[](http://www.google.co.th/imgres?q=%E0%B8%A3%E0%B8%B9%E0%B8%9B%E0%B8%AA%E0%B8%9E%E0%B8%90&hl=th&sa=X&biw=1440&bih=698&tbm=isch&tbnid=V3Er0ZmvFlPyXM:&imgrefurl=http://school.obec.go.th/sames_chon/sillapa.html&docid=BEgrAbRVsqUouM&imgurl=http://school.obec.go.th/sames_chon/images/stpaa.jpg&w=840&h=1200&ei=B401UeP_J8eSkwWMl4D4BA&zoom=1&iact=hc&vpx=808&vpy=141&dur=998&hovh=268&hovw=188&tx=90&ty=162&sig=112583189379159995539&page=2&tbnh=141&tbnw=99&start=37&ndsp=40&ved=1t:429,r:57,s:0,i:256)

**คู่มือ**

**การใช้รูปแบบเครือข่ายกลุ่มโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน**

**ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2**

**โดย**

**นายไพรสณฑ์ มะโนยานะ**

**รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2**

**สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2**

**สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

**กระทรวงศึกษาธิการ**

**2556**

คู่มือ

**การใช้รูปแบบเครือข่ายกลุ่มโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน**

**ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2**

**สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2**

**สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

**กระทรวงศึกษาธิการ**

**คำนำ**

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและสาระสนเทศ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ อย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม การคมนาคม การติดต่อสื่อสารต่างๆ ตลอดจนวิถีการดำเนินชีวิตของมนุษย์ให้มี การเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ฉะนั้นการพัฒนาประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้า ทันต่อการเปลี่ยนดังกล่าวข้างต้น จึงเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง ประกอบในปีพุทธศักราช 2558 ประเทศไทยจะต้องเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ดังนั้นจะต้องพัฒนาประชากรของประเทศให้ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ เพราะการจัดการศึกษาเป็นกระบวนการพัฒนาศักยภาพของประชากรให้เกิดการพัฒนาทุกด้านอย่างต่อเนื่องและมั่นคงตามศักยภาพของแต่ละบุคคลซึ่งเป็นไปตาม นัยรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาตรา 10 และมาตรา 80 ที่กำหนดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย แต่จากการประเมินคุณภาพการศึกษา ในรอบที่ หนึ่ง รอบที่ สอง และรอบที่ สาม พบว่าคุณภาพการศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับต่ำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กซึ่งอยู่กระจัดกระจายในทุกพื้นที่ สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาแพร่ประถมศึกษาแพร่ เขต 2 ในฐานะที่เป็นหน่วยประสานการนำนโยบายลงสู่ปฏิบัติ โดยการขับเคลื่อนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณภาพและบรรลุเป้าหมายตามนโยบายของรัฐบาล จึงได้สร้างนวัตกรรมเครือข่ายกลุ่มโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัด โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา การสร้างโอกาสทางการศึกษา และประสานการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายในการจัดการศึกษา แต่การประเมินผลการดำเนินของเครือข่ายกลุ่มโรงเรียนที่ผ่านมายังไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายเท่าที่ควร ผู้วิจัยในฐานะเป็นรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้รับมอบมอบหมายให้รับผิดชอบ กำกับดูแล กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา จึงได้จัดทำโครงการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบเครือข่ายกลุ่มโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขึ้นและได้จัดทำคู่มือการใช้รูปแบบเครือข่ายกลุ่มโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพ การจัดการศึกษาเพื่อให้ สามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เอกสารคู่มือประกอบด้วยส่วนประกอบ 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 บทนำ ได้แก่ ความเป็นมา หลักการ วัตถุประสงค์ และแนวคิดพื้นฐานของรูปแบบ

ส่วนที่ 2 สาระสำคัญของรูปแบบ ประกอบด้วย โครงสร้างของรูปแบบ การบริหารจัดการรูปแบบเครือข่ายกลุ่มโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2

ส่วนที่ 3 แนวทางการดำเนินงานตามรูปแบบเครือข่ายกลุ่มโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 ประกอบด้วยขั้นตอนการสร้างเครือข่ายกลุ่มโรงเรียน ขั้นตอนการดำเนินการของเครือข่ายกลุ่มโรงเรียน ขั้นตอนการกำกับติดตาม ประเมินผลและนิเทศการดำเนินงานของเครือข่ายกลุ่มโรงเรียน

ส่วนที่ 4 ภาคผนวก

หวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารเล่มนี้ จะเป็นประโยชน์ในการนำรูปแบบเครือข่ายกลุ่มโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 ไปใช้ ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาต่อไป

ไพรสณฑ์ มะโนยานะ

**สารบัญ**

**หน้า**

คู่มือการใช้รูปแบบเครือข่ายกลุ่มโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2

ส่วนที่ 1 บทนำ 1

- ความเป็นมา 1

- แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษา 4

- วัตถุประสงค์ 6

ส่วนที่ 2 สาระสำคัญของรูปแบบเครือข่ายกลุ่มโรงเรียน 7

ส่วนที่ 3 แนวดำเนินการเครือข่ายกลุ่มโรงเรียน 13

ส่วนที่ 4 ภาคผนวก 33

**ส่วนที่ 1**

**บทนำ**

**ความเป็นมา**

รัฐธรรมแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาตรา 49 ที่กำหนดให้บุคคล มีสิทธิและโอกาสเสมอ

ภาคกันในการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี ที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงต่อเนื่องและมีคุณภาพ โดยไม่ต้อง เสียค่าใช้จ่าย ประกอบมาตรา 80(3) กำหนดไว้ว่ารัฐต้องดำเนินการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษา ในทุกระดับและทุกรูปแบบให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม จัดให้มีแผนการศึกษาแห่งชาติ กฎหมายเพื่อพัฒนาการศึกษาของชาติ จัดให้มีการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก รวมทั้งปลูกฝังให้ผู้เรียนมีจิตสำนึกของความเป็นไทย มีระเบียบวินัย คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม และยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข(กระทรวงศึกษาธิการ , 2551)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มีความมุ่งหมายที่จะจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์เป็นคนดี มีความสามารถและอยู่ร่วมกับสังคมอย่างมีความสุข การดำเนินการตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาตามนัยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2545 ให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีพลังและมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องยึดเงื่อนไขและหลักการสำคัญของการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ คือ 1) ให้โรงเรียนเป็นศูนย์กลางในการตัดสินใจ (School-Based Decision Making) เป็นแนวคิดที่มุ่งให้โรงเรียนเป็นอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเอง โดยยึดประโยชน์ที่จะเกิดกับผู้เรียน เป็นสำคัญ 2) การให้ความร่วมมือ (Collaboration) กำหนดให้บุคคลหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาหรือผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการร่วมแสดงความคิดเห็นหรือร่วมกำกับดูแล เป็นต้น 3) ใช้การกระจายอำนาจ (Decentralization) ในการบริหารจัดการศึกษาได้แก่ การบริหารงานวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคลและการบริหารทั่วไป โดยให้เป็นหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและสถานศึกษา 4) ความรับผิดชอบตรวจสอบได้ (Accountability) มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและภารกิจ ขอบข่ายของงานว่าใครได้รับมอบหมายหน้าที่ใดต้องรับผิดชอบงานนั้น ให้เกิดผลดีที่สุดและต้องสามารถตรวจสอบ ความสำเร็จเพื่อเป็นหลักประกันคุณภาพให้เกิดขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555 - 2559) ได้กำหนดกรอบแนวคิดหลัก คือ ยึดหลักการปฏิบัติตาม “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” มีการพัฒนาแบบบูรณาการเป็นองค์รวมที่มี “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” มีการเชื่อมโยงทุกมิติของการพัฒนาอย่างบูรณาการทั้งมิติตัวคน สังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อมและการเมืองเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันให้พร้อมเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ครอบครัว ชุมชน สังคมและประเทศชาติ ซึ่งมีวิสัยทัศน์คือ สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ด้วยความเสมอภาค เป็นธรรม และมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2554)

ในการจัดการศึกษาตามวิสัยทัศน์และพันธกิจในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (พ.ศ.2555 -2559) กระทรวงศึกษาธิการโดยสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ได้จัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ.2552 - 2559) โดยมีปรัชญาหลักและกรอบแนวคิดที่ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและบูรณาการ ศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมและกีฬา กับการศึกษาทุกระดับเพื่อเป็นกรอบแนวทางพัฒนาการศึกษาของหน่วยงานต่างๆ ของประเทศและเชื่อมโยงการพัฒนาการศึกษากับการพัฒนาด้านต่างๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครองวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี โดยคำนึงถึงการพัฒนาการศึกษาตลอดชีวิต และให้ความสำคัญทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเพื่อให้คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ออกประกาศ เรื่อง การกระจายอำนาจการบริหารและ การจัดการศึกษาของเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไป ยังคณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในสังกัด เพื่อให้การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการในด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารบุคคลและด้านบริหารทั่วไป เกิดความเป็นอิสระ ความคล่องตัวและสามารถรับผิดชอบในการดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้กำหนดกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพการจัดการศึกษา คือ ยุทธศาสตร์ การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตรและส่งเสริมความสามารถด้านเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือการเรียนรู้ ยุทธศาสตร์การปลูกฝังคุณธรรม ความสำนึกในความเป็นไทยและวิถีชีวิตตามหลักปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียง ยุทธศาสตร์การขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึงครอบคลุม ผู้เรียนได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ ยุทธศาสตร์การพัฒนาครูและบุคลากร ทางการศึกษาทั้งระบบให้สามารถจัดการเรียนการสอน

ได้อย่างมีคุณภาพ ยุทธศาสตร์การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ตามแนวทางกระอำนาจทางการศึกษา หลักธรรมาภิบาล อนึ่งการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนและความร่วมมือกับองค์กรบริหารส่วนท้องถิ่น เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา กลยุทธ์การพัฒนาการศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2555)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 รับผิดชอบพื้นที่ 4 อำเภอในจังหวัดแพร่ ได้แก่ อำเภอสูงเม่น อำเภอเด่นชัย อำเภอลอง อำเภอวังชิ้น มีโรงเรียนในสังกัด 137 โรงเรียน ดำเนินการจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษาจนถึงระดับการศึกษาภาคบังคับ จากการประเมินผลการจัดการศึกษา ในช่วงที่ผ่านมา พบว่า คุณภาพการศึกษาในภาพรวมบังอยู่ในเกณฑ์ที่ไม่พึงพอใจเนื่องจากมีข้อจำกัดหลายประการเช่นโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดเล็กมีนักเรียนต่ำกว่า 120 ลงมา ขาดครูตรงตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ การติดต่อสื่อสารด้วยระบบเทคโนโลยีไม่สะดวก ขาดสื่ออุปกรณ์และงบประมาณในการศึกษาไม่เพียงพอเนื่องจาก รัฐจัดสรรให้ตามจำนวนนักเรียนเป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลให้คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่เขต 2 ต่ำกว่าเกณฑ์ในระดับความพึงพอใจ จากการประเมินคุณภาพ การศึกษาของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) รอบสามปี พ.ศ 2554 - 2558 พบว่ามีโรงเรียน ที่เข้าการประเมินทั้งสิ้น จำนวน 125 โรงเรียน ไม่ผ่านการประเมิน 49 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 39.20 ส่วนใหญ่ เป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียนต่ำกว่า 120 คนลงมา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2, 2555)

ยิ่งไปกว่านั้นผลการประเมินทางการศึกษาของสำนักงานทดสอบทางการศึกษา (O - NET) ปีการศึกษา 2554 ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 พบว่า ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ในกลุ่มสาระการเรียนรู้หลัก 3 กลุ่ม มีผลการประเมินดังนี้ ภาษาไทย ค่าเฉลี่ยร้อยละ 32.58 คณิตศาสตร์ ค่าเฉลี่ยร้อยละ 54.10 วิทยาศาสตร์ ค่าเฉลี่ยร้อยละ 39.98 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนยังไม่อยู่ในระดับพึงพอใจ เพราะยังมีค่าเฉลี่ยต่ำ ถึงแม้บางกลุ่มสาระการเรียนรู้จะสูงกว่าค่าเฉลี่ยแต่ก็สูงเพียงเล็กน้อย ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่า ร้อยละ 50 คือ ภาษาไทยมีค่าเฉลี่ยร้อยละ 49.86 สังคมศึกษามีค่าเฉลี่ยร้อยละ 43.03 ภาษาอังกฤษมีค่าเฉลี่ยร้อยละ 31.28 คณิตศาสตร์มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 31.52 วิทยาศาสตร์มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 35.00 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2, 2555)

ผู้วิจัยในฐานะผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการศึกษาได้ตระหนักถึงปัญหาการจัดการศึกษาดังกล่าวข้างต้น จึงได้ทำการศึกษาวิจัยรูปแบบเครือข่ากลุ่มโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา เป็นเครือข่ายความร่วมมือ และประสานงานในการพัฒนางานการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่อยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจ ในวัตถุประสงค์ของการทำงานร่วมกัน การบูรณาการภารกิจในการทำงาน การแบ่งปันความรู้และประสบการณ์การบริหารจัดการร่วมกัน เนื่องจากโรงเรียนประถมศึกษา ส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก ขาดครูตรงตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ ขาดสื่อวัสดุเทคโนโลยีทางการศึกษา ขาดกำลังในการเสริมสร้าง ขับเคลื่อนการเรียนรู้หรือกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ซึ่งส่งผลให้คุณภาพการจัดการศึกษาต่ำกว่าเป้าหมาย ดังนั้น สถานศึกษาระดับประถมศึกษา ควรจัดกลุ่มโรงเรียน ที่อยู่ใกล้กันหรืออยู่ในตำบลเดียวกันเป็นกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนที่จะบริหารการจัดการศึกษาและจัดกิจกรรมอื่นๆร่วมกัน ในลักษณะเครือข่ายความร่วมมือ ภายใต้หลักการกระจายอำนาจและความเป็นนิติบุคคล โดยมี ผู้อำนวยการโรงเรียนในเครือข่ายกลุ่มโรงเรียนเป็นผู้นำทางการศึกษาร่วมกัน เพื่อสามารถจัดการศึกษาตามบริบท ได้อย่างเหมาะสม คล่องตัว มีคุณภาพและประสิทธิภาพตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษาอันนำไปสู่การ เตรียมความพร้อมของประชาชน ในการเข้าสู่ประชาคมประชาชาติอาเซียน ในปี พ.ศ.2558 และควรคำนึงถึงส่วนองค์ประกอบหลักของเครือข่ายกลุ่มโรงเรียนได้แก่ การมีสมาชิก ผู้นำเครือข่าย การมีส่วนร่วมของสมาชิก การเรียนรู้ร่วมกัน การลงทุน การสื่อสาร การมีผลประโยชน์ร่วมกัน และความสนใจร่วมกัน การปฏิบัติโดยมีจุดหมายร่วมกัน (เกรียงศักดิ์ เจริญวงค์ศักดิ์, 2545 อ้างใน พิสิฐ เทพไกรวัล, 2554)

โรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดเล็กจึงมีความจำเป็นในการสร้างเครือข่ายกลุ่มโรงเรียน ซึ่งเป็นทางเลือกหนึ่งเพื่อแก้ไขปัญหาการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน รวมทั้งเป็นประโยชน์ ในการจัดทำนโยบายเพื่อส่งเสริมและยกระดับคุณภาพและมาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้น ที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 ต่อไป

**แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษา**

ในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพนั้นควรยึดหลักการพัฒนาการศึกษาแบบบูรณาการการมีส่วนร่วม ของผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน ปัญหาสัมฤทธิผลทางการเรียนต่ำไม่ใช่เกิดจากการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนหรือ ครูขาดสื่ออุปกรณ์การเรียนการสอน ขาดทักษะ ขาดเทคนิคการนำเสนอองค์ความรู้แต่เพียงอย่างเดียว สุขภาพพลานามัย สารอาหาร สารไอโอดีน สภาพแวดล้อม ความอบอุ่นของครอบครัว กรรมพันธุ์ก็มีอิทธิพลส่งผลถึงสัมฤทธิผลทางการเรียนรู้เช่นกัน ดังนั้นหากการประเมินผลการศึกษาพบว่านักเรียนมีสัมฤทธิผลทางการเรียนรู้ ไม่เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาไม่ควรตำหนิว่า ครูสอนไม่ดีหรือขาดเทคนิควิธีสอนตามหลักการจัดการเรียนรู้เพียงอย่างเดียวต้องมองไปถึงองค์ประกอบอื่นๆด้วยคือ

1) อาหาร (Food) การที่ผู้เรียนได้รับสารอาหารไม่ครบถ้วนทั้ง 5 หมู่ ไม่สะอาด ปนเปื้อนสารพิษ ทำให้สมองเจริญเติบโตช้าและการพัฒนาเซลล์สมองจะช้าตามไปด้วย

2) สภาพแวดล้อม (Environment) ทางภูมิศาสตร์เช่น อากาศแสงแดด ภูมิทัศน์ที่สวยงามจะส่งผล ต่อความเจริญเติบโตของร่างกายและทางสมองด้วย

3) พันธุกรรม (Heredity) คือลักษณะต่างๆทั้งร่างกายและพฤติกรรมที่ถ่ายทอดมาจากบรรพบุรุษ สู่ลูกหลาน หากบรรพบุรุษมีสติปัญญาไม่ดีลูกหลานก็มีสติปัญญาไม่ดีเช่นกัน

4) สภาพแวดล้อมทางสังคมเช่น ครอบครัว ชุมชน หากผู้เรียนอยู่ในสภาพสังคมที่ดีมีเทคโนโลยี

สำหรับสืบค้นหาข้อมูลต่างๆเพียงพอสะดวก สังคมสงบร่มเย็นปราศจากปัญหาอาชญากรรม ปัญหาการหย่าร้าง ของครอบครัวฯ สภาพเหล่านี้จะเอื้ออำนวยส่งผลให้ผู้เรียนมีสัมฤทธิผลทางการเรียนสูงขึ้น

สภาการศึกษา (2553) กล่าวถึงการจัดการศึกษาว่า การจัดการศึกษาควรเชื่อมโยงกับการพัฒนาระบบอื่นด้วย ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม เกษตรกรรม สาธารณสุข การจ้างงานด้วยการจัดการศึกษา ประกอบด้วย 2 ระบบใหญ่ คือ

1) ระบบการศึกษาประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญคือครู หลักสูตร และกระบวนการสร้างและถ่ายทอด

ความรู้ซึ่งการจัดการศึกษามีสิ่งสำคัญที่สุดคือ การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา การส่งเสริมและยกระดับมาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์ บุคลากรทางการศึกษาอย่างยั่งยืนเป็นวิชาชีพที่ทรงคุณค่า

2) ระบบการเรียนรู้เป็นระบบที่เอื้ออำนวยให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต มีนิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียนมีความสามารถคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหาและมีคุณธรรมนำความรู้ โดยสอดแทรกอยู่ในระบบการศึกษาและนอกระบบการศึกษาให้อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขและปลอดภัยและควรเน้นประเด็นหลัก 3 ประเด็นคือ พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและการเรียนรู้ของคนไทยพัฒนาผู้เรียน สถานศึกษา หลักสูตรและเนื้อหาพัฒนาวิชาชีพครูให้เป็นวิชาชีพที่ทรงคุณค่า ดึงดูดครูดี ครูเก่งและมีใจรักมาเป็นครูได้อย่างยั่งยืน ภายใต้ระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เพิ่มโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพเพื่อให้ประชาชนทุกคนมีโอกาสเข้าถึงการศึกษาและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต การส่งเสริมการมีส่วนร่วม ของทุกภาคส่วนของสังคมในการบริหารจัดการศึกษาโดยเพิ่มบทบาทของผู้ที่อยู่ภายนอกระบบการศึกษาและกำหนด คุณลักษณะคนไทยยุคใหม่เป็นผู้สามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง รักการอ่าน และมีนิสัยใฝ่เรียนรู้ตลอดชีวิต มีความสามารถในการสื่อสาร สามารถคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหา คิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจิตสาธารณะ มีระเบียบวินัย เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมสามารถทำงานเป็นกลุ่ม มีศีลธรรม คุณธรรม ค่านิยมจิตสำนึกและมีความภูมิใจในความเป็นไทย ยึดมั่น ในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รู้จักพัฒนาตนเองทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา ให้เอื้อต่อการดำรงชีวิต สร้างความสงบสุขแก่สังคมบนพื้นฐานของธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ดังนั้นการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนประถมศึกษาซึ่งกระจัดกระจายตามพื้นที่ต่างๆให้มีคุณภาพจะต้องประสานงานการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนอย่างจริงจังโดยมีองค์กรหลัก 4 องค์กร คือ โรงเรียน องค์การบริหารส่วนท้องถิ่น โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล สถาบันทางศาสนาในแต่พื้นที่เป็นองค์กรหลัก ในการเชื่อมประสานและบูรณาการทำงานร่วมกันกับทุกภาคส่วนของสังคมอย่างจริงจัง

องค์การยูเนสโก (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2555) ได้กำหนดภาระ ด้านการศึกษาในทศวรรษที่ 21 จะต้องประกอบด้วยสี่เสาหลักที่เป็นรากฐาน ได้แก่

การเรียนเพื่อรู้ (Learning to know) ซึ่งเน้นการรวมความรู้ที่สำคัญเข้าด้วยกัน มีการศึกษาลงลึกในบางวิชา ซึ่งจะเป็นพื้นฐานที่นำไปสู่การศึกษาตลอดชีวิต เป็นการวางรากฐานที่มั่นคงสำหรับให้คนที่ชอบแสวงหาความรู้ อยู่ตลอดเวลา

การเรียนรู้เพื่อปฏิบัติ (Learning to do) เน้นการพัฒนาทักษะและศักยภาพของผู้เรียน ช่วยสร้างความสามารถในการดำรงชีพในสถานการณ์ต่างๆให้ผู้เรียนมีโอกาสได้ทดลองและพัฒนาความสามารถของตน โดยมีส่วนร่วม ในโครงการประสบการณ์ในงานอาชีพหรืองานสังคม

การเรียนรู้เพื่อชีวิต (Learning to be) เน้นให้มนุษย์สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตทุกด้านและสามารถปรับตัวให้อยู่ในสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วโดยมีส่วนในการจรรโลงสิ่งที่ดีๆและระงับยับยั้งสิ่งที่ไม่ดีไม่เหมาะสม ได้อย่างมีความสุข

การเรียนรู้เพื่อที่จะอยู่ร่วมกัน (Learning live together) เน้นให้สามารถได้อย่างสันติ มีความรักและเคารพ ซึ่งกันและกัน สร้างความรู้ความเข้าใจในผู้อื่นทั้งแง่ประวัติศาสตร์ ธรรมเนียมประเพณี ค่านิยมทางจิตใจที่เหมาะ ที่ควร ต่อมวลมนุษย์อย่างไรก็ตามเราจะพบว่ามีปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษา คือ ด้านนโยบายทางการศึกษา การกำหนดนโยบายต้องสอดคล้องกับบริบทของสังคม มีความต่อเนื่อง ชัดเจน สามารถชี้นำสังคมเป็นที่ยอมรับและไม่มุ่งประโยชน์ทางการเมือง มีการทบทวนตรวจสอบและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอด้านการจัดการเรียนการสอน ควรมีการปรับการเรียนเปลี่ยนการสอน ที่เน้นผู้เรียนเรียนผ่านการปฏิบัติหรือประสบการณ์ตรง หลักสูตรต้องเป็นหลักสูตรที่ได้รับการรับรองอย่างถูกต้องและผู้เรียนสามารถนำไปประกอบอาชีพได้อย่างแท้จริง มีครูอาจารย์ที่ทรงคุณวุฒิ มีความรู้ความสามารถเพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอนสามารถกำกับดูแลให้เป็นไป ตามข้อกำหนด ห้องเรียนต้องเป็นห้องเรียนที่มีชีวิต มีการจัดกิจกรรมที่น่าสนใจ กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรม ขนบประเพณี วิถีชีวิต ประวัติศาสตร์ ภูมิศาสตร์รวมถึงภูมิปัญญาท้องถิ่นของตนเอง

ด้านการบริหารจัดการ ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ มีคุณธรรม ยึดมั่นและบริหารภายใต้หลักธรรมาภิบาล มีระบบ คัดกรองและประเมินผลที่มีคุณภาพและเหมาะสม สถานศึกษาต้องมีเสรีภาพทางวิชาการและในการบริหาร จัดการศึกษา ด้านอาคารสถานที่ต้องมีอาคาร สถานที่และบริเวณที่สะอาดถูกลักอนามัย สวยงามเพียงพอ มีสื่อวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัย ห้องสมุดทันสมัยมีหนังสือเพียงพอ กระตุ้นให้อยากรู้อยากเห็น มีระบบเครือข่ายอินเตอร์เน็ตเชื่อมโยงกับโลกกว้างได้อย่างรวดเร็ว ทั่วถึงมีประสิทธิภาพ

**วัตถุประสงค์**

1. เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาแพร่ เขต 2 ให้สูงขึ้น

2. เพื่อใช้รูปแบบเครือข่ายกลุ่มโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในสังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลถึงคุณภาพการศึกษาของเขตพื้นที่โดยรวม

3. เพื่อประสานการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ

4. เพื่อสร้างโอกาสทางการศึกษาแก่ผู้เรียนทุกกลุ่มเป้าหมายให้ทั่วถึงและมีคุณภาพ

**ส่วนที่ 2**

**สาระสำคัญของรูปแบบ**

รูปแบบเครือข่ายกลุ่มโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 เป็นนวัตกรรมทางการศึกษา ประเภทหนึ่งเพื่อแก้ปัญหาด้านคุณภาพ การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 ประกอบด้วยสาระสำคัญดังนี้

**แผนภูมิที่ 1 เครือข่ายกลุ่มโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2**

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ **เขต 2**

เครือข่ายกลุ่มโรงเรียนฯ

คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

คณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา (อ.ก.ค.ศ.)

คณะกรรมการติดตาม ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.)

คณะกรรมการบริหารเครือข่ายฯ

คณะกรรมการที่ปรึกษาเครือข่ายฯ

คณะกรรมการติตาม ประเมินผล และนิเทศการศึกษาเครือข่ายกลุ่มฯ

คณะกรรมการ

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

**แผนภูมิที่ 2 รูปแบบเครือข่ายกลุ่มโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน**

**ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2**

คุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัด สพป.แพร่ เขต 2

**การบริหารจัดการศึกษาตามกรอบภารกิจการกระจายอำนาจ**

1. การบริหารงานวิชาการ 2. การบริหารงานงบประมาณ 3. การบริหารงานบุคคล 4. การบริหารทั่วไป

หลักการปฏิรูปการศึกษา(Educational Reform)

1. 1. การพัฒนาคุณภาพและมาตรการศึกษา

และเรียนรู้

1. 2. การเพิ่มโอกาสทางการศึกษาและเรียนรู้
2. 3. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับทุกภาคส่วน

**หลักการบูรณาการการมีส่วนร่วม**Integration/Participation

1. การวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์

Planning , Strategy

1. หลักการช่วยเหลือแบ่งปัน Contribution
2. ประสานงาน Coordination
3. การกำกับติดตาม Monitoring
4. การพัฒนาสุขภาพกายและจิต
5. โภชนาการและการเพิ่มสารไอโอดี
6. การบริหารแบบธรรมาภิบาล

**หลักการจัดการเรียนรู้ (Learning)**

1. การเรียนเพื่อรู้ (Learning to know)
2. การเรียนรู้เพื่อปฏิบัติ (Learning to do)
3. การเรียนรู้เพื่อชีวิต (Learning to be)
4. การเรียนรู้เพื่ออยู่ร่วมกัน (Learning to live together )

**รูปแบบเครือข่ายกลุ่มโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา**

แนวดำเนินงานตามรูปแบบ

1. ขั้นการสร้างเครือข่าย

2. ขั้นดำเนินงาน/วางแผน

3. ขั้นการกำกับติดตาม

ประเมินผลการดำเนินงาน

4. รายงานผลการดำเนินงาน

องค์ประกอบ

1.หลักการ

2.วัตถุประสงค์

3.โครงสร้าง

4. การบริหารจัดการเครือข่ายฯ

* 8 -

**แผนภูมิที่ 3 วิธีดำเนินการของเครือข่ายกลุ่มโรงเรียน**

**แผนภูมิที่ 3 วิธีดำเนินการของเครือข่ายกลุ่มโรงเรียน**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **กระบวนการ** | **วิธีดำเนินการ** | **ผลที่ได้รับ** |
| 1.การสร้างเครือข่ายกลุ่มโรงเรียน | **-** จัดตั้งเครือข่ายกลุ่มโรงเรียน6-13โรง  - คัดเลือกประธานบริหารเครือข่ายกลุ่มโรงเรียนที่มาจากผู้อำนวยการโรงเรียนที่ได้รับเลือกตั้งและคณะกรรมการบริหารเครือข่ายกลุ่มโรงเรียน  - แต่งตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษา  - แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามประเมินผลและนิเทศการศึกษา  - จัดตั้งศูนย์ประสานงานเครือข่ายกลุ่มฯ | **-** ได้เครือข่ายกลุ่มโรงเรียนที่มา จากโรงเรียนที่อยู่ในพื้นที่เดี่ยวกัน องค์กร กลุ่มบุคคล คณะบุคคล บุคคลที่ร่วมเป็นเครือข่ายกลุ่มโรงเรียน |
| 2. การดำเนินงาน/การวางแผน  2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัญหา  อุปสรรค ผลการจัดการศึกษาที่ผ่านมา  การบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน ในเครือข่ายกลุ่มโรงเรียนและประมวล เป็นภาพรวมของโรงเรียนในเครือข่าย กลุ่มโรงเรียน | 1. ศึกษาคู่มือและการบรรยาย  2. ระดมความคิด  3. ประชุมเชิงปฏิบัติการ | - เครือข่ายทราบปัญหา จุดอ่อน/จุดแข็ง โอกาส อุปสรรค ที่จะดำเนินการพัฒนาเครือข่าย |
| 2.2 จัดทำแผนยุทธศาสตร์ | 1. การระดมความคิด  2. การประชุมเชิงปฏิบัติการ  3. การอภิปรายกลุ่ม  4. ศึกษาคู่มือดำเนินการและการบรรยาย | - เครือข่ายกลุ่มโรงเรียน/โรงเรียน มีแผนยุทธศาสตร์ภายใต้เครือข่ายความร่วมมือได้แก่แผนงาน โครงการ กิจกรรม |
| 2.3 จัดทำแผนปฏิบัติการ | 1. ประชุมเชิงปฏิบัติการ  2. การระดมความคิด  3. การอภิปรายกลุ่ม | - เครือข่ายกลุ่มโรงเรียนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนงบประมาณของเครือข่ายโรงเรียน |
| 2.4 การดำเนินตามแผน | เครือข่ายกลุ่มโรงเรียนนำรูปแบบไปใช้ดำเนินงานตามแผนงานโครงการกิจกรรม  คณะกรรมการติดตามประเมินและนิเทศ | - ทราบความก้าวหน้าของการดำเนินงาน |
| 3. การกำกับ ติดตาม ประเมินผลและนิเทศการศึกษา | การศึกษาจัดทำแผนการการติดตามประเมินผลและนิเทศการศึกษาเครื่องมือการติดตาม ประเมินผลและนิเทศ | - ปัญหาอุปสรรค ข้อเสนอแนะ  ประสิทธิภาพ ความก้าวหน้า ของการดำเนินการ |
| 4. การรายงานผลการดำเนินงาน | -จัดทำรายงานผลตามแผนงานโครงการ กิจกรรม | รายงานผลการดำเนินตามแผนงานโครงการ |

