

## หน่วยที่ 14

### ธรรมนูญโรงเรียนกับการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

สิทธิเสรีภาพ ความเสมอภาค และการมีส่วนร่วมของประชาชนหรือคนในองค์กรเป็นจุดเน้นสำคัญของรัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบัน การศึกษา ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และประเทศชาติ จึงต้องตอบสนองจุดเน้นนี้โดยให้สิทธิแก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษามากขึ้น แต่การให้คนเป็นจำนวนมากเข้ามาดำเนินการจัดการศึกษาเองย่อมเป็นไปได้ สิ่งที่เป็นไปได้และจำเป็นอย่างยิ่ง คือ ต้องจัดทำข้อตกลงร่วมกัน กำหนดเป็นกฎเกณฑ์ เพื่อเป็นกรอบและทิศทางให้ทุกฝ่ายทราบและถือปฏิบัติ

ในการดำเนินการจัดการศึกษา โรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญมากที่สุดที่ต้องทำข้อตกลงและกฎเกณฑ์ดังกล่าวโดยระดมความคิดเห็นและความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เช่น นักเรียน ผู้ปกครอง ครู ผู้บริหารโรงเรียน กรรมการโรงเรียน คนในชุมชน และโรงเรียนหรือสถานประกอบการที่จะรับช่วงนักเรียนต่อไป ข้อตกลงหรือแนวทางการดำเนินดังกล่าวนี้เรียกว่า ธรรมนูญโรงเรียน

#### ธรรมนูญโรงเรียนคืออะไร

จากความดังกล่าวข้างต้นจึงสรุปได้ว่า ธรรมนูญโรงเรียน คือ ภาพลักษณ์ของโรงเรียนที่เกิดจากข้อตกลงร่วมกันของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยกำหนดเป้าหมายและพันธกิจที่สำคัญสรุปไว้เพื่อเป็นแนวทางดำเนินงานของแต่ละฝ่าย

#### อะไรเป็นเงื่อนไขความสำเร็จ

บทบาทของผู้บริหารโรงเรียน ที่สามารถนำผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในโรงเรียน โดยเน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง คือ เงื่อนไขนำไปสู่ความสำเร็จของการจัดทำและดำเนินการตามรัฐธรรมนูญ แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการกระจายอำนาจของหน่วยงานบริหารการศึกษาทุกระดับอย่างแท้จริงด้วย

## ใครได้รับประโยชน์จากธรรมเนียมโรงเรียน

ธรรมเนียมโรงเรียน ที่มีค่ามากที่สุดต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียน ผู้รับบริการ และผู้ได้รับผลกระทบจากการจัดการศึกษาของโรงเรียนทุกฝ่าย และต้องตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ได้แก่ *บุคคลต่อไปนี้*

1. **นักเรียน** นักเรียนเป็นผู้ได้รับผลกระทบโดยตรงจากการจัดการศึกษาของโรงเรียน นักเรียนที่ได้ศึกษาธรรมเนียมโรงเรียนก่อนเข้าเรียนจะทำให้ทราบจุดเด่นและทิศทางการจัดการศึกษาของโรงเรียน ทำให้ตัดสินใจเลือกเรียนในโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตรงตามความต้องการของตนเองได้ แม้เมื่อนักเรียนได้เข้าเรียนในโรงเรียนนั้น ๆ แล้ว หากมีการปรับปรุงหรือจัดทำธรรมเนียมโรงเรียนใหม่นักเรียนก็สามารถเสนอความคิดเห็นและความต้องการ เพื่อให้โรงเรียนจัดการศึกษาให้ตรงตามความต้องการของตนมากขึ้นได้

2. **ครูผู้สอน** ธรรมเนียมโรงเรียนทำให้ครูผู้สอนทราบและตระหนักถึงความต้องการของฝ่ายต่าง ๆ สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้ตรงเป้าหมายยิ่งขึ้น

3. **ผู้ปกครอง** ผู้ปกครองนักเรียนสามารถเลือกโรงเรียนที่เหมาะสมกับความต้องการของตนและบุตรหลานของตนได้ รับบทบาทหน้าที่ของตนในอันที่จะช่วยเหลือสนับสนุนให้บุตรหลานของตนเรียนได้เต็มตามศักยภาพ และช่วยเหลือกิจกรรมของโรงเรียนโดยส่วนรวมให้ได้ผลดียิ่งขึ้นได้

