการบริหาร 4 ขั้นตอน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกขั้นตอน เมื่อเปรียบเทียบตามขนาดโรงเรียน เกี่ยวกับกิจกรรมการบริหารแผน พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่ มีการปฏิบัติในขั้นการศึกษา สภาพปัจจุบัน มากกว่าโรงเรียนขนาดกลาง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในขั้นการวางแผนโรงเรียนขนาดใหญ่ มีการปฏิบัติมากกว่าโรงเรียนขนาดกลาง แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในขั้นการดำเนินการตามแผน โรงเรียนขนาดใหญ่ มีการปฏิบัติมากกว่าโรงเรียนขนาดกลาง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนขั้นการประเมินผล ไม่แตกต่างกัน ปัญหาในการบริหารแผนของโรงเรียนประถมศึกษา ตามกระบวนการบริหาร 4 ขั้นตอน พบว่ามีปัญหาอยู่ในระดับน้อยทุกขั้นตอน เมื่อเปรียบเทียบ ตามขนาดโรงเรียน ไม่แตกต่างกัน และโดยภาพรวมในการดำเนินการตามกระบวนการ บริหารแผนของโรงเรียน ส่วนใหญ่ต้องการให้มีคณะกรรมการเป็นผู้ดำเนินการทุกขั้นตอน

จำลอง นนท์พละ (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการวางแผนปฏิบัติการในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย พบว่า ผู้บริหาร และครูสายปฏิบัติการสอนในโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลาง เห็นว่า สภาพการปฏิบัติ

ด้านการวางแผน การดำเนินการตามแผน และการประเมินผล มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ทั้ง 3 ด้าน สำหรับผู้บริหารและครูสายปฏิบัติการสอนในโรงเรียนขนาดเล็ก เห็นว่าการวางแผนและการดำเนินการตามแผน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการประเมินผล การปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ปัญหาสำคัญของการวางแผน ได้แก่ บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจ และไม่เห็นความสำคัญของการวางแผน ปัญหาด้านการดำเนินการตามแผน ได้แก่ การประเมินผลไม่เป็นระบบและขาดเครื่องมือในการประเมินผล สำหรับแนวทางแก้ไขที่สำคัญ ได้แก่ การประชุม อบรมให้ความรู้ การจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอและการกำกับ ดูแล เอาใจใส่อย่างจริงจัง

สมเกียรติ พันธ์แสน (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษากระบวนการวางแผนของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด ศึกษาเฉพาะกรณีโรงเรียนม่วงลาดวิทยาคาร พบว่า ในขั้นเตรียมการ บุคลากรมีจำนวนน้อย ขาดทักษะในการวิเคราะห์ และการจัดทำแผน มีความล่าช้า ในการเก็บข้อมูล ข้อมูลที่ได้ไม่ทันกับความต้องการใช้ขั้นการวางแผน ขาดข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน ในการวิเคราะห์งาน บุคลากรขาดประสบการณ์ทักษะในการจัดทำแผนและเขียนงาน โครงการมีข้อจำกัดเกี่ยวกับงานบุคลากร งบประมาณการจัดซื้อครุภัณฑ์และจัดทำเอกสารแผนล่าช้า การปฏิบัติตามแผนบุคลากรมีภาระงานมาก งบประมาณมีจำนวนจำกัด การอนุมัติเงินประจำงวด เงินอุดหนุน มีความล่าช้าไม่ทันกับความต้องการใช้ การจัดซื้อ จัดหาครุภัณฑ์บางประเภทล่าช้า การกำกับติดตามการปฏิบัติงานตามแผนไม่สม่ำเสมอและต่อเนื่อง ส่วนการติดตามประเมินผล มีปัญหาในการไม่เป็นไปตามกำหนดเวลา ขาดความต่อเนื่อง ข้อมูลบางอย่างขาดความเที่ยงตรง

ณรงค์ แสนฤทธิ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวางแผนการปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์ : ศึกษากรณีโรงเรียนลำปาววิทยาคม ผลการวิจัย พบว่า ขั้นเตรียมการ ปัญหาที่พบ การแต่งตั้งคณะกรรมการบางส่วนมีความซับซ้อน บุคลากรบางส่วนมีความรู้และทักษะในการวางแผนไม่เพียงพอ ข้อเสนอแนะบางส่วนไม่เป็นปัจจุบัน การจัดทำล่าช้า ข้อมูลไม่เพียงพอ ไม่มีโครงการเฉพาะกิจ การสั่งการนอกเหนือจากแผนปฏิบัติการ โรงเรียนไม่มีแผนการศึกษาระยะยาว ด้านขั้นการปฏิบัติตามแผน ปัญหาที่พบคือ การดำเนินงานบางส่วนไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด เนื่องจากครู อาจารย์ ไม่มีความรู้และทักษะที่เพียงพอ