**องค์ประกอบของเครือข่ายกลุ่มโรงเรียน**

องค์ประกอบของเครือข่ายกลุ่มโรงเรียนประกอบด้วยหลักการ วัตถุประสงค์ซึ่งกล่าวไว้ในบทนำแล้ว ยังประกอบด้วย โครงสร้างและการบริหารจัดการรูปแบบเครือข่ายซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ **1. โครงสร้างของรูปแบบ** ประกอบด้วย

1) โรงเรียน การจัดตั้งเครือข่ายกลุ่มโรงเรียนโดยรวมกลุ่มโรงเรียนที่อยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงและ มีเขตต่อติดกัน ซึ่งอยู่ในเขตพื้นที่ขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่น (องค์การบริหารส่วนตำบลหรือเทศบาล) เดียวกันหรือมากกว่าหนึ่งแห่งในพื้นที่อำเภอเดียวกัน ทั้งนี้ให้คำนึงถึง สภาพทางภูมิศาสตร์ การคมนาคม และความสะดวก ในการประสานงานโดยมีจำนวนโรงเรียนไม่น้อยกว่า 6 โรงเรียนและไม่เกิน 13 โรงเรียน ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นการศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 ประกาศแล้วรายงานให้คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาทราบ

2) ศูนย์ประสานงานเครือข่ายกลุ่มโรงเรียนโดยใช้สถานที่ของโรงเรียนภายในกลุ่มเครือข่าย โรงเรียนที่มีความพร้อมและได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารเครือกลุ่มโรงเรียนฯ

3) สมาชิกแกนหลักของเครือข่ายกลุ่มโรงเรียนหลัก ประกอบด้วย โรงเรียน องค์การบริหาร ส่วนท้องถิ่น โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล สถาบันทางศาสนาในพื้นที่เขตบริการของโรงเรียนในเครือข่าย กลุ่มโรงเรียนฯ

4) สมาชิกเสริมของเครือข่ายกลุ่มโรงเรียน ประกอบด้วย องค์การ คณะบุคคล กลุ่มบุคคล บุคคล เช่น สมาคม มูลนิธิ ชมรม สถานประกอบการต่างๆ เป็นต้นทั้งในเขตบริการและนอกเขตบริการ ของโรงเรียนในเครือข่ายกลุ่มโรงเรียน

5) องค์คณะบุคคล 3 คณะคือ คณะกรรมการที่ปรึกษาเครือข่ายกลุ่มโรงเรียน คณะกรรมการบริหารเครือข่ายกลุ่มโรงเรียน คณะกรรมการติดตาม ประเมินผลและนิเทศการศึกษาเครือข่ายกลุ่มโรงเรียน

**2. การบริหารจัดการรูปแบบเครือข่ายกลุ่มโรงเรียน**

**2.1 องค์คณะบุคคล** ในการบริหารจัดการรูปแบบให้มีประสิทธิภาพที่เน้นการมีส่วนร่วมจาก ทุกภาคส่วนจึงประกอบด้วยองค์ คณะบุคคล 3 คณะคือ

1) คณะกรรมการที่ปรึกษาเครือข่ายกลุ่มโรงเรียนประกอบด้วย เจ้าคณะตำบล นายกองค์การ

บริหารส่วนท้องถิ่น ปลัดองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ในเขตบริการของโรงเรียนในเครือข่าย กลุ่มโรงเรียนนั้นๆ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน ผู้บริหารหรือผู้นำองค์การ คณะบุคคล กลุ่มบุคคล ที่เป็นสมาชิกเครือข่ายกลุ่มโรงเรียนเสริม และผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน

2) คณะกรรมการบริหารเครือข่ายกลุ่มโรงเรียนประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียนทุกโรงเรียน ครูผู้สายผู้สอน จำนวนกึ่งหนึ่งของผู้อำนวยการโรงเรียนในเครือข่ายกลุ่มโรงเรียนนั้นๆ และให้คณะกรรมการ บริหารเครือข่ายกลุ่มโรงเรียน เลือกผู้อำนวยการโรงเรียนคนหนึ่งเป็นประธานคณะกรรมการและเลือกครูสายผู้คนหนึ่งเป็นกรรมการและเลขานุการ

3) คณะกรรมการติดตาม ประเมินผลและนิเทศการศึกษาประกอบด้วยผู้อำนวยการโรงเรียน ที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริหารเครือข่ายกลุ่มโรงเรียนจำนวน 1 คน ผู้อำนวยกองการศึกษา /หัวหน้าฝ่ายการศึกษาองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น เจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลที่รับผิดชอบงานส่งเสริมสุขภาพอนามัยนักเรียน ครูวิชาโรงเรียนทุกโรงเรียน โรงเรียนละ 1 คน

ให้ผู้อำนวยการโรงเรียนที่ได้รับมอบหมายเป็นประธานคณะกรรมการและ ให้ที่ประชุมเลือกครูวิชาการโรงเรียนคนใดคนหนึ่งเป็นกรรมการและเลขานุการ

ให้คณะกรรมการที่ปรึกษาที่ไม่ใช่ผู้ทรงคุณวุฒิและคณะกรรมการบริหารเครือข่ายกลุ่มโรงเรียนเลือกผู้ทรงคุณวุฒิในท้องถิ่นที่มีความรู้ความสามารถด้านการจัดการศึกษาจำนวนไม่น้อยกว่า 5 คนเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ในคณะกรรมการที่ปรึกษา

**2.2 บทบาทหน้าที่เครือข่ายกลุ่มโรงเรียน**

1) ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในเครือข่ายกลุ่มโรงเรียน ให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและมาตรฐานการศึกษาปฐมวัย กระทรวงศึกษาธิการ

2) ส่งเสริม สนับสนุนและประสานการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา

3) สร้างโอกาสทางการศึกษาแก่ผู้เรียนอย่างทั่วถึง และครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย

**2.3 บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการที่ปรึกษาเครือข่ายกลุ่มโรงเรียน** คณะกรรมการที่ปรึกษา มีหน้าที่ดังนี้

1) ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายและแนวทางการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐานของเครือข่ายกลุ่มโรงเรียนและแผนพัฒนาการศึกษาของท้องถิ่น

2) ให้ข้อเสนอแนะและข้อปรึกษาเกี่ยวกับการสร้างเครือข่ายกลุ่มโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา

3) พิจารณาคัดเลือกกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการที่ปรึกษาเครือข่ายกลุ่มโรงเรียน

4) รับทราบผลการจัดการศึกษาของเครือข่ายกลุ่มโรงเรียน

5) ให้ข้อปรึกษาเกี่ยวกับแผนพัฒนาการศึกษาของเครือข่ายกลุ่มโรงเรียน

**2.4 บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารเครือข่ายกลุ่มโรงเรียน**

1) พิจารณากำหนดนโยบายและแนวทางการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน การจัดการศึกษา ระดับปฐมวัยให้สอดคล้องกับ นโยบายของรัฐบาล นโยบายกระทรวงศึกษาธิการ นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นโยบายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 นโยบายกระทรวงมหาดไทย และนโยบายกระทรวงสาธารณสุข

2) พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนพัฒนางานวิชาการและกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ตามที่คณะกรรมการติดตาม ประเมินผลและนิเทศการศึกษาเครือข่ายกลุ่มโรงเรียนเสนอ

3) จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีและแผนพัฒนาการศึกษาของเครือข่ายกลุ่มโรงเรียน

4) ประสานและพัฒนาการสร้างเครือข่ายกลุ่มโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5) ระดมทรัพยากรทางการศึกษาและกำหนดแนวทางการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

6) ส่งเสริม สนับสนุน ให้ข้อเสนอแนะการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในของโรงเรียน ในเครือข่ายกลุ่มโรงเรียน

7) กำหนดแนวทาง การประสานงานและบูรณาการการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของท้องถิ่นร่วมกับสมาชิกเครือข่ายทั้งการศึกษานอกระบบ การศึกษาในระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

8) พิจารณาจัดตั้งศูนย์ประสานงานเครือข่ายกลุ่มโรงเรียน

9) พิจารณา สรรหากรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการที่ปรึกษา

10) พิจารณาแต่งตั้งอนุกรรมการ คณะทำงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาภายในเครือข่าย กลุ่มโรงเรียน

11) ปฏิบัติงานอื่นตามที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามอบหมาย

**2.5 บทบาทของคณะกรรมการติดตาม ประเมินผลและนิเทศการศึกษา**

คณะกรรมการติดตาม ประเมินผล และนิเทศการศึกษาเครือข่ายกลุ่มโรงเรียนมีหน้าที่ดังนี้

1) จัดทำแผนพัฒนางานวิชาการประจำปีเพื่อเสนอคณะกรรมการบริหารเครือข่ายกลุ่มโรงเรียน ให้ความเห็นชอบ

2) พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศของเครือข่ายกลุ่มโรงเรียน

3) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนภายในเครือข่ายกลุ่มโรงเรียน

4) จัดทำแผนติดตาม ประเมินผลและนิเทศการศึกษาของเครือข่ายกลุ่มโรงเรียนเสนอคณะกรรมการบริหารเครือข่ายกลุ่มโรงเรียนให้ความเห็นชอบ

5) นิเทศ ติดตาม ประเมินผลการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาสุขวิทยาของนักเรียน การส่งเสริมสุขภาพอนามัยนักเรียน การฉีดวัคซีนป้องกันโรค การใช้และบริหารงบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนจากองค์ การบริหารส่วนท้องถิ่นและงบประมาณที่ได้สนับสนุนจากภายนอก

6) จัดทำรายงานผลการจัดการศึกษาประจำปีเสนอคณะกรรมการบริหารเครือข่ายกลุ่มโรงเรียนและคณะกรรมการที่ปรึกษา

7) ปฏิบัติงานอื่นตามที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและคณะกรรมการติดตาม ประเมินผลและนิเทศการศึกษาเขตพื้นที่ คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษามอบหมาย

**ส่วนที่ 3**

**แนวทางการดำเนินงาน**

**แนวทางดำเนินการตามรูปแบบเครือข่ายกลุ่มโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา**

**1. ขั้นตอนการสร้างเครือข่าย**

การสร้างเครือข่ายกลุ่มโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 มีขั้นตอนดังนี้

**1.1 ขั้นเตรียมการและแสวงหาผู้ร่วมเป็นเครือข่ายกลุ่มโรงเรียน** เป็นการสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรแกนหลักและผู้เกี่ยวข้องของโรงเรียนในการศึกษาแสวงหาเครือข่ายที่ มีความเข้าใจเหมาะสมสอดคล้องนำไปสู่ความสัมพันธ์ความร่วมมือที่ดีและสามารถประสานผลประโยชน์ให้ เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ของบุคคลและองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพโรงเรียนควรดำเนินการดังนี้1

1.1.1 ผู้บริหารโรงเรียนประชุมชี้แจงอภิปรายรับฟังข้อเสนอแนะเกี่ยวกับนโยบายและแนวทางการสร้างเครือข่ายและโรงเรียนร่วมพัฒนาสู่มาตรฐานสากลให้กับบุคลากรหลักของโรงเรียนคณะกรรมการสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องหลักเพื่อสร้างความตระหนักร่วมกัน

1.1.2 แต่งตั้งคณะทำงานด้านเครือข่าย (Partnership Committee) ประกอบด้วยผู้อำนวยการโรงเรียนและบุคลากรหลักของโรงเรียนรวมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ ทั้งในและต่างประเทศอาจจะเป็นศิษย์เก่า ที่มีประสบการณ์หรือผู้นำองค์การที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อกำหนดแผนเป้าหมายและแหล่งร่วมพัฒนาตลอดจนแนวทางการสนับสนุนจากชุมชนสถานศึกษาและองค์การต่างๆ คณะบุคคล บุคคลโดยคำนึงถึงความต้องการและโอกาสของนักเรียนว่าจะมีส่วนเข้าถึงกิจกรรมและบริการร่วมพัฒนาได้ทั่วถึงทุกคนหรือเฉพาะกลุ่ม เพื่อ ศึกษาทำความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับทิศทางและยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนโดยคำนึงถึงคุณประโยชน์ ของทั้งสองฝ่ายที่อาจได้รับหรือเรียนรู้จากโรงเรียนร่วมพัฒนาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว สำรวจทบทวนว่ามีโรงเรียน องค์กร บุคคล ที่เป็นเครือข่ายอยู่ในท้องถิ่นพื้นที่ใกล้เคียงอยู่เดิมแล้วหรือที่จะสามารถเข้าร่วมเป็นเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้พัฒนาได้ตามที่กำหนดเป้าหมายไว้หรือไม่หรืออาจแสวงหาแนวทางสร้างคู่พัฒนาในลักษณะกลุ่มร่วมพัฒนา (Cluster Partnerships) กับโรงเรียนในท้องถิ่นหรือภูมิภาคอื่นเพิ่มเติม ประสานงานขอความร่วมมือจากครูบุคลากรหรือผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อใช้สัมพันธภาพส่วนตัวในการแสวงหาเครือข่ายทั้งในประเทศและต่างประเทศซึ่งเป็นทางเลือกที่ดีประการหนึ่งในการได้มาซึ่งคู่ร่วมพัฒนาที่หลากหลายตรงตามความต้องการเฉพาะด้านของโรงเรียน แสวงหาเครือข่ายโรงเรียนในต่างประเทศโดยสามารถติดต่อองค์กรที่ให้การสนับสนุนโดยตรงหรือองค์กรการกุศลหรือองค์กรเพื่อการพัฒนาที่ไม่แสวงหากำไรซึ่งจะช่วยระบุโรงเรียนที่เป็นแหล่งร่วมพัฒนาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