4. **คณะกรรมการโรงเรียน** คณะกรรมการโรงเรียนซึ่งเป็นตัวแทนของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาของชุมชน มีบทบาทในการบริหารจัดการภายในโรงเรียนและร่วมพิจารณาให้ความเห็นชอบในการจัดการเรียนการสอนมากขึ้น เพื่อให้ได้นักเรียนที่มีคุณภาพได้มาตรฐานตามต้องการ

5. **ผู้บริหารโรงเรียน** ผู้บริหารโรงเรียนสามารถจัดการบริหารการศึกษา ควบคุมกำกับดูแลกิจการต่าง ๆ ของโรงเรียน และนิเทศบุคลากรในโรงเรียนได้อย่างถูกต้อง มีคุณภาพตามข้อกำหนด ตรงตามนโยบายและความต้องการของทุกฝ่าย

6. **ผู้รับผลผลิตจากโรงเรียน** ผู้รับผลผลิตจากโรงเรียน คือ หน่วยงานที่จะรับนักเรียนเข้าทำงานหรือทำงานหรือสถานศึกษาในระดับที่สูงขึ้น สามารถคาดหวังได้ว่าแรงงานหรือนักเรียนที่จะรับมานั้น มีคุณภาพและคุณสมบัติอย่างไร สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจรับเข้าทำงานหรือรับเข้าศึกษาต่อได้ง่ายขึ้น

ความสำคัญของธรรมเนียมโรงเรียนไม่ได้อยู่ที่รูปแบบหรือขนาดของรูปเล่ม แต่อยู่ที่สาระสำคัญที่บ่งบอกเจตนารมณ์และความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาทุกฝ่าย กับเน้นกระบวนการในการจัดการทำที่ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดเนื้อหาสาระ โดยเฉพาะในส่วนที่

เป็นความต้องการของท้องถิ่นอันจะทำให้โรงเรียนมีแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ชัดเจน สนองตอบนโยบายการจัดการศึกษาของรัฐและความต้องการของท้องถิ่นได้

### องค์ประ ของรัฐธรรมนูญโรงเรียน

ดังได้กล่าวแล้วในตอนที่ 1 ว่าความสำคัญของธรรมนูญโรงเรียนมิได้ขึ้นอยู่กับรูปแบบของธรรมนูญโรงเรียน หากแต่ขึ้นอยู่กับเจตนารมณ์ที่ระบุไว้ในธรรมนูญโรงเรียน และวิธีการจัดทำที่ทำให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมกันเป็นสำคัญ ฉะนั้น ธรรมนูญโรงเรียนของแต่ละโรงเรียนจึงไม่จำเป็นต้องมีองค์ประกอบเหมือนกันเสมอไป

### ธรรมนูญโรงเรียนมีองค์ประกอบอะไรบ้าง

ธรรมนูญโรงเรียนของแต่ละโรงเรียนอาจมีองค์ประกอบแตกต่างกันไป แต่ส่วนใหญ่จะมีองค์ประกอบเหล่านี้

#### 1. ภาพรวมของโรงเรียน

เป็นการนำเสนอข้อมูลของโรงเรียนในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

ความเป็นมา เช่น ประวัติสังเขปของโรงเรียน ขนาด ที่ตั้ง ปรัชญา อุดมการณ์ คติพจน์ สัญลักษณ์ และเกียรติคุณของโรงเรียน เป็นต้น

สภาพปัจจุบัน เช่น ปัจจัยทางการศึกษา ได้แก่ อาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนการสอน นักเรียน ครู บุคลากรอื่น ผลการดำเนินงานของโรงเรียนในด้านต่าง ๆ ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดเนื้อหาในองค์ประกอบอื่นต่อไป

#### 2. ความคาดหวังของโรงเรียน

เป็นสภาพที่พึงประสงค์ในอนาคต ที่จะเกิดขึ้นจากการจัดการศึกษาของโรงเรียนภายใน 3 ปี หรือ 5 ปี ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านการบริหาร การจัดการเรียนการสอน และโดยเฉพาะคุณสมบัติของนักเรียนที่เป็นผลผลิตจากการจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยคำนึงถึงนโยบายของรัฐ ความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ความเป็นไปได้และความเหมาะสมกับสภาพของโรงเรียน

### 3. พันธกิจ

เป็นสิ่งที่ต้องกระทำเพื่อให้เกิดผลต่อนักเรียนตามความคาดหวังที่ได้ร่วมกันตั้งไว้

### 4. เป้าหมาย

เป้าหมาย คือ ผลลัพธ์ปลายทางที่กำหนดไว้ล่วงหน้าตามพันธกิจซึ่งควรระบุทั้งด้านปริมาณ และคุณภาพ

