

การประกันคุณภาพการศึกษา ภายในสถานศึกษา

ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน



แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษาของสถานศึกษา

โครงการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับ

ลำดับที่
4

สำนักงานทดสอบทางการศึกษา
กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ



แนวทางการจัดทำแผนพัฒนา คุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา



สำนักงานทดสอบทางการศึกษา
กรมวิชาการ

กระทรวงศึกษาธิการ

www.moe.go.th

เอกสารประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา
ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

พิมพ์ครั้งแรก พ.ศ. 2544

จำนวนพิมพ์ 5,000 เล่ม

สำนักงานทดสอบทางการศึกษา กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ
สงวนลิขสิทธิ์

ISBN 974-269-1002



คำนำ

เอกสารการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นผลจากการดำเนินงานของแผนการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งคณะกรรมการปฏิรูปการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ มอบกรมวิชาการรับผิดชอบ โดยได้ศึกษาและพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ร่วมกับผู้ทรงคุณวุฒิจากมหาวิทยาลัย สถาบันราชภัฏ นักวิชาการศึกษาจากสำนักงานพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตการศึกษา ศึกษาธิการ ผู้แทนหน่วยงานต้นสังกัดและโรงเรียนในเขตการศึกษา 3 5 7 9 และ 11 จำนวน 21 โรง ดำเนินงานระหว่างปีการศึกษา 2543 ผลการศึกษาดังกล่าวนำเสนอเป็นกฎกระทรวงกำหนดระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และเอกสารการดำเนินงาน ตามระบบดังกล่าว ได้แก่

1. ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา : กรอบและแนวการดำเนินงาน
2. แนวทางการจัดทำระบบสารสนเทศสถานศึกษา
3. แนวทางการบริหารจัดการคุณภาพสถานศึกษา
4. แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

5. แนวทางการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพภายในของสถานศึกษา
6. แนวทางการรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปีของสถานศึกษา
7. แนวทางการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา โดยเขตพื้นที่การศึกษา

“แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา” เล่มนี้มุ่งหวังเพื่อให้สถานศึกษาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนบนพื้นฐานของกระบวนการวางแผนที่มีประสิทธิภาพโดยมุ่งเน้นให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้บรรลุผลร่วมกันเพื่อผลสำเร็จของผู้เรียน

กรมวิชาการ ขอขอบคุณคณะทำงานและผู้เกี่ยวข้องทุกท่านที่มีส่วนร่วมในการจัดทำและหวังว่าเอกสารชุดนี้จะเป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายและมาตรฐานคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานได้



(นายประพัฒน์พงศ์ เสนาฤทธิ์)

อธิบดีกรมวิชาการ

คำชี้แจง

ความท้าทายใหม่ๆ ภายใต้สังคมแห่งยุคโลกาภิวัตน์ และฐานความรู้ ส่งผลให้เกิดกระแสปฏิรูปการศึกษาทั่วทุกภูมิภาคของโลก คุณภาพของผู้เรียนเป็นประเด็นสำคัญของการอภิปรายในทุกเวทีการศึกษาและต่างเห็นพ้องในการปฏิรูปการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการเรียนการสอน การพัฒนาการศึกษาจะต้องเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาทุกมิติอย่างเป็นองค์รวม การจัดการศึกษาต้องคำนึงถึงการพัฒนาพหุปัญญา ในสิ่งแวดล้อมที่สะท้อนว่าผู้เรียนที่ได้รับการพัฒนา ในวันนี้จะสามารถเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นนักวัฒนธรรม นักสังคม นักเศรษฐศาสตร์ และนักเทคโนโลยี อันจะทำให้เขาเหล่านั้นเป็นผลผลิตของการจัดการศึกษาที่สามารถสร้างสรรค์ สามารถปรับตัวรู้เท่าทัน และตอบสนองต่อสิ่งท้าทายในอนาคตได้อย่างถูกต้องเหมาะสม กระบวนทัศน์ใหม่นี้สถานศึกษา จึงเป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีภาระความรับผิดชอบ ผลักดันการพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพบนพื้นฐานความหลากหลายและความแตกต่างของปัจเจกบุคคล ตลอดจนสร้างกลไกขับเคลื่อนการพัฒนาไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่องด้วยระบบการประกันคุณภาพภายใน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่สังคมต่อคุณภาพของผู้เรียน

การดำเนินการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วยกิจกรรมที่จำเป็น นับตั้งแต่การจัดระบบสารสนเทศ การจัดทำมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา การจัดทำแผน

พัฒนาคุณภาพการศึกษา การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพสถานศึกษา การจัดให้มีการประเมินคุณภาพการศึกษา การจัดทำรายงานคุณภาพประจำปี การรักษาและปรับปรุงระบบคุณภาพของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น สถานศึกษาจึงเป็นผู้รับผิดชอบที่สุดในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับความต้องการ และเป้าหมายของตน เอกสารชุดการประกันคุณภาพการศึกษา ภายในสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานนี้ จึงเป็นแนวทางอันเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาตนเองให้เข้มแข็ง

สำนักงานทดสอบทางการศึกษามุ่งหวังว่า เอกสารชุดนี้จะเป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายได้ หากมีข้อเสนอแนะประการใดโปรดแจ้งกลุ่มพัฒนามาตรฐาน 3 สำนักงานทดสอบทางการศึกษา กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ โทร. 0-2281-6136 ต่อ 308, 310 โทรสาร 0-2281-607

สารบัญ

หน้า

1	การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา	1
2	การพัฒนาคุณภาพและแผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษาของสถานศึกษา	9
	ภาระหน้าที่ของสถานศึกษา	9
	ความศรัทธาต่อการพัฒนาคุณภาพ	14
	คุณค่าร่วมของสถานศึกษา	15
	ความภาคภูมิใจในสถานศึกษา	17
	การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	18
	แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา	19
	ข้อกำหนดของการวางแผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษาของสถานศึกษา	19
	บทบาทของแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา	21
	เกณฑ์เกี่ยวกับแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา	22
	การทบทวนกระบวนการวางแผนและแผนพัฒนา คุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา	24
3	การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา	25
	ขั้นที่ 1 : การเตรียมการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ของสถานศึกษา	27
	ขั้นที่ 2 : การประเมินความต้องการและความจำเป็น ของสถานศึกษา	32

ขั้นที่ 3 : การวิเคราะห์ปัญหาสาเหตุ และพิจารณา แนวทางแก้ไขตามประเด็นสำคัญการพัฒนา	46
ขั้นที่ 4 : การกำหนดแผนปฏิบัติการรายปี	55
ขั้นที่ 5 : การเขียนแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของ สถานศึกษา	60
ขั้นที่ 6 : การนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของ สถานศึกษาสู่การปฏิบัติ	63

4 โครงสร้างของแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา	67
ส่วนประกอบของแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา	68

ภาคผนวก	75
----------------	----

- ภาคผนวก ก. ขอบข่ายการทบทวนกระบวนการวางแผน
และแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา
- ภาคผนวก ข. กรอบภาระงาน : การจัดทำแผนพัฒนา
คุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาในรอบปี
- ภาคผนวก ค. คุณลักษณะของสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ
- ภาคผนวก ง. ตัวอย่างการเขียนความเชื่อของสถานศึกษา
- ภาคผนวก จ. ตัวอย่างการเขียนยุทธศาสตร์และ
แผนปฏิบัติการรายปี

บรรณานุกรม

คณะทำงาน

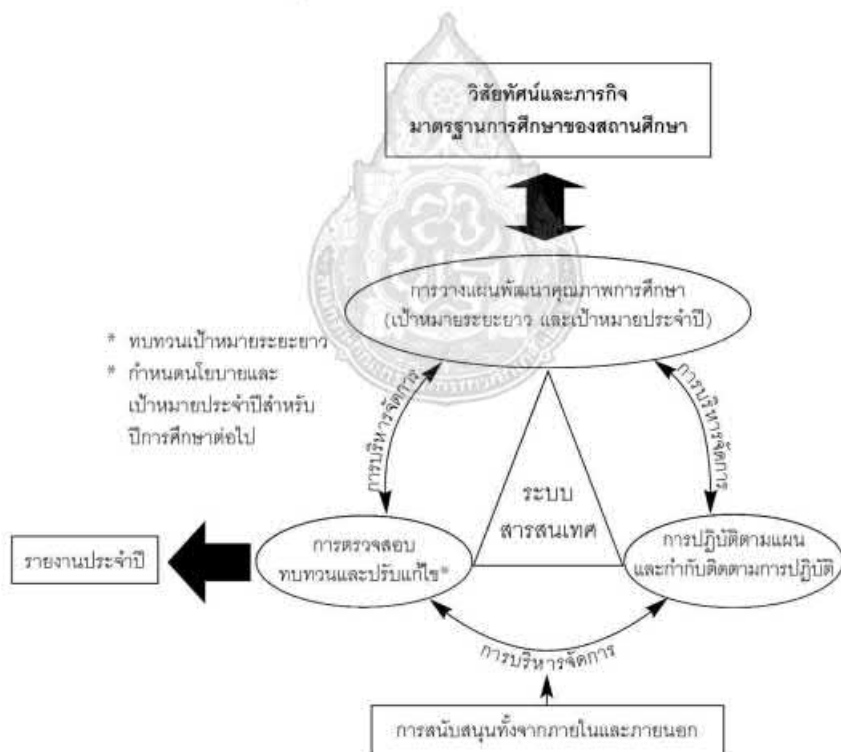
การประกันคุณภาพการศึกษา ภายในสถานศึกษา



การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและได้มาตรฐานสอดคล้อง
กับความต้องการของบุคคล และสังคมมีความสำคัญยิ่ง ในการพัฒนาคน
ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของประเทศ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักร
ไทยพุทธศักราช 2540 มาตรา 43 ระบุไว้ว่า บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอ
กันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ
มาตรา 81 ระบุไว้ว่ารัฐต้องจัดการศึกษาอบรมและสนับสนุนให้เอกชน
จัดการศึกษาอบรมให้เกิดความรู้คู่คุณธรรม เป้าหมายการปฏิรูปการศึกษา
จึงมุ่งพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้ “เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ
สติปัญญา ความรู้คู่คุณธรรมมีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต

สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข” (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 6)

การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนดังกล่าว สถานศึกษาต้องมีการบริหารจัดการคุณภาพอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง เริ่มจากการกำหนด วิสัยทัศน์ ภารกิจ และมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาอย่างชัดเจนเหมาะสม วางแผนพัฒนาคุณภาพและดำเนินงานตามแผนอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งตรวจสอบทบทวนปรับปรุงแก้ไข และรายงานผลอย่างสม่ำเสมอ



วงจรการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

ปัจจุบันการพัฒนาคุณภาพการศึกษาจำเป็นต้องบริหารจัดการศึกษาในเชิงคุณภาพ โดยมีการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นกลไกสำคัญที่เสริมและผลักดันให้กระบวนการทำงานในทุกระดับและบุคลากรที่เกี่ยวข้องดำเนินไปอย่างสอดคล้องกันเป็นระบบ มุ่งหน้าไปในทิศทางที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้เพื่อบรรลุเป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยหลักการและวิธีการบริหารและการจัดการคุณภาพ (Quality Management) สมัยใหม่ที่เน้นการสร้างเชื่อมั่นให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องว่าผู้เรียนจะได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยที่ความมั่นใจนี้ต้องตั้งอยู่บนรากฐานของหลักวิชา ข้อเท็จจริง หลักฐานเชิงประจักษ์และความสมเหตุสมผลเป็นสำคัญ ดังนั้นพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ได้กำหนดไว้ชัดเจนในหมวด 6 เรื่องมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา มาตราที่ 47 ว่า ให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา การประกันคุณภาพการศึกษาจึงเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้เกี่ยวข้องว่าผู้เรียนทุกคนจะได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพจากสถานศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยรับผิดชอบจัดและพัฒนาความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างเต็มศักยภาพ และมาตรา 48 ระบุว่า การประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการศึกษา ที่สถานศึกษาต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปี เสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชน นอกจากนี้มาตรา 49 กำหนดให้สถานศึกษาทุกแห่งต้องได้รับการประเมินคุณภาพภายนอก อย่างน้อย 1 ครั้ง ในทุก 5 ปี และต้องเสนอผลการประเมินคุณภาพการศึกษาต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน

ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในจึงเน้นความรับผิดชอบของสถานศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยงานรับผิดชอบการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนโดยตรง โดยสถานศึกษาร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเขตพื้นที่การศึกษา ภายใต้การกำกับ ดูแล และสนับสนุน ส่งเสริมของหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อสร้างความมั่นใจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักวิชา ข้อมูลหลักฐานที่ตรวจสอบได้ และการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายว่า ผู้เรียนทุกคนจะได้รับการบริการด้านการศึกษาที่มีคุณภาพจากสถานศึกษา เพื่อการพัฒนาความรู้ความสามารถและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่กำหนดไว้

ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาประกอบด้วยภาระงานที่สถานศึกษาต้องดำเนินการร่วมกัน อย่างเป็นระบบใน 8 เรื่อง

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

การดำเนินงานดังกล่าว ให้สถานศึกษายึดหลักการมีส่วนร่วมของชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยการส่งเสริมสนับสนุน และกำกับดูแลของหน่วยงานต้นสังกัด

วัตถุประสงค์ของเอกสารมีดังนี้

1. เพื่อให้สถานศึกษาได้ศึกษากระบวนการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา และสามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาทั้งระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. เพื่อให้สถานศึกษาสามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาแบบรอบด้านได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนและพัฒนาสถานศึกษาทั้งระบบทั่วทั้งองค์กร

นิยามศัพท์

การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการพัฒนาปรับปรุงการจัดการศึกษาของสถานศึกษาทั้งระบบทั่วทั้งองค์กร โดยทุกกิจกรรมที่เป็นส่วนประกอบหลักของระบบการจัดการศึกษา ได้แก่ หลักสูตร การเรียนการสอน การวัดผล ประเมินผล การบริหารจัดการ การปกครอง การพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรการบริหารงบประมาณ และการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ดำเนินการร่วมกันเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน คือ ผู้เรียนทุกคนมีคุณภาพผลสัมฤทธิ์สูงขึ้นและมีคุณลักษณะตามมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา หมายถึง แผนที่จัดทำอย่างเป็นระบบบนพื้นฐานข้อมูลของสถานศึกษาประกอบด้วยเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และแนวปฏิบัติที่ชัดเจน สมบูรณ์ ครอบคลุมการพัฒนาทุกกิจกรรมที่เป็นส่วนประกอบหลักของการจัดการศึกษาและเป็นที่ยอมรับร่วมกันจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง นำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายของแต่ละกิจกรรมที่กำหนดอย่างสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประเด็นสำคัญการพัฒนา หมายถึง ประเด็นที่จำเป็นและเร่งด่วนในด้านต่าง ๆ ตามส่วนประกอบหลักของระบบการจัดการศึกษา ที่ต้องได้รับการพัฒนาเป็นลำดับแรก เพื่อให้สนองการแก้ไขปัญหาของสถานศึกษาอันนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงผลสัมฤทธิ์และคุณลักษณะของผู้เรียนให้มีคุณภาพสูงตามมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขอบข่ายเนื้อหาสาระ

ขอบข่ายเนื้อหาสาระที่นำเสนอในเอกสารเล่มนี้แบ่งเป็น 4 ตอน แต่ละตอนมีรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นบทนำ กล่าวถึง เหตุผลและความจำเป็นที่สถานศึกษาต้องจัดทำระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ตามข้อกำหนดแห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และกระบวนการดำเนินงานตามระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ตลอดจนภาระหน้าที่ของสถานศึกษาที่สังคมคาดหวังในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์สำคัญ 2 ประการ คือ ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะตามมาตรฐานหลักสูตร และสถานศึกษามีความสามารถในการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของเอกสาร นิยามศัพท์ที่จำเป็นต่อความเข้าใจตรงกัน และสรุปขอบข่ายเนื้อหาสาระของแต่ละตอน เพื่อสร้างความเข้าใจในภาพรวม

ตอนที่ 2 กล่าวถึงสาระสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพและแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา โดยมุ่งเน้นในส่วนที่เกี่ยวกับความตระหนักในเรื่องคุณภาพการศึกษาอันนำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่สถานศึกษาจะต้องสร้างและพัฒนาควบคู่

ไปกับการพัฒนางานด้านกระบวนการเรียนรู้ นอกจากนี้ยังกล่าวถึงแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาในส่วนที่เกี่ยวกับข้อกำหนดในการวางแผน บทบาทของแผน เกณฑ์เกี่ยวกับแผน และการทบทวนกระบวนการวางแผนและแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อบุคลากรของสถานศึกษาได้เกิดความรู้ความเข้าใจสามารถนำความรู้ความเข้าใจนั้นไปปรับกระบวนการจัดทำแผนของสถานศึกษาให้เหมาะสมกับวิถีปฏิบัติของแต่ละแห่ง

ตอนที่ 3 กล่าวถึง ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาที่มุ่งเน้นประโยชน์ที่ผู้เรียนจะได้รับเป็นสำคัญ ถือเป็นแกนของการดำเนินงานจัดทำแผนโดยนำเสนอขั้นตอนที่ครอบคลุมตั้งแต่การจัดตั้งคณะจัดทำแผนถึงการนำแผนสู่การปฏิบัติรวม 6 ขั้นตอน กล่าวโดยสรุปคือ จุดเน้นของการจัดทำแผนจะต้องเป็นความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลสำเร็จของผู้เรียนอย่างทั่วทั้งสถานศึกษา มีการเก็บข้อมูลถึงระดับชั้นเรียน ครอบคลุมความต้องการทางการศึกษาอย่างรอบด้าน และดำเนินการด้วยความรอบคอบ มีการอภิปรายระดมสมองจนได้ข้อยุติในการตัดสินใจร่วมกันเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงและเสริมจุดเด่นของสถานศึกษา ทั้งนี้โดยอยู่บนข้อมูลของสถานศึกษาที่แท้จริง

ตอนที่ 4 กล่าวถึง ส่วนประกอบของแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาสถานศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการเขียนแผนของสถานศึกษา ซึ่งสถานศึกษาสามารถนำไปปรับให้เหมาะสมกับสภาพความพร้อมและวิถีการปฏิบัติของสถานศึกษาแต่ละแห่ง

นอกจากนี้ในภาคผนวกของเอกสารได้ให้รายละเอียดและตัวอย่างของขอบข่ายการทบทวนการวางแผนและแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา กรอบภาระงานการจัดทำแผน คุณลักษณะของสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ การเขียนความเชื่อของสถานศึกษา และการเขียนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการรายปี



การพัฒนาคุณภาพและแผนพัฒนา คุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

ภาระหน้าที่ของสถานศึกษา

สถานศึกษามีภาระหน้าที่ที่สังคมมอบหมาย คือ รับผิดชอบจัดการศึกษาที่มีคุณภาพให้แก่กุลบุตร กุลธิดา ฉะนั้นอาจกล่าวได้ว่าการจัดการศึกษาคือ การผลิตผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยการพัฒนาความสามารถของสถานศึกษาควบคู่กันไปให้มีประสิทธิภาพดีเพียงพอที่จะจัดการศึกษาให้ผู้เรียนได้อย่างมีคุณภาพ ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า สถานศึกษาดำเนินงานเพื่อให้ได้ผลผลิตที่สำคัญ 2 ประการ ดังได้กล่าวมาแล้วข้างต้น คือ ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถ บุคลิกลักษณะและคุณสมบัติตามมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

และอีกประการหนึ่งคือสถานศึกษามีความสามารถในการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนบรรลุผลลัพท์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ในกระบวนการผลิตหรือการพัฒนาการศึกษา สถานศึกษามีภาระงานมากมายนับตั้งแต่การรับผู้เรียนเข้าเรียน จนกระทั่งผู้เรียนสำเร็จการศึกษาออกไป ภาระงานเหล่านี้สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ การพัฒนาระบบการจัดการ และการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ซึ่งเป็นงานที่ต้องสร้างความเชื่อมั่นแก่สังคมว่า มีคุณภาพและพัฒนาควบคู่กันไป รายละเอียดของรูปแบบการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษานำเสนอในแผนภูมิที่ 1

1. การพัฒนาระบบการจัดการ ประกอบด้วยกระบวนการใหญ่ ๆ คือ

1.1 กระบวนการพัฒนาองค์กร

- การพัฒนาศักยภาพให้พร้อมที่จะปฏิบัติการเรียนรู้
- พัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการ และพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร
- จัดโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็น ปลอดภัยและเอื้อต่อการเรียนรู้
- ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 กระบวนการพัฒนาคุณภาพที่ยั่งยืนและต่อเนื่อง

- พัฒนาระบบพื้นฐานข้อมูลการศึกษาเพื่อการปรับปรุงคุณภาพ
- จัดทำและทบทวนแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ
- พัฒนาผลการเรียนรู้ของผู้เรียนให้สูงขึ้นเป็นลำดับ สอดคล้องกับมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาพื้นฐาน
- นิเทศ กำกับ ติดตามการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาทุกชั้นตอน
- ปฏิบัติการปรับปรุงแก้ไขและการป้องกันข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นจากการนิเทศสถานศึกษา
- ตรวจสอบ ทบทวนคุณภาพทั้งในด้านผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนตามมาตรฐานและความก้าวหน้าในการดำเนินงานของสถานศึกษาเมื่อครบรอบการดำเนินงานที่กำหนดในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา
- การรายงานผลการปฏิบัติประจำปี

ฯลฯ

1.3 กระบวนการสร้างความร่วมมือกับผู้ที่เกี่ยวข้อง

- ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา
- ร่วมกับผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาในการสร้างสรรค์กิจกรรมคุณภาพ