การจัดซื้อจัดหาวัสดุครุภัณฑ์บางประการมีความล่าช้า ขั้นตอนการติดตามประเมินผล ปัญหาที่พบ การประเมินผลไม่เป็นไปตามกำหนดเวลาและข้อมูลบางส่วนคลาดเคลื่อน

จรรยา สิทธิพรหม (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหาการปฏิบัติงาน ตามแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ หนองหาน จังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ของโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหนองหาน จังหวัดอุดรธานี รวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง และเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการอำนวยความสะดวก ด้านการประเมินผลหลังการดำเนินงาน ด้านการมอบหมายงานและการกำกับ ติดตาม การดำเนินงานเท่านั้น 2 ด้าน คือ ด้านการตรวจสอบความพร้อมและด้านการประเมินผล ก่อนการดำเนินงาน

ทองอาน บุญพรหม (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัญหาการวางแผน บริหารงานโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู ผลการวิจัย พบว่า การวางแผนการบริหารงานโรงเรียนโดยภาพรวมและแต่ละขั้นตอน อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการดำเนินงานตามแผนงาน/ โครงการ อยู่ในระดับสูง การประเมิน แผนงาน/ โครงการและการรายงาน อยู่ในระดับน้อย การวางแผนบริหารงานโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู โดยภาพรวมและแต่ละ ขั้นตอนไม่แตกต่างกัน

สนอง ปานเชียงวงษ์ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหา การวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอทุ่งฝน จังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัญหาการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอทุ่งฝน จังหวัดอุดรธานี รวมทุกด้านและจำแนกเป็นรายด้าน มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาตามขนาดของโรงเรียน พบว่า ทั้งโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีปัญหารวมทุกด้านและเป็นรายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง เช่นเดียวกัน

2. ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และครูสายผู้สอนในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีปัญหา การวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และครูสายผู้สอนในโรงเรียนขนาดเล็ก

มีปัญหามากกว่าในโรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่

ศุภชัย บุษราคม ( 2542 : บทคัดย่อ ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัญหาการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดขอนแก่น มีปัญหาในการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการติดตาม ควบคุมและประเมินผลแผนปฏิบัติการ ด้านการเตรียมการวางแผนปฏิบัติการ ด้านการดำเนินการตามแผนปฏิบัติ และด้านการวางแผนปฏิบัติการ ข้อที่มีปัญหามาก คือ การจัดสรรงบประมาณประจำปีจากส่วนกลาง มีความล่าช้า ขาดเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการประเมินแผนงาน/โครงการ และผู้บริหารและหัวหน้าแผนงานของโรงเรียน มีระดับปัญหาการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี โดยรวมและรายด้าน ทั้ง 4 ด้าน ไม่แตกต่างกัน

บุญเลี้ยง คำชู (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบระดับการดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ โดยภาพรวมและรายด้าน และเพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางในการแก้ปัญหาตามกรอบแนวคิดการดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์ ผลการวิจัยพบว่า

1. บุคลากร โดยรวม จำแนกตามสภาพ ประเภทและขนาดโรงเรียนส่วนใหญ่เห็นว่า มีการดำเนินงานในระดับดี และมีการดำเนินงานในระดับพอใช้ 2 ด้าน คือ ด้านการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน และด้านการประเมินผลและการรายงาน ยกเว้นบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก เห็นว่ามีการดำเนิน โดยรวม 5 ด้าน อยู่ในระดับพอใช้ และมีการดำเนินงานในระดับดีในด้านการดำเนินงานตามแผน

2. ผู้บริหารเห็นว่า โรงเรียนประถมศึกษาที่มีการดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์ โดยรวมและเป็นรายด้านมี 3 ด้าน คือ ด้านการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย/ตัวชี้วัดความสำเร็จ และด้านกลยุทธ์การพัฒนา ผู้บริหารมีการดำเนินงานมากกว่าครู อาจารย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนบุคลากรในโรงเรียนขยายโอกาส เห็นว่าโรงเรียนมีการดำเนินงานโดยรวมและในรายด้าน 3 ด้าน คือ ด้านการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ



เป้าหมาย/ตัวชี้วัดความสำเร็จ และด้านการจัดทำแผนปฏิบัติงานและโครงการ มีการดำเนินงานมากกว่าโรงเรียนไม่ขยายโอกาส อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้ บุคลากรในโรงเรียนขนาดใหญ่และในโรงเรียนขนาดกลางโดยรวมและทุกด้าน มีการดำเนินงานมากกว่าบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็กอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ สรุปได้ว่า มีปัญหาขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ไม่ปฏิบัติตามแผน ขาดความกระตือรือร้น ขาดกำลังใจ และไม่มีการประเมินผล แนวทางแก้ไขปัญหา คือ จัดประชุม อบรม สัมมนา ชี้แจงประสานงาน จัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัย สร้างกลยุทธ์ที่ง่ายและสร้างเครื่องมือประเมินที่ดีต่อการปฏิบัติ

สุดท้าย เข้มช้อย (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. 2547 : 31 - 32) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การวิเคราะห์หมโนทัศน์และการปฏิบัติงานประเมินผลภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยแบ่งโรงเรียนสำหรับการวิจัยเป็น 4 รูปแบบ

รูปแบบที่ 1 คือ โรงเรียนที่มีหมโนทัศน์และการปฏิบัติงานระดับสูง

รูปแบบที่ 2 คือ โรงเรียนที่มีหมโนทัศน์ระดับสูงแต่การปฏิบัติงานระดับต่ำ

รูปแบบที่ 3 คือ โรงเรียนที่มีหมโนทัศน์ระดับต่ำและการปฏิบัติงานระดับสูง

รูปแบบที่ 4 คือ โรงเรียนที่มีหมโนทัศน์ระดับต่ำและการปฏิบัติงานระดับต่ำ

สรุปผลงานวิจัยไว้ว่า

โรงเรียนรูปแบบที่ 1 พบว่า การวางแผนการประเมินภายในสถานศึกษา มีการนำบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลภายในสถานศึกษา มาร่วมวางแผนในการปฏิบัติงานของโรงเรียน คือ ผู้บริหาร ครู คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองและนักเรียน โดยบุคคลทั้ง 3 กลุ่มหลัง จะไม่ได้เป็นผู้ร่วมกำหนดแผนการปฏิบัติงานของโรงเรียนโดยตรง แต่ก็มีส่วนในการกำหนดความต้องการเพื่อให้โรงเรียนนำไปวางแผนต่อไป ซึ่งแผนการปฏิบัติงานเหล่านี้จะถูกกำหนดไว้ในงานบริหารหลัก 6 ด้าน (บุคลากร อาคารสถานที่ ธุรการ การเงิน วิชาการ กิจกรรมนักเรียน และสัมพันธ์ชุมชน) ของโรงเรียน การปฏิบัติงานตามแผน พบว่า ครูทุกคนในโรงเรียน มีความร่วมมือ ร่วมใจในการปฏิบัติตามแผนงาน มีการปรึกษาหารือในการปฏิบัติงาน และรับผิดชอบขอพร่วมกันเป็นอย่างดี ทำให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ ของโรงเรียนเป็นไปตามแผนที่ไว้วางไว้ ส่วนการตรวจสอบการปฏิบัติงาน พบว่า การตรวจสอบการปฏิบัติงานประเมินผลภายในสถานศึกษาของโรงเรียนรูปแบบที่ 1 นั้น จะมีผู้บริหารเป็นประธานในการนิเทศ กำกับ

ติดตาม เพื่อตรวจสอบการปฏิบัติงาน และมีครูในโรงเรียน อีก 3 ท่าน เป็นกรรมการ ในการตรวจสอบ โดยแบ่งเป็นระดับชั้นก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับ มัธยมศึกษา ซึ่งมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งก่อนดำเนินการ ระหว่าง ดำเนินการ และสิ้นสุดการดำเนินการ