### 5. จุดเน้นในการดำเนินงาน

เป็นงานสำคัญที่โรงเรียนต้องดำเนินการ โดยต้องให้สอดคล้องกับองค์ประกอบอื่น ๆ ข้างต้น และต้องคำนึงถึงศักยภาพของโรงเรียนด้วย

### 6. ยุทธศาสตร์

เป็นวิธีการที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายและจุดเน้นที่กำหนดไว้ ยุทธศาสตร์ที่กำหนดจึงควรใช้หลักวิชาการและใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

### 7. แผนการดำเนินงาน

เป็นการกำหนดแผนการดำเนินงานอย่างกว้าง ๆ ว่าในช่วงเวลา 3 ปี ของธรรมนูญโรงเรียน นั้น ปีใดจะดำเนินกิจกรรมใด มากน้อยเพียงใดเพื่อจะได้นำไปจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีต่อไป

### 8. การติดตามประเมินผลและการรายงานผล

เป็นการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานตามรัฐธรรมนูญโรงเรียน เพื่อให้ทราบความก้าวหน้าและความสำเร็จของงาน และเพื่อให้ผลที่ได้จากการติดตามประเมินผลมีความเที่ยงตรง ได้ข้อเท็จจริงตรงประเด็นเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางาน จึงควรกำหนดกรอบกว้าง ๆ ไว้เป็นแนวในการประเมิน เช่น ประเด็นที่ต้องติดตามประเมินผลช่วงเวลาประเมิน และวิธีการประเมินอย่างกว้าง ๆ

ส่วนการรายงานผลนั้น มีความจำเป็นต้องจัดทำรายงานไว้ เพื่อเป็นข้อมูลเปรียบเทียบความก้าวหน้าของงานแต่ละช่วงเวลา และเป็นการเผยแพร่ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ทราบด้วย

## 9. แผนงบประมาณ

เป็นการกำหนดแผนด้านการเงินในภาพรวมของโรงเรียน ทั้งงบประมาณรายรับและงบประมาณรายจ่าย โดยระบุแหล่งที่มาของงบประมาณรายรับและรายจ่ายในการดำเนินกิจกรรมหรือโครงการแต่ละปีการศึกษา

## 10. บทบาทหน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยดี จึงต้องกำหนดบทบาทหน้าที่บุคลากรของโรงเรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ ตามที่ตกลงไว้ เช่น บทบาทของผู้บริหารโรงเรียน ของครู ของนักเรียน ของกรรมการโรงเรียน ของผู้ปกครองนักเรียน ฯลฯ

## 11. สัตยาบัน

เป็นการลงนามเพื่อยืนยันคำมั่นสัญญาต่อกันว่า แต่ละฝ่ายจะดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ของตนอย่างดีที่สุด เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและเกิดผลตามความคาดหวังที่ตั้งไว้

องค์ประกอบดังกล่าวข้างต้น ต้องมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน แสดงให้เห็นการพัฒนาความคิดอย่างเป็นระบบ มีความชัดเจนสามารถดำเนินการตามแนวทางที่ถูกต้องจนบรรลุความคาดหวังได้ องค์ประกอบบางอย่างมีความจำเป็นมาก เช่น ความคาดหวัง พันธกิจ เป้าหมาย จุดเน้น และยุทธศาสตร์ หากขาดองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งจะทำให้การพัฒนาความคิดไม่เชื่อมโยงต่อกัน แต่บางองค์ประกอบ เช่น การติดตามประเมินผลและการรายงานแผนงบประมาณ บทบาทหน้าที่ของบุคลากร และสัตยาบัน อาจไม่ระบุไว้ในธรรมนูญโรงเรียนก็ยังสามารถดำเนินการได้

## การจัดทำรัฐธรรมนูญโรงเรียน

### การจัดทำรัฐธรรมนูญโรงเรียนมีขั้นตอนอย่างไร

การจัดทำรัฐธรรมนูญโรงเรียนควรมีขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนเตรียมการ ขั้นตอนจัดทำขั้นนำไปสู่การปฏิบัติ และขั้นปรับปรุงแก้ไข ดังนี้

#### 1. ขั้นตอนเตรียมการ : เตรียมการอย่างไรจึงจะได้รับความร่วมมือ

1.1 การสร้างความรู้ความเข้าใจ ก่อนดำเนินการต้องสร้างความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับรัฐธรรมนูญโรงเรียนให้แก่บุคคลที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนทุกฝ่าย โดยเฉพาะต้องให้เข้าใจว่าธรรมนูญโรงเรียนคือ