**1.2 สร้างข้อตกลงและร่วมวางแผน (Partnership Agreement & Action Planning)**

เมื่อผู้นำและผู้บริหารของเครือข่ายหลักเห็นความสำคัญและประโยชน์ร่วมกันและตกลงเป็นการเบื้องต้นที่จะร่วมมือเป็นเครือข่ายเพื่อให้เกิดแนวทางการดำเนินงานจัดกิจกรรมสร้างข้อตกลงและร่วมวางแผน (Partnership Agreement &Action Planning) เพื่อให้เกิดแนวทางความร่วมมือที่ชัดเจน ก็จะมีการสร้างข้อตกลงและร่วมวางแผนต่อไป การวางแผนสร้างเครือข่ายกลุ่มโรงเรียนให้คณะทำงานศึกษาสำรวจข้อมูลพื้นฐานจัดทำทะเบียนองค์กรเครือข่ายจำแนกประเภทเครือข่ายทั้งประเภทที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการกำหนดผู้รับผิดชอบวัตถุประสงค์งบประมาณวิธีการดำเนินการกิจกรรมและการประเมินผลให้มองเห็นภาพการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมเพื่อ สร้างความเข้มแข็งความต่อเนื่องของเครือข่ายมุ่งเน้นการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและมาตรฐานการศึกษาระดับปฐมวัยโดยผ่านได้หลายช่องทางและมีช่องทางที่สำคัญคือ ผ่านกระบวนการของระบบ ICT เป็นการเชื่อมโยงความสัมพันธ์กันด้วยระบบอินเทอร์เน็ตซึ่งผู้บริหารและครูต้องมีความรู้และทักษะพื้นฐานด้านภาษาอังกฤษและ การใช้ ICT แต่ต้องคำนึงถึงคุณประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายที่อาจได้รับหรือเรียนรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพจากสมาชิกโรงเรียนเครือข่ายทั้งในระยะสั้นและระยะยาวและต้องไม่เป็นการเพิ่มภาระทำให้ผู้บริหารต้องทิ้งโรงเรียนครูต้อง ทิ้งห้องสอนดังนั้นควรร่วมกันกำหนดแนวทางจัดทำแผนงานโครงการเพื่อนำไปสู่การดำเนินการต่อไปสำหรับ ข้อมูลแนวคิดเพื่อประกอบการจัดทำแผนงานโครงการในการสร้างเครือข่ายกลุ่มโรงเรียนมีดังนี้

- การติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนสารสนเทศเพื่อการทำความรู้จักและร่วมทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และแนวทางการร่วมมือกันทำงาน

- มีการศึกษาคู่มือ เอกสารหลักสูตร บทบาทหน้าที่เพื่อกำหนดแนวทางในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับการสร้างเครือข่ายและโรงเรียนภายในเครือข่ายกลุ่มโรงเรียน

- จัดให้นักเรียนแต่ละโรงเรียนได้จัดทำโครงงานเล็กๆระยะสั้นเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างกระแสความสนใจของนักเรียนในวงกว้าง

- จัดให้ผู้แทนของเครือข่ายกลุ่มโรงเรียนได้พบปะเยี่ยมเยียนโรงเรียนในเครือข่ายในกรณีที่เป็นโรงเรียนภายในประเทศเพื่อร่วมปรึกษาหารือในรายละเอียดการร่วมดำเนินการ

- จัดทำและลงนามข้อตกลงร่วมกันระหว่างโรงเรียนภายในเครือข่ายและเครือข่ายองค์กร คณะบุคคล บุคคล

- ร่วมกันจัดทำแผนการดำเนินงานร่วมระหว่างเครือข่ายกลุ่มโรงเรียนกับองค์กร คณะบุคคล บุคคลทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

**2. ขั้นตอน การดำเนินงาน**

**2.1 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาการศึกษา** ซึ่งมีขั้นตอนดำเนินงานดังนี้

**2.1.1 การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการในการพัฒนาการจัดการศึกษา** สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) ได้เสนอแนวทาง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนและเครือข่ายกลุ่มโรงเรียนประกอบไปด้วยการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอกได้แก่ สภาพสังคมและวัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมืองและกฎหมาย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ ปัจจัยด้านโครงสร้าง และนโยบาย ผลผลิต และบริการ บุคลากร ประสิทธิภาพของการเงิน วัสดุครุภัณฑ์ การบริหารจัดการ ดังมีสาระสำคัญดังนี้

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment ) สภาพแวดล้อมภายนอก ที่เป็นปัจจัยส่งผลต่อการ ปฏิบัติงานของโรงเรียน แต่ไม่สามารถควบคุมได้หรือควบคุมได้ในระยะสั้นๆ สภาพแวดล้อมภายนอก แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ (1) สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป(General Environment) เป็นปัจจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์การ โดยอ้อมผู้บริหารสูงสุดไม่มีบทบาทในการควบคุมหรือตัดสินใจได้ เช่น สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย การต่างประเทศ และกระแสโลกาภิวัฒน์ ฯลฯ (2) สภาพแวดล้อมภายนอกเชิงปฏิบัติการ (Operating Environment) เป็นปัจจัยที่ส่งผลโดยปัจจัยต้องการปฏิบัติงานของโรงเรียนในบางครั้งองค์การสามารถควบคุมได้บ้างสภาพแวดล้อมดังกล่าว ได้แก่ ผู้รับบริการ หน่วยงานท้องถิ่น ผู้มีส่วนได้เสีย การให้บริการของรัฐ ข้อมูล สารสนเทศ ที่ได้จากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอก บ่งบอกโอกาสและปัญหาอุปสรรคที่มีต่อโรงเรียน ซึ่งจะส่งผลต่อการตัดสินใจ ในการเลือก ยุทธศาสตร์ซึ่งผู้บริหารจะต้อง มีปฏิกิริยาตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นข้อมูลที่ได้จากสภาพแวดล้อมภายนอกจะบ่งบอกถึงโอกาสหรืออุปสรรคจากสิ่งแวดล้อมภายนอกที่เกิดขึ้นหรือมีผลกระทบ กับการดำเนินงานของโรงเรียน

2) การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) เป็นปัจจัยที่อิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียนซึ่งสามารถควบคุมได้ เช่นโครงสร้าง นโยบาย ผลผลิตและการบริการ บุคลากร ประสิทธิภาพทางการเงิน วัสดุอุปกรณ์และการบริหารจัดการเป็นต้นข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในบ่งบอก จุดแข็ง และ จุดอ่อนของโรงเรียน

จุดแข็งของโรงเรียน หมายถึง สิ่งที่โรงเรียนดำเนินการได้ดีเมื่อเทียบกับโรงเรียนอื่นๆ หรือเป็นเกณฑ์มาตรฐานหรือมาตรฐานเทียบเคียงหรือลักษณะที่สำคัญที่แสดงถึงศักยภาพของโรงเรียน เช่น ทักษะความชำนาญการพิเศษ แหล่งทรัพยากร ความสามารถในการแข่งขัน ผลงาน รวมถึงผลจากการที่ได้ร่วมทำงานกับโรงเรียนอื่น

จุดอ่อนของโรงเรียน หมายถึง สิ่งที่โรงเรียนยังขาดแคลนหรือบกพร่องเมื่อเทียบกับโรงเรียนอื่นหรือเป็นเงื่อนไขทำให้โรงเรียนเสียเปรียบ เช่น ทิศทางยุทธศาสตร์ ไม่ชัดเจน ปัญหาเกี่ยวกับ สิ่งอำนวยความสะดวกขาดการบริหารที่ลุ่มลึกและชาญฉลาด ขาดทักษะที่จำเป็น เครือข่ายการทำงานไม่เข้มแข็ง โดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพภายนอกภายในและภายนอกสถานศึกษา โดยวิเคราะห์ปัจจัยหลัก 4 ปัจจัย คือ สังคมและวัฒนธรรม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี การเมืองละกฎหมายซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกและวิเคราะห์กับปัจจัยหลัก 6 ประเด็นอีก คือ โครงสร้างและนโยบาย ผลผลิตและการบริการ ประสิทธิภาพทางการเงิน วัสดุอุปกรณ์และ การบริหารจัดการซึ่งเป็นปัจจัยภายในโดยให้สมาชิกระดมความคิดเห็นและตัดสินใจว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่มีผลกระทบต่อสถานศึกษาดังตัวอย่างการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ภายนอก

**แผนภูมิที่ 4 ตัวอย่างการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของเครือข่ายกลุ่มโรงเรียน/โรงเรียน**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ด้าน** | **ประเด็นสำคัญ** | **จุดอ่อน/จุดแข็ง** |
| โครงสร้างนโยบายของเครือข่ายกลุ่มโรงเรียน/โรงเรียน  ผลผลิตและการบริการ  สังคมและวัฒนธรรม  เทคโนโลยี | -เครือข่ายกลุ่มโรงเรียนกำหนดนโยบายโดยการการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายทำให้ได้รับความร่วมมือด้วยดี  -เครือข่ายกลุ่มโรงเรียนพัฒนาหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นและให้นักเรียนมีความรู้ ทักษะ ไปใช้ในชีวิตประจำวัน  -ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง  -ประชาชนร่วมอนุรักษ์วัฒนธรรม ประเพณีในท้องถิ่นส่งผลให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียน  -ชุมขนรอบโรงเรียนเป็นแหล่งซื้อขายยาเสพติดทำให้นักเรียนมีโอกาสติดยาเสพติดได้ง่าย  -นักเรียนเป็นโรคอ้วนเพิ่มขึ้นทุกปี  -ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีส่งผลให้โรงเรียนต้องปรับหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการบริโภคใช้เทคโนโลยี  -คอมพิวเตอร์มีราคาถูกลงทำให้โรงเรียนสามารถจัดซื้อมาใช้ในการจัดบริการสารสนเทศแก่โรงเรียนได้ | +  +  +  +  -  -  +  + |
| เศรษฐกิจ  กฎหมายและการเมือง | -ชุมชนมีรายได้น้อยฐานะทางเศรษฐกิจไม่เท่าเทียมกันมีผลกระทบต่อการให้การสนับสนุนการศึกษา  -อปท.เข้ามามีส่วนร่วมจัดการศึกษาโดยสนับสนุนงบประมาณอย่างต่อเนื่อง  -ปฏิรูปการศึกษาในศตวรรษที่สอง | -  +  + |

(ที่มา:สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553 )

ขั้นตอนที่ 2 เมื่อได้ประเด็นหรือปัจจัยแล้วต้องวิเคราะห์ดูว่าปัจจัยใดส่งผลต่อการดำเนินงานของเครือข่ายกลุ่มโรงเรียน/โรงเรียนมากที่สุดซึ่งการวิเคราะห์อาจทำได้หลายวิธีเช่นการหาฉันทามติ การให้ค่าน้ำหนัก ตัวอย่าง ในคู่มือนี้เป็นการนำเสนอแบบค่าน้ำหนักทั้งนี้เนื่องจากเป็นวิธีการที่เป็นรูปธรรมมีการใช้หลักการอ้างอิงทางสถิติ การให้ค่าน้ำหนักในขั้นแรกขึ้นอยู่กับสมาชิกหรือคณะวางแผน หลังจากนั้นนำไปหาค่าเฉลี่ย

**แผนภูมิที่ 5 การวิเคราะห์จุดอ่อน/จุดแข็งของเครือข่ายกลุ่มโรงเรียน/โรงเรียน**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ( 1)  ปัจจัยภายนอก | (2)  น้ำหนัก  คะแนนเต็มคือ 1 | (3)  ค่าคะแนน | | (4)  คะแนนจริง | | (5)  สรุป | (6)  ปัจจัยภายนอก | (7)  น้ำหนัก  คะแนนเต็ม  คือ 1 | (8)  ค่าคะแนน | | (9)  คะแนนจริง | | (10)  สรุป |
| โอกาส  (1-5) | อุปสรรค | โอกาส  (1-5) | อุปสรรค | จุดแข็ง | จุดอ่อน | จุดแข็ง | จุดอ่อน |
| 1. ด้านสังคมวัฒนธรรม (S)  2. ด้านเทคโนโลยี (T)  3. ด้านเศรษฐกิจ (E)  4. ด้านการเมืองและ  กฎหมาย (P) | 0.20  0.15  0.10  0.55 | 3  4  1  4 | 4  1  4  1 | 0.60  0.60  0.10  2.20 | 0.80  0.15  0.40  0.55 | -.20  0.45  -0.30  1.65 | 1. ด้านโครงสร้างและนโยบาย (S1)  2. ด้านผลผลิตและบริการ (S2)  3. ด้านบุคลากร (M1)  4. ด้านประสิทธิภาพการเงิน (M2)  5. ด้านวัสดุอุปกรณ์ (M3)  6. ด้านบริหารจัดการ (M4) | 0.12  0.25  0.11  0.22  0.10  0.20 | 4  3  1  2  3  2 | 1  1  4  1  4  1 | 0.48  0.75  0.11  0.44  0.30  0.40 | 0.12  0.20  0.44  0.22  0.40  0.20 | 0.36  0.50  -0.33  0.22-  0.10  0.20 |
| เฉลี่ยปัจจัยภายนอก |  | | | 3.50 | 1.90 |  | เฉลี่ยปัจจัยภายใน | | | | 2.48 | 1.63 |  |
| สรุปปัจจัยภายนอก | | | | 0.80 | |  | สรุปปัจจัยภายใน | | | |  | 0.43 | |

(ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553)

ขั้นตอนที่ 3 นำข้อมูลจากตารางมาสร้างกราฟเพื่อประเมินสถานภาพเครือข่ายกลุ่มโรงเรียน/โรงเรียนว่าอยู่ ณ จุดใดมีลักษณะที่พึงประสงค์หรือไม่และสภาพที่เป็นอยู่เกิดจากปัจจัยภายนอกหรือภายในโน้มเอียงไปในทิศทางใดพึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์

โอกาส(Opportunities)

o

เอื้อและแข็ง เอื้อและอ่อน

o

s

w

w

s

T

T

จุดอ่อน

o

0

จุดแข็ง (Weaknesses)

(Strength)

s

w

s

w

T

T

อุปสรรค

(Threate)

ไม่เอื้อแต่แข็ง ไม่เอื้อและอ่อน

(ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2548)

จากการสร้างกราฟสามารถแปลผลสถานภาพของเครือข่ายกลุ่มโรงเรียน/โรงเรียนได้ 4 ลักษณะตามทิศทางของกราฟ คือ

**เอื้อและแข็ง** เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าเครือข่ายกลุ่มโรงเรียน/ โรงเรียนมีปัจจัยภายนอก เป็นโอกาสหรือพร้อมให้การสนับสนุนและปัจจัยภายในมีความเข้มแข็งเช่นชุมชนมีการอนุรักษ์วัฒนธรรมท้องถิ่น มีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายเป็นต้นยุทธศาสตร์ที่ใช้เป็นยุทธศาสตร์สร้างความเจริญเติบโต