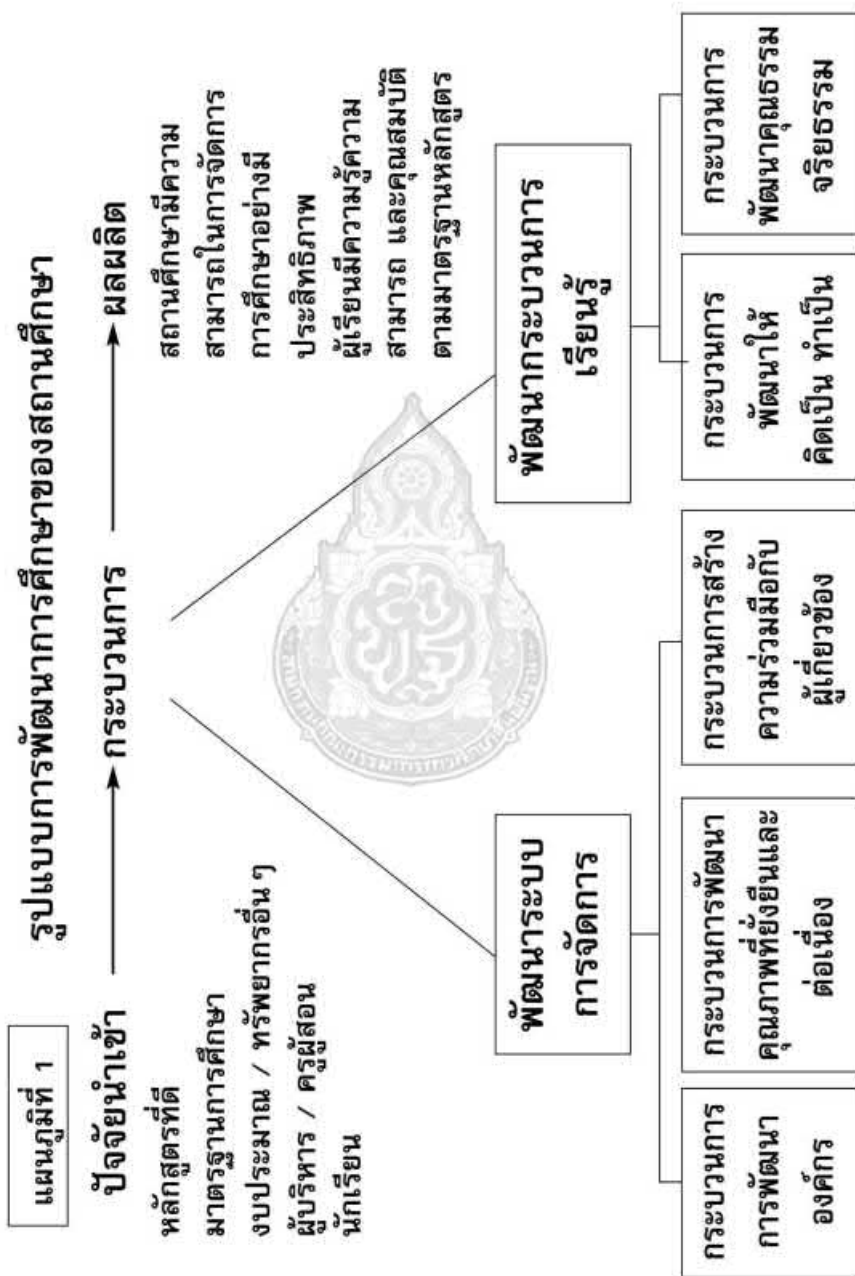
ฯลฯ

2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

ดำเนินการตามรูปแบบการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ให้เป็นไปตามแนวทางของหมวด 4 แห่ง พระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542 ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการดังนี้

2.1 กระบวนการพัฒนาให้คิดเป็น ทำเป็น

2.2 กระบวนการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม



ความศรัทธาต่อการพัฒนาคุณภาพ

การดำเนินงานของทุกฝ่ายในองค์กรเปรียบเสมือนฟันเฟืองที่เฟืองแต่ละตัวจะหมุนสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ หากมีเฟืองตัวใดหยุดนิ่งก็จะทำให้ระบบสะดุด เช่นเดียวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาซึ่งทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต้องพัฒนาในทิศทางเดียวกันอย่างเป็นระบบ เพื่อมุ่งสู่การบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด หากฝ่ายใดมิได้ดำเนินการร่วมกันไปด้วยย่อมส่งผลให้ระบบของสถานศึกษาสะดุดเช่นกัน การพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ได้ปฏิบัติมากเป็นการเพิ่มโครงการใหม่ๆ มาดำเนินการ ซึ่งบ่อยครั้งอยู่ในการดำเนินงานของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งทำให้ไม่สามารถรองรับกับสิ่งที่ต้องการให้เกิดผลได้ นักการศึกษานักปฏิรูปการศึกษาจึงเห็นว่าสถานศึกษาจะสามารถจัดการศึกษาให้ผู้เรียนทุกคนมีคุณภาพสูงได้ต่อเมื่อทุกองค์ประกอบหลักในการจัดการของสถานศึกษาอันได้แก่ หลักสูตร การเรียนการสอน การวัดผลประเมินผล การบริหารจัดการ การปกครอง การพัฒนาวิชาชีพ การบริหารงบประมาณ และการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน ดำเนินการร่วมกันเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันจึงมีแนวคิดที่ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการให้เป็นวิถีใหม่ในการพัฒนาทั้งระบบแบบรอบด้านโดยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องซึ่งนำไปสู่เป้าหมายปลายทางคือคุณภาพของผู้เรียนที่เป็นไปตามมาตรฐานหลักสูตรที่สังคมต้องการ แนวคิดนี้จะสัมฤทธิ์ผลขึ้นอยู่กับความศรัทธาและความตั้งใจอันแน่วแน่ของบุคลากรทุกคนที่จะรับบทบาทและความรับผิดชอบที่สูงขึ้น เป็นศรัทธาของบุคลากรต่อภาระความรับผิดชอบการจัดการศึกษาที่สถานศึกษาจะต้องสร้างให้เกิดขึ้น

การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อคุณภาพเยาวชนของชาติที่มีความสามารถ และเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศชาติให้เจริญรุ่งเรืองต่อไป เป็นงานที่ต้องอุทิศเวลา ผู้ปฏิบัติจะมีภาระงานมากขึ้น ทั้งงานสอน หรืองานบริหารที่อยู่ในความรับผิดชอบปกติกับงานใหม่ที่จะต้องจัดการให้มีมาตรฐานสูงขึ้น ทั้งในด้านการสอน การบริหาร การพัฒนาวิชาชีพ เป็นต้น ดังนั้นสิ่งจำเป็นที่ต้องดำเนินการควบคู่ไปในกระบวนการปรับปรุง พัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา คือ การสร้างศรัทธาของบุคลากรต่อการปรับปรุงคุณภาพ เพื่อให้เกิดการสนับสนุนของบุคลากรภายในการประสานงาน การทำงานร่วมกันเป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพและมีความร่วมมืออย่างแข็งขัน ฉะนั้น การประสานสัมพันธ์ และศรัทธาของผู้ปฏิบัติย่อมเป็นฐานสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการ

แนวทางในการสร้างศรัทธาต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา สามารถทำได้โดยสร้างเอกภาพในการทำงาน ได้แก่ คุณค่าร่วมของสถานศึกษา ความภูมิใจในสถานศึกษา และการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

คุณค่าร่วมของสถานศึกษา

เพื่อให้สามารถรองรับการดำเนินงานตามข้อกำหนดแห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 สถานศึกษาหลายแห่งเร่งปรับปรุงพัฒนาตนเอง มีการกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจ เป้าหมาย การพัฒนาทั้งระยะยาวและระยะสั้น จัดโปรแกรมการฝึกอบรมบุคลากรทั้งในเรื่องคุณภาพการศึกษา และการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน มีการ

ปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร มีระบบการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร เป็นต้น อย่างไรก็ตามคงไม่สามารถเกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้อย่างแท้จริงและยั่งยืน หากวัฒนธรรมขององค์กรไม่มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงด้วย การปลุกฝังคุณค่าร่วมต่อภาระความรับผิดชอบ จึงเป็นความจำเป็นและเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องกระตุ้นความรู้สึกของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษาให้มีความนิยม คุณค่าหรือความเชื่อร่วมในการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่พึงประสงค์

คุณค่าร่วมที่สถานศึกษากำหนดขึ้น จะเป็นหัวใจของการปลุกฝังจิตสำนึกต่อคุณภาพการศึกษา เป็นหลักในการคิด ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จได้อย่างเป็นรูปธรรมและเป็นกฎเกณฑ์ ร่วมที่บุคลากรทุกคนยึดถือปฏิบัติตามได้ เพื่อทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีคุณค่าดีที่สุดต่อผู้เรียน เช่น สถานศึกษาที่มีคุณค่าร่วมว่า

“ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้”

สิ่งนี้ก็จะเป็นหลักในการคิดเพื่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษาที่ครูผู้สอนจะต้องรู้จักนักเรียนของตนเป็นรายบุคคล จะต้องดูแล ห่วงใย เอาใจใส่ต่อผู้เรียนทุกคนของตนจนผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองตามเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนดให้จงได้

“ผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด” หากสถานศึกษามีคุณค่าร่วมนี้

การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูทุกคนก็ต้องสะท้อนหลักในการคิดนี้ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีคุณค่าที่ดีที่สุดต่อผู้เรียน เป็นต้น

ความภาคภูมิใจในสถานศึกษา

สถานศึกษาทุกประเภทย่อมมีการแข่งขันกันที่คุณภาพการจัดการเรียนการสอน คุณภาพการเอาใจใส่ดูแลผู้เรียน คุณภาพของสวัสดิการที่จัดให้แก่ผู้เรียน และที่สำคัญคือ คุณภาพของผู้เรียน สิ่งเหล่านี้เป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนมาตรฐานของสถานศึกษา และความพึงพอใจของบิดา มารดา ผู้ปกครอง และชุมชนที่มีต่อสถานศึกษา สิ่งเหล่านี้ยังเป็นเหตุผลหลักของการดำรงอยู่ของสถานศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยงานให้บริการแก่สังคมทางด้านการศึกษา ฉะนั้นในบริบทของการปฏิรูปการศึกษาที่สถานศึกษาจะต้องแสดงภาระความรับผิดชอบต่อสังคมว่าจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพและคุ้มค่า สถานศึกษาควรท้าทายความสามารถของตนเอง กำหนดภาพลักษณ์ในอุดมคติ เพื่อสร้างความภาคภูมิใจแก่บุคลากรว่าโรงเรียนของเราเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ

ภาพลักษณ์ที่ท้าทายความสามารถในการจัดการด้านคุณภาพของสถานศึกษาและเป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อการแสวงหา ประกอบด้วย

1. ผู้เรียนมีคุณภาพ สถานศึกษาควรจะได้รับความสำเร็จถือว่าเป็นสถานศึกษาที่ดี เพราะผู้สำเร็จการศึกษาลงมือผู้ที่กำลังศึกษาอยู่เป็นบุคคลที่มีความสุขใจ มีความสามารถโดดเด่น มีความเป็นเลิศทางวิชาการ มีคุณธรรมจริยธรรมดีเยี่ยม

2. สถานศึกษาที่ดีที่สุดแห่งหนึ่ง สถานศึกษาควรจะปรับปรุงคุณภาพของตนให้ได้มาตรฐาน จัดอยู่ในกลุ่มที่มีความเป็นเลิศในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อการปฏิบัติงานที่มีคุณค่าดีที่สุดต่อผู้เรียน

3. สถานศึกษาที่มีส่วนร่วมมากที่สุดแห่งหนึ่งในการพัฒนา
วงการศึกษ สถานศึกษาควรมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ และการเรียน
 การสอน มีความภาคภูมิใจในความแข็งแกร่งทางวิชาการของตน และมี
 ส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการพัฒนางานการศึกษาด้วยการคิดค้น และเผยแพร่
 วิทยวิธีการสอนที่สถานศึกษาใช้ได้ผลกับผู้เรียนกลุ่มต่างๆ

4. สถานศึกษาที่มีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมมากที่สุดแห่งหนึ่ง
 สถานศึกษาควรเป็นสถาบันสังคมที่เป็นแบบอย่างในการนำชุมชนให้ร่วมรับ
 รับผิดชอบต่อปัญหาของประเทศ และประชาคมโลกอย่างจริงจังเพื่ออนุชนรุ่นหลัง

การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

เป้าหมายสูงสุดของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา
 คือ มุ่งเน้นผลลัพธ์ที่ดีขึ้นซึ่งต้องดำเนินการโดยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั่วทั้ง
 สถานศึกษา ดังนั้น ภายหลังจากการวางแผนและดำเนินการแล้ว จะต้อง
 แสดงความสำเร็จของผลการดำเนินงาน ระบุถึงสิ่งที่มีการปรับปรุงเพื่อ
 เป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ ฉะนั้นด้วยกระบวนการปฏิบัติงาน
 เชิงระบบเป็นวัฏจักร มีการวางแผน การปฏิบัติงาน การตรวจสอบ และ
 ปรับปรุง แล้ววางแผนใหม่และนำสู่การปฏิบัติใหม่เป็นวัฏจักรหมุนไปตลอด
 โดยในแต่ละรอบจะมีการตรวจสอบและนำข้อมูลกลับมาปรับปรุงแก้ไข
 ผลการปฏิบัติงานก็จะดีขึ้น บรรลุเป้าหมายที่สูงขึ้น เกิดการยกระดับคุณภาพ
 อย่างต่อเนื่อง บนรากฐานการวัดความก้าวหน้า การดำเนินการเปลี่ยนแปลง
 บนข้อมูลที่เชื่อถือได้ และความร่วมมือกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็น
 ส่วนสำคัญของการพัฒนาสถานศึกษาแบบรอบด้านอย่างต่อเนื่อง

แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

เพื่อให้การจัดการศึกษาบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย สถานศึกษาควรสามารถตอบคำถามต่อไปนี้ได้เพื่อเป็นพื้นฐานในการพัฒนา คือ

1. สถานะปัจจุบันของสถานศึกษาอยู่ ณ จุดใด สภาพเป็นอย่างไร มีจุดเด่นด้านใด มีสิ่งใดที่เป็นปัญหาจะต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไขหรือเน้นส่งเสริมยิ่งขึ้น

2. เป้าหมายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาคืออะไร

3. สถานศึกษาจะดำเนินการอย่างไรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

4. สถานศึกษาทราบถึงความสำเร็จได้อย่างไร

การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาจะตอบคำถามข้างต้นเหล่านั้น เพื่อเป็นทิศทาง ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

ข้อกำหนดของการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา เป็นกรอบงานเพื่อการปรับปรุงแก้ไขปัญหาและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ การวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาจึงเป็นกระบวนการที่สถานศึกษา ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องร่วมกันจัดทำเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในคุณภาพผู้เรียนที่สูงขึ้นด้วยกระบวนการพัฒนาที่สนองตอบปัญหา และความต้องการของสถานศึกษาและชุมชน การวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาจึงมีข้อกำหนด ดังนี้

1. มีการวางแผนต่อเนื่อง แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาต้องมีความต่อเนื่องทุกปี เพื่อสามารถเปรียบเทียบความสำเร็จของผู้เรียนแต่ละปี และเกิดการพัฒนาต่อเนื่อง

2. มีการกำหนดระดับความก้าวหน้าทีพอเพียงอย่างชัดเจน แผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาต้องเป็นแหล่งเพื่อการตรวจสอบ และเปรียบเทียบความก้าวหน้าของผลการเรียนรู้ของผู้เรียนแต่ละปี โดยกำหนดตัวบ่งชี้ความสำเร็จของผู้เรียนให้ชัดเจน

3. มุ่งเน้นความสำเร็จในการพัฒนาผู้เรียน แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาต้องจัดทำโดยยึดแนวทาง 3 ประการนี้คือ

3.1 ผู้เรียนทุกคนได้พัฒนาการเรียนรู้

3.2 วิธีการที่จะทราบว่าคุณเรียนทุกคนได้พัฒนาการเรียนรู้

3.3 การปรับปรุง เปลี่ยนแปลงเพื่อให้ผู้เรียนทุกคนประสบความสำเร็จตามมาตรฐานหลักสูตร ทั้งนี้ สถานศึกษาจะต้องตอบคำถาม 3 ข้อ ต่อไปนี้

- สถานะปัจจุบันของสถานศึกษาเป็นอย่างไร
- ทิศทางเป้าหมายในอนาคตของสถานศึกษาคืออะไร
- ยุทธศาสตร์ แนวดำเนินงานการพัฒนาจะอย่างไร

4. แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา จัดทำโดยสอดคล้องกับบริบทต่างๆ ได้แก่ นโยบายและเป้าหมายการศึกษาที่กำหนดโดยรัฐ ความคาดหวังของชุมชน

5. แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาต้องเกิดจากการร่วมกันคิดอย่างเป็นระบบด้วยความรอบคอบ รอบรู้ และรอบด้านเกี่ยวกับสิ่งที่ประสงค์ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยตระหนักว่าคุณค่าของการวางแผนอยู่ที่กระบวนการวางแผนที่เอื้อให้เกิดสิ่งต่อไปนี

5.1 เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายของสถานศึกษา ตลอดจนผู้มีส่วนร่วมกับผลผลิตของสถานศึกษา โดยตระหนักว่าทุกฝ่ายทั้งบุคลากรภายในและภายนอกสถานศึกษามีการรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของผู้เรียน รู้สึกเป็นเจ้าของแผนและรับผิดชอบต่อการนำแผนสู่การปฏิบัติ

5.2 เกิดการเก็บรวบรวมข้อมูลคุณภาพผู้เรียนจากแหล่งต่างๆ อย่างหลากหลาย ทั้งข้อมูลปฐมภูมิ และข้อมูลทุติยภูมิ โดยนำข้อมูลมาอภิปราย วิเคราะห์ สังเคราะห์เพื่อให้ได้ประเด็นต่างๆ ชัดเจน สามารถบรรลุข้อยุติเพื่อการตัดสินใจร่วมกัน

5.3 เกิดการใช้ข้อมูลตามข้อเท็จจริงจากห้องเรียนมาพัฒนาคุณภาพอันนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนที่สูงขึ้น

5.4 เกิดผลทางปฏิบัติได้ทันทีเพราะสถานศึกษารู้จุดอ่อน สิ่งที่เป็นปัญหาที่จะต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไข ลำดับจุดเน้นการพัฒนา ยุทธศาสตร์ วิธีการ และแนวปฏิบัติที่เป็นไปได้ และสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา

บทบาทของแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

1. เป็นทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา โดยได้ออกแบบกิจกรรมการพัฒนาด้านต่างๆ ที่สถานศึกษาจะต้องจัดการให้มีมาตรฐานสูงขึ้นไว้ล่วงหน้า บนพื้นฐานความเป็นไปได้ในการดำเนินงานของสถานศึกษา แผนนี้จึงเป็นเสมือน “แผนที่” หรือ “พิมพ์เขียว” การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่พึงประสงค์

2. เป็นเครื่องมือสร้างความเชื่อมั่นแก่ชุมชน และผู้ที่เกี่ยวข้องว่า สถานศึกษาจะสามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานหลักสูตรได้ โดยดำเนินการตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาที่จัดทำขึ้น

3. เป็นเอกสารหลักสำหรับการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพภายในและภายนอก โดยการดำเนินงานของสถานศึกษาจะเป็นไปตามกรอบงานที่แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษากำหนด

เกณฑ์เกี่ยวกับแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาที่ดีจะสร้างความมั่นใจได้ว่า สถานศึกษาได้พัฒนาศักยภาพการจัดการศึกษาให้สามารถดำเนินการได้บรรลุตามเป้าหมาย แผนที่ดีควรมีลักษณะสำคัญ 9 ประการ ต่อไปนี้

1. องค์ประกอบต่างๆ ในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ต้องมีความชัดเจนสอดคล้องรับกันอย่างสมเหตุสมผล และเป็นระบบ

- วิสัยทัศน์และภารกิจต้องมีความชัดเจนเป็นที่เข้าใจ และยอมรับร่วมกันจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

- การวางแผนและการออกแบบกิจกรรมต่างๆ ในสถานศึกษา เช่น การเรียนการสอน การวัดและประเมินผล ตลอดจนการบริหารจัดการ ต้องประสานสัมพันธ์และมีความสอดคล้องกัน และต่างมุ่งไปสู่เป้าหมายร่วมกันอย่างเป็นระบบ

2. ระบบการสนับสนุนภายใน ผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากร ทุกฝ่ายในสถานศึกษาและบุคคลที่เกี่ยวข้องต้องเห็นชอบกับแผนพัฒนา

คุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา และให้ความสนับสนุนและร่วมมืออย่างจริงจัง ในการนำแผนสู่การปฏิบัติ

3. เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และตัวบ่งชี้ในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาต้องเป็นสิ่งที่สังเกตได้และวัดได้ในเชิงปริมาณ

4. ยุทธศาสตร์ และเทคนิควิธีต่างๆ ที่ใช้ในกระบวนการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล ตลอดจนการบริหารจัดการ ต้องตั้งอยู่บนรากฐานทางทฤษฎี หรือหลักวิชาที่ถูกต้อง และต้องมีการวิจัยเชิงประจักษ์สนับสนุนประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

5. แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาต้องกำหนดรูปแบบ และวิธีการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจตามแผนอย่างได้ผลดี

6. แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ต้องระบุแหล่งวิทยาการภายนอกที่จะให้ความร่วมมือช่วยเหลือ และสนับสนุนทางวิชาการ

7. ผู้ปกครองและชุมชนต้องมีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมและรับบทบาทสำคัญในกิจกรรมต่างๆ ตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

8. ต้องมีการประสานสัมพันธ์และระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ เช่น หน่วยงานของรัฐ องค์กรเอกชน สถาบันและมูลนิธิต่างๆ เพื่อนำมาสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

9. ต้องมีเครื่องมือและระบบการวัดและประเมินการเรียนรู้ และผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนที่สอดคล้องกับมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การทบทวนกระบวนการวางแผนและแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

การทบทวนเกี่ยวกับแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา จะดำเนินการใน 2 ลักษณะ คือ

1. การทบทวนกระบวนการวางแผนและแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

2. การทบทวนประสิทธิภาพของแผนภายหลังที่มีการนำไปปฏิบัติแล้ว

การทบทวนที่กล่าวถึงในเอกสารนี้จะครอบคลุมเฉพาะการทบทวนกระบวนการวางแผน และแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาซึ่งเป็นผลผลิตจากกระบวนการวางแผน สำหรับการทบทวนประสิทธิภาพของแผนเป็นการดำเนินงานเมื่อได้มีการนำไปใช้แล้ว เพื่อดูว่าแผนนั้นมีประสิทธิภาพหรือไม่ การดำเนินงานตามแผนสามารถบรรลุผลตามเป้าหมาย ได้หรือไม่ ซึ่งจะกล่าวไว้ในเอกสารการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพภายในสถานศึกษา

การทบทวนกระบวนการวางแผนและแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา สามารถดำเนินการโดยคณะกรรมการจัดทำแผนหรือโดยคณะตรวจสอบ ทบทวนที่สถานศึกษาแต่งตั้งขึ้น โดยกำหนดขอบข่ายการทบทวนไว้ 6 ด้านหลัก ได้แก่ การร่วมมือของทุกฝ่าย ความสมบูรณ์ ความเที่ยงตรงถูกต้อง ความสอดคล้อง ความเชื่อมโยง การคิดไปข้างหน้า

รายละเอียดขอบข่ายการทบทวนกระบวนการวางแผนและแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา นำเสนอไว้ในภาคผนวก ก.

การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษาของสถานศึกษา



วิธีการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษามีหลายวิธี ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของสถานศึกษาจะเลือกใช้วิธีการใด ทั้งนี้จะต้องเป็นแผนที่สะท้อนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามเกณฑ์ของแผนทั้ง 9 ประการดังได้กล่าวไว้ในตอนที่ 2 เอกสาร คู่มือนี้จักนำเสนอกระบวนการจัดทำแผน ซึ่งประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ที่พิจารณาเห็นว่ครอบคลุมเต็มกระบวนการนับตั้งแต่การจัดตั้งคณะจัดทำแผนจนถึงการนำแผนสู่การปฏิบัติ ดังรายละเอียดในแผนภูมิที่ 2

แผนภูมิที่ 2 กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษาของสถานศึกษา



ขั้นที่ 1 : การเตรียมการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษาของสถานศึกษา

กล่าวถึงการริเริ่มดำเนินการโดยระดับนโยบายคัดเลือก สรรหา แต่งตั้งบุคลากรที่มีประสบการณ์สูงเป็นคณะจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาและเริ่มต้นกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

ขั้นที่ 1 ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 4 ขั้นตอน ดังนี้

- 1.1 การจัดตั้งคณะจัดทำแผน
- 1.2 การทำความเข้าใจในบทบาทหน้าที่
- 1.3 การประสานความร่วมมือทางวิชาการ
- 1.4 การวางแผนการทำงานของคณะจัดทำแผน

1.1 การจัดตั้งคณะจัดทำแผน

1.1.1 การเตรียมการ

ผู้บริหารสถานศึกษาอาจจัดประชุมคณะบุคคลกลุ่มเล็ก ๆ อันประกอบด้วย ผู้แทนคณะกรรมการสถานศึกษา เจ้าหน้าที่เขตการศึกษา ครู ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน ที่มีความรู้เกี่ยวกับพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แนวคิดในการปฏิรูปสถานศึกษา การปฏิรูปการเรียนรู้ และการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อหารือเกี่ยวกับการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผน

การเลือกคณะกรรมการจัดทำแผนมีความสำคัญมาก เพราะคณะกรรมการชุดนี้จะต้องรับผิดชอบงานวิเคราะห์ความต้องการ

และความจำเป็นของสถานศึกษา ตลอดจนวางแผนยุทธศาสตร์ การดำเนินงานจะบรรลุเป้าหมายได้ขึ้นอยู่กับความสามารถในการตัดสินใจ และประสบการณ์ของคณะกรรมการจัดทำแผนนี้ สิ่งที่ต้องพิจารณาก่อนการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผน คือ

1. ปัจจุบันสถานศึกษามีคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาที่สามารถวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งระบบหรือไม่
2. กรณีต้องแต่งตั้งคณะกรรมการชุดใหม่ จะสรรหาคณะกรรมการอย่างไร
3. ควรมีกิจกรรมใดที่จะทำให้คณะกรรมการจัดทำแผนได้สร้างความสัมพันธ์ ความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจเกิดการทำงานเป็นทีมอย่างแท้จริง
4. คณะกรรมการจัดทำแผนจะประสานกับคณะกรรมการอื่นๆ ของสถานศึกษาและของเขตพื้นที่การศึกษาได้อย่างไร
5. คณะกรรมการจัดทำแผนมีกลไกในการตัดสินใจหรือให้ข้อเสนอแนะอย่างไร
6. คณะกรรมการจัดทำแผนจะสื่อสารกับกลุ่มที่ตนเป็นผู้แทนมา และกับสมาชิกของชุมชนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของสถานศึกษา ให้มีความรู้ความเข้าใจในโครงการพัฒนาสถานศึกษานี้ได้อย่างไร

1.1.2 การแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผน

สถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผน ซึ่งควรประกอบด้วยบุคลากรทั้งจากสถานศึกษา ชุมชนและผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ ผู้บริหาร

สถานศึกษา ครูผู้แทนระดับชั้นหมวดวิชาและกลุ่มฝ่ายต่างๆ ผู้แทนคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนศิษย์เก่า ผู้ปกครองนักเรียนที่มีกองทุนสนับสนุนการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผู้แทนชุมชน เจ้าหน้าที่เขตการศึกษา และอาจมีผู้แทนนักเรียนและหรือผู้แทนจากกลุ่มวิชาชีพอย่างหลากหลายเช่น องค์กรสังคม องค์กรธุรกิจ นักจิตวิทยา นักแนะแนว นักหลักสูตร เป็นต้น

จำนวนของคณะกรรมการจัดทำแผนให้อยู่ในดุลพินิจของสถานศึกษา แต่ไม่ควรเป็นคณะใหญ่มาก ทั้งนี้ ควรพิจารณาบนพื้นฐานด้านขนาดของสถานศึกษา และประสิทธิภาพการดำเนินงาน นอกจากนี้เพื่อให้สามารถจัดทำแผนได้อย่างราบรื่น คณะจัดทำควรเป็นผู้มีทักษะอย่างดียิ่งในด้านการจัดองค์กร เป็นที่นับถือของชุมชน เป็นที่ยอมรับว่าเป็นผู้ทำงานได้ประสบความสำเร็จ และเป็นตัวแทนหลักของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง กับสถานศึกษา คณะกรรมการจัดทำแผนควรมอบหมายคณะอนุกรรมการชุดต่างๆ ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ ดำเนินงานในกิจกรรมต่างๆ ตามความเหมาะสมเพื่อการดำเนินงานจัดทำแผนที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.2 การทำความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่

คณะกรรมการจัดทำแผนมีหน้าที่รับผิดชอบในการคิดโครงการที่จะตอบสนองนโยบายด้านการศึกษาของพื้นที่ของประเทศ และความคาดหวังของชุมชน ตลอดจนการสร้างแรงสนับสนุนแผน

การวางแผนปรับปรุงคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาอย่างถูกหลักวิชาและการตัดสินใจที่อาศัยข้อมูลที่น่าเชื่อถือเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพด้านต่างๆ จะนำไปสู่กระบวนการปฏิรูปสถานศึกษาซึ่งเป็นนโยบาย

สำคัญของการปฏิรูปการศึกษา คณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาจึงควรเข้าใจ องค์ประกอบที่สำคัญของแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งมีดังต่อไปนี้

1. การประเมินเพื่อสำรวจสภาพปัญหาและความจำเป็นอย่างรอบด้าน
2. การปรับเป้าหมายและทิศทางการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. การพัฒนาหรือเลือกใช้รูปแบบ วิธี หรือนวัตกรรมการเรียนการสอนที่ตอบสนองสภาพปัญหาและความจำเป็น และเปิดโอกาสให้ผู้เรียนทุกคนได้เรียนรู้และบุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วม
4. การจัดกระบวนการเรียนการสอนโดยคณาจารย์ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสม
5. การพัฒนาความรู้ความสามารถทางวิชาชีพของคณาจารย์และบุคลากร
6. ยุทธศาสตร์และวิธีการทำให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม
7. การพัฒนาระบบข้อมูลการประเมิน
8. แผนการให้ความช่วยเหลือผู้เรียนที่มีปัญหาด้านผลสัมฤทธิ์ตามมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในการประชุมระยะแรก คณะกรรมการจัดทำแผนมักจะอภิปรายแลกเปลี่ยนแนวคิด สร้างความสามัคคีและความเข้าใจร่วมกันในเป้าหมายของแต่ละบุคคลและของหมู่คณะ ถือเป็นช่วงเวลาของการประเมินศักยภาพ

ของคณะกรรมการและพิจารณาอธิบายบทบาทที่แต่ละบุคคลจะรับผิดชอบต่อไป ซึ่งอาจประกอบด้วยผู้ประสานงานภายในกลุ่ม ผู้ประสานงานด้านข้อมูล ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี ผู้ประสานงานทั่วไป ผู้เชี่ยวชาญการประเมินผล ผู้ประสานงานกับกลุ่มต่างๆ ได้แก่ ครูผู้สอน กลุ่มวิชาชีพต่างๆ ผู้บริหาร ผู้ปกครอง องค์กรชุมชน และหน่วยงานส่วนกลาง เป็นต้น

1.3 การประสานความร่วมมือทางวิชาการ

สถานศึกษาจะได้รับประโยชน์ สามารถจัดทำแผนได้อย่างถูกต้อง หากได้ประสานขอรับความช่วยเหลือทางวิชาการจากผู้เชี่ยวชาญหรือหน่วยงานในพื้นที่ในการจัดทำแผน เพราะในบางครั้งความใกล้ชิดกับสถานการณ์อาจทำให้มองสถานการณ์ของสถานศึกษาไม่ชัดเจน ประสพการณ์จากผู้มีความชำนาญมากกว่าจึงมีคุณค่าอย่างยิ่ง ฉะนั้น ตั้งแต่ช่วงต้นของการดำเนินการ คณะกรรมการจัดทำแผนควรกำหนดการขอรับความร่วมมือในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาจากเขตพื้นที่ และหรือสถานศึกษาที่มีความเด่นในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพ มหาวิทยาลัย และหน่วยงานในพื้นที่ตลอดจนอาจขอความร่วมมือในการวิเคราะห์ความต้องการและความจำเป็น การเขียนเป้าหมายที่ดีหรือการเลือกใช้ยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

1.4 การวางแผนการทำงานของคณะจัดทำแผน

การวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาเป็นงานที่ต้องใช้เวลาในการวิเคราะห์ อภิปราย ทบทวนข้อมูลที่สะท้อนผลลัพธ์ จึงมักใช้เวลาเกือบตลอดปีการศึกษา ดังนั้นคณะกรรมการจัดทำแผนควร

ประชุมพิจารณาร่วมกันเพื่อกำหนดกรอบภาระงานและกรอบเวลาไว้ล่วงหน้า ทำให้เห็นภาพการดำเนินงานตลอดแนวที่เป็นภาระงานในกระบวนการจัดทำแผน วาระที่กำหนดล่วงหน้านี้ทำให้กรรมการได้ทราบ ได้เตรียมการ และร่วมประชุม ยังผลให้การพัฒนาแผนสามารถคงความมีประสิทธิภาพ

กรอบภารกิจการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ที่นำเสนอในภาคผนวก ข. จะเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาในการนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับวิธีการปฏิบัติของสถานศึกษา

ขั้นที่ 2 : การประเมินความต้องการและความจำเป็นของสถานศึกษา

ขั้นนี้เป็นหัวใจของกระบวนการวางแผน สถานศึกษาจะได้รู้สภาพปัญหาความต้องการและความจำเป็นของสถานศึกษา และลำดับของประเด็นการพัฒนา ขั้นตอนนี้จะเกี่ยวข้องมากกับข้อมูลเกี่ยวกับการเรียนและผลการเรียนของผู้เรียน โปรแกรมการจัดการเรียนการสอน สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกที่สนับสนุนการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา เป็นต้น

ขั้นที่ 2 ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 4 ขั้นตอน ดังนี้

- 2.1 การทำความเข้าใจวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา
- 2.2 การจัดทำภาพรวมของสถานศึกษา
- 2.3 การสำรวจความต้องการทางการศึกษาของผู้เรียน
- 2.4 การวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการด้านการศึกษาของผู้เรียน และกำหนดประเด็นสำคัญการพัฒนา

การประเมินความต้องการและความจำเป็นจะต้องดำเนินการกับทุกกิจกรรมของสถานศึกษา กล่าวคือ ได้รับข้อมูลของสถานศึกษาครอบคลุมทุกด้าน เพื่อให้สามารถเข้าใจปัญหาและสภาพปัจจุบันได้อย่างถ่องแท้การตรวจสอบความต้องการของผู้เรียนจากแหล่งต่างๆ ทั้งชีวิตความเป็นอยู่ และประสบการณ์ทั้งจากมุมมองของผู้เรียนเอง จากผู้ปกครอง ครูผู้สอน ผู้บริหารและสมาชิกในชุมชนจะทำให้สามารถจัดการเรียนการสอนสนองแก่ผู้เรียนได้ครอบคลุมขึ้น คณะกรรมการจัดทำแผนจะต้องรวบรวมข้อมูลที่สถานศึกษาได้ทำการประเมินไว้ให้ได้ อย่างเพียงพอที่จะนำมาใช้กำหนดทิศทางของแผน และจัดทำโครงการที่ต้องเน้นเพื่อการปรับปรุงพัฒนาได้

ข้อมูลจากการประเมินสภาพปัญหา ความต้องการและความจำเป็นทั้งระบบของสถานศึกษานี้เป็นหัวใจของกระบวนการวางแผน ทั้งนี้เพราะการกำหนดวิสัยทัศน์ และภารกิจของสถานศึกษาจะต้องอาศัยข้อมูลพื้นฐานที่ได้มานี้ ทั้งยังเป็นแหล่งข้อมูลที่ทำให้คณะกรรมการจัดทำแผนสามารถระบุประเด็นที่ต้องพัฒนาได้ดียิ่งขึ้น และสามารถกำหนดเป้าหมายเพื่อการแก้ปัญหาได้แม่นยำ เนื่องจากสถานศึกษาได้ระบุจุดแข็งและจุดอ่อนของตนไว้ ได้กำหนดจุดเน้นด้านต่างๆ ที่เป็นส่วนประกอบหลักของระบบการจัดการศึกษาที่ต้องได้รับการพัฒนาให้มีมาตรฐานสูงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

2.1 การทำความเข้าใจวิสัยทัศน์และภารกิจของสถานศึกษา

ในการทำความเข้าใจวิสัยทัศน์และภารกิจของสถานศึกษาสามารถดำเนินการได้ 2 แนวทาง คือ

1. เมื่อเริ่มกระบวนการประเมินความต้องการและความจำเป็น คณะกรรมการจัดทำแผนอภิป്രายกันภายในกลุ่มถึงเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ผลการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับสถานศึกษา สิ่งที่จะพัฒนาปรับปรุงเพื่อผู้เรียน ผลสรุปจากการอภิป്രายจะนำไปสู่ความเข้าใจวิสัยทัศน์และภารกิจของสถานศึกษาได้ชัดเจน

2. ภายหลังจากการประเมินความต้องการและความจำเป็น คณะกรรมการจัดทำแผนจึงนำข้อมูลที่ได้มาประมวลให้เกิดความเข้าใจวิสัยทัศน์และภารกิจของสถานศึกษา

2.2 การจัดทำภาพรวมของสถานศึกษา

ภาพรวมของสถานศึกษา เป็นสังเขปสาระสำคัญของข้อมูลปัจจุบันด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษาที่รวบรวมไว้ ณ แหล่งเดียวกัน เพื่อให้ข้อมูลได้อย่างรวดเร็วเกี่ยวกับผู้เรียน บุคลากรของสถานศึกษา ชุมชนโดยรอบ หลักสูตรที่จัด เป็นต้น ข้อมูลภาพรวมของสถานศึกษานี้เป็นประโยชน์ต่อคณะจัดทำแผน เพราะให้ข้อมูลภูมิหลังเพื่อความเข้าใจบริบทของกระบวนการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตลอดจนให้ข้อมูลพื้นฐานเพื่อนำมาใช้ในการจัดทำแผน เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนในสถานศึกษาแห่งนี้เป็นอย่างไรร หลักสูตรที่จัดมีจุดแข็งอย่างไร วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาที่กำหนดไว้นั้นมีเป้าหมายที่ชัดเจนรองรับทำให้สามารถบรรลุผลแห่งวิสัยทัศน์นั้นได้หรือไม่ เป็นต้น ขอบข่าย ข้อมูลที่ใช้จัดทำภาพรวมของสถานศึกษา นอกจากที่กล่าวข้างต้นแล้ว ควรครอบคลุมความพยายามของสถานศึกษาในการพัฒนาคุณภาพ พร้อมผลสำเร็จของการดำเนินงาน และเป้าหมายอันเป็นจุดท้าทายความสามารถที่สถานศึกษาได้กำหนดขึ้น ใน 5 ด้าน ต่อไปนี้

2.2.1 ผลสัมฤทธิ์และคุณลักษณะของผู้เรียน

- ผู้เรียนมีคุณลักษณะตามมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศและของเขตพื้นที่เพียงใด
- ผู้เรียนมีผลการเรียนตามมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศและของเขตพื้นที่ในระดับใด
- จำนวนร้อยละของผู้เรียนที่ได้ผลการเรียนแต่ละกลุ่มประสบการณ์/หมวดวิชา (แยกตามระดับชั้น) เทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้เป็นอย่างไร
- อัตราการสำเร็จการศึกษาและการย้ายสถานที่เรียน
- จำนวนการเข้าศึกษาต่อมีมากน้อยเพียงใด รวบรื่นหรือไม่

ฯลฯ

2.2.2 หลักสูตรและการเรียนการสอน

- หลักสูตรของสถานศึกษามีความสัมพันธ์สอดคล้องกันระหว่างรายวิชาและระดับชั้นเพียงใด
- ผู้บริหารและครูผู้สอนได้ดำเนินการประการใดเพื่อสร้างความมั่นใจว่าสถานศึกษาใช้วิธีการสอนที่มีประสิทธิภาพ
- สถานศึกษามีโอกาสเพียงใดในการดำเนินการปรับปรุงหลักสูตร ให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น และได้ดำเนินการประการใด
- สถานศึกษาใช้ผลการประเมินผู้เรียนเป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนา การสอนของครูเพียงใด

ฯลฯ

2.2.3 การพัฒนาวิชาชีพ

- ครูมีโอกาสได้เข้ารับการพัฒนาวิชาชีพที่เป็นประโยชน์ต่อหน้าที่การงานหรือไม่
- ครูสามารถเลือกที่จะเข้ารับการพัฒนาวิชาชีพที่ต้องการตามที่ได้รับโอกาสหรือไม่
- หัวข้อใดเป็นที่สนใจของบุคลากรส่วนใหญ่มากที่สุด ใครเข้าร่วม มีการติดตามผลอย่างไร
- ครูทำงานประสานร่วมมือกันเป็นทีมหรือไม่ มีเครื่องมือใดเพื่อประเมินว่าครูมีการทำงานในลักษณะประสานความร่วมมือ และควรจะทำอย่างไรเพิ่มเติมเพื่อส่งเสริมการประสานร่วมมือกันยิ่งขึ้นในหมู่คณะครู

ฯลฯ

2.2.4 การจัดองค์กรและสิ่งแวดล้อมของสถานศึกษา

- สถานศึกษามีการกำหนดและมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบแก่บุคลากรอย่างไร
- จำนวนผู้เรียนในแต่ละห้องเรียนมีจำนวนเท่าใด และขนาดชั้นเรียน เอื้อต่อการจัดกิจกรรมหรือไม่
- มีการจัดสรรเวลาอย่างเพียงพอในวิชาต่างๆ ให้แก่ผู้เรียนได้เรียน อย่างเพียงพอ หรือไม่
- ครูผู้สอนมีสิทธิ์ออกเสียงในการตัดสินใจในนโยบายของสถานศึกษาได้หรือไม่
- ครูผู้สอนมีบทบาทอย่างไรในการตัดสินใจด้านการวัดผลที่สถานศึกษาใช้ประเมินผู้เรียนแต่ละคนหรือใช้

ในการประเมินโครงการทั้งหมด

- การสื่อสารนโยบายของสถานศึกษาให้ครูผู้สอนผู้ปกครอง บุคลากรอื่นของสถานศึกษาและผู้เรียน เป็นไปโดยง่ายหรือยาก ตลอดจนการเข้าเป็นส่วนหนึ่ง ในการร่วมแก้ปัญหาของสถานศึกษา

ฯลฯ

2.2.5 การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน

- ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่สนับสนุน การเรียนของผู้เรียนด้วยวิธีการใด
- ผู้ปกครองและชุมชนเกี่ยวข้องอย่างไรในการตัดสินใจ ของสถานศึกษา
- มีบริการสุขภาพและบริการอื่น ๆ ที่จำเป็น เพื่อส่งเสริม คุณภาพผู้เรียนและความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัว หรือไม่
- ผู้ปกครองสามารถได้พัฒนาทักษะการเลี้ยงดูลูก หรือ โอกาสทางการศึกษาจากสถานศึกษาหรือไม่

ฯลฯ

ในการจัดทำภาพรวมของสถานศึกษา คณะกรรมการจัดทำแผน ควรได้พิจารณาประเด็นต่อไปนี้ด้วย เช่น

- ขอบข่าย กรอบ สาระข้อมูลที่จะทำการประเมิน วิเคราะห์ และรายงาน
- ผู้รับผิดชอบการเก็บและจัดทำข้อมูล
- ระบบการจัดการเพื่อเก็บและจัดทำข้อมูล

- ประเภทและจำนวนข้อมูลที่จะจัดเก็บให้เลือกอย่างระมัดระวัง ในกรณีที่ต้องการข้อมูลเพิ่มเติมจะมีวิธีการในการเก็บอย่างไร
- รูปแบบการนำเสนอข้อมูลเพื่อประกอบคำบรรยายต้องมีความหลากหลายเช่น ใช้แผนภูมิ กราฟ ตาราง เป็นต้น
- การจัดพิมพ์ และ เผยแพร่ โดยที่เป็นการสะท้อนภาพของสถานศึกษา ฉะนั้นภาพรวมของสถานศึกษาต้องเป็นเอกสารที่มีเนื้อหาสาระสำคัญ มีข้อมูลถูกต้อง เชื่อถือได้ นำเสนอในลักษณะที่เข้าใจง่ายด้วยรูปแบบหลากหลาย โดยใช้คำบรรยายประกอบภาพ แผนภูมิ ตาราง กราฟ ไม่ยาวจนเกินไปและเริ่มต้นด้วยสาระสำคัญที่สุดก่อน จะเป็นดึงดูดความสนใจ ได้มากกว่า

การจัดทำภาพรวมของสถานศึกษามีวัตถุประสงค์ทั้งเพื่อใช้วางแผนและเพื่อนำเสนอไว้ในแผน ในกรณีที่ใช้วางแผนจะต้องให้ข้อมูลที่มีคุณค่าต่อความเข้าใจของคณะจัดทำแผน ฉะนั้น ข้อมูลอาจมีมากและละเอียดได้ แต่ในกรณีเพื่อนำเสนอไว้ในแผนจะมีจุดประสงค์เพื่อเป็นสาระให้ทราบและเข้าใจข้อมูลปัจจุบันของสถานศึกษา สิ่งแวดล้อมเกี่ยวกับสถานศึกษาที่มีอิทธิพลต่อการจัดการศึกษา และประเด็นที่สำคัญบางประเด็น ฉะนั้น รูปแบบการนำเสนอจะต้องสั้น กระชับ แต่ให้เนื้อหาสาระได้มากและเข้าใจง่าย แต่หากมีข้อมูลสำคัญมากและต้องการนำเสนอครบถ้วนในภาคผนวกของแผน

2.3 การสำรวจความต้องการด้านการศึกษาของผู้เรียน

การวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษามุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนทุกคนให้สามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามมาตรฐานหลักสูตร

การศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉะนั้นจะต้องมีการจัดการคุณภาพทั้งระบบของสถานศึกษา เพื่อให้สามารถสนองเป้าหมายการพัฒนาผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขั้นตอนนี้จึงเป็นการอภิปรายข้อมูลที่มีอยู่ปัจจุบัน และสำรวจเจาะลึกข้อมูลเพิ่มเติมโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความต้องการทางการศึกษาของผู้เรียน เพื่อให้ทราบสภาพปัญหา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัด อันจะนำไปสู่การจัดทำแผนที่รอบคอบ โดยมีข้อมูลที่ถูกต้อง สมบูรณ์ที่สุด

2.3.1 การกำหนดวิธีการและแผนการเก็บข้อมูล

ด้วยการใช้ข้อมูลภาพรวมของสถานศึกษา ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ ภารกิจ และคุณค่าร่วมของสถานศึกษา ในขั้นนี้คณะกรรมการจัดทำแผนควรจะเริ่มกำหนดกรอบการอภิปรายเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ประสิทธิภาพของโปรแกรมการเรียนการสอน แนวการจัดการเรียนการสอน แนวปฏิบัติและการบริหารจัดการของสถานศึกษา แนวการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 คุณลักษณะของสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ (รายละเอียดนำเสนอในภาคผนวก ค.) เป็นต้น การอภิปรายดังกล่าวสามารถเป็นแนวทางนำไปสู่การคิดเห็นร่วมกันในประเด็นที่จะต้องเก็บข้อมูลเพิ่มเติม หรือประเด็นที่สถานศึกษาจำเป็นต้องพัฒนา จากการอภิปรายมักจะมีประเด็นต่างๆ เกิดขึ้น คณะกรรมการจัดทำแผนจึงต้องประเมินว่าต้องมีการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมอีกบ้าง นอกจากนี้ยังจำเป็นต้องรู้อย่างชัดเจนเกี่ยวกับความต้องการด้านการศึกษาของผู้เรียนอีกด้วย การสำรวจความต้องการด้านการศึกษาของผู้เรียนในลักษณะเจาะลึกข้อมูล โดยใช้ข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่เกี่ยวกับโรงเรียนและผู้เรียนอย่างหลากหลาย จะทำให้ทราบความต้องการด้านการศึกษาของผู้เรียนได้ถูกต้องยิ่งขึ้น

ในการออกแบบการเก็บข้อมูล มีสิ่งที่คณะกรรมการจัดทำแผนควรพิจารณา คือ

1. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลมีอยู่แล้วหรือไม่ หากมีอยู่แล้วยังมีความเหมาะสมสามารถใช้ได้หรือไม่ หรือควรพัฒนาขึ้นใหม่
2. เครื่องมือที่มีอยู่หรือที่พัฒนาใหม่นั้นง่ายต่อการใช้เก็บข้อมูลหรือไม่ รูปแบบการเก็บข้อมูลสะดวกต่อการสรุปและวิเคราะห์หรือไม่
3. กลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับกลุ่มต่างๆ ได้มีส่วนร่วมในการเลือก/สร้างเครื่องมือ การพิจารณากลุ่มตัวอย่างและข้อมูลที่จะเก็บ รวมทั้งการวางแผนในการวิเคราะห์ และรายงานผลอย่างไร
4. ข้อมูลที่ต้องการจะเก็บจากกลุ่มประชากรทั้งหมดหรือจากกลุ่มตัวอย่างโดยมีระบบการสุ่มข้อมูลอย่างไร
5. มีการวางแผนการรายงานข้อมูลอย่างไร และนำเสนอข้อมูลด้วยรูปแบบใดเพื่อให้เข้าใจได้ง่ายและน่าสนใจ
6. สถานศึกษามีสถานที่เก็บและรักษาข้อมูลดิบและรักษาความลับของคำตอบต่างๆ อย่างไร เช่น ข้อเสนอแนะ ข้อเสนอเกิดจากการสัมภาษณ์ ต้นฉบับ คำตอบ แบบสอบถาม ฯลฯ

สถานศึกษาแต่ละแห่งย่อมออกแบบการเก็บข้อมูลแตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยเช่นทรัพยากรด้านกำลังคน และงบประมาณ อย่างไรก็ตามอาจช่วยให้ ประหยัดเวลา และงบประมาณได้ หากนำเครื่องมือที่เคยมีมาก่อน หรือเครื่องมือมาตรฐาน หรือ เครื่องมือที่ท้องถิ่นพัฒนาขึ้นมาใช้หรือปรับปรุง หากเครื่องมือเหล่านั้นยังเหมาะสมสามารถใช้ได้

สำหรับแหล่งข้อมูลสามารถเก็บได้จากบันทึกและรายงานของสถานศึกษาและเขตพื้นที่ สถิติที่จัดทำโดยหน่วยงานในชุมชน

การสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์หรือสัมภาษณ์ตัวต่อตัว เก็บจากบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย จากการสังเกตทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียนทั่วทั้งสถานศึกษา ตัวอย่างผลงานของผู้เรียน และผลการวัดและประเมินอีกวิธีหนึ่งที่ให้ผลสูงสุดและเป็นลักษณะไม่เป็นทางการคือการ “ตามไปดู” โดยเป็นเงาตามตัวผู้เรียนไปดูว่าในแต่ละวัน ผู้เรียนกลุ่มต่างๆ รู้สึกอย่างไรในการปฏิบัติตามกิจกรรมตามตารางสอนของตน วิธีการนี้เป็นประโยชน์ทั้งกับครูผู้สอน ผู้เรียน และผู้ปกครอง

2.3.2 การเก็บข้อมูลและสรุปหลักฐาน

การออกแบบอย่างดีจะทำให้กระบวนการเก็บและสรุปข้อมูลมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ในการเก็บข้อมูล ควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. คำถามหรือ ข้อความที่ใช้มีความเหมาะสม และเป็นคำถามที่จำเป็นการเขียนประโยค การสะกดคำถูกต้องผ่านการตรวจสอบมาอย่างดี
2. มีการอธิบายวัตถุประสงค์ของการเก็บข้อมูลแต่ละชิ้น ซึ่งอาจเขียนอธิบายวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมและของคำถามแต่ละข้อ นอกจากนี้ยังควรแจ้งให้ทราบว่าจะนำข้อมูลไปใช้อย่างไร ตลอดจนเน้นด้วยว่าเป็นการขอความร่วมมือด้วยความสมัครใจ
3. ให้ความมั่นใจแก่ผู้ถูกสำรวจว่าคำตอบของเขาจะถูกเก็บเป็นความลับ
4. ให้เวลาเพียงพอในการไตร่ตรอง ตอบคำถามและส่งคืนแบบสอบถาม โดยไม่ควรมีการเร่งรัด และมีผู้อยู่ประจำการคอยตอบข้อปัญหา ข้อซักถาม ข้อหาหรือต่างๆ

5. ข้อมูลที่เก็บมีความเป็นปัจจุบัน และจากแหล่งหลากหลาย เพื่อการสรุปผลที่เที่ยงตรง ถูกต้อง

6. มีความมั่นใจว่าเครื่องมือเก็บข้อมูลทุกชิ้น กระชับได้ใจความ และตรงประเด็น ไม่ควรเก็บข้อมูลมากเกินไปจนความสามารถในการจัดการข้อมูล แม้ว่าข้อมูลทุกชิ้นจะมีความสำคัญ

7. คิดหาวิธีในการสรุปข้อมูลที่ได้มาอย่างมากมายจากการเก็บข้อมูล

ภายหลังที่เลือกเครื่องมือสำรวจและเครื่องมือเก็บข้อมูลประเภทต่างๆ ได้แล้วก็ถึงขั้นการจัดการ เพื่อให้ได้ข้อมูลและการสรุปข้อมูล ในขั้นนี้มีกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ ได้แก่

1. ลำเนาและแจกจ่ายแบบสำรวจข้อมูล
2. ระบุบุคคลที่จะตอบแบบสอบถามและรับการสัมภาษณ์
3. จัดทำแผนรับข้อมูล และติดตามข้อมูลจากผู้ที่ยังไม่ส่งแบบสำรวจ หรือยังไม่ได้ตอบรับการสัมภาษณ์

4. กำหนดวิธีการทำตารางแสดงข้อมูลและนำเสนอผลข้อมูล เมื่อได้รับแบบฟอร์มข้อมูล บันทึกการสัมภาษณ์ หรือสรุปผลการอภิปรายของกลุ่มเป้าหมายกลับคืนมา คณะอนุกรรมการหรือคณะกรรมการจัดทำแผนก็จะแยกประเภทข้อมูล นับและบันทึกผลลงในแบบที่สะดวกต่อการวิเคราะห์ข้อมูล และเพื่อปกป้องบุคคลผู้ให้ข้อมูล จะไม่เอ่ยชื่อหรือระบุข้อมูลใด ๆ เกี่ยวกับผู้นั้นลงในแบบสอบถาม

ในการเลือกรูปแบบเพื่อจัดและนำเสนอข้อมูล คณะกรรมการจัดทำแผนควรให้คำปรึกษาแก่คณะอนุกรรมการอย่างใกล้ชิดในการวิเคราะห์ตีความ และนำเสนอข้อมูล การใช้ตาราง แผนภูมิ และ กระดาษแจกแจง

ข้อมูล เป็นต้น จะช่วยให้การนำเสนอข้อมูลมีรูปแบบที่เด่น และเห็นความสัมพันธ์กันระหว่างข้อมูล สำหรับการสรุปข้อมูลให้ค้ำึงถึง สิ่งต่อไปนี้

- ผู้อ่านทุกกลุ่มทุกระดับอ่านเข้าใจได้ง่าย
- ข้อมูลได้อธิบายถึงจุดเด่นของหลักสูตรที่จัด สิ่งที่ต้องห่วงใย เอาใจใส่ ปรับปรุงแก้ไข และความต้องการในอนาคตที่ควรกำหนดเป็นเป้าหมายต่อไป

2.4 การวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการด้านการศึกษาของผู้เรียน และกำหนดประเด็นสำคัญการพัฒนา

ขั้นตอนนี้เริ่มเข้าสู่การวางแผน เพื่อกำหนดประเด็นสำคัญการพัฒนา ฉะนั้นจึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญอีกขั้นตอนหนึ่ง ที่ต้องใช้เวลา และแรงกาย แรงใจมากในการทบทวนข้อมูล จัดลำดับความต้องการ และกำหนด ประเด็นที่ต้องได้รับการพัฒนา ในขั้นนี้จะพบว่า การดำเนินงานมิใช่ จะราบรื่น เรียงตามลำดับ เนื่องจากข้อมูลอาจมีปัญหา เช่น มีข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์ ข้อมูลไม่ตรงกัน ขัดแย้งกัน ตรงกันข้ามบ้าง ไม่ชัดเจนบ้าง ฉะนั้นจะต้องมีการอภิปรายกันของข้อมูลกันอย่างหนัก การใช้คณะ ผู้ทบทวนข้อมูลมากกว่า 1 คณะ มาตรวจสอบข้อมูลจะทำให้มั่นใจใน ความถูกต้องของการวิเคราะห์ยิ่งขึ้น อันส่งผลให้สามารถตอบสนองหรือ ให้ข้อเสนอแนะได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น ฉะนั้นจึงควรให้เวลากับการศึกษา ข้อมูล หาความหมายที่สะท้อนอยู่ในข้อมูลและอภิปรายกันของข้อมูล ก่อนที่จะสรุปและออกแบบวางแผน

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการและความจำเป็นของ สถานศึกษา จะเป็นตัวกำหนดทิศทางในการตั้งเป้าหมาย เพื่อปรับ

กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน และการบริหารจัดการของสถานศึกษา ในการวิเคราะห์ข้อมูลสถานศึกษาจะต้องอภิปราย และตัดสินใจร่วมกันหาคำตอบต่อไปนี้ให้ได้

1. สถานศึกษามีจุดเด่น-จุดด้อยในเรื่องใดบ้าง ข้อมูลควรเป็นสิ่งที่สะท้อนมาจากมุมมองของผู้เรียนโดยเฉพาะในด้านวิชาการ และการเรียนการสอนมากกว่าการเน้นเฉพาะด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและทรัพยากร และต้องมีหลักฐานที่สนับสนุนข้อสรุปนั้น ๆ
2. ผู้เรียนของสถานศึกษาในปัจจุบันมีความต้องการการเรียนรู้ในด้านใด พร้อมทั้งหลักฐาน หรือร่องรอยที่สนับสนุนข้อสรุปเกี่ยวกับความต้องการเหล่านั้น
3. ข้อมูลด้านใดที่ยังอ่อน ไม่เพียงพอ จำเป็นต้องรู้เพิ่มอีก และหากต้องการ ข้อมูลเพิ่มจะมีวิธีติดตามอย่างไร
4. ข้อมูลที่ได้รับชี้ประเด็นใดบ้างที่เป็นความจำเป็นเร่งด่วนต้องได้รับการพัฒนาปรับปรุงก่อน
5. กลุ่มต่างๆ ในสถานศึกษา เช่น ผู้พิการ บุตรหลานของกลุ่มแรงงานย้ายถิ่น กลุ่มเพศหญิง - เพศชาย วัยวุฒิ เป็นต้น มีความต้องการอะไรบ้างที่แตกต่างกัน
6. จากข้อมูลที่ได้รับและทบทวนมาโดยลำดับ สถานศึกษาสามารถนำมาใช้ในการกำหนดเป้าหมายการพัฒนา และตัวบ่งชี้สภาพความสำเร็จได้หรือยัง เพื่อเป็นเกณฑ์ ในการวัดความก้าวหน้าและผลผลิตที่คาดหวัง ในลักษณะที่สามารถวัดได้ เพื่อสนองความต้องการของผู้เรียน

ให้นำจุดเด่น จุดด้อยและข้อมูลต่างๆ ที่ได้จากการอภิปรายและวิเคราะห์นี้มาจัดกลุ่มตามประเด็นที่เกี่ยวข้องกัน เป็นแต่ละด้าน ได้แก่

ด้านผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน ด้านการพัฒนาวิชาชีพ ด้านการจัดองค์กรและบริหารของสถานศึกษา และด้านการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน เป็นต้น ประเด็นเหล่านี้เป็นสิ่งสะท้อนสถานะปัจจุบันของสถานศึกษา ซึ่งคณะกรรมการจัดทำแผน จะต้องนำมาเขียนสรุปและกำหนดเป็นประเด็นสำคัญการพัฒนา (Focus Areas) ตามความจำเป็นเร่งด่วน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานทั้งระบบของสถานศึกษาให้มีคุณภาพสูงขึ้นมุ่งสู่เป้าหมายหลัก คือ การปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ คุณลักษณะของผู้เรียนให้ได้ตามมาตรฐานหลักสูตร

การที่คณะกรรมการจัดทำแผน ต้องกำหนดลำดับการปรับปรุงพัฒนามาก่อนหรือหลังตามความจำเป็นเร่งด่วน เพราะในการปรับปรุงพัฒนาจะมีข้อจำกัดด้านศักยภาพ และทรัพยากรของสถานศึกษา จึงเป็นการยากที่จะให้สถานศึกษาแก้ไขพัฒนา ปรับปรุงหลายประเด็นได้ในปีใดปีหนึ่ง นอกจากนี้ในการวิเคราะห์ข้อมูลอาจพบว่าบางโครงการ ที่สถานศึกษาดำเนินการอยู่ไม่เกิดประโยชน์ต่อผู้เรียนต้องยุติหรือปรับเปลี่ยน นี่คือหัวใจของการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาที่ไม่ทำทุกอย่างที่เดียวกัน แต่กำหนดประเด็น ที่ต้องเกิดการเปลี่ยนแปลงตามความจำเป็นเร่งด่วน แล้วจัดหาทรัพยากรเพื่อการดำเนินงานให้บรรลุผล ฉะนั้นจึงเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการจัดทำแผนต้องจัดทำข้อเสนอให้ชัดเจนว่า มีประเด็นใดที่ต้องดำเนินการ และควรจะดำเนินการประเด็นใดก่อนบ้าง ซึ่งอาจเป็นเพียง 1 หรือ 2 ประเด็นในปีเริ่มต้น และประเด็นอื่นๆ เป็นจุดเน้นเพื่อการพัฒนาในปีที่ 2 หรือ 3 ถัดไป ขั้นนี้ถือว่าเสร็จสิ้นการประเมินความต้องการและความจำเป็นอย่างสมบูรณ์

ขั้นที่ 3 : การวิเคราะห์ปัญหาสาเหตุและพิจารณา แนวทางแก้ไขตามประเด็นสำคัญการพัฒนา

ขั้นนี้เป็นการวิเคราะห์สาเหตุและปัญหา หรือความต้องการตามประเด็นสำคัญการพัฒนาผู้เรียน เพื่อให้เข้าใจสภาพปัญหา ความต้องการอย่างถ่องแท้โดยใช้กระบวนการอภิปราย ระดมพลังสมอง และตัดสินใจที่สำคัญร่วมกันในการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

ขั้นที่ 3 ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 4 ขั้นตอน ดังนี้

- 3.1 ทบทวนประเด็นสำคัญการพัฒนา
- 3.2 ตัดสินใจเลือกประเด็นที่จะดำเนินการ
- 3.3 เขียนเป้าหมายการพัฒนา
- 3.4 เขียนยุทธศาสตร์การพัฒนา

ในขั้นนี้ คณะกรรมการจัดทำแผนจะเริ่มกระบวนการพิจารณาหาแนวทางปรับเปลี่ยน แก้ไขปัญหา หรือเสริมสร้างจุดเด่นให้กับสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการเรียนการสอน และการให้บริการผู้เรียน กระบวนการสำคัญที่ใช้คือ การอภิปรายระดมพลังสมองจากทุกคน ร่วมกันคิดอย่างกว้างขวางอันนำไปสู่การตัดสินใจ กำหนดเป้าหมายการพัฒนา และยุทธศาสตร์ที่เลือกใช้เพื่อการแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนา โดยดำเนินการดังนี้

3.1 ทบทวนประเด็นสำคัญการพัฒนา

ทำความเข้าใจรายงานเสนอแนะประเด็นสำคัญการพัฒนาที่ได้จากการประเมินความต้องการและความจำเป็น ซึ่งได้ระบุสถานการณ์ปัจจุบันจุดเด่น จุดด้อยของสถานศึกษา ความต้องการของผู้เรียน และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับลำดับประเด็นที่ควรได้รับการพัฒนาหรืออื่นๆ ไว้แล้ว

3.2 ตัดสินใจเลือกประเด็นที่จะดำเนินการ

คัดสรรประเด็นที่จะดำเนินการบนพื้นฐานความจำเป็นเร่งด่วนแล้วกำหนดเป็นเป้าหมายการพัฒนา จากนั้นอภิปรายวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา ของแต่ละประเด็นที่จะพัฒนา พิจารณาลักษณะร่องรอยอย่างละเอียดรอบคอบหาแนวทางแก้ไข และปรับแต่งแนวทางแก้ไขให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา โดยมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

3.2.1 จากการอภิปราย แสวงหาแนวทางจากมุมมองที่หลากหลาย และการพิจารณาการดำเนินงานด้านการจัดการเรียนการสอนที่ยังไม่สอดคล้องกันทั่วทั้งสถานศึกษา จะทำให้ได้ประเด็นสาเหตุของปัญหาและแนวทางแก้ไขที่ค่อยๆ คมชัดเป็นรูปธรรมขึ้น

3.2.2 แนวทางแก้ไขปัญหาของบางประเด็น เป็นลักษณะในเชิงมหภาคต้องเกิดการปรับเปลี่ยนในกิจกรรมของทุกฝ่ายทั้งสถานศึกษา อาจจะใช้งานวิจัยที่สมบูรณ์รองรับการดำเนินงาน เช่น การสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ต้องมีการทำอย่างทั่วทั้งสถานศึกษา แต่แนวทางแก้ไขของบางประเด็นอาจจะมีลักษณะเพียงเพิ่มเติมบางสิ่งเข้าไป แต่ก็มีความสำคัญเช่นเดียวกัน หลายครั้งที่การเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยกลับส่งผลสะท้อนที่สำคัญ เช่น การจัดให้มีการพัฒนาวิชาชีพเพิ่มเป็นพิเศษ การเพิ่ม

ยุทธศาสตร์ การสื่อสารระหว่างระดับชั้นหรือในกลุ่มครูผู้สอน สามารถช่วยเหลือผู้เรียนให้เกิดความต่อเนื่องในการเรียนรู้ได้ และช่วยแก้ปัญหาให้เด็กบางคนที่ไม่ทันเพื่อนในช่วงต่างๆ หรือการเข้าถึงชุมชนให้มากกว่า จะสามารถช่วยสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงาน องค์กรธุรกิจต่างๆ เพื่อให้เป็นที่ปรึกษาแก่ผู้เรียน หรือช่วยเหลือในเรื่องเทคโนโลยีได้ เป็นต้น

3.2.3 ผู้บริหารและบุคลากรของสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีความรู้จากการสังเกตประสบการณ์มานาน ทำให้เข้าใจในสภาพปัญหา และแนวทางแก้ไขปัญหาที่เป็นลักษณะเฉพาะของสถานศึกษา แต่ควรหลีกเลี่ยงการใช้ความรู้สึกจากสัญชาตญาณเพียงอย่างเดียวมาตัดสินใจ การจัดทำโครงการ แนวทางที่ถูกต้องควรมาจากกระบวนการตัดสินใจร่วมกันบนพื้นฐานข้อมูลสารสนเทศ และการประเมินความต้องการและความจำเป็น ทั้งนี้พึงระลึกเสมอว่าการแก้ปัญหาโดยขาดการไตร่ตรองอย่างรอบคอบในสภาพที่ทรัพยากรจำกัดจะทำให้เกิดความเสียหายได้

ในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและแนวทางแก้ไข คณะกรรมการจัดทำแผนควรพิจารณาแต่ละประเด็นให้ครบทุกด้าน ตามที่รายงานการประเมินความต้องการและความจำเป็นเสนอแนะไว้ และควรทำเป็นเอกสาร โดยอาจใช้รูปแบบเอกสารที่แยกเป็นด้านสาเหตุของปัญหา และด้านแนวทางแก้ไข จะช่วยให้สะดวกขึ้น และสามารถจัดกรอบสาระการอภิปรายที่ลึกถึงรากของปัญหาได้ สามารถล้วงข้อมูลจากทุกฝ่าย ทำให้แก้ปัญหาได้รอบด้านยิ่งขึ้นตลอดจนสามารถกำหนดเป้าหมายการพัฒนา (หรือวัตถุประสงค์) และแผนปฏิบัติการรายปีได้ตรงประเด็น ตัวอย่างการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา และแนวทางแก้ไขนำเสนอในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงตัวอย่างการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและแนวทางแก้ไข ตามประเด็นสำคัญการพัฒนาที่ได้จากการประเมินความต้องการและจำเป็นของสถานศึกษา

ประเด็นสำคัญการพัฒนา

ด้านผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน : ผลสัมฤทธิ์ด้านการอ่านต่ำ

สาเหตุของปัญหา	แนวทางแก้ไขที่เป็นไปได้
ขาดการประสานด้านหลักสูตรการอ่านระหว่างระดับต่าง ๆ	นำโครงการที่สนับสนุนการอ่านที่ได้รับการวิจัยแล้วมาใช้ทุกระดับชั้นอย่างสอดคล้องกัน ปรับแผนการสอนให้เกิดความสอดคล้องในทุกระดับชั้น พัฒนาบุคลากรทุกระดับชั้น เลือกใช้สื่อการสอนใหม่ทั้งหมด
ความขัดแย้ง ในวิธีการประเมินและการประเมินไม่เหมาะสมกับแนวการสอน	เลือกใช้หรือพัฒนาเครื่องมือประเมินที่สอดคล้องกับหลักสูตร จัดทำและใช้ระบบการเก็บผลงานของผู้เรียน (student portfolio) มอบหมายผู้สอนทุกระดับชั้นให้จัดทำแนวปฏิบัติและมาตรฐานการให้คะแนน ปรับปรุงวิธีการรายงานผลของผู้เรียนให้มีความสอดคล้องกัน
สื่อหลักสูตรล้าสมัยและไม่สะท้อนปรัชญาและวิถีวิธีการสอนปัจจุบัน	ส่งผู้แทนไปร่วมประชุมสัมมนากับสมาคมส่งเสริมการอ่านและเรียกร้องให้มีการปรับปรุงหลักสูตรที่แจ้งผู้ปกครองคณะกรรมการโรงเรียนให้ทบทวนสื่อการสอน ปรับปรุงโปรแกรมการสอนการอ่านให้ทันสมัย โดยเน้นการอ่านวรรณคดี และ บทความ จัดทำ “กระเป๋านักอ่าน” สำหรับให้นักเรียนนำหนังสือไปอ่านกับผู้ปกครองทุกสัปดาห์ จัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการกับผู้ปกครอง เพื่อสร้างยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง จัดทำวารสารเพื่อให้ผู้ปกครองทราบข่าวสารเกี่ยวกับกิจกรรมการอ่านที่สถานศึกษาจัด
ขาดการเสริมแรงจากที่บ้าน	

3.3. เขียนเป้าหมายการพัฒนา

เขียนเป้าหมายการพัฒนาจากประเด็นสำคัญการพัฒนาของด้านต่างๆ ที่ได้ทำการวิเคราะห์สาเหตุและแนวทางแก้ไขไว้แล้ว บางครั้งหนึ่งเป้าหมายอาจเกิดจากประเด็นสำคัญการพัฒนาหลายประเด็น หรือเป้าหมายอาจสะท้อนประเด็นจากด้านต่างๆ เป้าหมายการพัฒนาไม่ควรมีมากเกินไปจนไม่สามารถดำเนินการได้ครบถ้วน

เป้าหมายการพัฒนามควรมีลักษณะดังนี้

- 3.3.1 เขียนโดยยึดผู้เรียน มุ่งเน้นผลลัพธ์จากการปรับปรุงคุณภาพที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน และสนองตอบมาตรฐานผู้เรียน
- 3.3.2 มีความสอดคล้องกับภารกิจของสถานศึกษา
- 3.3.3 มีความชัดเจน ไม่เกินจริง และสามารถวัดได้
- 3.3.4 มีกรอบเวลาอันเหมาะสมเพื่อการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ

การเขียนเป้าหมายการพัฒนา อาจใช้รูปแบบดังนี้

ข้อมูลพื้นฐาน	(ระบุผลการปฏิบัติปัจจุบัน ซึ่งเป็นข้อมูลสนับสนุนเป้าหมายการพัฒนานี้)
เป้าหมายการพัฒนา	(ระบุเป้าหมายการพัฒนา)
การประเมินผล	(ระบุเครื่องมือที่ใช้วัดความสำเร็จของการดำเนินงาน และตัวบ่งชี้ ความสำเร็จ หรือระดับผลการปฏิบัติที่แสดงความก้าวหน้า อย่างพอเพียง)
กรอบเวลา	(ระบุระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุด เช่น 1 ปี 2 ปี หรือ 3 ปี เป็นต้น)

3.4 เขียนยุทธศาสตร์การพัฒนา

เขียนยุทธศาสตร์การพัฒนาจากแนวทางแก้ไขปัญหาก็ได้วิเคราะห์ไว้แล้ว ยุทธศาสตร์ที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

- 3.4.1 ยุทธศาสตร์ต้องสามารถปฏิบัติได้ มีความยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมโดยเฉพาะยุทธศาสตร์ที่ใช้ในกระบวนการเรียนการสอนต้องมีประสิทธิภาพต่อการพัฒนาโดยอยู่บนรากฐานทางทฤษฎีหรือหลักวิชาที่ถูกต้อง และมีผลการวิจัยเชิงประจักษ์สนับสนุนประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 3.4.2 แต่ละเป้าหมายการพัฒนามียุทธศาสตร์รองรับ ซึ่งเป็นแนวทางในการกำหนดกิจกรรมการดำเนินงานให้บรรลุผลต่อไป

- 3.4.3 ยุทธศาสตร์จะต้องบอกเกี่ยวกับระยะเวลา งบประมาณ และการพัฒนาบุคลากรที่จำเป็นเพื่อให้เกิดการดำเนินงานได้ตามเป้าหมาย
- 3.4.4 ยุทธศาสตร์มีความสอดคล้องกับนโยบายของรัฐและพื้นที่

การเขียนยุทธศาสตร์การพัฒนา อาจใช้แบบฟอร์มเอกสารการวางแผน ต่อไปนี้ได้ตามตารางที่ 2 และตัวอย่างการเขียนยุทธศาสตร์นำเสนอในภาคผนวก จ.



แบบฟอร์มเอกสารการวางแผนสำหรับเขียนยุทธศาสตร์

เป้าหมายการพัฒนาที่...

เป้าหมายการพัฒนา : (ระบุเป้าหมายการพัฒนา)

การประเมินผล : (ระบุเครื่องมือและตัวบ่งชี้ความสำเร็จ)

มาตรฐานหลักสูตร (ที่เป้าหมายนี้มุ่งสนองตอบ)	ยุทธศาสตร์ ลำดับที่	ยุทธศาสตร์	ผู้รับผิดชอบ/ หน่วยงานรับผิดชอบ	ระยะเวลาเริ่มต้น และสิ้นสุด การดำเนินการ
	1			
	2			
	3			
	4			

เพื่อให้เกิดประสิทธิผลการพัฒนา คณะกรรมการจัดทำแผนจำเป็นต้องมีความรอบรู้ในบริบทต่างๆ ที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา และกำหนดยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพต่อการพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุผลสำเร็จตามมาตรฐานหลักสูตร การศึกษาขั้นพื้นฐาน ยุทธศาสตร์ที่ใช้ควรเป็นยุทธศาสตร์ที่สามารถก่อให้เกิดผลดังนี้ เป็นต้น

1. ทำให้ผู้เรียนทุกคนได้เรียนรู้และบรรลุผลสำเร็จตามมาตรฐานคุณภาพผู้เรียน เช่น จัดให้มีการขยายสัดส่วนเวลาเรียนในแนวทางที่เหมาะสม การจัดโปรแกรมพิเศษให้ก่อนหรือหลังเลิกเรียน การจัดโปรแกรมภาคฤดูร้อน เป็นต้น

2. เพิ่มพูนศักยภาพผู้เรียน เช่น จัดให้มีหลักสูตรเข้มข้น กำหนดให้นักเรียนที่มีศักยภาพสูงและหลักสูตรซ่อมเสริมเพื่อช่วยเหลือผู้ที่มีปัญหาด้านการเรียน

3. ส่งเสริมผู้ด้อยโอกาส ผู้พิการให้ได้รับการศึกษา

4. ส่งเสริมการเรียนการสอน โดยเน้นว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด และการวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง

5. ส่งเสริมการรักการอ่าน

6. พัฒนาแนวทางช่วยเหลือผู้เรียนช่วงรอยต่อระหว่างก่อนประถมศึกษากับระดับประถมศึกษา

7. ปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนโดยคณาจารย์ที่มีความสามารถทางวิชาชีพระดับสูง

8. สนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ให้แก่ ครูผู้สอน บุคลากรฝ่ายสนับสนุนการสอน ผู้บริหาร และหากเป็นไปได้ แก่ผู้ปกครองด้วย

9. ทำให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้น

ขั้นที่ 4 : การกำหนดแผนปฏิบัติการรายปี

ในขั้นนี้เป็นการวางแผนปฏิบัติการรายปี และสร้างให้เกิดความผูกพันในภาระหน้าที่ของบุคลากรของสถานศึกษา ให้รับทราบสภาพปัญหา เป้าหมายการพัฒนา ตลอดจนร่วมพิจารณาหาแนวทางแก้ไขสภาพปัญหาได้อย่างครอบคลุม รอบคอบ ยิ่งขึ้น และยอมรับที่จะนำไปปฏิบัติร่วมกัน

ขั้นที่ 4 ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 2 ขั้นตอน ดังนี้

4.1 การกำหนดแผนปฏิบัติการรายปี

4.2 การตรวจสอบความเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายการพัฒนา กับแผนปฏิบัติการรายปี

4.1 การกำหนดแผนปฏิบัติการรายปี

แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษามุ่งเน้นการพัฒนาทั้งระบบอย่างรอบด้าน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้ได้ตามมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความท้าทายต่อความสามารถของผู้เรียน ฉะนั้น ยุทธศาสตร์ที่กำหนดจึงต้องก่อให้เกิดการปรับปรุงทุกด้าน เพื่อสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน และต้องครอบคลุมความต้องการทางการศึกษาของผู้เรียนทุกกลุ่มทั้งสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นผู้ด้อยโอกาสทางการศึกษา ผู้ย้ายถิ่นตามผู้ปกครอง ผู้เรียนเก่ง มีพรสวรรค์ มีความสามารถพิเศษเป็นเลิศ ตลอดจนผู้เรียนที่มีปัญหาต่าง ๆ

เมื่อคณะกรรมการวางแผนได้กำหนดเป้าหมายการพัฒนา และยุทธศาสตร์ที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดแล้ว

ขั้นตอนต่อไปเป็นขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการรายปี แผนนี้จะเป็นการสังเขปกิจกรรมต่างๆ ที่ตอบสนองแต่ละยุทธศาสตร์ ดังนั้นจะเห็นความเชื่อมโยงสอดคล้องเป็นลำดับตั้งแต่ เป้าหมายการพัฒนาที่ได้มาจากการวิเคราะห์ความต้องการและความจำเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนา และลำดับกิจกรรมของยุทธศาสตร์นั้นๆ แผนปฏิบัติการรายปีโดยทั่วไปจะมีส่วนประกอบสำคัญ ต่อไปนี้

- 4.1.1 บุคคลที่รับผิดชอบการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์นั้นๆ
- 4.1.2 กรอบเวลาเริ่มต้น และสิ้นสุดของกิจกรรม
- 4.1.3 ทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์อันได้แก่ฝ่ายกลุ่มวิชา สายวิชา บุคลากรที่รับผิดชอบ และงบประมาณของแต่ละกิจกรรม
- 4.1.4 ตัวบ่งชี้สภาพความสำเร็จและวิธีการประเมินผล

4.2 การตรวจสอบความเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายการพัฒนาและแผนปฏิบัติการรายปี

ในการดำเนินงานเชิงระบบ การตรวจสอบเป็นขั้นตอนสำคัญหนึ่งของการปฏิบัติงาน ซึ่งระยะนี้ถือเป็นโอกาสดีที่คณะกรรมการวางแผนควรได้ตรวจสอบความเชื่อมโยงระหว่างปัญหา เป้าหมายการพัฒนา และแผนปฏิบัติการ เช่น สถานศึกษามีปัญหาผลการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ต่ำทุกระดับชั้น จึงกำหนดโครงการแก้ปัญหานี้นี้ ฉะนั้นต้องตรวจสอบว่า เป้าหมายที่กำหนดมีความครอบคลุมทุกส่วนประกอบของปัญหาคณิตศาสตร์หรือไม่ ปัญหาด้านคณิตศาสตร์และหรือความต้องการทางด้านคณิตศาสตร์ของผู้เรียนทุกกลุ่มได้รับการพิจารณาครบถ้วน

หรือไม่ การพัฒนาบุคลากร ที่จะดำเนินการสามารถแก้ปัญหานี้ได้หรือไม่ ผู้ปกครอง และชุมชนจะมีส่วนร่วมในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างไร ผู้ปกครองของกลุ่มผู้เรียนที่อ่อนมากในวิชานี้ได้มีส่วนร่วมในการจัดทำโครงการหรือไม่ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบคุณภาพในเขตพื้นที่ได้มีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานอย่างไร เป็นต้น

คำถามต่อไปนี้จะประโยชน์ต่อการตรวจสอบ ความเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายการพัฒนาและแผนปฏิบัติการ ได้แก่

- เป้าหมายการพัฒนามีความชัดเจน และสามารถวัดได้หรือไม่
- ยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการพัฒนาเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย การพัฒนามีความเหมาะสมเพียงใด
- ตัวบ่งชี้สภาพความสำเร็จของแต่ละเป้าหมายการพัฒนามี กำหนดไว้อย่างไร
- การพัฒนาวิชาชีพด้านใดที่เป็นต่อการดำเนินการเพื่อให้ บรรลุผลตามเป้าหมายการพัฒนาที่กำหนด
- ควรประสานความร่วมมือ ความช่วยเหลือทางวิชาการ หรือ การสนับสนุนในการพัฒนาวิชาชีพจากแหล่งวิทยาการใด
- ทรัพยากรเพิ่มเติมใดบ้างในด้านบุคลากร และงบประมาณที่ จำเป็นต้องใช้เพื่อให้สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายการพัฒนา ที่กำหนด เช่น ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญทางการสอนเฉพาะสาขา สื่อ ตำราเรียน วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีต่างๆ เป็นต้น ตลอดจน ทุนใดที่สนับสนุนการดำเนินงานได้
- ระยะเวลาในการดำเนินการให้สำเร็จภายใน 1 ปีการศึกษา หรือมากกว่า

- ผู้ปกครอง และชุมชนมีบทบาทอย่างไรเพื่อร่วมดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย

ฯลฯ

ในขั้นตอนนี้ จะเป็นโอกาสเหมาะอีกประการหนึ่งคือ การสื่อสารให้บุคลากรของสถานศึกษาทราบความก้าวหน้าของการดำเนินงานจัดทำแผน โดยเชิญชวนให้มีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะ และประชุมร่วมกันระหว่างคณะกรรมการจัดทำแผนและบุคลากรของสถานศึกษาเพื่อได้รับทราบ ขจัดข้อขัดแย้ง ทำความเข้าใจให้ตรงกัน และเกิดฉันทามติในเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ทั้งยังเกิดความมั่นใจว่าเป้าหมายเหล่านั้นสามารถสนองตอบปัญหาได้อย่างแท้จริง

การเขียนแผนปฏิบัติการรายปี อาจใช้แบบฟอร์มเอกสารการวางแผนต่อไปนี้ได้ และตัวอย่างการเขียนแผนปฏิบัติการรายปี นำเสนอไว้ในภาคผนวก จ.

แบบฟอร์มเอกสารวางแผนสำหรับเขียนแผนปฏิบัติการรายปี

เป้าหมายการพัฒนาที่...

เป้าหมายการพัฒนา : _____ ยุทธศาสตร์ที่.....

ยุทธศาสตร์ : _____

มาตรฐานหลักสูตร (ที่เป้าหมายนี้ มุ่งสนองตอบ)	กิจกรรม/ ขั้นตอน ลำดับที่	กิจกรรม/ขั้นตอน	ผู้รับผิดชอบ/ หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ระยะเวลาเริ่มต้น และสิ้นสุด การดำเนินการ	งบประมาณ
	1				
	2				
	3				
	4				

ขั้นที่ 5 : การเขียนแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ของสถานศึกษา

ขั้นนี้ เป็นการลงมือเขียนแผน ทั้งนี้ ควรนัดหมายเวลาล่วงหน้า เพื่อคณะจัดทำแผนสามารถร่วมเขียนแผนได้อย่างเต็มที่ แผนพัฒนาคุณภาพควรสะท้อนสิ่งต่อไปนี้ คือ

แหล่งงบประมาณ การวางแผนเปลี่ยนแปลงตั้งอยู่บนพื้นฐานงานวิจัย การประเมินผลบนพื้นฐานข้อมูล การแสดงความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการประสานความร่วมมือระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ

จากขั้นที่ 1 - 4 ภาระงานสำคัญหลายประการของการวางแผนได้สำเร็จ กล่าวคือ มีข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนที่ได้จากผู้เกี่ยวข้องโดยตรง นับเป็นข้อมูลปฐมภูมิที่เป็นประโยชน์ยิ่งมีการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัญหา ความต้องการ และเรียงลำดับความสำคัญเพื่อการพัฒนา มีการกำหนด ยุทธศาสตร์ ในการพัฒนาเพื่อแก้ปัญหาหรือสร้างเสริมสนับสนุนตาม ข้อมูลที่ได้รับ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาของสถานศึกษาอย่างรอบด้าน ฉะนั้น ขั้นตอนนี้จึงเป็นการนำ ส่วนต่าง ๆ มาประกอบเป็นแผนที่มีความต่อเนื่อง เป็นลำดับสอดคล้องกัน แผนที่ดีจะต้องรับฟัง ข้อเสนอแนะจากทุกคน ฉะนั้น เพื่อเอื้อ ให้คณะกรรมการที่เป็นแกนหลัก ทุกคนมีเวลาคิดแผนได้อย่างเต็มที่ ควร กำหนดกรอบเวลาและสถานที่ไว้ล่วงหน้าเพื่อการเขียนแผน ในขั้นตอนนี้ ควรมีการอภิปรายได้อย่างเต็มที่ก่อนที่จะจัดทำร่างสุดท้าย

เพื่อให้เป็นแผนที่มีความสมบูรณ์นำไปดำเนินการได้ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาต้องสะท้อนให้เห็นว่ามีสิ่งสำคัญ 4 ประการต่อไปนี้ด้วย คือ งบประมาณที่จะนำมาใช้ดำเนินการแน่นอน มีการใช้ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาสนับสนุนการแก้ไขปัญหาและการพัฒนา มีการประเมินผลบนพื้นฐานของข้อมูลการแสดงผลการะความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ และการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการประสานกิจกรรมกับโครงการอื่นหรือหน่วยงานอื่นเพื่อให้แผนที่จัดทำบรรลุผล

งบประมาณ

การพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาจำเป็นต้องมีงบประมาณและทรัพยากรที่เพียงพอ ฉะนั้นควรมีการระดมงบประมาณจากแหล่งต่างๆ ให้เป็นงบประมาณเพื่อใช้สนับสนุนกิจกรรมตามโครงการที่กำหนด ฉะนั้นในแต่ละกิจกรรมควรระบุแหล่งงบประมาณที่จะนำมาใช้ดำเนินการเพื่อมั่นใจได้ว่าแผนที่กำหนดมีงบประมาณรองรับและดำเนินงานได้แน่นอน

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่นำมาใช้สนับสนุนการแก้ปัญหาและการพัฒนา

โครงการในการพัฒนาการเรียนการสอนที่กำหนดในแผนจะต้องสร้างความมั่นใจได้ว่าสามารถพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพผู้เรียนได้ ฉะนั้น วิทยวิธีการสอนที่นำมาใช้จะต้องได้รับการศึกษาวิจัยแล้วว่ามีประสิทธิภาพจริงนำไปสู่ผลการเปลี่ยนแปลงในคุณภาพผู้เรียนได้ คณะกรรมการจัดทำแผนต้องสามารถแนะนำรูปแบบการสอนต่างๆ ได้ด้วย

การประเมินผลบนพื้นฐานข้อมูลการแสดงผลการะความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ และการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

สถานศึกษาทุกแห่งจะมีกิจกรรมหลักในการประเมินคุณภาพอยู่ 2 ประเภท ได้แก่ การกำกับติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียน การประเมิน

ผู้เรียนเพื่อเทียบเคียงกับมาตรฐานการศึกษาของชาติและเขตพื้นที่ และการประเมินความก้าวหน้าของโครงการโดยเทียบเคียงกับเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนดไว้ในแผน การประเมินคุณภาพจึงถือเป็นจุดที่แสดงผลความสำเร็จของการดำเนินงาน และต้องปรากฏในแผน อาจกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าการวางแผนการดำเนินการและการกำกับติดตาม เป็นขั้นตอนต่อเนื่องที่ใช้ข้อมูลทั้งจากผลการปฏิบัติของผู้เรียน และของสถานศึกษามาปรับปรุงแนวปฏิบัติและโครงการต่างๆ ทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

ในการประเมินโครงการ สถานศึกษามีแหล่งที่ต้องประเมินอยู่มาก ได้แก่ มาตรฐานที่ทำทหายความสามารถของผู้เรียน วิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลสัมฤทธิ์ และความผูกพันในภาระความรับผิดชอบของสถานศึกษา ทั้งหมดนี้เป็นสิ่งที่ต้องประเมินและล้วนเป็นพื้นฐานของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

สำหรับแหล่งที่เป็นประโยชน์ในการวัดความก้าวหน้าทางการศึกษาของผู้เรียนวัดได้จากการสอบทั้งจากข้อสอบมาตรฐานและข้อสอบที่ครูสร้างขึ้น แฟ้มผลงานผู้เรียน คะแนนผลการเรียน และข้อมูลเกี่ยวกับเวลาเรียน เป็นต้น แผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาที่ระบุให้มีการประเมินหลายๆ ประเภท จะให้ข้อมูลหลากหลายที่สามารถนำมาปรับปรุงจุดด้อยของสถานศึกษา หรือของห้องเรียน ตลอดจนเสริมหรือผดุงจุดเด่นของ สถานศึกษาให้ดีขึ้น ดังนั้นแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาจะต้องกำหนดสิ่งต่อไปนี้ไว้ในแผนด้วย คือ

- เกณฑ์ในการประเมินคุณภาพผู้เรียนและคุณภาพของสถานศึกษามีกำหนดไว้อย่างไร

- การแสดงภาระความรับผิดชอบของสถานศึกษามีมาตรการอย่างไร โดยในแผนต้องมีการชี้แจงเกี่ยวกับระเบียบวิธีในการวัดและรายงานความก้าวหน้าของผู้เรียน ยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาที่ทำให้ครูผู้สอนใช้การประเมินเป็นส่วนหนึ่งที่ได้เต็มระบบการประเมินของชาติ ตลอดจนแผนการรายงานผลการประเมินให้แก่บิดา มารดา ผู้ปกครอง และชุมชน เป็นต้น
- การประสานกิจกรรมกับโครงการอื่นหรือหน่วยงานอื่น**

เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถานศึกษา และเอื้อให้การดำเนินงานที่ต้องได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานต่างๆ บรรลุผลสำเร็จ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาควรได้กล่าวถึงด้วยว่าได้มีการประสานงานกับโครงการหรือหน่วยงานอื่นอย่างไรบ้าง เพื่อให้มั่นใจว่ากิจกรรมที่กำหนดมีทิศทางที่ชัดเจน

ขั้นที่ 6 : การนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสู่การปฏิบัติ

ขั้นตอนนี้กล่าวถึงความสำคัญของการยอมรับและพันธะผูกพันต่อแผนพัฒนาคุณภาพอันจะก่อให้เกิดการนำไปปฏิบัติทั่วทั้งสถานศึกษา

ขั้นที่ 6 ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 3 ขั้นตอน ดังนี้

- 6.1 สร้างการยอมรับแผน
- 6.2 มอบหมายการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ
- 6.3 ทำความเข้าใจส่วนต่างๆ ของแผน

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาอย่างรอบด้านนั้น นอกจากการวางแผนอย่างดี ถูกต้องตามหลักวิชาการ การกำหนดยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพแล้ว จะต้องมีการปฏิบัติตามแผน และการประเมินแผน มิฉะนั้นแผนที่จัดทำอย่างดียิ่งก็ไร้ประโยชน์ ดังนั้น สถานศึกษาควรกำหนดแนวทางในการนำแผนสู่การปฏิบัติ ขั้นตอนนี้จึงเป็นทั้งการสร้างความร่วมมือ และทิศทางการนำแผนไปปฏิบัติ ซึ่งมีแนวทางในการดำเนินงานได้ ดังนี้

6.1 การสร้างการยอมรับแผน

สถานศึกษาสร้างการยอมรับและพันธผูกพันต่อแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ถึงแม้ว่าในกระบวนการวางแผนได้มีการประชาสัมพันธ์แก่คณะครูผู้สอน ให้รับทราบวิพากษ์วิจารณ์ และยอมรับแผนมาโดยตลอดแล้วก็ตาม ก็ควรได้ทำต่อเนื่องกันจนขั้นสุดท้าย เพราะจะทำให้เกิดความร่วมมือและความผูกพันกับแผน ตระหนักในความรับผิดชอบของตนต่อผลสำเร็จของผู้เรียน และร่วมดำเนินการเพื่อให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

ในขั้นตอนนี้ สถานศึกษาโดยคณะกรรมการวางแผนควรนำแผนฉบับร่างสุดท้ายให้บุคลากรของสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน เขตพื้นที่ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สามารถช่วยในการดำเนินงานของสถานศึกษาได้ร่วมให้ข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็น ว่ายังมีส่วนประกอบใดที่ควรที่จะเพิ่มเติมเพื่อให้การวางแผนเป็นไปด้วยความรอบคอบ รอบรู้ และรอบด้านอย่างแท้จริง

6.2 การมอบหมายการปฏิบัติอย่างเป็นทางการ

ในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ได้ระบุการมอบหมายความรับผิดชอบให้กับหน่วยงาน/บุคคลแล้ว ฉะนั้น ควรมีการส่งมอบแผนให้กับหัวหน้ากลุ่มวิชา หัวหน้าระดับชั้น ตามสายการบังคับบัญชา ตลอดจนทีมงานอย่างเป็นทางการด้วย เพื่อผู้ปฏิบัติจักได้ทราบหน้าที่และขอบข่ายงานที่ต้องทำ

6.3 การทำความเข้าใจแผน

ผู้ปฏิบัติทำความเข้าใจส่วนต่าง ๆ ของแผน ได้แก่

- 6.3.1 เจตนารมณ์ของสถานศึกษา : วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย
- 6.3.2 เป้าหมายการพัฒนา ยุทธศาสตร์ เทคนิค วิธีการใหม่ที่กำหนดไว้ในแผน ซึ่งหากยากต่อการทำความเข้าใจและปฏิบัติสถานศึกษาต้องจัดให้มีการอบรม ชี้แจงก็จะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- 6.3.3 แผนปฏิบัติการรายปี ทำความเข้าใจกิจกรรม/ขั้นตอนการดำเนินงาน แนวทางการประเมินความสำเร็จ และเตรียมขั้นตอนการดำเนินการในรายละเอียดยิ่งขึ้น โดยมุ่งเน้นว่าทำอย่างไรจึงจะให้สำเร็จได้ตามกำหนดเวลาที่ระบุในแผน และจะมีการประเมินผลและรายงานผลการปฏิบัติงาน เป็นระยะอย่างไร
- 6.3.4 การประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามแผน

เมื่อบุคลากรของสถานศึกษาได้มีความเข้าใจและเตรียมขั้นตอนการดำเนินการแล้วก็เป็นขั้นของการเริ่มต้นทำงาน ซึ่งในระหว่างกระบวนการดำเนินงานตามแผน ถือเป็นหน้าที่ของผู้ปฏิบัติต้องรวบรวมข้อมูล และตัวเลขต่างๆ ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่แสดงถึงความก้าวหน้าของแผน เพื่อการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพภายในสถานศึกษา และขั้นสุดท้ายของการดำเนินการตามแผน คือ การรายงานผลการปฏิบัติตามแผน ตั้งแต่ต้นจนถึงสิ้นสุดแผนให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบ แผนงานบางอย่างไม่มีวันสิ้นสุด เช่น การจัดการเรียนการสอน การจัดประสบการณ์เรียนรู้ เป็นงานที่ต้องพัฒนาต่อเนื่อง ฉะนั้น ครูผู้สอนก็อาจรายงานเป็นระยะว่าได้ปฏิบัติอย่างไร เป็นไปตามแผนมากน้อยเพียงใด ได้ผลดีเพียงใด หรือมีปัญหาใดบ้าง และควรมีการปรับปรุงแผนหรือไม่ หากมีการปรับปรุงแผน จะได้ผลอย่างไร เป็นต้น



โครงสร้างของแผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษาของสถานศึกษา



การเขียนแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาแต่ละแห่งอาจมีส่วนประกอบและรูปแบบการนำเสนอแตกต่างกันได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขนาดของสถานศึกษา ความซับซ้อนของภาระงาน และศักยภาพของสถานศึกษาแต่ละแห่ง อย่างไรก็ตามเพื่อความชัดเจน ความเข้าใจตรงกันของผู้ปฏิบัติ และเป็นทิศทางการพัฒนาแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาต้องมีส่วนประกอบสำคัญต่อไปนี้เป็นอย่างน้อยที่สุด ได้แก่

1. เจตนารมณ์ของสถานศึกษา อันได้แก่ วิสัยทัศน์ และภารกิจของสถานศึกษา เป็นต้น
2. ภาพรวมของสถานศึกษา

3. เป้าหมายการพัฒนา และยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา
4. แผนปฏิบัติการรายปี ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมาย
5. การระดมทรัพยากร แหล่งสนับสนุนงบประมาณ และสรุปงบประมาณ

โครงสร้างของแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาต่อไปนี้จะกล่าวถึงส่วนประกอบต่างๆ ที่สมบูรณ์ ทั้งนี้ สถานศึกษาจำเป็นต้องพัฒนา หรือ ปรับให้เหมาะสมกับบริบท และวิถีการปฏิบัติของสถานศึกษาเอง

ส่วนประกอบของแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา

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

4.1 ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษาตามสภาพชุมชน บรรยายสรุปสาระสำคัญสั้น ๆ เพื่อความเข้าใจในบริบทกระบวนการจัดการศึกษาในชุมชน สาระข้อมูลอาจประกอบด้วย

4.1.1 ข้อมูลทั่วไปของสถานศึกษา เช่น จำนวนบุคลากร ทรัพยากร สิ่งอำนวยความสะดวก อัตราส่วนของข้อมูลต่างๆ ที่จำเป็น

4.1.2 ข้อมูลเกี่ยวกับชุมชน เช่น สถานภาพทางสังคม และเศรษฐกิจของชุมชน ความร่วมมือของชุมชน เป็นต้น

การนำเสนอข้อมูลควรเขียนให้สั้น กระชับได้ใจความ และควรใช้กราฟ แผนภูมิ เป็นต้น ในการนำเสนอข้อมูล

4.2 การดำเนินงานของสถานศึกษาในการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาในช่วงที่ผ่านมา โดยกล่าวถึง ความสำเร็จที่โดดเด่นที่สถานศึกษา ภาคภูมิใจ ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนในสาขาวิชาหลักตามที่กำหนดในหลักสูตร ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาของประเทศ ของพื้นที่ และหน่วยงาน อื่น เป็นต้น

นำเสนอการดำเนินงานของสถานศึกษาตามข้อเท็จจริง โดย ควรจำแนกข้อมูลตามส่วนประกอบหลักของระบบการจัดการศึกษา ได้แก่ หลักสูตรการเรียนการสอน การพัฒนาวิชาชีพ การจัดองค์กร และ สิ่งแวดล้อมของสถานศึกษา และการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน

4.3 สรุปสถานภาพปัจจุบันของสถานศึกษา และปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ซึ่งให้เห็นสภาพจุดเด่นของสถานศึกษา สภาพปัญหา อุปสรรค และจุดด้อยของสถานศึกษา สิ่งที่ทำห้ ความสำเร็จ ความสามารถของสถานศึกษา และประเด็นสำคัญที่สถานศึกษากำหนด เพื่อการพัฒนาในระยะต่าง ๆ ได้แก่ ในระยะยาว และรายปี (ซึ่งจะ ตรงกับเป้าหมายการพัฒนาในข้อ 6)

แผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษามีได้กำหนดตายตัวว่า รอบ ระยะเวลาของแผนจะครอบคลุมกี่ปี ทั้งนี้ ให้ขึ้นอยู่กับดุลพินิจของ สถานศึกษาที่จะกำหนดรอบระยะเวลาได้ตามความเหมาะสม และ วิธีการปฏิบัติของสถานศึกษาแต่ละแห่ง ซึ่งอาจจัดทำเป็นแผน 1 ปี หรือ ระยะเวลายาวขึ้นเป็น 2-3 ปีก็ได้

5. เจตนารมณ์ของสถานศึกษา เพื่อสร้างความเข้าใจปณิธานที่ สถานศึกษา และชุมชนยึดมั่นและหล่อหลอมเป็นแนวปฏิบัติของสถานศึกษา ในการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นสู่คุณภาพของผู้เรียน

การนำเสนอเจตนารมณ์ของสถานศึกษา ในแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาแต่ละแห่งอาจแตกต่างกัน บางแห่งอาจมีทั้งวิสัยทัศน์และภารกิจ บางแห่งอาจละไว้ไม่เขียนข้อความวิสัยทัศน์ แต่เริ่มต้นด้วยความเชื่อและตามด้วยภารกิจของสถานศึกษา เพื่อเป็นกฎเกณฑ์ ร่วมในการปฏิบัติ สถานศึกษาจะมีแนวทางในการเขียน เช่นใดก็ตาม ทั้งนี้สิ่งที่เขียนจะต้องสะท้อนให้เห็นอุดมการณ์ หลักการ คุณค่า หรือความเชื่อร่วมที่สถานศึกษาและชุมชนยึดมั่น เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีคุณค่าที่ดีที่สุดต่อผู้เรียน

(ตัวอย่างการเขียนความเชื่อของสถานศึกษานำเสนอไว้ในภาคผนวก ง.)

5.1 วิสัยทัศน์ เป็นเจตนารมณ์หรือความตั้งใจที่กว้าง ครอบคลุมทุกเรื่องของสถานศึกษา และเน้นการคิดไปข้างหน้าเป็นสำคัญ แสดงถึงความคาดหวังในอนาคตโดยมิได้ระบุวิธีดำเนินงาน

ข้อความวิสัยทัศน์จะถ่ายทอดหัวใจสำคัญของอุดมการณ์ หลักการ ความเชื่อ และอนาคตที่พึงประสงค์ของสถานศึกษาและชุมชน ข้อความวิสัยทัศน์จะต้องมีความชัดเจน เป็นเอกลักษณ์ของสถานศึกษา และมีความยาวประมาณ 3-5 ประโยค

การเขียนวิสัยทัศน์ที่ดี ให้คำนึงว่าจะสามารถสร้างความศรัทธาและจุดประกายความคิดให้ผู้ปฏิบัติเพื่อดำเนินงานสู่สภาพที่ดีที่สุด

5.2 ภารกิจ (หรือพันธกิจ) เป็นข้อความที่แสดงเจตนารมณ์และวิธีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ซึ่งมีลักษณะค่อนข้างเป็นนามธรรมมาก ข้อความ ภารกิจแสดงว่าสถานศึกษาปรารถนาที่จะสัมฤทธิ์ผลอะไรในปัจจุบัน และยังนำไปสู่การวางแผนปฏิบัติด้านพฤติกรรมของบุคลากรด้วย

5.3 เป้าหมาย (หรือจุดมุ่งหมาย) เพื่อให้ภารกิจที่กำหนดมีความเป็นไปได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น สถานศึกษาจะต้องกำหนดเป้าหมายที่ครอบคลุมด้านต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา เช่น ในด้านผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน สิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ การจัดองค์กร การพัฒนาวิชาชีพ และการมีส่วนร่วมจัดการศึกษาของชุมชน เป็นต้น

เป้าหมายที่กำหนดให้ระดับนี้เป็นผลลัพธ์ปลายทางที่สถานศึกษา คาดหวังจะบรรลุผลภายในเวลาที่กำหนด ลักษณะการเขียนยังเป็นผลลัพธ์ที่คาดหวังกว้างๆ เช่น

ตัวอย่าง เป้าหมายระดับประถมศึกษา

เป้าหมาย

1. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ในทุกกลุ่มประสบการณ์ เรียนรู้เต็มตามศักยภาพของตน
2. เพื่อส่งเสริมยุทธศาสตร์การเรียนการสอนที่สนองความแตกต่างระหว่างบุคคล
3. เพื่อสร้างสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการขวนขวายหาความรู้เสริมทักษะให้แก่ผู้เรียน
4. เพื่อจัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย มั่นคง เคารพในสิทธิของแต่ละบุคคล อันส่งเสริมการอยู่ร่วมกันในชุมชนอย่างสันติสุข
5. เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

6. เป้าหมายการพัฒนา (หรือวัตถุประสงค์) และยุทธศาสตร์การพัฒนา คุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

6.1 เป้าหมายการพัฒนาเป็นผลลัพธ์ที่คาดหวัง ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน เป้าหมายนี้ได้จากประเด็นสำคัญการพัฒนา อันมาจากการวิเคราะห์ความต้องการและความจำเป็น แล้วกำหนดระยะเวลาที่จะพัฒนาว่าเป็น 1 ปี 2 ปี หรือ 3 ปี (เป้าหมายที่นำมาเขียนนี้ จะตรงกับที่ได้ในการจัดทำแผน ชั้นที่ 4)

6.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนาคูณภาพสถานศึกษา ระบุยุทธศาสตร์ที่สถานศึกษาใช้ อันเป็นยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ มุ่งงานวิจัยรองรับ สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาให้บรรลุผลตามเป้าหมายได้ โดยปกติแต่ละเป้าหมายการพัฒนาจะมีหลายยุทธศาสตร์รองรับเพื่อให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(ตัวอย่างการเขียนยุทธศาสตร์การพัฒนาคูณภาพสถานศึกษา นำเสนอไว้ใน ภาคผนวก จ.)

7. แผนปฏิบัติการประจำปี เป็นแผนที่กำหนดกิจกรรมที่จะดำเนินการในแต่ละปีเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายการพัฒนาคูณภาพสถานศึกษา ภายในระยะเวลาที่กำหนด (ในข้อ 6)

ฉะนั้น แผนปฏิบัติการประจำปี ประกอบด้วย สิ่งเขปรายละเอียดของกิจกรรม หรือขั้นตอนการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามยุทธศาสตร์ และเป้าหมายการพัฒนาที่กำหนด ผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติ กรอบเวลา งบประมาณ และแหล่งงบประมาณ

รูปแบบการเขียน นิยมใช้ตารางซึ่งจะช่วยให้เห็นความเชื่อมโยงตั้งแต่เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ มาตรฐานที่เป็นจุดเน้นของการพัฒนา

วิธีการประเมินผล ตัวบ่งชี้สภาพความสำเร็จ ผู้รับผิดชอบ กรอบเวลา งบประมาณสำหรับแต่ละกิจกรรม

(ตัวอย่างการเขียนแผนปฏิบัติการประจำปีนำเสนอในภาค ผผนวก จ.)

8. การระดมทรัพยากร แหล่งสนับสนุนงบประมาณ และสรุปงบประมาณ ในแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาจะบอกจำนวนงบประมาณรวมที่จะต้องใช้ในแต่ละปี และแหล่งที่สถานศึกษาจะสามารถระดมทรัพยากร และการสนับสนุนด้านงบประมาณได้

สำหรับแผนงบประมาณจะเป็นการดำเนินงานแยกจากแผนปฏิบัติการรายปี

9. การประสานความร่วมมือกับหน่วยงาน และแหล่งวิทยาการภายนอก เพื่อการสนับสนุนทางวิชาการและอื่นๆ เพื่อการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา โดยระบุว่าขอความร่วมมือจากหน่วยงานใด ในเรื่องใด เป็นต้น

10. การแสดงภาระความรับผิดชอบการจัดการศึกษาของสถานศึกษา กล่าวโดยสรุปคือการประเมินคุณภาพผู้เรียน การประเมินความก้าวหน้าของสถานศึกษา การผดุงระบบคุณภาพของสถานศึกษา และการรายงานผลการปฏิบัติของสถานศึกษาต่อผู้เรียน บิดา มารดา ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

11. กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา และการขอรับความเห็นชอบในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา โดยกล่าวสั้นๆ ถึงกระบวนการจัดทำแผน การทบทวนปรับปรุงแผน การสร้างการยอมรับ และประชาสัมพันธ์แผนและการขอรับความเห็นชอบในแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาจากเขตพื้นที่

12. ข้อมูลอื่นๆ เช่น

12.1 นิยามศัพท์ที่ใช้ในแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา เพื่อความเข้าใจตรงกัน

12.2 การเผยแพร่แผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา แจกจ่าย แผนให้กับหน่วยงานใด และบุคคลใดบ้าง เป็นต้น

12.3 คณะจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก.

ขอข่ายการทบทวน กระบวนการวางแผนและแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา

การทบทวนการดำเนินงานจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา พิจารณาในด้านกระบวนการวางแผนพัฒนา และแผนพัฒนาที่จัดทำเรียบร้อยแล้วโดยกำหนดขอข่าย (Area) เพื่อการทบทวนไว้ 6 ด้านหลัก ได้แก่

1. การร่วมมือของทุกฝ่าย
2. ความสมบูรณ์
3. ความเที่ยงตรง ถูกต้อง
4. ความสอดคล้อง
5. ความเชื่อมโยง
6. การคิดไปข้างหน้า

1. การร่วมมือของทุกฝ่าย

กระบวนการจัดทำแผน และแผนสะท้อนให้เห็นความเป็น “แผนของเรา” เกิดความร่วมมือทั่วทั้งสถานศึกษาข้อมูลฉายภาพค่านิยม และความต้องการของกลุ่มผู้สนใจต่างๆ กระบวนการและแผนเน้นการ มอบหมายอำนาจของสถานศึกษา เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิง คุณภาพ

คุณลักษณะที่พึงประสงค์

1. การจัดทำแผนสะท้อนชัดเจนว่าได้ดำเนินการด้วยความรอบคอบ ถูกต้องตามหลักวิชาการและมีความร่วมมือกัน
2. บุคลากรทุกฝ่ายทั้งในและนอกสถานศึกษา ได้แก่ ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนนักเรียน ชุมชน คณะกรรมการบริหารสถานศึกษา เป็นต้น เป็นส่วนหนึ่งในการจัดทำสิ่งต่อไปนี้
 - 2.1 ภารกิจของสถานศึกษา (Mission statement)
 - 2.2 จุดเด่นจุดด้อยของสถานศึกษา
 - 2.3 เป้าหมายและยุทธศาสตร์
 - 2.4 แผนปฏิบัติการ
3. กระบวนการจัดทำแผนไม่ถูกครอบงำ โดยกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แต่เป็นการร่วมกันทำงาน ในบรรยากาศประชาธิปไตย ผลัดกันเป็นผู้นำระหว่างฝ่ายบริหาร และฝ่ายผู้ปฏิบัติงาน
4. หัวหน้าสถานศึกษาทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำแนะนำ บริक्षा ในการจัดทำแผน
5. บุคลากรของสถานศึกษา ตลอดจนผู้แทนนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนร่วมทบทวนหรือปรับแต่งร่างแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา
6. การจัดทำและการเขียนแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาถือเป็นภาระงานปกติของสถานศึกษาที่บุคลากรทุกฝ่ายทุกกิจกรรมของสถานศึกษา จัดทำข้อมูลตามปกติตลอดจนการแสดงความคิดเห็น และการทบทวนแผน
7. แผนบ่งบอกให้ทุกคนรู้และเข้าใจการประเมินโครงการ โดยรู้ว่าคืออะไรและจะดำเนินการให้สำเร็จได้อย่างไร

8. สังเขปรายละเอียดของแผนปฏิบัติการต้องระบุการมอบหมายงานแก่ผู้รับผิดชอบ และผลที่คาดหวังที่สมเหตุสมผล รวมทั้งการมีส่วนร่วมของทุกคน

2. ความสมบูรณ์ของแผน

กระบวนการวางแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา จะต้องครอบคลุมบริบททางการศึกษาทั้งหมด แผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาจะต้องฉายภาพส่วนที่เป็นวิกฤตของกระบวนการจัดการศึกษา

คุณลักษณะที่พึงประสงค์

1. กระบวนการวางแผนเชื่อมโยงกิจกรรมทั่วทั้งสถานศึกษา ฉายภาพการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษารอบด้านเป็นภาพรวม มิใช่แผนแยกย่อยที่ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา
2. ปรับแต่งกระบวนการดำเนินงานจัดทำแผนเพื่อสถานศึกษาสามารถดำเนินการวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และรอบคอบ สามารถกำหนดเป้าหมายการพัฒนาได้ตรงกับความต้องการ และความจำเป็นเกิดความคุ้มค่าไม่สูญเสียไปกับปัญหาที่ไม่สำคัญ
3. มีการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของหลักสูตรจากมุมมองของผู้เรียน
4. มีแผนการเรียนรู้ที่สนับสนุนการจัดการเรียนการสอนสำหรับผู้เรียนกลุ่มต่าง ๆ ตามแนวทางการจัดการศึกษาตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542
5. จุดเด่นและจุดด้อยของสถานศึกษาเขียนตามข้อเท็จจริง ฉายภาพทั้งส่วนที่เป็นปัญหาและส่วนที่ไม่เป็นปัญหาของสถานศึกษาแต่ไม่เขียนเกินจริง หรือหลีกเลี่ยงไม่กล่าวถึง