อะไร ใครจะได้รับประโยชน์จากธรรมเนียมโรงเรียนบ้าง เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการจัดทำธรรมเนียมโรงเรียน ตลอดจนร่วมรับผิดชอบในการปฏิบัติตามพันธกิจจนบรรลุความคาดหวังที่กำหนดไว้ในธรรมเนียมโรงเรียน

กลุ่มบุคคลที่ควรทำความเข้าใจควรเป็นกลุ่มบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียน โดยเฉพาะผู้มีส่วนได้เสียจากโรงเรียน ได้แก่ นักเรียน ผู้ปกครองนักเรียน ครู ผู้บริหารโรงเรียน กรรมการโรงเรียน สถานประกอบการหรือหน่วยงานที่จะรับนักเรียนที่จบการศึกษาเข้าทำงาน โรงเรียนที่รับนักเรียนเข้าเรียนต่อ องค์กรท้องถิ่นและบุคคลในชุมชน

การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความเข้าใจ สามารถทำได้หลายวิธีตามความเหมาะสม โดยอาจเลือกทำวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีก็ได้ เช่น

- ประชุมสมาชิกทั้งหมดทำความเข้าใจและรับฟังความคิดเห็น
- ประชุมกลุ่มเป้าหมายย่อย ๆ แต่ละกลุ่มแล้วนำความคิดเห็นของทุกกลุ่มมาสังเคราะห์
- แจกเอกสารชี้แจง
- ชี้แจงผ่านนักเรียนให้นักเรียนทำความเข้าใจกับผู้ปกครองอีกต่อหนึ่ง
- ออกพบปะบุคคลกลุ่มเป้าหมายตามโอกาสอันควรเพื่อชี้แจงทำความเข้าใจ

**1.2 แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำร่างธรรมเนียมโรงเรียน** ในการแต่งตั้งคณะกรรมการร่างธรรมเนียมโรงเรียน ควรเปิดโอกาสให้ทุกกลุ่มเป้าหมายได้อาสาเข้ามาทำ แต่เนื่องจากผู้อาสาสมัครเหล่านี้อาจไม่มีความสามารถเฉพาะในการจัดทำธรรมเนียมโรงเรียน จึงควรเลือกตัวแทนจากกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ ให้ครบทุกกลุ่มหรือให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้เข้ามาอีกส่วนหนึ่งด้วย โดยพิจารณาจากผู้ที่มีความสามารถแต่ละด้าน เช่น ความสามารถด้านการสรุปเนื้อหาสาระ ความสามารถด้านการเขียนและความสามารถด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ฯลฯ เป็นต้น

## **2. ขั้นตอนจัดทำ : แนวทางในการจัดทำธรรมเนียมโรงเรียนควรเป็นอย่างไร**

ในการจัดทำธรรมเนียมโรงเรียนไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงรูปแบบการเขียน แต่ให้คำนึงถึงความร่วมมือของกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ เป็นสำคัญ โดยเฉพาะความร่วมมือในการแสดงความคิดเห็นและความต้องการ ส่วนขั้นตอนการเขียนสามารถเลือกตัวแทนที่มีความสามารถเฉพาะทางมาดำเนินการได้ โดยอาจมีเนื้อหาสาระตามองค์ประกอบของธรรมเนียมดังกล่าวแล้วในตอนต้น

ในการดำเนินการจัดทำธรรมเนียมโรงเรียน ไม่จำเป็นต้องยึดรูปแบบแน่นอน อย่างไรก็ตามหากไม่มีความเห็นเป็นอย่างอื่น ก็สามารถดำเนินการตามองค์ประกอบของธรรมเนียมโรงเรียนดังกล่าวได้กล่าวแล้วในตอนที 2 ได้ ดังนี้

**องค์ประกอบที่ 1 การกำหนดภาพรวมของโรงเรียน** ในขั้นตอนขององค์ประกอบนี้เป็นการบรรยายสภาพความเป็นจริงของโรงเรียนในปัจจุบัน พอให้เห็นภาพของโรงเรียนชัดเจนขึ้นบ้างนอกจากชื่อของโรงเรียนอย่างเดียว เช่น ระบุสภาพที่ตั้งของโรงเรียน ขนาดของพื้นที่ ลักษณะอาคารต่าง ๆ ชั้นและหลักสูตรที่เปิดสอน จำนวนนักเรียน จำนวนครู เป็นต้น ซึ่งไม่จำเป็นต้องมีข้อความยาวหรือมีรายละเอียดมากนัก จึงเห็นว่าข้อความในองค์ประกอบนี้ผู้บริหารโรงเรียนเพียงคนเดียวหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายเพียงคนเดียวก็สามารถเขียนได้ เนื่องจากข้อมูลต่าง ๆ เป็นสภาพที่เป็นจริงในขณะนั้นไม่จำเป็นต้องค้นคว้าหรือกลั่นกรองแต่อย่างใด แต่หากจะให้ตัวแทนกลุ่มต่าง ๆ ร่วมเขียนด้วยก็จะได้ผลในด้านความรู้สึกที่มีส่วนร่วม