**เอื้อแต่อ่อน** เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าเครือข่ายกลุ่มโรงเรียน/โรงเรียนมีจุดอ่อนภายในเครือข่ายกลุ่มโรงเรียน/ในโรงเรียนแต่มีโอกาสจากปัจจัยภายนอกที่พร้อมให้การสนับสนุนและหากมีการแก้ปัญหา หรือจุดอ่อนของเครือข่ายกลุ่มโรงเรียน/โรงเรียนแล้วจะทำให้กลุ่มโรงเรียน/โรงเรียน มีความเข้มแข็งมาก ขึ้นอันจะนำไปสู่สถานภาพที่เอื้อและแข็ง

**ไม่เอื้อแต่แข็ง** เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าเครือข่ายกลุ่มโรงเรียน/โรงเรียนมีความพร้อมมีความเข้มแข็ง แต่ยังไม่มีโอกาส เพราะปัจจัยภายนอกยังมีปัญหาจำเป็นต้องชะลอตัวเพื่อคอยโอกาส –จากปัจจัย ภายนอก เช่น รอการฟื้นตัวของเศรษฐกิจรอการออกระเบียบ กฎหมายที่ชัดเจนเป็นต้น

**ไม่เอื้อและอ่อน**เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าเครือข่ายกลุ่มโรงเรียน/โรงเรียนอยู่ในสภาพแวดล้อม ที่ไม่มีโอกาสพัฒนา ไม่มีปัจจัยเอื้อต่อภารกิจของโรงเรียนและในขณะเดียวกันก็มีปัญหา ภายนอกซึ่งถือได้ว่า เป็นจุดอ่อนของเครือข่ายกลุ่มโรงเรียน/โรงเรียนเป็นสถานการณ์ที่ล่อแหลมหรือเสี่ยงต่อความล้มเหลว

จากการวิเคราะห์สภาพทั้ง 4 ด้าน เครือข่ายกลุ่มโรงเรียน/โรงเรียนต้องศึกษาวิเคราะห์ให้ครอบคลุม มิฉะนั้นจะทำให้การวางแผนยุทธศาสตร์เกิดความคลาดเคลื่อน

**2.1.2 การกำหนดทิศทางการพัฒนา**

เป็นการบ่งบอกเป้าหมายปลายทางที่องค์การต้องไปให้ถึงประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และผลผลิตหลัก ดังนั้นการกำหนดทิศทางขององค์การจึงเป็นสิ่งที่สำคัญจะขาดไม่ได้ดังนี้

2.1.2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) คือภาพขององค์การ ในอนาคตที่เราอยากเห็นองค์การหรือผลงานของ เราเป็นอย่างไร ดังนั้นวิสัยทัศน์จึงเป็นเรื่องของอนาคตเป็นจินตนาการหรือความฝันที่พึงปรารถนาของคนในองค์การที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต เหตุที่ต้องมีวิสัยทัศน์เป็นเพราะปัจจุบันสภาวะแวดล้อมมี การเปลี่ยนแปลงที่สลับซับซ้อน และ รุนแรงจึงผลักดันให้หน่วยงานมีการปรับตัวเองตามไปด้วย เพราะหน่วยงานทุกหน่วยงานคาดคะเนสภาพของตนเองเพื่อตั้งรับ ต่อรอง เตรียมพร้อมและหาหาหนทางใน การแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้น ในอนาคตทำให้ลดความล้มเหลวหรือความเสี่ยงในการทำงานได้การสร้าง วิสัยทัศน์ทำได้หลายวิธีและจากบุคคลหลายกลุ่มไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารสูงสุดขององค์การตลอดจนบุคลากรทุกคนในองค์การและสิ่งสำคัญในการสร้างวิสัยทัศน์นั้นผู้สร้างจะต้องตอบคำถาม 3 ข้อให้ได้ว่า ที่ผ่านมา องค์การของเราเป็นอย่างไร ถ้าองค์การของเราไม่เปลี่ยนแปลงจะเกิดอะไรขึ้นและถ้ามีการเปลี่ยนแปลง องค์การของเราจะเป็นอย่างไรในอีก 3-5 ปีข้างหน้า คำถาม ทั้ง 3 ข้อจะเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างวิสัยทัศน์ซึ่งจะต้องพิจารณาหน่วยงานตั้งแต่อดีตที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบันและมองถึงอนาคตซึ่งจะได้ กระบวนการ 4 ขั้นตอนคือ ย้อนอดีต มองปัจจุบัน วาดฝันอนาคต และกำหนดวิสัยทัศน์

2.1.2.2 พันธกิจ(Mission) พันธกิจคือสิ่งที่องค์การจะต้องดำเนินการเพื่อให้วิสัยทัศน์เป็นจริงพันธกิจจึง เป็นการบ่งบอกถึงหน้าที่ขององค์การที่กำลังทำหรือจะทำให้แก่ลูกค้าผู้รับบริการหรือสังคมได้รับรู้ว่ากำลัง ทำอะไร ข้อความที่ปรากฏในพันธกิจมักจะระบุผลผลิตขององค์การ สำหรับหน่วยงานของรัฐต้องคำนึงถึง นโยบายของรัฐบาลเป็นหลักและผลลัพธ์ที่คาดหวัง เป้าหมายเชิงกลยุทธ์เป็นหลักเพื่อใช้เป็นสารสนเทศใน การกำหนดพันธกิจขององค์การ พันธกิจนอกจากจะบ่งบอกถึงหน้าที่ขององค์การที่กำลังจะทำหรือจะทำ ในอนาคต ยังเป็นจุดเริ่มต้นเพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานตลอดจนการตรวจสอบความรับผิดชอบของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องช่วยให้ทุกฝ่ายในองค์การร่วมกำหนดทิศทางการทำงานร่วมกันลดความขัดแย้งและความ ซ้ำซ้อนในการทำงาน ลักษณะสำคัญของพันธกิจที่ดีต้องบ่งบอกถึงเอกลักษณ์ขององค์การว่ามีความ แตกต่างจากที่อื่นที่มีลักษณะใกล้เคียงกันอย่างไร นอกจากนี้ยังต้องแสดงให้เห็นคุณค่าที่ผู้รับบริการจะได้รับ จากการดำเนินพันธกิจ องค์การแต่ละองค์การจะมีพันธกิจที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับขนาดและความซับซ้อน ขององค์การนั้นๆ ถ้าเป็นองค์การขนาดใหญ่ที่มีการบริหารงานที่ซับซ้อนพันธกิจก็มีมากและหลากหลายมี ขอบข่ายกว้าง ข้อความที่เป็นพันธกิจก็เป็นลักษณะกว้าง ที่บ่งบอกถึงลักษณะภารกิจและถ้าเป็นองค์การที่มีขนาดเล็กมีพันธกิจน้อยแต่ระบุชัดเจนว่าผลิตหรือบริการอะไรมีกลุ่มเป้าหมายคือใครสำหรับพันธกิจของโรงเรียน ซึ่งเป็นหน่วยงานขนาดเล็กพันธกิจส่วนใหญ่เน้นการให้บริการการศึกษาแก่นักเรียน การเขียนพันธกิจผู้เขียนต้องตอบคำถามวิสัยทัศน์ของเราคืออะไร บทบาทหน้าที่ของเรา ในปัจจุบันคืออะไรและเราจะมีบทบาทอย่างไรเพื่อให้วิสัยทัศน์เป็นจริงโดยให้สมาชิกทุกคนเขียนข้อความในลักษณะการตอบคำถาม 3 ข้อหรือสร้างตาราง 3 ช่องเพื่อเป็นแนวในการตอบคำถาม ดังนี้

**แผนภูมิที่ 6 ตัวอย่างการวิเคราะห์พันธกิจเครือข่ายกลุ่มโรงเรียน/โรงเรียน**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| วิสัยทัศน์ของเราคืออะไร | บทบาทหน้าที่ของเรา  ในปัจจุบันคืออะไร | เราจะมีบทบาทอย่างไร  เพื่อให้วิสัยทัศน์เป็นจริง | พันธกิจ |
|  |  |  |  |

เมื่อได้คำตอบครบทั้ง 3 ช่องแล้วคำตอบที่ได้อาจมีทั้งข้อความที่ระบุถึงหลักในช่องความสำคัญหลังจากนั้นนำคำสำคัญจากตารางมาจัดระบบความคิดในรูปของแผนผังมโนทัศน์หรือ Mind Mapping แล้วเรียบเรียงเป็น ข้อความพันธกิจให้กระชับได้ใจความซึ่งในข้อความควรจะมีทั้งกิจกรรมและผลที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมว่า ให้อะไรหรือมีคุณค่าอะไรแก่ผู้รับบริการบ้างเช่น พันธกิจของโรงเรียน พัฒนานักเรียนอย่างรอบด้านเต็ม ตามศักยภาพด้วยวิธีการหลากหลายเพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ มีชีวิตที่สงบสุขและเป็นพลเมืองดีของชาติ ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนา ครูและบุคลากรทั้งด้านความรู้ความสามารถและเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.2.3 การกำหนดเป้าประสงค์ (Goal/ Objective)

การกำหนดเป้าประสงค์เป็นการแปลหรือเปลี่ยน พันธกิจและทิศทางขององค์การ ให้เป็นผลการดำเนินงานที่แท้จริงมีความเฉพาะเจาะจงสามารถวัดได้เป้าประสงค์เป็นสิ่งที่ผู้บริหารแต่ละระดับขององค์การให้ความคาดหวังหรือให้สัญญาว่าจะสามารถดำเนินการได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดภายในระยะเวลาที่กำหนด ถ้าพันธกิจของแต่ละองค์การไม่ได้มีการแปลความหมายให้กลายเป็นเป้าประสงค์แล้วการจัดทำพันธกิจขององค์การ ก็เป็นเพียงข้อความที่โก้หรูเท่านั้น เป้าประสงค์ทางการศึกษา เป็นผลที่เกิดขึ้นต่อเนื่องหรือผลกระทบที่เกิดจากการ ที่สถานศึกษาจัดการศึกษาให้กับนักเรียน ดังนั้นการเขียนข้อความที่เป็นเป้าประสงค์ทางการศึกษาต้องระบุผลลัพธ์ปลายทางที่สถานศึกษาจะดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จในช่วงระยะเวลาที่ได้กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ สามารถเขียนเป็นความเรียนหรือแยกเป็นรายข้อ เช่น

**“ นักเรียนได้รับโอกาสและประสบการณการเรียนรู้จากบริการทางการศึกษาของโรงเรียนที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึง เกิดทักษะพื้นฐาน เกิดการเรียนรู้ เกิดการพัฒนาเต็มศักยภาพ เกิดการพัฒนาที่สมบูรณ์แบบทั้งร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สติปัญญาความรู้มีคุณธรรม จริยธรรม เกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ สามารถอยู่กับผู้ได้อย่างมีความสุข”**

**2.1.3 กำหนดยุทธศาสตร์**

เนื่องจากปัจจุบันสภาวะแวดล้อมและบริบทในการดำเนินงานด้านต่างๆได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่ารวดเร็วและรุนแรงขึ้นทุกขณะ ทำให้ผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นบริษัทเอกชนหรือหน่วยงานภาครัฐไม่สามารถบริหารองค์การโดยขาดทิศทางและแผนงานที่ชัดเจนแต่ถ้าเรือขาดหางเสือเมื่อไรก็เปรียบเสมือนองค์การขาดทิศทางและยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน ถ้าเปรียบเสมือนหน่วยงานราชการเป็นเรือลำใหญ่ลำหนึ่ง ยุทธศาสตร์ก็เปรียบเสมือนหางเสือที่ช่วยในการกำหนดและกำกับทิศทางของเรือ รวมทั้งเปรียบเสมือนเครื่องยนต์ที่ช่วยในการขับเคลื่อนเรือ ไปสู่จุดหมายที่ต้องการ ดังนั้นการวางแผนกำหนดยุทธศาสตร์คือสิ่งที่องค์การทำเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ การวางแผนยุทธศาสตร์เราต้องตอบคำถาม 4 คำถามสำคัญดังนี้

1. ในอนาคตเรามุ่งไปสู่จุดไหน(Where do we want to be ?)
2. ปัจจุบันเราอยู่ ณ จุดไหน (Where are we now?)
3. เราจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร( How do we get there?)
4. เราต้องทำหรือปรับเปลี่ยนอะไรบ้างเพื่อไปถึงจุดนั้น (What do we to do or change in order to get there?) โดยมีแนวทางดังนี้

(1) การยืนยันวิสัยทัศน์(Vision) เป็นการยืนยันทิศทางการพัฒนาที่หน่วยงานต้องการจะเป็นในอนาคตภายในห้วงระยะเวลาที่กำหนด โดยระบุเป็นข้อความที่สะท้อนถึงความมุ่งมั่นเกี่ยวกับทิศทางและจุดยืน ที่ต้องการผลักดันให้เกิดขึ้น เป็นจุดมุ่งหมายปลายทางร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องภายในหน่วยงาน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของทุกฝ่ายในหน่วยงาน จะช่วยให้เกิดทิศทางที่ชัดเจนว่าหน่วยงานจะมียุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมกันไปในทิศทางใดการมีกระบวนการยืนยันวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน จะช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างผู้บริหารจนกระทั่งบุคลากรทุกระดับที่เกี่ยวข้องรวมถึงบุคคลภายนอ

(2) การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์(Strategic Issues) หมายถึงสิ่งที่ต้องคำนึงถึงเป็นประเด็นหลักในการนำไปสู่วิสัยทัศน์ การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์จึงเป็นการกำหนดประเด็นที่สำคัญที่หน่วยงานต้องดำเนินการพัฒนาเพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ โดยประเด็นยุทธศาสตร์ไม่ควรมีจำนวนมากเกินไป เพราะจะทำให้ประเด็นยุทธศาสตร์กระจัดกระจายไม่มีจุดมุ่งเน้น(Focus) หรือบางประเด็นที่เลือกขึ้นมาอาจไม่ใช่ประเด็นหลักของหน่วยงาน การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงานนั้น จะอาศัยเทคนิคการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ของหน่วยงานออกเป็นประเด็นต่างๆที่หน่วยงานต้องการบรรลุแต่ละประเด็นซึ่งบางประเด็นอาจมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงเป็นเหตุเป็นผลกัน

(3) การกำหนดเป้าประสงค์(Corporate Objective/ Goal)หมายถึงความคาดหวังสำคัญที่ต้องการให้เกิดขึ้น โดยสอดคล้องกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ เพื่อใช้เป็นกรอบชี้นำในการกำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งเป็นพื้นฐานสำคัญการประเมินผลความสำเร็จขององค์การและกระบวนการดำเนินงาน เป้าประสงค์ คือการตอบคำถามว่าใครได้ประโยชน์อะไร อย่างไรจากเรา (For whom)ดังนั้นการกำหนดเป้าประสงค์นั้นควรเริ่มต้นด้วยคำถามในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ซึ่งคำถามในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้แล้ว

(4) การกำหนดตัวชี้วัด

- ตัวชี้วัด(Key Performance Indicators: KPIs) หมายถึงเครื่องมือหรือดัชนีที่ใช้วัดความก้าวหน้าของการบรรลุแต่ละเป้าประสงค์ซึ่งจะต้องวัดและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จ โดยทุกเป้าประสงค์มีตัวชี้วัดเพื่อให้เห็นความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม ตัวชี้วัดเป็นประโยชน์ในการวางแผนและการประเมินผลและ ให้ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจวางนโยบายและวิถีทางที่ต้องการในการพัฒนาการศึกษาเพื่อกำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนาในแต่ละด้านวิเคราะห์เป้าประสงค์ของแผนงานและจัดทำแผนปฏิบัติการ กำหนดโครงการที่มีทางเลือก ที่เหมาะสม กำหนดทางเลือกการดำเนินกิจกรรมที่น่าสนใจ ติดตามผลการปฏิบัติงานและประเมินผลการดำเนินงาน ตัวชี้วัดผลงานเป็นการบ่งบอกตัวเลขที่ใช้ระบุหรือจัดแง่มุมต่างๆทั้งปริมาณและคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานครอบคลุมผลผลิตและผลลัพธ์ ตัวชี้วัดต้องสามารถใช้ในการตัดสินใจในการบริหารได้ตัวชี้วัดควรครอบคลุมทั้ง ผลงาน ผลลัพธ์ ผลผลิตทั้ง ปริมาณและคุณภาพ เวลา ต้นทุนเช่นร้อยละของนักเรียนก่อนประถม ที่มีความพร้อมในด้านร่างกาย จิตใจ สังคม สติปัญญา จำนวนประชากรที่มีรายได้เพิ่มเป็นต้นตัวชี้วัดควรแสดงเป็นตัวเลขในลักษณะของร้อยละ(Percentage) อัตราส่วน(Ratio) สัดส่วน( Proportion) จำนวน( Number)ค่าเฉลี่ย(Average or Mean)ซึ่งครอบคลุม 4 ด้านคือ ปริมาณ คุณภาพ เวลาต้นทุน

(5)การเขียนโครงการ

การเขียนโครงการมีหลายวิธี แต่ที่นิยมนำมาเขียนโครงการนั้นมี 2 วิธี คือ

5.1) การเขียนโครงการแบบดั้งเดิม หรือแบบประเพณีนิยม (Conventional Method) เป็นวิธีการเขียนโครงการที่มีวิธีคิดจากการพิจารณาทรัพยากรหรืองบประมาณเป็นตัวตั้ง ซึ่งขึ้นอยู่กับว่าหน่วยงาน จะจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างไร เพื่อผลิตผลงานตามหน้าที่ของหน่วยงาน การเขียนโครงการแบบนี้จะเขียนแบบพรรณนาความ ประกอบด้วย โครงการ หลักการและเหตุผล ที่แสดงความสำคัญและจำเป็นของโครงการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีดำเนินงาน ระยะเวลาดำเนินงาน งบประมาณ ผู้เกี่ยวข้อง และผลที่คาดว่าจะได้รับ

5.2) การเขียนโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์ (Logical Framework Method) เป็นการเขียนโครงการที่มีวิธีคิด โดยเริ่มต้นจากการกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางว่าหน่วยงานต้องการให้เกิดผลในระดับโครงการและระดับแผนงานอย่างไรบ้าง และถ้าต้องการเช่นนั้นหน่วยงานจะต้องผลิตผลงานอะไรตามพันธกิจ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของแผนงาน และเหมาะสำหรับการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance – base Budgeting) ซึ่งมีลักษณะเป็นการอธิบายความเป็นเหตุเป็นผล เพื่อแสดงความเป็นระบบระหว่างวัตถุประสงค์ของโครงการกับจุดมุ่งหมายของแผนงาน ความสัมพันธ์ระหว่างกันของผลงานที่ต้องการ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ ที่แสดงการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการกับกระบวนการดำเนินงานและทรัพยากรโครงการรวมทั้งเงื่อนไขที่มี ต่อความสำเร็จของโครงการ โดยบรรจุข้อความที่เป็นประเด็นสำคัญลงในช่องตารางที่เรียกว่า “ตารางมิติสัมพันธ์การวางแผนโครงการ” (Project Planning Matrix: PPM)

**แผนภูมิที่ 7 แสดงรูปแบบการเขียนโครงการของ Logical Framework**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **สาระสำคัญโดยสรุป** | **ตัวชี้วัดแสดงเวลา**  **ปริมาณ คุณภาพ สถานที่** | **แหล่งข้อมูล**  **การอ้างอิง** | **เงื่อนไขความสำเร็จ** |
| **จุดมุ่งหมายระดับแผนงาน**  (Program Goal)  เป็นการระบุจุดมุ่งหมายของแผนงานแลผลกระทบที่คาดว่าจะได้รับจากการที่โครงการมีส่วน ทำให้เกิดขึ้น | แสดงเวลา ปริมาณ คุณภาพ สถานที่ ของวัตถุประสงค์ ของแผนงาน | 1. แหล่งที่มาของข้อมูลของแผนงาน  2. ประเมินผลความสำเร็จของแผนงาน | เงื่อนไขหรือข้อตกลง ที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย |
| **วัตถุประสงค์ระดับโครง**  **การ**(Project Purpose)  เป็นการระบุผลลัพธ์ที่มีผลโดยตรงต่อกลุ่มเป้าหมาย | แสดงเวลา ปริมาณ  คุณภาพ สถานที่ ของวัตถุวัตถุประสงค์ของโครงการ | 1. แหล่งที่มาของข้อมูลการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ  2. วิธีการประเมินความสำเร็จ | เงื่อนไขหรือข้อตกลงที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ |
| **ผลผลิต/เป้าหมาย**(Outputs)  เป็นการระบุรายการผล  ผลิตที่เป็นรูปธรรมใน  เชิงประมาณหรือคุณ  ลักษณะอันเกิดจากการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ  ของโครงการ | แสดงเวลา ปริมาณ  คุณภาพ สถานที่ของแต่  ละผลงาน | 1. แหล่งข้อมูลที่แสดงความก้าวหน้าหรือความสำเร็จของโครงการในระหว่างทำโครงการ  2. วิธีประเมินผลหรือตรวจสอบผลงานของโครงการ | เงื่อนไขหรือข้อตกลงที่  จะทำให้ได้ผลผลิต |
| **กิจกรรม** (Activities)  เป็นการระบุกิจกรรมที่จะต้องกระทำเพื่อให้เกิดผลผลิต | ผลผลิตจากกิจกรรม  (Output Indicators) | แหล่งข้อมูลหรือวิธีการซึ่งจะเป็นสิ่งที่บ่งบอกว่าได้มีการดำเนินกิจกรรม | เงื่อนไขหรือข้อตกลงที่จะทำให้มีการดำเนินกิจกรรม |

**แผนภูมิที่ 7 แสดงรูปแบบการเขียนโครงการของ Logical Framework (ต่อ)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **สาระสำคัญโดยสรุป** | **ตัวชี้วัดแสดงเวลา ปริมาณ คุณภาพ สถานที่** | **แหล่งข้อมูล**  **การอ้างอิง** | **เงื่อนไขความสำเร็จ** |
| **ทรัพยากร**(Input)  เป็นการระบุปัจจัยที่ใช้ในการปฏิบัติกิจกรรมเกี่ยวกับอัตรากำลังคน วัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณ | จำนวนคน วัสดุอุปกรณ์ เงินงบประมาณ | แหล่งข้อมูลหรือวิธีการที่พิสูจน์ว่า มีการได้รับทรัพยากรที่ต้องใช้ในการดำเนินโครงการ | เงื่อนไขหรือข้อตกลงในการได้มาซึ่งทรัพยากรของโครงการ |

(ที่มา :พิสิฐ เทพไกรวัล, 2554)

(6) การจัดทำแผนปฏิบัติการ(Action Plan)

แผนปฏิบัติของโรงเรียนที่เกิดจากความร่วมมือของเครือข่าย กลุ่มโรงเรียนเป็นแผนปฏิบัติการที่บอกรายละเอียดของสภาพปัจจุบันและปัญหาว่ามีอะไรบ้าง การดำเนินงานตามโครงการประจำปีงบประมาณนั้น มีกิจกรรมอะไร ใช้งบประมาณเท่าไร ผู้รับผิดชอบคือใคร และมีระยะเวลาดำเนินการเมื่อไร ซึ่งแผนปฏิบัติการจะต้องทำให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของเครือข่ายกลุ่มโรงเรียนและของโรงเรียนด้วยการจัดทำแผนปฏิบัติการเป็นการแปลงยุทธศาสตร์ที่กำหนดเป็นโครงการสู่การปฏิบัติ ซึ่งแต่ละโครงการภายใต้แผนงานจะมีข้อมูลหลักเพื่อกำหนดแผนปฏิบัติการที่สำคัญ คือ 1) วัตถุประสงค์ของโครงการ (Project Purpose/Outcome) 2) ชุดของผลงานหรือผลผลิตของโครงการ (Outputs) 3) กิจกรรมหลักของแต่ละผลงานโครงการ (Main Activities) 4) บุคลากรประจำโครงการ (Project Personal) 5) ประมาณการงบลงทนและงบดำเนินการโครงการ (Fixed Cost and Operation Cost)

(7) จัดทำแผนงบประมาณ

ในการจัดทำแผนงบประมาณของเครือข่ายกลุ่มโรงเรียนและโรงเรียนมุ่งเน้นความเป็นอิสระมีความคล่องตัว โปรงใส และตรวจสอบได้ การจัดทำและเสนอของบประมาณ มีแนวทางในการปฏิบัติดังนี้

7.1) จัดทำรายละเอียด แผนงาน โครงการ ใหม่ความเชื่อมโยง กับผลผลิตและผลลัพธ์ ตามตัวชี้วัดความสำเร็จ วิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน โครงการ

7.2) จัดทำกรอบประมาณการรายจ่ายระยะปานกลาง (MTEF) โดยวิเคราะห์ผลการดำเนินงานปีงบประมาณที่ผ่านมา เพื่อปรับเป้าหมายผลผลิตที่ต้องการดำเนินการ ใน 3 ปีข้างหน้า

7.3) จัดทำคำขอรับงบประมาณของโรงเรียน และกรอบประมาณ การรายจ่าย ระยะปานกลาง

7.4) จัดทำรายละเอียดแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ซึ่งระบุแผนงาน งาน โครงการที่สอดคล้องวงเงินงบประมาณที่ได้รับ และวงเงินนอกงบประมาณที่ได้ตามแผน

**2.2 การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ การปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์**

กระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการต่อเนื่อง เริ่มตั้งแต่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การจัดวางทิศทางขององค์กร การกำหนดยุทธศาสตร์ การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์และการควบคุมยุทธศาสตร์ ซึ่งในการดำเนินงานจำเป็นต้องมีการ “ทบทวน” เพื่อ “ปรับปรุง” หรือ “เปลี่ยนแปลง” หรือ “คงความต่อเนื่อง” ของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ โดยการจัดระบบกระบวนการปฏิบัติงาน ได้แก่

2.2.1 จัดทำผังกระบวนการปฏิบัติงาน ซึ่งเชื่อมโยงกิจกรรมภายใต้งาน/โครงการเดียวกัน

2.2.2 ประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดความสำเร็จ ของแผนงาน และงาน/โครงการ ภายใต้แผนงานเดียวกัน

2.2.3 จัดทำระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ

**3. การกำกับ ติดตามตรวจสอบ ประเมินผล**

ในระหว่างการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ จำเป็นอย่างยิ่งจะต้องมีกำกับ ติดตาม ประเมินผล กระบวน การปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา ประเด็นสำคัญที่ควรตรวจสอบ ได้แก่ 1) บุคลากร มีความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนงาน และงาน/โครงการ 2) ผังการปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ได้จริงในทางปฏิบัติ 3) มีการดำเนินงานตามผังกระบวนการการปฏิบัติงาน 4) การดำเนินกิจกรรมก่อให้เกิดผลงานนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของงานได้ อย่างเป็นรูปธรรม 5) การดำเนินงานได้รับการสนับสนุนจากผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย (Stakeholders) 6) บุคลากรได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่เป็นภารกิจหลักได้อย่างเต็มที่ 7) ตัวชี้วัดผลงาน (Output) ในแต่ละขั้นตอนได้ถูกนำไปใช้เป็นเกณฑ์ในการ ประเมินบุคคลในทางปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

**3.1 การควบคุมเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic control)**

การควบคุมเชิงยุทธศาสตร์ ครอบคลุมถึงการติดตามผลการปฏิบัติงาน การประเมินผล กระบวนการ และการประเมินผลความสำเร็จขององค์กร โดยมีวัตถูประสงค์เพื่อควบคุมการดำเนิน กิจกรรมเพื่อปรับแผนงานหรืองาน/โครงการที่กำลังดำเนินอยู่ และเพื่อศึกษาเงื่อนไขเกี่ยวกับสภาพ แวดล้อมที่มีผลต่อการดำเนินงาน แล้วนำผลไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานที่กระทำอยู่และที่จะดำเนินการต่อในอนาคต การประเมินผลกระบวนการปฏิบัติงานตามแผนงาน สามารถประเมินได้จากประเด็นต่อไปนี้

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ประเด็นการประเมินผลกระบวนการ** | **ระดับของการปฏิบัติ** | | | | |
| **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| 1. การดำเนินกิจกรรมแต่ละขั้นตอนช่วยส่งเสริมในการผลิตผลงาน  (Outputs) ของงาน/โครงการในระยะเวลาที่กำหนด  2. มีการจัดหาทรัพยากรของโครงการในแต่ละขั้นตอนตามระยะ  เวลาที่กำหนด  3.มีผลกระทบของปัจจัยภายนอกที่อยู่นอกเหนือจากการควบคุม  ของงาน/โครงการ ที่มีต่อกระบวนการดำเนินกิจกรรม  4. มีการเปรียบเทียบมูลค่าเพิ่มของผลงานที่ได้รับกับค่าใช้จ่ายโดย  วิเคราะห์เชิงปริมาณ  5. มีการสำรวจความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับการดำเนินงาน |  |  |  |  |  |

**3.2 การประเมินผลความสำเร็จของการปฏิบัติงาน**

การประเมินผลความสำเร็จของการปฏิบัติงาน เน้นการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานขององค์กร ที่มีผลโดยตรงกับการบรรลุเป้าหมายและมาตรฐานตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาจากหลักการต่อไปนี้

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ประเด็นประเมินผลความสำเร็จ** | **ระดับความคิดเห็น** | | | | |
| **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| 1. มีความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของแผนงานตามตัวบ่งชี้ที่กำหนดไว้  2. มีความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงาน/โครงการ ตามตัวบ่งชี้ที่  กำหนดไว้  3. มีผลกระทบของงาน/โครงการ ที่มีต่อแผนงาน  4. มีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของงาน/โครงการ  5. มีผลกระทบของปัจจัยภายนอกที่อยู่นอกเหนือการควบคุมและมี  ผลต่อความสำเร็จของงาน/โครงการ และแผนงาน |  |  |  |  |  |

**3.3 การประเมินผลโครงการ**

รูปแบบการประเมินแบบต่างๆรูปแบบการประเมินมีอย่างหลากหลาย เกือบทั้งหมดพัฒนา มาจากต่างประเทศ ซึ่งในประเทศไทยได้มีผู้รวบรวมและจำแนกประเภทไว้หลายท่าน (นิศา ชูโต, 2538 : 16-28, ศิริชัย กาญจนวาสี, 2545 : 104 - 129, ส. วาสนา ประวาลฟฤกษ์, 2544 : 200 - 201) สำหรับการรวบรวมที่ได้จำนวนมากที่สุดเท่าที่มีการรวบรวมมา โดย ศิริชัย กาญจนวาสี (2545 : 104 - 129) สรุปว่ามีรูปแบบการประเมิน 28 รูปแบบ บางรูปแบบก็ใช้เป็นเทคนิควิธีในการติดตามโครงการในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะนำเสนอเพียง 21 รูปแบบดังนี้

1. รูปแบบการวิเคราะห์ระบบ (System Anaiysis Model) รูปแบบการประเมินนี้ใช้เทคนิค PPBS (Planning,Programming and Budgeting System) ซึ่งมีแนวคิดมาจากทฤษฎีเศรษฐศาสตร์มาใช้ในหน่วยงานของ ทางรัฐบาล เพื่อให้ได้รับผลผลิตสูงสุดโดยเชื่อว่าปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output) มีความสัมพันธ์กัน สามารถวัดผลได้ในเชิงปริมาณ การประเมินตามรูปแบบนี้นิยมใช้การทดลอง เช่นเดียวกับการวิจัยเชิงทดลอง มีการออกแบบกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม เพื่อหาข้อสรุปเชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยเบื้องต้นและผลผลิต รวมทั้งสรุปผลที่ได้บรรลุเป้าหมายหรือไม่ ตลอดจนเปรียบเทียบประสิทธิภาพกับสิ่งประเมินอื่นๆ ที่มีลักษณะเดียวกันในประเด็นผลผลิตว่าเป็นไปตามที่คาดหมายหรือไม่เพียงใด โดยใช้เกณฑ์การสิ้นเปลืองทรัพยากรน้อยที่สุด

2. รูปแบบการวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย(Cost Related Analysis Model) รูปแบบการประเมินแบบประยุกต์การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายในทางเศรษฐศาสตร์มาในการประเมิน โดยมีเทคนิคในการวิเคราะห์ที่สำคัญ คือ การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายกับประสิทธิผลที่ได้รับ (Cost Effectiveness Analysis) และการวิเคราะห์กับผลตอบแทน ในรูปของตัวเงิน (Cost Benefit Analysis) การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายกับผลประโยชน์ของการใช้สอย (Cost Utility Analysis) เพื่อให้แน่นใจว่าทางเลือกนั้นมีค่าใช้จ่ายภายใต้วงเงินที่มีอยู่

3. รูปแบบเพิร์ท (Program Evaluation and Review Techniques Model: PERT) การประเมิน ในรูปแบบนี้ ใช้เทคนิคการทบทวนและประเมินการจัดกิจกรรมของโครงการหรือองค์การ เพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย และเสร็จทันเวลาที่กำหนดโดยอาศัยการสร้างแผนผังการดำเนินกิจกรรมตามขั้นตอน และประมาณเวลาที่ใช้ในแต่ละกิจกรรมสำหรับหาเส้นทางการดำเนินกิจกรรมที่วิกฤติ โดยให้ความสำคัญต่อเส้นทางวิกฤติ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายและเสร็จทันกำหนดเวลา อาจพูดได้ว่ารูปแบบการประเมินแบบนี้ เป็นเทคนิควิธีในการติดตามสิ่งที่จะประเมินนั้นเอง

4. รูปแบบของรอสซี ฟรีแมน และไวรช์ (Rossi, Freeman and Wright’s Approach Model :RFWA) รูปแบบการประเมินแบบนี้ใช้ชื่อตามชื่อของผู้พัฒนาทั้ง 3 คน เป็นรูปแบบอย่างเป็นระบบที่พยายามเน้นการประเมินที่มีการวางแผน กำหนดวิธีการที่เป็นมาตรฐานและชัดเจน เพื่อให้ผลการประเมินมีความเที่ยงตรงและเป็นปรนัย วัตถุประสงค์ของการประเมินเน้นที่การดำเนินงานว่าเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายเพียงไร เป็นไปตามแผนหรือไม่ มีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพเพียงไร โดยการประเมินจะต้องได้สารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผน การติดตามควบคุมผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

5. รูปแบบทดลอง (Experimental Model) รูปแบบการประเมินนี้พัฒนาโดยนักวัดผลทางจิตวิทยา ซึ่งนำหลักการวัดและการทดลองมาใช้เป็นแนวทางหนึ่งของการประเมิน การประเมินจะเน้นการออกแบบอย่างรัดกุมเท่าที่เป็นไปได้ โดยใช้แบบแผนการทดลองหรือกึ่งทดลองมีการเก็บรวบรวมข้อมูลตามมาตรฐาน การตัดสินผล เน้นข้อมูลเชิงประจักษ์มากกว่าใช้มาตรฐานหรือความรู้สึกส่วนตัว และสรุปผลในรูปของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ เพื่อจะได้นำผลไปใช้อ้างอิงกับสิ่งประเมินอื่น ๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันได้ ผลการประเมินจะมีส่วนในการกระตุ้นกรตัดสินใจของผู้บริหาร

6. รูปแบบยึดจุดมุ่งหมาย (Goal - Based model) รูปแบบการประเมินแบบนี้ยึดจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ ขอสิ่งที่ประเมินเป็นหลัก ในการประเมินความสำเร็จวัตถุประสงค์ของสิ่งที่ประเมิน ซึ่งสามารถนำมาเป็นเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการตัดสินผลสำเร็จของการดำเนินงานได้ ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของสิ่งที่ประเมิน จึงต้องมีความชัดเจนรูปของวัตถุประสงค์ของสิ่งที่ประเมินทำให้นักประเมินวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เพื่อจะเป็นการตัดสินผลสำเร็จของการดำเนินงานได้ รูปแบบการประเมินนี้ ยังมีอิทธิพลอยู่มาก โดยเฉพาะในการประเมินการเรียนรู้และการสอน ซึ่งจะกล่าวสาระเพิ่มเติมในหัวข้อต่อไป

7. รูปแบบการตรวจสอบความไม่สอดคล้อง (Discrepancy model) รูปแบบนี้เน้นการตรวจสอบความไม่สอดคล้องระหว่างสิ่งที่คาดหวังและสิ่งที่เกิดขึ้นจริง เพื่อเป็นการชี้จุดเด่น จุดด้อยของการดำเนินงาน โดยการบรรยายเอกสารที่เกี่ยวข้อง สังเกตการณ์ในสนาม ประเมินการบรรลุเป้าหมายระหว่างการดำเนินงานประเมิน และการบรรลุเป้าหมายสุดท้าย นักประเมินจะต้องกำหนดเกณฑ์มาตรฐานความสอดคล้องของแต่ละขั้นตอนของการประเมิน ถ้าความสอดคล้องเกิดขึ้นไม่ถึงระดับที่ยอมรับได้ จะต้องมีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานหรือเปลี่ยนเกณฑ์ หรือยุติการดำเนินงานสิ่งที่จะประเมินนั้น

8. รูปแบบซิปป์ (Context – Input – Process - Output Model : CIPP) รูปแบบ CIPP นี้ ใช้สำหรับการประเมินบริบท ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต เพื่อช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจเกี่ยวกับกานเลือกเป้าหมาย หรือจุดมุ่งหมายของสิ่งที่ประเมิน การดำเนินงาน การกำหนดยุทธวิธี แผนงาน และการปรับเปลี่ยนยุทธวิธีแผนงานการดำเนินงานให้มีความเหมาะสม รวมทั้ง การตัดสินใจเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยน คง ขยาย ยุบ หรือ เลิก สิ่งที่ประเมิน โดยนักประเมินจะต้องออกแบบการประเมินให้สอดคล้องกับสภาพการตัดสินใจของผู้บริหารด้วยการระบุประเภท ระดับ และคาดคะเนสถานการณ์ รูปแบบการประเมินแบบนี้เป็นที่รู้จักและใช้กันแพร่หลายมากที่สุดในประเทศไทย

9. รูปแบบศูนย์กลางการเรียนรู้ด้านการประเมิน (Center for the study of Evaluation Model : CSE) รูปแบบการประเมินแบบนี้ เน้นการเสนอสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร โดยการประเมินประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ คือ การประเมินความต้องการของระบบ (System Assessment) ประเมินการวางแผนโครงการ (Program Planning) ประเมินการดำเนินงานตามแผน(Implementation Evaluation) ประเมินความก้าวหน้า (Progress Evaluation) และประเมินผลลัพธ์ (Outcome Evaluation) นักประเมินจะต้องรวบรวมข้อมูลที่เชื่อถือได้เกี่ยวกับสิ่งที่ประเมินให้ตรงกับความต้องการของผู้บริหาร โดยจะต้องทราบว่าใครมีอำนาจในการตัดสินใจ ผู้บริหารต้องการข้อมูลอะไร และนักประเมินควรเป็นกลางที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือไม่มีส่วนร่วมกับสิ่งที่ประเมิน

10. รูปแบบการนำผลไปใช้ประโยชน์ (Utilization-Focused Approach Model: UFA) รูปแบบ

การประเมินนี้ จะเน้นการนำผลไปใช้ประโยชน์โดยอาศัยบุคลิกภาพของนักประเมินไปสู่การใช้ประโยชน์ของผลการประเมิน นักประเมินจะต้องสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ต้องการใช้ข้อมูลโดยตรง เพื่อให้ทราบแนวทางในการตัดสินใจที่ต้องการทำ และให้ข้อมูลที่ผู้ใช้ต้องการได้ตรงกันด้วยการระบุผู้เกี่ยวข้องโดยตรงที่ต้องการใช้ผลประเมิน กำหนดประเด็นการประเมินให้ชัดเจน เลือกวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล กำหนดเกณฑ์การตัดสินซึ่งเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้ผลการประเมินเพื่อสรุปและตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ประเมินเอง

11. รูปแบบยึดผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders – Based Model) รูปแบบการประเมินนี้ ให้ความสำคัญและเน้นสนองตอบความต้องการของกลุ่มต่างๆ (Multiple Stakeholder Groups) เช่นกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มผู้สนใจและเกี่ยวข้องกับสิ่งที่ประเมิน กลุ่มเหล่านี้จะมีส่วนร่วมในขั้นตอนต่างๆ ของการประเมิน การเลือกกลุ่มผู้เกี่ยวข้องควรพิจารณาว่า ถ้าเพื่อกระตุ้นให้ได้ผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ (Utilization) ควรเลือกกลุ่มที่มีอำนาจในการตัดสินใจด้านนโยบาย และควรให้มีส่วนร่วมอย่างจริงจัง เช่น ผู้บริหาร และผู้ที่มีอิทธิพล ต่อการกำหนดนโยบาย เป็นต้น ถ้าเพื่อเป็นตัวแทนของกระบวนการตัดสินใจ (Decision Making Process) ควรเลือกกลุ่มที่มีอำนาจในการตัดสินและไม่จำเป็นต้องให้มีส่วนร่วมอย่างใกล้ชิดและถ้าเป็นการสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) ควรเลือกกลุ่มที่มีอำนาจในการตัดสินใจต่ำแต่มีบทบาทของการต่อรองสูง เช่น กลุ่มผู้ใช้บริการ กลุ่มผลประโยชน์ และกลุ่มพลังต่างๆเป็นต้น

12. รูปแบบสนองความต้องการ (Responsive Model) รูปแบบการประเมินนี้เน้นสนองความต้องการสารสนเทศของผู้สนใจใช้ผลการประเมิน โดยพยายามตัดสินคุณค่าของการดำเนินงานตามทัศนะของผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายอย่างกว้างขวาง รวบรวมข้อมูลด้วยการสังเกตและสัมภาษณ์ตามธรรมชาติ โดยใช้นักสังเกตหลายคนสังเกตกลุ่มผู้เกี่ยวข้องกลุ่มต่างๆ เน้นข้อมูลที่เกี่ยวกับการรับรู้กระบวนการและผลกระทบในด้านการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยพิจารณาองค์ประกอบของการประเมิน 3 ส่วน คือ สิ่งนำ การปฏิบัติ และผลลัพธ์ วิธีการประเมินเน้นการบรรยายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ ตามที่คาดหวังและที่เกิดขึ้นจริง เพื่อนำมาและตัดสินคุณค่า โดยเปรียบเทียบมาตรฐานในทัศนะของผู้เกี่ยวข้องกลุ่มต่างๆ ส่วนการตัดสินคุณค่าสุดท้ายให้เป็นหน้าที่ ของผู้ใช้ผลการประเมิน โดยกำหนดเกณฑ์และพิจารณาคุณค่าของกลุ่มต่างๆ เอง รูปแบบการประเมินแบบนี้นำมาใช้กันบ้างในประเทศไทย ซึ่งจะกล่าวสาระเพิ่มเติมในหัวข้อต่อไป

13. รูปแบบที่เน้นการสร้างสรรค์ของนักประเมิน (Creative Model) รูปแบบนี้จะใช้ความสอดคล้องการตอบสนองตามสถานการณ์ (Situation ally Responsive) เน้นการนำผลไปใช้ประโยชน์ (Utilization-Focused) และมีวิธีการที่ยืดหยุ่น (MethodologicallyFlexible) ด้วยการใช้กระบวนการแก้ปัญหาในการปรับเปลี่ยนสถานการณ์และการประเมินให้เหมาะสมกันโดยอาศัยความสามารถส่วนตัวของนักประเมินในการเจรจาต่อรอง การมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม เพื่อออกแบบการประเมิน และปรับเทคนิควิธีการให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นนักประเมินจึงต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และกล้าตัดสินใจ กระตือรือร้นไวต่อการตอบสนองปรับตัวได้ดี สามารถให้ความรู้แก่ผู้เกี่ยวข้องเพื่อช่วยให้เข้าใจในกระบวนการประเมิน และนำผลการประเมินไปใช้ได้

14. รูปแบบทรานแซ็คชันแนล (Transactional Model) การประเมินรูปแบบนี้ใช้เพื่อแก้ไขความแตกแยกหรือขัดแย้งอันเนื่องจากการดำเนินงาน โดยใช้หลักการบริหารความขัดแย้ง กระบวนการประเมินจะเริ่มด้วยการประชุมเพื่อรับทราบปัญหาของกลุ่มผลประโยชน์เกี่ยวข้องทั้งหมด สร้างเครื่องมือติดตามการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์เกี่ยวกับการับรู้ปัญหา ความคาดหวังของกลุ่มต่างๆ ปรับเปลี่ยนสิ่งที่ประเมินให้เหมาะสม โดยสร้างความรับผิดชอบร่วมกัน รวมทั้งติดตามควบคุม ตรวจสอบ และแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นใหม่ด้วย

15. รูปแบบอิลลูมิเนทีฟ (IIIuminative Model) สำหรับรูปแบบการประเมินแบบนี้เน้นการใช้เทคนิคการสังเกตแบบปลายเปิด (Open-Ended Observation) เกี่ยวกับคุณลักษณะสำคัญของสิ่งที่ประเมิน เช่น ข้อตกลงเบื้องต้น สถานการณ์แวดล้อม และปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบที่มีอิทธิพลตอสิ่งที่ประเมิน เพื่อบรรยาย แปลความหมาย และจัดทำเอกสารรายงานเกี่ยวกับผลดี ผลเสียของสถานการณ์แวดล้อม นวัตกรรม การเปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ที่สำคัญรวมทั้ง แสวงหาหลักการทั่วไป

16. รูปแบบประชาธิปไตย (Democratic Model) การประเมินรูปแบบนี้เน้นหลักการเกี่ยวกับประชาธิปไตย โดยให้ความสำคัญต่อผู้มีผลประโยชน์จากการดำเนินงานทุกกลุ่มให้มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมิน นักประเมินจะทำหน้าที่ติดต่อเจรจาประสานงานระหว่างแหล่งทุน ผู้บริหาร ผู้รับบริการ ผู้ได้รับผลจากสิ่ง ที่ประเมิน และประชาชนทั่วไป ตลอดจนทำหน้าที่ศึกษาข้อมูลของสิ่งที่ประเมิน เสนอและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆการตัดสินคุณค่าและข้อเสนอแนะสิ่งที่ประเมินขึ้นอยู่กับการพิจารณาของผู้เกี่ยวข้อง แต่ละฝ่าย

17. รูปแบบที่เน้นผู้บริโภค (Consumer-Oriented Model)รูปแบบการประเมินแบบนี้เน้นความสำคัญของผู้บริโภคโดยมีแนวคิดว่าการประเมินมีจุดมุ่งหมายให้เกิดประโยชน์ต่อผู้บริโภคสำหรับตัดสินใจเลือกบริโภคให้คุ้มค่า หรือสนองตอบต่อความต้องการของผู้บริโภคผลิตภัณฑ์หรือบริการต่างๆ โดยควรตัดสินคุณค่าตามมาตรฐานของผู้บริโภคเป็นสำคัญ ผู้บริโภคเป็นผู้ซื้อสินค้า ผู้ใช้บริการ ผู้เข้าโครงการฝึกอบรม ผู้เลือกสถานศึกษา นักเรียน ครู ผู้ปกครอง และผู้เสียภาษี เป็นต้น การประเมินตามรูปแบบนี้ นักประเมินควรเป็นผู้ประเมินภายนอกที่มีความเป็นอิสระสามารถเสนอทางเลือกที่ดีที่สุดภายใต้ความแตกต่างของบริบท ด้านราคา ความต้องการ คุณค่าของสังคม และผลกระทบทางบวกหรือทางลบที่อาจเกดขึ้นตามรายได้

18. รูปแบบพิพากษา (Judicial Model) รูปแบบนี้นำวิธีการพิพากษาคดีมาใช้เพื่อให้ได้ข้อยุติเกี่ยวกับการตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ประเมิน ด้วยการนำสืบพยานหลักฐานของทีมนักประเมิน 2 ฝ่าย ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลของสิ่งที่ประเมินแตกต่างกัน เพื่อเปิดโอกาสให้นักประเมินแต่ละฝ่ายแสดงหลักฐานของฝ่ายตน โดยมีการซักถามพยานของตนและฝ่ายตรงกันข้าม ผู้พิพากษาและคณะลูกขุนรับฟังการเสนอข้อเท็จจริง และการสืบสวนพยานจากทีมนักประเมินแต่ละฝ่าย เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ประเมิน และจัดทำข้อเสนอแนะการประเมินรูปแบบนี้มีแนวคิดว่าการสืบสวนสอบสวนกับมนุษย์ถือว่าเป็นหลักฐานที่สำคัญที่สุด เพราะนอกจากจะได้ข้อเท็จจริงแล้ว ยังได้ข้อมูลเกี่ยวกับอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิด ค่านิยม สีหน้า ท่าทาง ซึ่งสามารถใช้ประกอบการพิจารณาเพื่อตัดสินคุณค่าที่เหมาะสมได้

19. รูปแบบรับรองวิทยฐานะ (Accredittation Model) รูปแบบการประเมินนี้เกิดจากการตื่นตัว ในการรวมกลุ่มของนักวิชาชีพ เป็นสมาคมวิชาชีพต่างๆ เพื่อคุ้มครองสิทธิ์การประกอบวิชาชีพของสมาชิก และกำหนดจรรยาบรรณ มาตรฐานของวิชาชีพ การพิจารณาผลงานทางวิชาการ โดยใช้รูปแบบการประเมินจากกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาวิชานั้นๆ กำหนดกฎเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินคุณภาพของสิ่งที่ประเมิน เช่น ผลการปฏิบัติงาน ผลงานทางวิชาการเพื่อรับรองวิทยฐานะ และการให้วุฒิบัตร เป็นต้น

20. รูปแบบอิสระจากจุดมุ่งหมาย (Goal-Free Model) รูปแบบการประเมินนี้เป็นรูปแบบ ที่พยายามลดความลำเอียงของการประเมิน แบบยึดจุดมุ่งหมาย ด้วยการเน้นประเมินผลที่เกิดขึ้นจริง หรือผลทั้งหมด ขอสิ่งที่ประเมินทั้งทางบวกและทางลบ โดยให้มีการประเมินความต้องการจำเป็น เพื่อใช้เป็นเกณฑ์หนึ่งในการ ตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ประเมิน การประเมินแบบอิสระจากจุดมุ่งหมายมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบผลทั้งหมด แล้วนำไปเปรียบเทียบการดำเนินงานเรื่องอื่นๆ และเพื่อศึกษาประสิทธิภาพของการดำเนินงาน วิเคราะห์ค่าใช่จ่ายเพื่อศึกษาอัตราส่วนของค่าใช้จ่ายกับประสิทธิผล ก่อนจะสรุปผล การดำเนินงาน และคุณค่าในภาพรวมของสิ่งที่ประเมิน

21. รูปแบบประเมินประสิทธิผลการฝึกอบรม (Training Model) รูปแบบนี้เหมาะสำหรับการประเมินโครงการการฝึกอบรม เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิผลของการฝึกอบรมว่าให้ผลอะไรบ้างแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม และหน่วยงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมอันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา ปรับปรุงโครงการฝึกอบรมหรือตัดสินใจยุติหรือดำเนินโครงการต่อไป โดยประเมินผลของการฝึกอบรมเป็น 4 ขั้น ตามลำดับขั้นคือ การประเมินปฏิกิริยา (Reaction) ซึ่งมีความรู้สึกตอบสนองต่อโครงการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เช่น หลักสูตร เนื้อหา สาระ วิทยากร เอกสาร สถานที่ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยขอเสนอรูปแบบที่ได้รับความนิยมในการประเมินโครงการ 4 รูปแบบคือรูปแบบการประเมินที่ยึดจุดมุ่งหมายของไทเลอร์ (Tyler) รูปแบบสนองความต้องการของสเต้ก (Stake) รูปแบบ ที่ช่วยในการตัดสินใจแบบซิปป์ของสตัฟเฟิลบีม (Stufflebeam) และรูปแบบการประเมินประสิทธิผลการอบรมของ เคิร์กแพ็ททริค (Kirkpatrick) ส่วนรูปแบบอื่นๆที่มีความเหมาะสมกับสภาพโครงการที่อาจนำมาใช้ในการประเมิน ได้

**3.4 การรายงานผล**

การรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีของโรงเรียน เป็นการแสดงผลการดำเนินงานพัฒนา คุณภาพของโรงเรียน ที่ส่งผลมาจากเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาว่า บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนหรือไม่ ขั้นตอนในการดำเนินการจัดทำรายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาประจำปี มีดังนี้

1) กำหนดกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ผู้บริหาร/กรรมการ นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงาน ต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน

2) วางแผนการจัดทำรายงานในเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดช่วงเวลาในการจัดทำ รายละเอียด การรายงาน ตลอดจนเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ

3) กำหนดรูปแบบการรายงานให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย

4) แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำรายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของเครือข่ายกลุ่มโรงเรียน ซึ่งควรแต่งตั้งคณะทางานจากบุคคลผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานด้านวิชาการ งบประมาณ บุคคล และบริหารทั่วไป

5) รวบรวม วิเคราะห์ แปลผลและนำเสนอข้อมูลผลการดำเนินงาน

6) แนวการเขียนรายงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษา จะต้องสะท้อนคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน อันเป็นผลมาจากการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของเครือข่ายกลุ่มโรงเรียนและโรงเรียน ดังนี้

(1) บรรยายสรุปภาพและการดำเนินงานที่ เครือข่ายกลุ่มโรงเรียน/โรงเรียนปฏิบัติจน ประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และกิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผนของโรงเรียน

(2) นำเสนอข้อมูลในรูปของตาราง แผนภูมิ กราฟ พร้อมแปลผลข้อมูลให้ชัดเจน สัมพันธ์ กับตัวบ่งชี้ที่กำหนดไว้ในแผน

(3) สรุปผลการดำเนินงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเปรียบเทียบกับระดับ

คุณภาพการดำเนินงานที่ต้องการ นำเสนอจุดเด่นและจุดด้อยที่ต้องการแก้ไขและป้องกัน ตามรูปแบบต่อไปนี้ **รูปแบบรายงานคุณภาพการจัดการศึกษาของเครือข่ายกลุ่มโรงเรียน/โรงเรียน** สาระสำคัญประกอบด้วย

บทที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2551)

บทที่ 2 แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาประจำปี

บทที่ 3 ผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในรอบปี

บทที่ 4 สรุปผลการพัฒนาและการนำไปใช้

**สาระสำคัญในแต่ละบทให้นำเสนอรายละเอียดดังต่อไปนี้**

**บทที่ 1** **ข้อมูลพื้นฐาน รายละเอียดข้อมูลทั่วไป** ประกอบด้วย

1.1 ระบุระดับการศึกษาที่เปิดสอน สถานที่ตั้ง เนื้อที่ ระบบสื่อสารคมนาคมที่สามารถติดต่อได้

1.2 ข้อมูลด้านการบริหาร ระบุชื่อบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร วิธีบริหารจัดการ โครงสร้างการบริหาร เทคนิคการบริหาร

1.3 ข้อมูลนักเรียน ระบุจำนวนเด็กในเขตพื้นที่บริการ จำนวนนักเรียนทั้งหมด จำนวนนักเรียนจำแนกตามระดับชั้นที่เปิดสอน นักเรียนเรียนร่วมที่มีความบกพร่องทางร่างกาย สติปัญญา นักเรียนปัญญาเลิศ นักเรียนที่มีภาวะทุพโภชนาการ นักเรียนที่ต้องการความช่วยเหลือเป็นพิเศษ สัดส่วนครูต่อนักเรียน จำนวนนักเรียนต่อห้อง จำนวนนักเรียนได้รับโล่รางวัลต่างๆ หรือมีผลงานดีเด่น สถิติการมาเรียน ลาออกลางคัน และจบหลักสูตร

1.4 ข้อมูลบุคลากรระบุจำนวนครูและบุคลากรจำแนกตามวุฒิทางการศึกษาประสบการณ์การสอน

อายุเฉลี่ย จำนวนครูประจำการ ครูอัตราจ้าง สถิติการอบรมและพัฒนาบุคลากร สถิติการมาทำงาน ชั่วโมงสอน โดยเฉลี่ยของครู การได้รับรางวัล เกียรติบัตร และผลงานดีเด่นด้านต่าง ๆ ในภาพรวม

1.5 สภาพชุมชนโดยรวม ระบุอาชีพ ศาสนา รายได้ ระดับการศึกษาของผู้ปกครองแนวโน้ม ความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน จุดแข็งและจุดควรพัฒนา โอกาสและข้อจำกัดของโรงเรียน การสืบสานประเพณี ศาสนา ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น

1.6 โครงสร้างหลักสูตร ระบุโครงสร้างการจัดกลุ่มสาระการเรียนรู้ การจัดเวลาเรียน

จุดเน้นการพัฒนาผู้เรียน การกำหนดสาระการรู้เพิ่มเติมในแต่ละกลุ่มสาระ

1.7 ข้อมูลด้านอาคารสถานที่ ระบุจำนวนอาคารเรียน อาคารประกอบห้องปฏิบัติการพิเศษ

1.8 ข้อมูลด้านงบประมาณและทรัพยากร ระบุงบประมาณที่ได้รับและการใช้จ่าย

งบประมาณ ข้อมูลเกี่ยวกับอาคารสถานที่ สื่อ อุปกรณ์ เครื่องอำนวยความสะดวก

1.9 แหล่งเรียนรู้/ภูมิปัญญาท้องถิ่นและการใช้ ห้องสมุด (บอกขนาดห้อง) จำนวน/

ประเภทหนังสือในห้องสมุด จำนวนคอมพิวเตอร์ (อัตราส่วน จำนวนนักเรียนต่อเครื่อง) แหล่งติดตั้ง

อินเทอร์เน็ตและอัตราการใช้ แหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกโรงเรียน รวมทั้งภูมิปัญญาท้องถิ่นพร้อมสถิติการใช้

1.10 ผลการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมา ระบุผลการดำเนินงาน/โครงการที่ประสบผลสำเร็จ

และไม่ประสบผลสำเร็จหรือปัญหาอุปสรรคในรอบปีที่ผ่านมาโดยย่อ เช่น โครงการส่งเสริมนักเรียนปัญญาเลิศ โครงการพัฒนาทักษะทางด้านวิชาการ โครงการตามพระราชดำริ ฯลฯ และผลงานของนักเรียน และบุคลากรที่ได้รับรางวัลจากหน่วยงานต่าง ๆ

1.11 ผลการประเมินคุณภาพภายนอก รอบที่ผ่านมา พร้อมอธิบายผล การนำผลประเมินมาใช้พัฒนาคุณภาพสถานศึกษาอย่างย่อ ๆ

**บทที่ 2 แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาประจำปี**

สาระสำคัญในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาประจำปีของสถานศึกษาให้ระบุหัวข้อต่อไปนี้

2.1 ปรัชญาและวิสัยทัศน์ ระบุปรัชญา หรือคติพจน์ หรือคำขวัญที่สถานศึกษากำหนดไว้ และระบุวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาที่บ่งบอกถึงเป้าหมายการพัฒนาภายในช่วงเวลา 3 – 5 ปีเป้าหมายการจัดการศึกษา หมายถึง มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน / มาตรฐานการศึกษาปฐมวัย

2.2 แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาประจำปี ระบุเป้าหมายการจัดการศึกษาพร้อมทั้งเกณฑ์ที่มุ่งให้

บรรลุผล การดำเนินกิจกรรม/โครงการ ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ และแผนการดำเนินงานโดยย่อ

**บทที่ 3 ผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในรอบปี**

สาระสำคัญในบทนี้ให้เสนอผลการพัฒนาสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน / มาตรฐานการศึกษาปฐมวัย รวมทั้งมาตรฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และที่สถานศึกษากำหนด โดยรายงานแบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่

1. ด้านคุณภาพผู้เรียน
2. ด้านการเรียนการสอน
3. ด้านการบริหารและจัดการศึกษา
4. ด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้

**บทที่ 4 สรุปผลการพัฒนาและการนำผลไปใช้**

สาระสำคัญของการนำเสนอในบทนี้ แบ่งเป็น 4 หัวข้อ ดังนี้

1. สรุปผลการดำเนินกิจกรรม/โครงการในภาพรวม
2. จุดเด่นและจุดควรพัฒนา
3. แนวทางการพัฒนาคุณภาพในอนาคต
4. ความต้องการการสนับสนุนและช่วยเหลือ

**ส่วนที่ 4**

**ภาคผนวก**