- 6 จุดเด่นและจุดด้อยสะท้อนให้เห็นว่ามีการประเมินสภาพทางการศึกษาของสถานศึกษาอย่างสมบูรณ์ และถูกต้อง
7. เป้าหมายสนองตอบประเด็นสำคัญการพัฒนา และสอดคล้องกับภารกิจของสถานศึกษา ไม่เขียนเป้าหมายที่เกินจริงหรือนำจุดด้อยมาเขียนใหม่ในทางบวก
8. เขียนเป้าหมายและยุทธศาสตร์ที่มุ่งสู่การพัฒนาผู้เรียนเน้นประโยชน์ที่ผู้เรียนจะได้รับเป็นหลัก ไม่ใช่ตามความสนใจของสถานศึกษาแต่ผู้เรียนได้รับประโยชน์น้อย
9. ยุทธศาสตร์บอกถึงการปฏิบัติที่จะก่อให้เกิดผลทางบวกในการเรียนรู้ของผู้เรียน ไม่ควรเป็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นเพียงการแก้ไขจุดด้อยมากกว่าการเสนอแนะ การปฏิบัติที่สร้างสรรค์

3. ความเที่ยงตรงและความถูกต้อง

กระบวนการวางแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาจะต้องดำเนินการบนฐานข้อมูลของสถานศึกษา กับรายละเอียดแนวการจัดการศึกษาของสถานศึกษาปฏิบัติทางการศึกษา ทั้งจุดเด่นและจุดด้อยจะต้องได้มาจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นปัจจุบันอย่างรอบคอบ มีจำนวนข้อมูลเพียงพอจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย

คุณลักษณะที่พึงประสงค์

1. สถานศึกษาตรวจสอบ ประเมิน และกำหนดเป้าหมายบนพื้นฐานข้อมูลเชิงคุณภาพและปริมาณ มีการพิจารณากันมากเกี่ยวกับงานวิจัยทางการศึกษา และผลงานการพัฒนาระดับท้องถิ่น
2. มีการใช้แหล่งข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน มิใช่ประเมินวิเคราะห์ จุดเด่นจุดด้อยของสถานศึกษา พื้นฐานข้อมูลเดิม

3. การประเมินตนเองต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ เงื่อนไขปัจจุบัน
4. สิ่งที่ค้นพบจากการประเมินจะต้องผ่านการวิเคราะห์และอภิปรายอย่างรอบคอบบนพื้นฐานข้อมูลปัจจุบันมิใช่จากความรู้สึก
5. จุดเด่นและจุดด้อยต่างๆ คือการบอกข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมทางการศึกษาของสถานศึกษา โดยให้มีตัวอย่างประกอบจะเข้าใจชัดเจนขึ้น
6. การเขียนแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา ได้จัดส่วนประกอบของแผนอย่างเป็นระบบ ใช้ถ้อยคำภาษาที่สามารถสื่อสารให้ผู้อ่านเข้าใจได้ง่าย และมีรายละเอียด ข้อมูลที่มั่นใจได้ว่าผู้อ่านเข้าใจ

4. ความสอดคล้องตลอดแนว

กระบวนการวางแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา เป็นกระบวนการที่สนับสนุนการอภิปรายภายในกลุ่มศึกษาเล็กๆ ที่เจาะลึกข้อมูลด้านต่างๆ สนับสนุนการมีส่วนร่วมและการสร้าง จินตภาพร่วมกันในกลุ่มที่ใหญ่ขึ้น แผนจึงต้องมีการจัดข้อมูลอย่างเป็นระบบสะท้อนกิจกรรมที่เป็นส่วนประกอบหลักของการจัดการศึกษา คือ หลักสูตรการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผล การบริหารจัดการ การพัฒนาวิชาชีพ และการมีส่วนร่วมของชุมชน

คุณลักษณะที่พึงประสงค์

- 1) ประเด็นที่ปรากฏซ้ำๆ ในกิจกรรมต่างๆ ที่เป็นส่วนประกอบหลักของการจัดการศึกษา จะต้องมีการอธิบายที่สอดคล้องและต้องกล่าวถึงการประสานระหว่างกิจกรรมต่างๆ ดังกล่าว

- 2) ภาษาที่เขียนในแผนตลอดทั้งแผนต้องสอดคล้องกัน สะท้อนความเป็นตัวตนของสถานศึกษา และนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา
- 3) ภาษาที่ใช้ชัดเจน ชี้เฉพาะให้ทราบถึงความหมายที่ต้องการตลอดทั้งแผน การใช้ภาษาที่กว้างเกินไป จะทำให้ความหมายที่ต้องการเสียไปได้
- 4) มีข้อมูลสนับสนุน จุดเด่น และจุดด้อย อย่างชัดเจนตลอดแผน
- 5) หากข้อมูลที่ค้นพบไม่สอดคล้องกับข้อมูลที่มีอยู่จะต้องมีคำอธิบาย

5. ความเชื่อมโยง

กระบวนการวางแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา จะทำให้เห็นภาพความเชื่อมโยงระหว่างการปฏิบัติปัจจุบันกับสิ่งที่ต้องการปรับปรุงพัฒนาในอนาคต ฉะนั้น องค์ประกอบของแผนพัฒนาจะต้องนำเสนอเป็นลำดับอย่างเป็นเหตุเป็นผล และสะท้อนภารกิจของสถานศึกษาอย่างชัดเจน นอกจากนี้ทั้งข้อมูลผลการประเมินจุดเด่น จุดด้อย เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการซึ่งมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันอยู่ แผนจะต้องสะท้อนให้เห็นภาพเชื่อมโยงสัมพันธ์เหล่านั้นอย่างชัดเจน

คุณลักษณะที่พึงประสงค์

1. การวางแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาไม่ควรเป็นลักษณะเขียนแผนเป็นส่วนๆ เพื่อเติมเต็มการพัฒนาให้เป็นไปตามมาตรฐานแต่ต้องเป็นการวางแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาที่เริ่มจากการอธิบายเป้าหมายการจัดการศึกษาภารกิจของ

สถานศึกษาและดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ด้านต่าง ๆ อย่าง สมเหตุสมผลเป็นลำดับจนถึงการเขียนแผนปฏิบัติการที่เป็น แนวทางให้เกิดการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาอย่างแข่งขัน และต่อเนื่อง

2. ความชัดเจนว่าได้นำผลจากการศึกษาวิเคราะห์ตนเองบน พื้นฐานข้อมูลปัจจุบัน และเท็จจริงมาใช้ในการพิจารณา ตัดสินจุดเด่น จุดด้อยของสถานศึกษา
3. เป้าหมาย และยุทธศาสตร์จัดทำขึ้นจากจุดเด่น และจุดด้อย ของสถานศึกษา
4. วัตถุประสงค์ที่กำหนดในแผนปฏิบัติการสะท้อนว่าได้ ปรับปรุงส่วนที่เป็นจุดด้อย และหรือส่งเสริมส่วนที่เป็นจุดเด่น
5. ทุกส่วนประกอบของแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา (จุดเด่น จุดด้อย เป้าหมายยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ) สนับสนุน และสอดคล้องกับภารกิจของสถานศึกษา

6. การคิดไปข้างหน้า

กระบวนการวางแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา จะต้องให้สังเขป การดำเนินงานพัฒนาคุณภาพที่จะต้องทำต่อไป เป้าหมายจะต้องเหมาะสม และมีความสำคัญจำเป็น ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องจะต้องปฏิบัติได้ และไม่เกินจริง

คุณลักษณะที่พึงประสงค์

1. มีการอธิบายเกี่ยวกับการวางแผนในอนาคต ที่ระบุถึงการ ยอมรับร่วมกันในการพัฒนาคุณภาพ และสาระการพัฒนาที่ มีความเป็นพลวัต มีใช้ทำซ้ำในระดับเดิม

2. การวางแผนในอนาคตเน้นการเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพในด้านการเรียนการสอน
3. กระบวนการ และแผนสะท้อนถึงการพิจารณาอย่างจริงจังในเรื่องแนวการจัดการศึกษาที่ดีในปัจจุบันที่ใช้สนับสนุนการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา
4. ภารกิจที่สถานศึกษากำหนดกล่าวถึงอย่างชัดเจนในเรื่องจุดเน้น และทิศทางในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา
5. เป้าหมายเขียนชัดเจนสมบูรณ์ครอบคลุมสภาพทางการศึกษาที่ปรารถนา
6. ยุทธศาสตร์มีความเป็นไปได้ต่อการดำเนินงานพัฒนาที่แข่งขันเพื่อบรรลุตามเป้าหมาย
7. วัตถุประสงค์ และแผนปฏิบัติการมีความจำเพาะเจาะจง และช่วยให้สามารถบรรลุภารกิจของสถานศึกษา
8. วัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติการสอดคล้องกับข้อค้นพบของงานวิจัย และวรรณกรรมทางการศึกษาปัจจุบัน
9. กรอบเวลาที่กำหนดในแผนปฏิบัติการเป็นลำดับขั้นตอนที่สามารถปฏิบัติได้ และมีความยืดหยุ่นได้ตามความจำเป็น
10. แผนปฏิบัติการประกอบด้วย ข้อเสนอแนะในการประเมินเป้าหมาย และยุทธศาสตร์ตลอดจนตัวบ่งชี้ความสำเร็จ

ภาคผนวก ข.

กรอบภาระงาน : การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาในรอบปี

เวลา	กิจกรรม
ภาคเรียนที่ 1	แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผน
ปิดภาคเรียนที่ 1	ทบทวนการดำเนินงานกลางปี ตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ฉบับที่กำลังใช้อยู่
ภาคเรียนที่ 2	วิเคราะห์ความต้องการและความจำเป็นของสถานศึกษา
กลางภาคเรียนที่ 2	กำหนดเป้าหมาย และยุทธศาสตร์การพัฒนา เขียนแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ทบทวนกระบวนการวางแผนและแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา สร้างการยอมรับในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา
ปลายภาคเรียนที่ 2 (มี.ค.)	ส่งแผนแก่หน่วยงานที่ได้รับมอบหมายเพื่อขอรับความเห็นชอบ ก่อนการนำแผนไปปฏิบัติในปีการศึกษา ต่อไป การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้ปฏิบัติงานทุกคณะนั้น อาจดำเนินงาน โดยให้ คณะผู้ปฏิบัติงานทุกกลุ่มทั้งด้าน การเรียนการสอน และกิจกรรมสนับสนุนต่างๆ จัดทำแผนปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบ แล้วหัวหน้าหมวด/โครงการ รวบรวมพิจารณาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติงานของหมวด/โครงการเสนอให้ฝ่ายบริหาร จัดทำเป็นแผนปฏิบัติงานรวมของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา ซึ่งจะเป็นแผนปฏิบัติงานจริงของคณะผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษาตามภารกิจ และใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับ ติดตามสนับสนุนการปฏิบัติงานได้

ภาคผนวก ค.

คุณลักษณะของสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

คุณลักษณะต่อไปนี้ เป็นตัวอย่างหนึ่งของสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพที่คณะกรรมการวางแผน อาจใช้เป็นแนวทางการอภิปรายและวิเคราะห์อันนำไปสู่การคิดเห็นร่วมกันในประเด็นที่จะต้องเก็บข้อมูลเพิ่มเติมหรือประเด็นที่สถานศึกษาจำเป็นต้องพัฒนา

1. ความชัดเจนด้านภารกิจและเป้าหมายของสถานศึกษา ภาวะผู้นำ และจุดเน้นด้านการเรียนการสอน

- 1.1 สถานศึกษามีภารกิจและเป้าหมายการสอนที่มีความชัดเจน และเป็นที่รับรู้โดยทั่วไปทั้งในกลุ่มครูผู้สอน ผู้เรียน ผู้บริหาร ผู้ปกครอง/ชุมชน
- 1.2 ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ช่วยผู้บริหาร และครูผู้สอน มีภาวะผู้นำสูง ทั้งด้านการบริหารและด้านวิชาการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการเรียนการสอน การให้ข้อคิดเห็น การแนะแนว และการประเมินผู้เรียน
- 1.3 การวางแผนการสอนและจัดทำแผนการสอน เป็นความร่วมมือของทุกฝ่ายทั่วทั้งสถานศึกษา มุ่งเน้นให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทักษะพื้นฐาน (รวมถึงทักษะด้านคอมพิวเตอร์) และมีสมรรถภาพในระดับสูงในด้านทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ

2. ความคาดหวังต่อความสำเร็จของผู้เรียน

- 2.1 สถานศึกษามีคุณค่าร่วมว่าผู้เรียนทุกคนสามารถเรียนและปรารถนาที่จะเรียน
- 2.2 สถานศึกษาดังเป้าหมายว่าผู้เรียนมีผลการเรียนรู้สูงอันเป็นผลมาจากการจัดการศึกษาของสถานศึกษา
- 2.3 การกำหนดกรอบเวลาในการเรียนรู้ทางวิชาการมีความเหมาะสม
- 2.4 การให้การบ้าน และการตรวจการบ้านเป็นไปอย่างสม่ำเสมอและเหมาะสม
- 2.5 สถานศึกษาใช้ยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพและหลากหลายในการส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จนจบหลักสูตรและหลีกเลี่ยงการออกกลางคัน
- 2.6 เกียวข้องทุกฝ่ายมีภาระและความรับผิดชอบร่วมกันต่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

3. การประเมิน คุณภาพผู้เรียน บุคลากร และหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง

- 3.1 ดำเนินการประเมินผู้เรียนและผลงานทางการศึกษาตามสภาพจริง
- 3.2 มีการตรวจสอบข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนเป็นระยะ ๆ เพื่อใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุงผู้เรียน และเพื่อการประเมินความสำเร็จของโครงการ
- 3.3 ครูผู้สอนและผู้บริหารมีบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ

ในผลการปฏิบัติของผู้เรียน การจัดการด้านการสอน และการจัดการห้องเรียน

3.4 ทัวทั้งสถานศึกษาตระหนักในผลสำเร็จทางวิชาการ

4. ความปลอดภัย ความเป็นระเบียบ และวินัย

- 4.1 บุคลากรของสถานศึกษาร่วมจัดทำกฎระเบียบ แนวปฏิบัติด้านความประพฤติของผู้เรียนอย่างชัดเจน และเป็นที่รับทราบทั่วกันทั้งครู ผู้สอน ผู้เรียน ผู้บริหาร ผู้ปกครอง/ ชุมชน
- 4.2 บุคลากรทุกคนถือปฏิบัติตามระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัด ยุติธรรม และเท่าเทียมกัน
- 4.3 ทัวทั้งสถานศึกษานำเน้นการเสริมแรงด้านบวกเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่ดี
- 4.4 สถานศึกษามีแนวทางในการลดอัตราผู้ขาดเรียน
- 4.5 การดำเนินการของสถานศึกษาคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เชื้อชาติ และวัฒนธรรมของผู้เรียน
- 4.6 สถานศึกษามีบรรยากาศที่เป็นมิตร สิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัย ต่อครู ผู้สอน ผู้เรียน ผู้บริหาร ผู้ปกครอง / ชุมชน

5. ประสิทธิภาพของบุคลากร

- 5.1 สถานศึกษามีแนวปฏิบัติการบริหารและการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ

- 5.2 ใช้วิธีการสอนหลากหลาย โดยเน้นการมีส่วนร่วมของผู้เรียนอย่างจริงจัง และให้ความเอาใจใส่ต่อวิธีการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกัน
- 5.3 การพัฒนาวิชาชีพ/การพัฒนาบุคลากร มีอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ
- 5.4 บุคลากรมีจรรยาบรรณสูง และตระหนักในความสำคัญของชุมชน ต่อสถานศึกษา
- 5.5 บุคลากรมีเพียงพอ อัตราการลาและการขาดแคลนมีต่ำ
- 5.6 บุคลากรมีความเห็นอกเห็นใจ และปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้เรียน
- 5.7 ครูผู้สอนมีบทบาทในการตัดสินใจในสิ่งที่กระทบต่อการเรียนการสอน และการบริหารหลักสูตร
- 5.8 บุคลากรสามารถดำเนินการสนองตอบความต้องการของผู้เรียน และข้อกำหนดการเปลี่ยนแปลงตามนโยบาย

6. การพัฒนาคุณภาพพื้นฐานของสถานศึกษา และการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม

- 6.1 การวางแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา และการกำหนดยุทธศาสตร์ การพัฒนามีพื้นฐานมาจากการวิเคราะห์ความต้องการ การวิจัย และศักยภาพของสถานศึกษาที่สามารถดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จได้
- 6.2 บุคลากรของสถานศึกษามีการตัดสินใจร่วมกันในประเด็น เช่น งบประมาณที่สำคัญ การพัฒนาบุคลากร และด้านหลักสูตร ทั้งนี้ ต้องมีความสอดคล้องกับภารกิจ/เป้าหมายของสถานศึกษา และคำนึงถึงประโยชน์ที่ผู้เรียนจะได้รับ

7. การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง/ชุมชน

- 7.1 ผู้ปกครอง/ชุมชน มีบทบาทแข็งขันในการส่งเสริมสนับสนุนความสำเร็จทางการเรียนของผู้เรียน
- 7.2 ผู้ปกครอง/ชุมชน ร่วมในการวางแผนของสถานศึกษา เช่น การกำหนดภารกิจ เป้าหมาย และการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา เป็นต้น
- 7.3 ผู้ปกครอง/ชุมชน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของสถานศึกษา
- 7.4 ผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดร่วมรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

8. สิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยี

- 8.1 สิ่งอำนวยความสะดวก และสนามมีความสะอาดปลอดภัย และน่าประทับใจ
- 8.2 สิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยีนำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ในเทคโนโลยีนั้น ให้แก่ผู้เรียนและบุคลากร
- 8.3 สิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยีนำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อส่งเสริมและขยายขอบข่ายการเข้าถึงแหล่งข้อมูล แหล่งความรู้ ให้แก่ผู้เรียน ตลอดจนขยายการพัฒนาวิชาชีพ ให้แก่บุคลากร
- 8.4 ทัวทั้งสถานศึกษาเน้นการพัฒนาความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ สำหรับ ผู้เรียนและบุคลากร

ภาคผนวก ง.

ตัวอย่างการเขียนความเชื่อของสถานศึกษา

กรอบนโยบายและแนวปฏิบัติของระบบต่างๆ ของโรงเรียน กำหนดขึ้นบนพื้นฐานความเชื่อ ดังนี้

1. นักเรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้ และพัฒนาตนเองได้
2. นักเรียนต้องได้รับทราบความมุ่งหวังทั้งด้านผลสัมฤทธิ์และพฤติกรรมที่โรงเรียนคาดหวัง
3. โรงเรียน บ้าน และชุมชน ต้องให้บริการและสนับสนุนซึ่งกันและกันในการศึกษา
4. สภาพแวดล้อมการเรียนรู้และสิ่งแวดล้อมที่เต็มไปด้วยประสบการณ์ต่างๆ จะช่วยส่งเสริมความสำเร็จในการเรียนรู้ และความมีวินัยของผู้เรียน
5. สื่อการเรียนการสอน และบริการที่มีคุณภาพเป็นสิ่งจำเป็นต่อการสอนที่มีประสิทธิภาพ
6. การได้เรียนรู้กับครูที่ดี มีคุณภาพ เป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จของผู้เรียน
7. การจัดการเรียนการสอน และแนวปฏิบัติใดๆ จะต้องเป็นไปตามมาตรฐานเพื่อความเป็นเลิศ โปร่งใสตรวจสอบได้ และเสมอภาค
8. บุคลากรของสถานศึกษาจะต้องเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพของตนอย่างต่อเนื่อง



ภาคผนวก จ.

ตัวอย่างการเขียน ยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการรายปี

แบบเอกสารการวางแผน : ยุทธศาสตร์

เป้าหมายการพัฒนาที่...1...

เป้าหมายการพัฒนา : นักเรียนสามารถอ่านได้อย่างคล่องแคล่วเมื่อจบชั้นประถมศึกษาปีที่ 3

การประเมินผล : ใช้ข้อสอบประเมินการอ่านที่ต้นสังกัดพัฒนาขึ้น

มาตรฐานหลักสูตร (ที่เป้าหมายนี้มุ่งสนองตอบ)	ยุทธศาสตร์ ลำดับที่	ยุทธศาสตร์	ผู้รับผิดชอบงานที่ได้รับมอบ	ระยะเวลาเริ่มต้น และสิ้นสุดการดำเนินการ
มาตรฐานที่.....	1	สำรวจผู้เรียนที่มีผลการเรียนด้านการอ่านต่ำ และจัดทำโครงการพิเศษเพื่อแก้ปัญหาให้	ฝ่ายวิชาการ / กลุ่มภาษาไทย	สัปดาห์ที่ 10 -11 ของภาคเรียนที่ 1
	2	จัดทำสื่อการเรียนการสอนเพื่อแก้ไขปัญหาคอ้งผู้เรียน	ฝ่ายวิชาการ / กลุ่มภาษาไทย	สัปดาห์ที่ 11 -12 ของภาคเรียนที่ 1
	3	จัดทำแผนเพื่อการปฏิบัติของครูผู้สอนทุกวิชาในการร่วมสนับสนุนส่งเสริมการอ่าน	ฝ่ายวิชาการ / กลุ่มภาษาไทย	สัปดาห์ที่ 13 -14 ของภาคเรียนที่ 1
	4	อบรมผู้ปกครองให้สามารถใช้อุปกรณ์การสอนช่วยเหลือนักเรียนในการเรียนที่บ้าน	ฝ่ายวิชาการ / กลุ่มภาษาไทย	สัปดาห์ที่ 15 ของภาคเรียนที่ 1

แบบเอกสารการวางแผน : แผนปฏิบัติการรายปี

เป้าหมายการพัฒนาที่...1...
ยุทธศาสตร์ที่.....1.....

เป้าหมายการพัฒนา : นักเรียนสามารถอ่านได้อย่างคล่องแคล่วเมื่อจบชั้นประถมศึกษาปีที่ 3
ยุทธศาสตร์ : ดำรงผู้เรียนที่มีผลการเรียนด้านการอ่านต่ำ ในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 และจัดทำโครงการพิเศษเพื่อแก้ปัญหาให้

มาตรฐานหลักสูตร (ที่เป้าหมายนี้มุ่งสนองตอบ)	กิจกรรม/ ขั้นตอนลำดับที่	กิจกรรม/ขั้นตอน	ผู้รับผิดชอบ/ หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ระยะเวลาเริ่มต้น และสิ้นสุดการดำเนินการ	งบประมาณ
มาตรฐานที่.....	1	แต่งตั้งคณะทำงาน สืบสวนผู้เรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ที่มีปัญหาด้านการอ่าน	ฝ่ายวิชาการ	สัปดาห์ที่ 9 ของภาคเรียนที่ 1	
มาตรฐานที่.....	2	จัดทำโครงการแก้ปัญหา ด้านการอ่าน ให้แก่ผู้เรียน ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 และโครงการส่งเสริมการอ่าน ให้ผู้เรียนตั้งแต่ระดับ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 - 2	ฝ่ายวิชาการ	สัปดาห์ที่ 9 ของภาคเรียนที่ 1	

บรรณานุกรม

- กฤษฎา เพิ่มทັນจิตต์. **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
(เอกสารอัดสำเนา)
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. **กรอบการดำเนินงาน
ตรวจสอบโรงเรียน**. สำนักนายกรัฐมนตรี 2540.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. **สาระจากการฝึกอบรม
เชิงปฏิบัติการเรื่องเทคนิควิธีการประเมินผลภายในตาม
มาตรฐานการศึกษา**. กรุงเทพฯ 2542. (เอกสารอัดสำเนา)
- เชื้อน แก้วยศ. **การประเมินภายในสถานศึกษา**. กรมวิชาการ. 2543.
(เอกสารอัดสำเนา)
- บรรยงค์ โตจินดา. **บริษัทของคุณมีวิสัยทัศน์หรือยัง**. 2539. (เอกสาร
อัดสำเนา)
- ปกรณ์ ปรียากร. **การวางแผนกลยุทธ์ แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์**.
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. 2542.
- วิชาการ, กรม. **ธรรมนูญสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา
ลาดพร้าว, 2543.
- วิชาการ, กรม. **แนวทางการศึกษาและพัฒนาระบบการประกันคุณภาพ
ภายในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. 2543. (เอกสารอัดสำเนา)
- วิชาการ, กรม. **ร่างมาตรฐานกลุ่มสาระการเรียนรู้ สุนทรีศิลป์**.
2542. (เอกสารอัดสำเนา)
- วิชาการ, กรม. **ร่างมาตรฐานกลุ่มสาระการเรียนรู้ การงานและอาชีพ**.
2542. (เอกสารอัดสำเนา)

วิชาการ, กรม. ร่างมาตรฐานกลุ่มสาระการเรียนรู้ สังคมศึกษา. 2542.

(เอกสารอัดสำเนา)

วิชาการ, กรม. ร่างมาตรฐานตัวบ่งชี้ความสำเร็จกลุ่มสาระการเรียนรู้
คณิตศาสตร์. 2542. (เอกสารอัดสำเนา)

วิชาการ, กรม. ร่างคู่มือสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
2542. (เอกสารอัดสำเนา)

วิชาการ, กรม. ร่างมาตรฐานกลุ่มสาระการเรียนรู้ ภาษาไทย. 2542.
(เอกสารอัดสำเนา)

วิชาการ, กรม. การประชุมอบรมเทคนิคการสร้างมาตรฐานกลุ่มสาระ
การเรียนรู้ ครั้งที่ 5 กลุ่มภาษาต่างประเทศ. 2542. (เอกสาร
อัดสำเนา)

วิชาการ, กรม. มาตรฐานสาระการเรียนรู้การพัฒนาคณ. 2542.
(เอกสารอัดสำเนา)

วิชาการ, กรม. การประกันคุณภาพการศึกษา การตรวจสอบและ
ทบทวนคุณภาพภายในสถานศึกษา. 2543. (เอกสารอัดสำเนา)

วิชาการ, กรม. การประกันคุณภาพการศึกษา การทบทวนกระบวนการ
วางแผนและพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา. 2543. (เอกสารอัดสำเนา)

วิชาการ, กรม. การประกันคุณภาพการศึกษา เอกสารการประกัน
คุณภาพสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว,
2542.

วัฒนาพร ระงับทุกข์. แผนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง.
กรุงเทพฯ : บริษัท แอล พี เพรส จำกัด, พิมพ์ครั้งที่ 2, 2542.

- สามัญศึกษา, กรม. **แนวทางการบริหารงานคุณภาพการศึกษา**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2543.
- สามัญศึกษา, กรม. **การประกันคุณภาพการศึกษา**, กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2542.
- สามัญศึกษา, กรม. **หน่วยศึกษานิเทศก์ : เอกสารชุดการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา เล่ม 1 คู่มือการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษาโดยคณะกรรมการประเมินของหน่วยงานต้นสังกัด**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา, 2543.
- สำนักนายกรัฐมนตรี. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2543.
- Board Of Education. **Success For Student, The Strategie Plan For Montgomery Country Public Schools**. 1999.
- California Department Of Education. **Guideline For Developing An Action Plan For Immediate Intervention Underperforming Schools Program**. 1999.
- Department For Education And Employment. **Helping School To Carry Out Self – Eevaluation**.
- East Hill Girls Technology High School. **Annual Report**. 1995.
- Florida Department Of Education. **Grade Level Expectations For The Sunshine State Standards, Language Arts Grade K-2**.

Florida Department Of Education. **Grade Level Expectations For The Sunshine State Standards, Language Arts Grade 6 – 8.**

Gandal, Matthew. **Not all Standards Are Created Equal, Education Issues Department New Jersey.** Washington DC. 1995.

Hartsfield Elementary School. **School Improvement Plan 1999–2000**

Hassel, Bryan Ph.d. **Making Good Choices.** North Central Regional Education Laboratory. 1998.

Holman, Elizabeth. **Changing By Design : Comprehensive School Reform.** North Central Regional Education Laboratory. 1998.

Horizon Elementary School. **Transformation Plan.** Kentucky, 1995–1998. (Sample)

Her Majesty's Chief Inspector Of Schools In England. **Framework For The Inspection Of Schools.**

Illinois State Board Of Education (ISBE) **School District. Technology Plan Blueprint.** September. 1997.

Illinois State Board Of Education. **Report Of The External Reviews Team Of School Date Of Reviews.** 1998. (Sample)

- Illinois State Board Of Education. **Quality Reviews & Improvement Planning : Guidelines For Internal And External Review Center For Accountability And Quality Assurance.** Quality Assurance And Implementation Planning Division, June. 1997.
- Illinois State Board Of Education. **Quality Reviews And Improvement Planning Internal Reviews. A Supporting Framework Of School Improvement Planning Center For Accountability And Quality Assurance.** Quality Assurance And Implementation Planning Division, March. 1998.
- Indiana Department Of Education, Division Of Performance – Based Accreditation. **Suggested Approaches To School Improvement Planning.** 1999.
- Lane, Gary. **Quality 2000 – Management For Success, An Anthology Of The Total Quality Experience.**
- Miami – Date County Public Schools. **School Quality Improvement Planning Process Part 2.**
- Missouri School Improvement Program. **Comprehensive School Improvement Plan Handbook Second Cycle.** 1999.
- Oregon Department Of Education. **School Improvement Plan / Planning Guide. The Oregon Education Act For the 21st Century.** 1999.

Sandholm, Lannart. **Total Quality Control At Enterprise Level / A Requisite For Successful Export Trade Of Developing Countries**, International Trade Center UNCTAD / GATT GENEVA. 1986.

Somerville Rise Primary School . **School Charter**. August, 1995.

The California Wellness Foundation And The Healthcare Forum.
Emerging Best Practices In Collaboration To Improve Health Creating A Shared Vision. Creating Community Jazz Workbook. 1997.

Thomas K. Glennan, Jr. **Design - Based Assistance As A Cornerstone Of A School Improvement Strategy**. New American Schools.

U.S Department Of Education. **Implementing Schoolwide Programmes**. An Idea Book On Planning, October 1998.

ผู้ร่วมจัดทำเอกสารแนวดำเนินงาน ตามระบบประกันคุณภาพการศึกษา

ผู้ทรงคุณวุฒิ

- | | |
|-----------------------------|--|
| 1. ดร.สุเทพ อ่วมเจริญ | คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยทักษิณ |
| 2. นางสาวกาญจนา บุญส่ง | คณะครุศาสตร์
สถาบันราชภัฏเพชรบุรี |
| 3. รศ.ดร.ฉันทนา จันทร์บรรจง | คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยนเรศวร |
| 4. ผศ.ดร.อรุณี อ่อนสวัสดิ์ | คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยนเรศวร |
| 5. ผศ.ศิริพร พัสดร | คณะครุศาสตร์
สถาบันราชภัฏอุดรธานี |
| 6. ผศ.ดร.สมบัติ ตันยะ | คณะครุศาสตร์
สถาบันราชภัฏนครราชสีมา |
| 7. นายสมเกียรติ ทานอก | คณะครุศาสตร์
สถาบันราชภัฏนครราชสีมา |
| 8. ดร.กรรณิการ์ ภิญญาคง | สำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาเอกชน |

นักวิชาการศึกษา สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม

- | | |
|------------------------------|---|
| 1. นายไพศาล ศิริรักษ์ | สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตการศึกษา 3 |
| 2. นางวันทนา นาคใหญ่ | สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตการศึกษา 5 |
| 3. นางสมพร ขำอ่อน | สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตการศึกษา 7 |
| 4. นางวันเพ็ญ พันธสา | สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตการศึกษา 7 |
| 5. นายนาค เกินชัย | สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตการศึกษา 9 |
| 6. นายพัฒนศักดิ์ สุกุลพันธุ์ | สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตการศึกษา 9 |
| 7. นางมาลีวัลย์ ครุ กุล | สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตการศึกษา 11 |

ศึกษานิเทศก์

- | | |
|---------------------------|---|
| 1. นางวรพรรณ สุวรรณนิมิตร | หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 3 |
| 2. นายประสิทธิ์ พงษ์อักษร | หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 3 |
| 3. นางสาวจันทนา นนทิก | หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 |

4. นางมันทนา เพ็งนู หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญ
ศึกษา เขตการศึกษา 5
5. นายเจริญฤทธิ์ จันทรเจริญ หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาเอกชน
เขตการศึกษา 7
6. นายสุรัตน์ ขวัญบุญจันทร์ หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญ
ศึกษา เขตการศึกษา 7
7. นางสาวศุภลักษณ์ คูหาทอง หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญ
ศึกษา เขตการศึกษา 9
8. นางเกศรี วิวัฒนปฐพี หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญ
ศึกษา เขตการศึกษา 9
9. นางสาวดารมณี พูนผลอำนาจ หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญ
ศึกษา เขตการศึกษา 11
10. นายหัตถ์นัย กันทรธ หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญ
ศึกษา เขตการศึกษา 11
11. นายวันชัย คงเพชร หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญ
ศึกษา กรุงเทพมหานคร
12. นายธานี ยิ่งวัฒนา หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงาน
การประถมศึกษาจังหวัดพัทลุง
13. นางกาญจนา เขยชิต หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงาน
การประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี
14. นางกิติมา แก้วป้องปก หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงาน
การประถมศึกษา
จังหวัดพิษณุโลก

- | | |
|---------------------------|--|
| 15. นายธวัช ทองแสน | หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงาน
การประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี |
| 16. นางสาววิไล ชินวงศ์ | หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงาน
การประถมศึกษา
จังหวัดนครราชสีมา |
| 17. นายทวี โชติรัตน์ | หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงาน
สามัญศึกษา จังหวัดสงขลา |
| 18. นางวนิดา จันทรวงศ์ | หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงาน
สามัญศึกษา จังหวัดเพชรบุรี |
| 19. นายพงษ์เทพ ทองคำพงษ์ | หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงาน
สามัญศึกษา จังหวัดพิษณุโลก |
| 20. นายวีระ โพธิ์ทอง | หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงาน
สามัญศึกษา จังหวัดเลย |
| 21. นางสาวปราณี ศรีไธคำ | หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงาน
สามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา |
| 22. นางพรทิพย์ ธรรมสุวรรณ | กองการศึกษาเทศบาลนคร
หาดใหญ่ จังหวัดสงขลา |
| 23. นางรัชนี ภัตติชาติ | กองการศึกษาเทศบาลเมือง
เพชรบุรี จังหวัดเพชรบุรี |
| 24. นายพินเณศ โคกทอง | กองการศึกษาเทศบาลเมือง
พิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก |
| 25. นายสุชี ประทุมโม | กองการศึกษาเทศบาลเมือง
อุดรธานี จังหวัดอุดรธานี |

- | | |
|----------------------------|--|
| 26. นายไตรรงค์ คัมภีร์พงศ์ | กองการศึกษาเทศบาลเมืองนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา |
| 27. นางอุทุมพร แว่วศรี | สำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย |
| 28. นายอุดมศักดิ์ นาคี | กองวิชาการ สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร |
| 29. นางสาวอุมาวดี มะคำไก่อ | กองวิชาการ สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร |
| 30. นายชนาธิป หุ้ยแป | สำนักนิเทศ และพัฒนามาตรฐาน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ |

ผู้บริหาร ครู อาจารย์ สถานศึกษา

- | | |
|------------------------------|--|
| 1. ว่าที่ ร.ต.โกศล สุวรรณมณี | โรงเรียนมหาวิทยาลัยราชภัฏจังหวัดสงขลา |
| 2. นายธีรวุฒิ ดำรักษ์ | โรงเรียนมหาวิทยาลัยราชภัฏจังหวัดสงขลา |
| 3. นายเสถียร สุวรรณมณี | โรงเรียนมัธยมสิริวัณวรี 2 จังหวัดสงขลา |
| 4. นายทวีป เพ็งแก้ว | โรงเรียนมัธยมสิริวัณวรี 2 จังหวัดสงขลา |
| 5. นายเลิศ สุขเกษม | โรงเรียนมัธยมสิริวัณวรี 2 จังหวัดสงขลา |
| 6. นายบุญชูบ กาญจนพันธ์ | โรงเรียนวัดประดู่หอม (สุขประชาสรรค์) จังหวัดพัทลุง |

7. นายสุรเชษฐ์ ศรีชุมพวง โรงเรียนวัดประดู่หอม
(สุขประชาสรรค์) จังหวัดพัทลุง
8. นางเพ็ญธนา ดำรงคดีราษฎร์ โรงเรียนนกลับเพชรศึกษา
จังหวัดสงขลา
9. นางเน่งน้อย อัมพรพงศ์ โรงเรียนนกลับเพชรศึกษา
จังหวัดสงขลา
10. นายสมโภช กิตโร โรงเรียนเทศบาล 4
(วัดคลองเรียน) จังหวัดสงขลา
11. นายเอก ชโนวรรณ โรงเรียนเทศบาล 4
(วัดคลองเรียน) จังหวัดสงขลา
12. นายสนธิ เจริญมาก โรงเรียนเทศบาล 4
(วัดคลองเรียน) จังหวัดสงขลา
13. นายศุภชัย ธาราคานิต โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์
เพชรบุรี จังหวัดเพชรบุรี
14. นายธีรชัย ไสยจิตต์ โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์เพชรบุรี
จังหวัดเพชรบุรี
15. นายเสนาะ สวัสดิมงคล โรงเรียนวัดหนองแก
(กลุ่มมหาวิทยาลัย) จังหวัดเพชรบุรี
16. นางพรเพ็ญ ให้นุช โรงเรียนวัดหนองแก
(กลุ่มมหาวิทยาลัย) จังหวัดเพชรบุรี
17. นางสาวชูญาติ ลิลิตธรรม โรงเรียนเทศบาล 1
วัดแก่นเหล็ก จังหวัดเพชรบุรี
18. นางชม้อย พันธุ์อร่าม โรงเรียนเทศบาล 1
วัดแก่นเหล็ก จังหวัดเพชรบุรี

19. นางสาวดวงรัตน์ พูลสวัสดิ์ โรงเรียนบางกระทุ่มพิทยาคม
จังหวัดพิษณุโลก
20. นายประดุง สุขพลอย โรงเรียนบางกระทุ่มพิทยาคม
จังหวัดพิษณุโลก
21. นายวิเชียร ปรารมภ์ โรงเรียนรัฐราษฎร์สงเคราะห์
จังหวัดพิษณุโลก
22. นายสมพงษ์ เหลืองทอง โรงเรียนรัฐราษฎร์สงเคราะห์
จังหวัดพิษณุโลก
23. นายภคบุญย์ พัฒนเจริญ โรงเรียนสายธรรม
จังหวัดสุโขทัย
24. นางสาวกัญญา ศรีนวล โรงเรียนสายธรรม
จังหวัดสุโขทัย
25. นางวิไลวรรณ วัฒนากุล โรงเรียนเทศบาล 3
วัดท่ามะปราง จังหวัดพิษณุโลก
26. นางสุนันทา รังคะอุไร โรงเรียนเทศบาล 3
วัดท่ามะปราง จังหวัดพิษณุโลก
27. นายสวาท นาคเสน โรงเรียนวังทรายขาววิทยา
จังหวัดเลย
28. นางเกศินี สุทธิ โรงเรียนวังทรายขาววิทยา
จังหวัดเลย
29. นายสมศักดิ์ จิตรแน่น โรงเรียนเชียงคาน จังหวัดเลย
30. นางสาวโสภภาพรณ โพธิ์ทอง โรงเรียนเชียงคาน จังหวัดเลย
31. นางชนิษฐา จันทรโคตร โรงเรียนอนุบาลอุดรธานี
จังหวัดอุดรธานี

- | | |
|------------------------------|---|
| 32. นางนิทรา ช่อสูงเนิน | โรงเรียนอนุบาลอุดรธานี
จังหวัดอุดรธานี |
| 33. นางอรชร โคตรโมลี | โรงเรียนเซนต์เมรี่จังหวัดอุดรธานี |
| 34. นางสาวจารุวรรณ แก้วจันทา | โรงเรียนเซนต์เมรี่จังหวัดอุดรธานี |
| 35. นายสุรชาติ สุรเสวีวงศ์ | โรงเรียนเทศบาล 1 โพนศรี
จังหวัดอุดรธานี |
| 36. นายสุพัฒน์ ประเสริฐสังข์ | โรงเรียนเทศบาล 1 โพนศรี
จังหวัดอุดรธานี |
| 37. นายพูนศักดิ์ จำเมืองปัก | โรงเรียนบ้านเมืองปักสามัคคี
จังหวัดนครราชสีมา |
| 38. นางสาวกนกพร จันทรมงคล | โรงเรียนบ้านเมืองปักสามัคคี
จังหวัดนครราชสีมา |
| 39. นายวิชัย ภัทรจุ ภากรณ์ | โรงเรียนสฤลศึกษา
จังหวัดนครราชสีมา |
| 40. นางสาวดารณี ชื่นชม | โรงเรียนสฤลศึกษา
จังหวัดนครราชสีมา |
| 41. นายพิชัย สดาร์ตัน | โรงเรียนเทศบาล 2 (วัดสมอราย)
จังหวัดนครราชสีมา |
| 42. นายปรเมศวร์ ชนะโรค | โรงเรียนเทศบาล 2 (วัดสมอราย)
จังหวัดนครราชสีมา |

กรมวิชาการ

1. นายประพัฒน์พงศ์ เสนาฤทธิ์ อธิบดีกรมวิชาการ
2. นางอารีรัตน์ วัฒนสิน รองอธิบดีกรมวิชาการ
3. นายชอบ ลีซอ ผู้อำนวยการสำนักงาน
ทดสอบทางการศึกษา
4. นางจิตริยา ไชยศรีพรหม สำนักงานทดสอบทางการศึกษา
5. นางสาวไพรวัลย์ พิทักษ์สาลี สำนักงานทดสอบทางการศึกษา
6. นางทิพวรรณ คู่ทองทรัพย์ สำนักงานทดสอบทางการศึกษา
7. นางอริชา แยมกมล สำนักงานทดสอบทางการศึกษา
8. นายสมทรง ลิมาลัย สำนักงานทดสอบทางการศึกษา
9. นางสาวจันทรีวิรา อินธิเดช สำนักงานทดสอบทางการศึกษา
10. นายธัญญา เรืองแก้ว สำนักงานทดสอบทางการศึกษา
11. นางเพ็ญนภา แก้วเขียว สำนักงานทดสอบทางการศึกษา
12. นางสาวอมรรัตน์ คำแดง สำนักงานทดสอบทางการศึกษา
13. นางสาวจิระวรรณ ศรีสุระ สำนักงานทดสอบทางการศึกษา
14. นางสาวณัฐชัลลย์ อักษรเจริญสุข สำนักงานทดสอบทางการศึกษา
15. นางสาวลัชชา ชุณหวิจิตรว สำนักงานทดสอบทางการศึกษา
16. นางสาวสุวิมล โสทธิทรัพย์ สำนักงานทดสอบทางการศึกษา
17. นางสาวศิริมาศ โพธิ์พันธ์ สำนักงานทดสอบทางการศึกษา
18. นางณัฐณิชา สำราญสุขทิพาเวทย์ สำนักงานทดสอบทางการศึกษา

คณะทำงาน

ที่ปรึกษา

อธิบดีกรมวิชาการ (นายประพัฒน์พงศ์ เสนาฤทธิ์)

รองอธิบดีกรมวิชาการ (นางอารีรัตน์ วัฒนสิน)

ผู้อำนวยการสำนักงานทดสอบทางการศึกษา (นายชอบ ลีซอ)

กำหนดกรอบแนวคิด

นายชอบ ลีซอ

นางจิตริยา ไชยศรีพรหม

นางทิพวรรณ อุ่ทองทรัพย์

ศึกษาค้นคว้าและเรียบเรียงต้นฉบับ

นางจิตริยา ไชยศรีพรหม

นางทิพวรรณ อุ่ทองทรัพย์

นายธัญญา เรืองแก้ว

นางสาวจันทรีริรา อินธิเดช

นางสาวจิระวรรณ ศรีสุระ

บรรณาธิการกิจ

นางอารีรัตน์ วัฒนสิน

นายชอบ ลีซอ

นางจิตริยา ไชยศรีพรหม

ปรับปรุงเอกสารต้นฉบับ

นางจิตริยา ไชยศรีพรหม

นางทิพวรรณ อุ่ทองทรัพย์

นายธัญญา เรืองแก้ว

นางสาวจันทรีริรา อินธิเดช

นางสาวจิระวรรณ ศรีสุระ

คณะเลขานุการ

นางจิตริยา ไชยศรีพรหม
นางบุญชู ชลัษเฐียร
นางสาวไพรวลัย พิทักษ์สาธิต
นางทิพวรรณ อุ่ทองทรัพย์
นางอริชา แยมกมล
นายสมทรง ลิมาลัย
นางสาวจันทรีธิดา อินธิเดช
นายธัญญา เรืองแก้ว
นางเพ็ญภา แก้วเขียว
นางสาวอมรรัตน์ คำแดง
นางสาวจิระวรรณ ศรีสุระ
นางสาวณัฐชลัยย์ อักษรเจริญสุข

พิมพ์ต้นฉบับ

นางสาวลัชชา ชุณหวิจิตร
นางณัฐนิชา สำราญสุขทิพาเวทย์
นางสาวศิริมาศ โพธิ์พันธ์

ออกแบบหน้าปก

นางสายฝน ประเสริฐรัตน์

กลุ่มพัฒนามาตรฐานการศึกษา 3 สำนักงานทดสอบทางการศึกษา
กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ
โทร. 0-2281-6136 ต่อ 308, 310 โทรสาร 0-2281-6071