โรงเรียนรูปแบบที่ 2 พบว่า การวางแผนการประเมินผลภายในสถานศึกษา เป็นการวางแผนที่เกิดขึ้นจากความคิดเห็นของฝ่ายบริหาร โดยที่ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ไม่มีส่วนร่วมในการวางแผนด้วย ซึ่งจะส่งผลไปถึงการปฏิบัติงานในขั้นต่อไปด้วย การปฏิบัติตาม แผนงาน พบว่าการปฏิบัติงานตามแผนงานของโรงเรียนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ เนื่องจากครูไม่ได้รับทราบแผนการปฏิบัติงานของโรงเรียนว่าคืออะไร เป็นเพียงผู้ปฏิบัติการ เท่านั้นไม่มีการปรึกษาหารือกัน ทำให้เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ส่วนการตรวจสอบ การปฏิบัติงาน พบว่า มีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการตรวจสอบการประเมินภายใน สถานศึกษา เช่นเดียวกับโรงเรียนรูปแบบที่ 1 แต่ในทางปฏิบัติ พบว่า ไม่มีการตรวจสอบ การปฏิบัติงานของ โรงเรียน

สุภาพค์ จันทวานิช (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. 2547 : 19) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อ การดำเนินการในระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปผล งานวิจัยไว้ว่า

ด้านการวางแผน ข้อมูลค้นพบเชิงปริมาณ พบว่า สถานศึกษาส่วนใหญ่ มีการดำเนินการวางแผน ได้แก่ การเตรียมความพร้อม จัดทำระบบสารสนเทศ จัดทำ มาตรฐาน จัดทำแผนพัฒนาหรือธรรมนูญโรงเรียนและจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ส่วนข้อค้นพบเชิงคุณภาพ พบว่า กรณีศึกษาทั้ง 2 โรงเรียน มีการดำเนินการวางแผน ทุกประการ แต่ในรายละเอียดของการดำเนินการบางอย่างยังขาดความสมบูรณ์และ ยังเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมไม่มาก และกรณีศึกษาโรงเรียนวัดไผ่ทอง ส่วนใหญ่ ดำเนินการได้ดีกว่าโรงเรียนวัดท่าประกอบ

ด้านการดำเนินการ ข้อค้นพบเชิงปริมาณ พบว่า สถานศึกษาส่วนใหญ่ดำเนินการ ทุกเรื่อง ได้แก่ จัดทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวก ดำเนินการตามแผน และนิเทศ กำกับ ติดตามการทำงาน ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่า กรณีศึกษาทั้ง 2 โรงเรียน มีการดำเนินการ ทุกเรื่อง แต่ยังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ และแสดงรายละเอียดว่า การดำเนินการต่าง ๆ ทั้งการจัด ทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวก การดำเนินการตามแผน รวมทั้งการนิเทศติดตาม

โรงเรียนวัดไผ่ทองส่วนใหญ่ดำเนินการได้ครบถ้วนกว่าโรงเรียนวัดท่าประกอบ

ด้านการตรวจสอบ ประเมินและปรับปรุงคุณภาพการศึกษา ข้อค้นพบเชิงปริมาณพบว่าสถานศึกษาส่วนใหญ่ดำเนินการทุกเรื่อง ได้แก่ การตรวจสอบและการประเมินคุณภาพการศึกษา ทั้งโดยสถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัด รวมทั้งการนำผลการประเมินมาใช้เพื่อการปรับปรุงพัฒนา ข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่า กรณีศึกษาทั้ง 2 โรงเรียน มีการดำเนินการตรวจสอบและประเมินคุณภาพทั้งโดยโรงเรียนและหน่วยงานต้นสังกัด แต่บางส่วนไม่ได้เป็นการประเมินจากสภาพจริง โรงเรียนวัดไผ่ทอง ดำเนินการชัดเจนกว่าโรงเรียนวัดท่าประกอบ และทั้ง 2 โรงเรียน ไม่ได้นำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาได้อย่างชัดเจน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2546 ค : 142 - 143) ได้วิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา พบว่า

ผลการดำเนินงานของโรงเรียนในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในด้านการจัดทำธรรมนูญโรงเรียนหรือแผนพัฒนาคุณภาพโรงเรียนและแผนปฏิบัติการ ที่เน้นการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ดังนี้ ก่อนดำเนินการ ทุกโรงเรียนมีธรรมนูญโรงเรียนหรือแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาอยู่แล้ว แต่โรงเรียนส่วนใหญ่จัดทำโดยบุคลากรที่โรงเรียนแต่งตั้งหรือสำเนาของโรงเรียนอื่นมาใช้ ข้อมูลที่ใช้ทำแผนมีเพียงผลการจัดการศึกษาที่ผ่านมา และนโยบายของโรงเรียน ซึ่งยังไม่สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการจำเป็นของโรงเรียนและชุมชน รวมทั้งบุคลากรยังขาดความรู้ ความเข้าใจในการจัดทำธรรมนูญโรงเรียน หลังดำเนินการโรงเรียนในโครงการสามารถจัดทำธรรมนูญโรงเรียนที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งโดยกระบวนการและเนื้อหาสาระ กล่าวคือ โรงเรียนเน้นการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายอย่างทั่วถึง มีการใช้เทคนิคต่าง ๆ เช่น SWOT, AIC เป็นต้น กำหนดเป้าหมายที่เน้นการพัฒนาการเรียนการสอนและคุณภาพนักเรียนมากขึ้น อย่างไรก็ตามมีบางโรงเรียนที่ยังไม่พอใจในคุณภาพของธรรมนูญโรงเรียนและกำลังปรับปรุงแก้ไข ส่วนด้านการปฏิบัติตามแผนนั้น ก่อนดำเนินการ โรงเรียนส่วนใหญ่ กำหนดโครงการในแผนปฏิบัติการ ไม่สอดคล้องกับธรรมนูญโรงเรียน โดยยึดภาระงาน 6 งานของโรงเรียนเป็นหลัก และมอบให้ผู้รับผิดชอบโครงการไปเขียนโครงการแผนปฏิบัติการของโรงเรียน เป็นแผนเพื่อของบประมาณมากกว่าแผนที่สามารถนำไปปฏิบัติจริง มีโรงเรียนเพียงส่วนน้อยที่ระบุว่า ได้จัดทำแผนและดำเนินการตามแผนได้จริงอยู่แล้วก่อนเข้าโครงการ หลังดำเนินการ โรงเรียนส่วนใหญ่สามารถดำเนินงานได้ตามแผนปฏิบัติการในสถานะปกติ มีระบบการควบคุมกำกับกับการดำเนินงานและมีความตระหนักในการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการให้สำเร็จลุล่วงมากขึ้น มีการกำหนดผู้รับผิดชอบเป็นคณะและจัดทำ

ปฏิทินปฏิบัติงานที่ชัดเจน บางโรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรภายนอกมีส่วนร่วมปฏิบัติตามแผนและร่วมกำกับการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน บางโรงเรียนจัดทำคู่มือการบริหารและการปฏิบัติงาน โครงการให้ครูทุกคนใช้ อย่างไรก็ตามบางโรงเรียนไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผน/ปฏิทิน เนื่องจากมีนโยบายหลากหลายจากทุกระดับหน่วยงาน จึงต้องยืดหยุ่นเวลาในการปฏิบัติ

## 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ชูสเตอร์ (Schuster. 1987 : 277 – A) ได้ทำการศึกษากระบวนการวางแผนระยะยาว ในโรงเรียนประจำท้องถิ่นของอาร์ชดี โอซิเซ ซิกาโก เป็นการศึกษาว่ามีปัญหาอะไรในการวางแผน ผลการศึกษาวิจัยพบว่า การวางแผนจะได้ผลดีก็ต่อเมื่อเวลาได้ถูกใช้ไปตามแผนจริง คณะผู้วางแผนเลือกแผนอย่างระมัดระวัง มีที่ปรึกษา ดำเนินขั้นตอนตามกระบวนการวางแผนและเมื่อภาวะผู้นำใช้อย่างถูกต้อง ผู้วิจัยเสนอแนะว่า ควรมีสำนักรงานบริหารบุคคลเกี่ยวกับการวางแผนในโรงเรียน

โซเดอร์ (Soder. 1987 : 2410 –A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์ทางการศึกษาโดยผู้เชี่ยวชาญการวางแผนชุมชน ในวิทยาลัยชุมชน แคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกา พบว่า การวางแผนจะได้ผลดีก็ต่อเมื่อมีการวางแผนกลยุทธ์ด้วยการวิเคราะห์ระบบจัดเป็น โครงการพัฒนาระหว่างแผนต่อแผน และการวางแผนนั้นไม่ควรจำกัดในด้านเวลา ข้อตกลงในการวางแผน กลยุทธ์ควรได้รับการพิจารณาอย่างเคร่งครัดและเป็นไปอย่างถูกต้อง

โรเบิร์ต (Robert. 1989 : 5247 – A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวางแผนการศึกษาของรัฐอัลบามา กล่าวถึงสภาพสังคมและปรัชญาการศึกษาที่เปลี่ยนไป มีผลกระทบต่อ การวางแผนการศึกษา การศึกษาในครั้งนี้นำการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาและผู้บริหารการศึกษา พบว่า การวางแผนการศึกษาต้องกำหนดรูปแบบที่เหมาะสมและให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม โดยให้มีคณะกรรมการที่ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษา และด้านการวางแผน