**องค์ประกอบที่ 2 การกำหนดความคาดหวังของโรงเรียน** ตามปกติความคาดหวังของโรงเรียนแต่ละโรงเรียนอาจใช้ชื่อต่างกันไป เช่น นโยบายของโรงเรียน บ้าง วิสัยทัศน์ของโรงเรียน บ้าง ฯลฯ เป็นต้น ซึ่งไม่แตกต่างกันแต่อย่างใด ในทางปฏิบัติมักตรงกันประการหนึ่ง คือ ความคาดหวังของโรงเรียนส่วนใหญ่ เขียนตามความคาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนเองบ้าง ตามความคาดหวังของคณะผู้บริหารโรงเรียนบ้าง หรือตามความคาดหวังของคณะกรรมการในโรงเรียนบ้าง ซึ่งจะขึ้นอยู่กับความคิดหรือความตระหนักของผู้เขียนเอง จึงทำให้ความคาดหวังของโรงเรียนเป็นเพียงความคาดหวังของคนเพียง 2-3 คน แต่ในหลักการผู้มีส่วนได้เสียในโรงเรียน (Stakeholders) โดยเฉพาะนักเรียนและผู้ปกครอง ย่อมมีสิทธิกำหนดความคาดหวังของโรงเรียนเอง ขณะเดียวกันนโยบายของหน่วยงานบังคับบัญชาก็ควรต้องนำมาถ่วงดุลกันไว้ในความคาดหวังของโรงเรียนด้วย การกำหนดความคาดหวังของโรงเรียนควรมีขั้นตอนดังนี้

### **ขั้นที่ 1 การรวบรวมข้อมูล** ข้อมูลที่จำเป็น ได้แก่

1. ข้อมูลการดำเนินงานของโรงเรียน เช่น
  - ผลการประเมินมาตรฐานโรงเรียนแต่ละด้าน คือ ด้านคุณภาพนักเรียน ด้านกระบวนการเรียนการสอน และด้านการบริหารโรงเรียน
  - ผลการประเมินคุณภาพนักเรียนรายปี รายชั้น
2. ข้อมูลด้านนโยบาย ได้แก่ นโยบายสำคัญ ๆ ของหน่วยงานบังคับบัญชาหรือนโยบายของผู้บังคับบัญชา เช่น นโยบายประกันคุณภาพการศึกษา เป็นต้น
3. ข้อมูลความต้องการของนักเรียน เป็นข้อมูลความรู้สึคนักคิด และความต้องการของนักเรียนในฐานะผู้ได้รับผลกระทบโดยตรงจากการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูหรือของโรงเรียน

โดยโรงเรียนอาจทำรายการความต้องการที่หลากหลายและให้ครบถ้วนเท่าที่ควรจะมีให้นักเรียนเลือกตามลำดับความต้องการจำนวนหนึ่ง เช่น 10 อันดับ หรือ 5 อันดับ

4. ข้อมูลความต้องการของผู้ปกครองนักเรียน ผู้ปกครองนักเรียนเป็นผู้ที่ได้รับผลกระทบลำดับสองรองจากนักเรียน เพราะหากนักเรียนดีมีคุณภาพผู้ปกครองก็จะเป็นผู้ได้รับประโยชน์ร่วมกับนักเรียนด้วย หากนักเรียนไม่มีคุณภาพและเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติที่สังคมรังเกียจผู้ที่ได้รับผลนี้รองจากนักเรียนก็คือ ผู้ปกครอง ฉะนั้นในการกำหนดความคาดหวังของโรงเรียนจำเป็นต้องสำรวจความต้องการของผู้ปกครองด้วย โดยอาจใช้วิธีการในลักษณะเดียวกับการสำรวจความต้องการของนักเรียนหรืออาจใช้เทคนิคอื่น ๆ

5. ข้อมูลความคิดเห็นความต้องการของชุมชน บุคคล องค์กร สถาบันการศึกษา หรือสถานประกอบการที่รับนักเรียน ไปเรียนต่อหรือเข้าทำงาน ล้วนแต่เป็นกลุ่มคนที่มีส่วนได้เสียกับโรงเรียนด้วย หรือได้รับผลกระทบจากโรงเรียนหรือจากนักเรียนทั้งสิ้น ฉะนั้น การได้รับข้อมูลความต้องการจากกลุ่มคนเหล่านี้ด้วย จะทำให้ความคาดหวังของโรงเรียนตรงตามความเป็นจริงมากยิ่งขึ้น ในการสำรวจความคิดเห็นและความต้องการสามารถใช้วิธีการที่หลากหลาย เช่น เสนอรายการให้เลือกเช่นเดียวกับการสำรวจความต้องการของนักเรียนหรือพูดคุยสอบถามกันหรือใช้เทคนิคต่าง ๆ ตามความเหมาะสม ข้อมูลที่สำรวจควรครอบคลุมเรื่องราวต่าง ๆ ในโรงเรียนให้มากที่สุด เช่น ด้านการบริหารงานด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านเนื้อหาหลักสูตร ด้านอาคารสถานที่ ด้านความประพฤติของครู ด้านคุณภาพนักเรียน ฯลฯ

**ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูล** เป็นขั้นตอนการนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ในขั้นที่ 1 มาวิเคราะห์หาความถี่ของความต้องการจากกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ และตัดเฉพาะความต้องการที่กลุ่มต่าง ๆ มีความเห็นตรงกันมากที่สุด เพียง 1 หรือ 2 หรือ 3 รายการทั้งนี้แล้วแต่ความเหมาะสมของแต่ละโรงเรียน เพื่อนำมากำหนดเป็นความคาดหวังของโรงเรียนต่อไป

ความต้องการของโรงเรียนต้องมาจากส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ ความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียของโรงเรียนกับนโยบายของหน่วยงานผู้รับผิดชอบการจัดการศึกษาของโรงเรียน

**องค์ประกอบที่ 3 พันธกิจ** ในการเขียนพันธกิจจำเป็นต้องคำนึงถึงสิ่งสำคัญ 2 ประการ คือ ความคาดหวังของโรงเรียนประกอบกับศักยภาพของโรงเรียน โดยใช้เทคนิคต่าง ๆ ที่เหมาะสม เช่น เทคนิคการรวมพลังสร้างสรรค์องค์กร ( Appreciation Influence Control : AIC ) หรือเทคนิคการ



วิเคราะห์ศักยภาพองค์กร ( Strength Weakness Opportunity Threats : SWOT ) หรืออาจเป็นเทคนิคอื่นที่เอื้อต่อการให้ทุกคนมีส่วนร่วม รวมทั้งเทคนิคที่คิดค้นขึ้นเองด้วย

**องค์ประกอบที่ 4 เป้าหมาย** การกำหนดเป้าหมายต้องนำพันธกิจมากำหนด โดยวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหา วิเคราะห์ศักยภาพของหน่วยงาน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานทั้งในทางบวกและทางลบ แล้วกำหนดเป้าหมายที่ควรจะได้ ในการกำหนดเป้าหมายต้องกำหนดให้ชัดเจนสามารถบอกสภาพความสำเร็จและสามารถวัดได้

**องค์ประกอบที่ 5 จุดเน้นในการดำเนินการ** ในการกำหนดพันธกิจ มักเป็นเรื่องกว้าง ๆ แม้จะมีเป้าหมายซึ่งเป็นหลักชัยกำหนดไว้ล่วงหน้าก็ตาม แต่แนวทางการดำเนินงานตามพันธกิจและให้บรรลุเป้าหมายนั้นยังไม่ชัดเจน การเขียนจุดเน้นในการดำเนินงานจึงต้องระบุให้เห็นแนวทางว่าสาระสำคัญของพันธกิจหรือจุดเน้นของพันธกิจ นั้นคืออะไร เช่น ในตารางวิเคราะห์เพื่อกำหนดจุดเน้นข้างล่างนี้

พันธกิจ	เป้าหมาย	จุดเน้นการดำเนินงาน
ให้การศึกษาแก่เด็กในวัยการศึกษาขั้นพื้นฐาน	1. เด็กที่อยู่ในเขตบริการทุกคน 2. ให้มีความสามารถในการคิดแก้ปัญหาได้	1. เด็กในครอบครัวยากจน 2. คิดเป็นในเรื่องการประกอบอาชีพ

**องค์ประกอบที่ 6 ยุทธศาสตร์** การดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จด้วยดีมีคุณภาพจำเป็นต้องพิจารณาหาวิธีการและเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาช่วยในการดำเนินงาน โดยพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ เปรียบเทียบว่าวิธีและเทคโนโลยีใดที่เหมาะสมกว่า กล่าวคือ ทำให้งานสำเร็จอย่างมีคุณภาพใช้เวลาและค่าใช้จ่ายน้อย วิธีการดังกล่าวได้รับการคัดเลือกแล้วถือเป็นยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมและควรนำมากำหนดไว้ในธรรมนูญโรงเรียนด้วย เพื่อช่วยให้กิจกรรมในขั้นตอนนี้ต่อไปมีความชัดเจนขึ้น เช่น พันธกิจ ให้การศึกษาแก่เด็กในวัยการศึกษาขั้นพื้นฐาน อาจมียุทธศาสตร์หลาย ๆ ยุทธศาสตร์ เช่น การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับเด็กในวัยการศึกษาขั้นพื้นฐานก็อาจเป็นยุทธศาสตร์หนึ่งได้ โดยสามารถกำหนดเป็นแผนการดำเนินงานรายปีได้ดังนี้

ยุทธศาสตร์	ปีการศึกษา 2542	ปีการศึกษา 2543	ปีการศึกษา 2544
การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ	จัดทำสำมะโนประชากรเด็กตั้งแต่แรกเกิดถึง 15 ปี ที่อยู่ในเขตพื้นที่บริการ	ประมวลผลจากข้อมูลที่สำรวจได้ในปีการศึกษา 2542	1. จัดพิมพ์สารสนเทศเผยแพร่ให้ผู้สนใจและองค์กรในท้องถิ่น 2. นำข้อมูลสารสนเทศที่ได้ไปใช้เชิญชวนตรงถึงตัว ให้นักเรียนเข้าเรียนให้ครบ 100%

7. **การติดตามประเมินผลและการรายงาน** ควรกำหนดเป็นกรอบหรือแนวทางกว้าง ๆ เพื่อให้มีการละเอียดการติดตามประเมินผล และทำการประเมินได้ตรงประเด็นที่ตรงการทราบและต้องการนำไปใช้ประกอบการพิจารณาปรับปรุงการดำเนินงานหรือปรับปรุงธรรมนูญโรงเรียน เช่น กำหนดประเด็นที่ต้องติดตามประเมินผลและกำหนดช่วงเวลาการประเมินไว้ ส่วนการรายงานผลการประเมินนั้น ควรจัดทำเป็นเอกสารเผยแพร่ เพราะนอกจากรายงานผลการประเมินต่อสายงานบังคับบัญชาแล้ว ต้องรายงานต่อสาธารณชนด้วย

8. **แผนงบประมาณ** เพื่อให้มีให้แผนงานต่าง ๆ เขียนขึ้นอย่างเพื่อฝันแต่ให้มีความเป็นไปได้สูง ใกล้เคียงความเป็นจริงมากที่สุด จึงต้องกำหนดงบประมาณรายรับและรายจ่ายพร้อมทั้งแหล่งที่มาของเงินงบประมาณด้วย

9. **บทบาทหน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง** การกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะช่วยให้ผู้รับผิดชอบแต่ละฝ่าย แต่ละคนตระหนักถึงภาระหน้าที่ที่จะต้องดำเนินงานสามารถดำเนินการได้ถูกต้องตรงตามเป้าหมายที่กำหนด นอกจากนี้ การติดตามเร่งรัดงานก็สามารถทำได้ชัดเจนด้วย

10. **สัตยาบัน** บางโรงเรียนอาจเห็นว่าการลงสัตยาบันร่วมกัน ระหว่างผู้ร่วมจัดทำธรรมนูญจะทำให้แต่ละฝ่ายร่วมรับผิดชอบ ในสิ่งที่ร่วมเขียนมาแล้วก็น่าจะมีการลงนามเป็นสัตยาบันไว้ท้าย

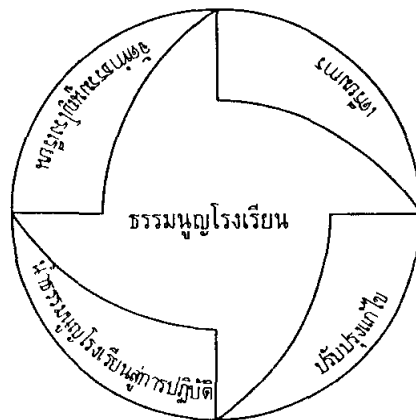
ธรรมนูญโรงเรียนด้วย แต่หากพิจารณาเห็นว่าการลงนามไม่มีผลผูกมัดใด ๆ หากแต่ความสำนึกในความรับผิดชอบร่วมกันทำสำคัญกว่า การลงนามเป็นสัตยาบันก็ไม่มีผลผูกมัดแต่อย่างใด

คงได้กล่าวแล้วในตอนต้นความสำคัญของธรรมนูญโรงเรียนไม่ได้อยู่ที่รูปแบบ องค์กรประกอบ หรือถ้อยคำที่ใช้ในธรรมนูญโรงเรียน ฉะนั้น คุณค่าของธรรมนูญโรงเรียนจึงไม่ได้อยู่ที่รูปเล่ม ไม่ได้อยู่ที่ตัวพิมพ์ ไม่ได้อยู่ที่รูปภาพ หรือไม่ได้อยู่ที่ถ้อยคำสำนวนที่ใช้เขียน หากแต่อยู่ที่ความร่วมมือของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ในการร่วมกันคิดร่วมกันเขียนและร่วมกันรับผิดชอบปฏิบัติตามพันธกิจที่กำหนดไว้ให้เกิดผลอย่างจริงจัง

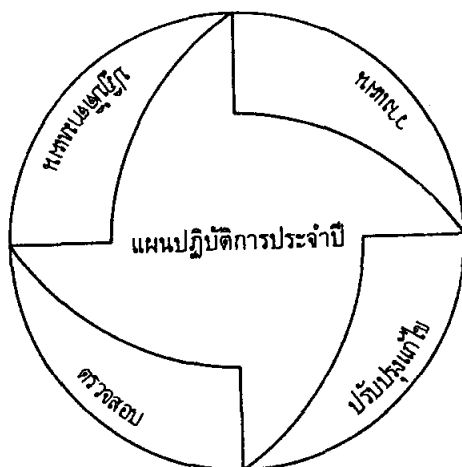
### 3. ขันนำไปสู่การปฏิบัติ : จะนำธรรมนูญโรงเรียนไปใช้ได้อย่างไร

ธรรมนูญโรงเรียนเป็นข้อกำหนดที่เป็นหลักการ หากนำออกสู่การปฏิบัติโดยตรง อาจไม่มีความชัดเจนพอ ผู้ปฏิบัติจำเป็นต้องคิดหาแนวทางและรายละเอียดการดำเนินงานเอง ทำให้การปฏิบัติตามธรรมนูญโรงเรียนแปรเปลี่ยนไปตามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติแต่ละคนได้ การนำหลักการในธรรมนูญโรงเรียนไปปฏิบัติให้ถูกต้อง มีแนวทางชัดเจนผู้ร่วมงานเข้าใจลักษณะงานตรงกัน สามารถเปลี่ยนตัวผู้รับผิดชอบงานได้โดยที่งานไม่เสียหายหรือต้องเริ่มต้นใหม่ มีการกำกับดูแลให้เป็นระบบได้จำเป็นต้องนำหลักการในธรรมนูญโรงเรียนมาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการก่อน ซึ่งส่วนใหญ่จะจัดทำเป็นรายปี จึงเรียกว่าแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งมีวงจรใกล้เคียงกับวงจรของธรรมนูญโรงเรียน ดังนี้

วงจรธรรมนูญโรงเรียน



ในการนำธรรมนูญโรงเรียนออกสู่การปฏิบัติ ต้องนำหลักการในธรรมนูญโรงเรียนมาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ โดยมีวงจรลักษณะเดียวกับวงจรธรรมนูญโรงเรียนดังนี้



ดังได้กล่าวแล้วในตอนต้นว่า การจัดทำธรรมนูญโรงเรียนนั้น ผู้เขียนต้องนำเนื้อหาของของแต่ละองค์ประกอบมาเขียนให้มีความสัมพันธ์กัน มีเหตุมีผลต่อเนื่องกัน ตั้งแต่ภาพรวมของโรงเรียนมาเป็นความคาดหวัง จากความคาดหวังนำมากำหนดพันธกิจให้สนองตอบความคาดหวัง เมื่อมีพันธกิจแล้ว ก็กำหนดเป้าหมายของแต่ละพันธกิจ มีจุดเน้นในการพัฒนา และกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาจากยุทธศาสตร์นำมากำหนดเป็นแผนการดำเนินงาน ซึ่งมีลักษณะของงานกว้าง ๆ ว่าปีใดดำเนินการอะไร มากน้อยเพียงใด ในการทำแผนปฏิบัติการประจำปี จึงต้องนำหัวข้อของแผนการดำเนินงานออกมาจัดทำเป็นแผนงาน งาน / โครงการ เพื่อให้มีรายละเอียดสามารถปฏิบัติได้