มู (Moo. 1992 : 4169 – A) ได้ศึกษาการสังเคราะห์การวางแผนและการพัฒนาองค์กรเพื่อเสนอยุทธศาสตร์ การเปลี่ยนแปลงทางเลือกของโรงเรียน K – 12 สำหรับ

นักการศึกษา โดยศึกษาเชิงเอกสารและการวิจัย ผลการศึกษา พบว่า สามารถผสมผสาน ยุทธศาสตร์การวางแผนกับการพัฒนาองค์กร เพื่อสร้างยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงอย่างน้อย 2 วิธี สำหรับโรงเรียนดังกล่าว โดยยึดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จะเน้นเรื่องระบบย่อยของโรงเรียนในการสร้างปทัสถาน โครงสร้าง และกระบวนการในการสนับสนุนความร่วมมือ ความช่วยเหลือ ซึ่งกันและกัน การศึกษาด้วยตนเอง ตลอดจนการแก้ไขปัญหา ซึ่งหลักการ ยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลง นั้นให้ผู้ใช้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกเข้ามามีส่วนร่วม ในการกำหนด การใช้ การประเมิน และการปรับปรุงเป้าหมายของท้องถิ่น

บาลด์วิน (Baldwin. 1994 : 244) ได้ศึกษาการใช้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ในโรงเรียนประถมศึกษา 2 แห่ง เพื่อวินิจฉัยและทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนและ ยับยั้งการนำรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในโรงเรียน การเก็บข้อมูล ใช้การสัมภาษณ์ บุคลากรในโรงเรียน 10 คน ผลการศึกษาพบว่า มีปัจจัยที่สนับสนุนการนำรูปแบบการวางแผน กลยุทธ์มาใช้ ได้แก่

1. ความเป็นวิชาชีพของบุคลากร
  2. การสมานสามัคคีของบุคลากร
  3. ภาวะผู้นำของครูใหญ่
  4. ความเปิดเผยสร้างถึงความต้องการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร
  5. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและการสนับสนุนสำนักงานจากท้องถิ่น
- ส่วนปัจจัยที่ยับยั้งการนำรูปแบบดังกล่าวมาใช้ ได้แก่

1. การขาดปัจจัยส่งเสริมข้อใดข้อหนึ่งข้างต้น
2. ความไม่เข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์
3. จัดสรรเวลาให้กับการจัดทำแผนกลยุทธ์ไม่เพียงพอ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พอสรุปได้ว่า ระบบงานแผน เป็นส่วนสำคัญยิ่งในการบริหารงาน ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และเป็นระบบที่สร้างความมั่นใจให้สถานศึกษาว่า สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุด ผู้สำเร็จการศึกษา มีความรู้ ความสามารถ เป็นคนดี มีคุณธรรม และ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรกำหนดและความต้องการของชุมชน สังคม ประเทศชาติ แต่การปฏิบัติตามระบบงานแผนของสถานศึกษายังพบปัญหา คือ การจัดทำแผนยังขาดข้อมูล

ที่ชัดเจน ไม่เป็นปัจจุบัน ทรัพยากรมีไม่เพียงพอ ไม่ทันกับความต้องการใช้ ผู้บริหารและบุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจ ทฤษฎีและทักษะในการวางแผน ขาดกระบวนการกลุ่ม ไม่ให้ความสำคัญต่อแผน ขาดส่วนร่วมจากชุมชนและผู้เกี่ยวข้อง การดำเนินการตามแผน ขาดการรายงานผลการปฏิบัติตามระบบงานแผน ผู้บริหารขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามผลการดำเนินงาน บุคลากรมีภาระงานมาก การสนับสนุนทรัพยากรที่เอื้อต่อการดำเนินงาน ไม่เพียงพอ ไม่มีการประเมินผลหรือการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา ตามแผน หรือปฏิทินที่กำหนด ขาดเครื่องมือในการประเมินผลที่ชัดเจน ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญในการประเมินผลหรือการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา ซึ่งหน่วยงานหรือสถานศึกษาต้องร่วมกันพัฒนาในด้านต่าง ๆ ดังกล่าวต่อไป การวิจัยในครั้งนี้ จะทำให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ ในการพัฒนาระบบงานแผนของสถานศึกษา ที่นำไปสู่การปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการการจัดการศึกษาของสถานศึกษาต่อไป



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY