



รายงานการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาคู และผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในโรงเรียนขนาดเล็ก ระยะที่ 1

**S**ายงานการวิจัยและพัฒนา

**รูปแบบการพัฒนาคู  
และผู้บริหารสถานศึกษา  
แบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
ในโรงเรียนขนาดเล็ก**

**ระยะที่ 1**



สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ



สิ่งพิมพ์ สกศ.อันดับที่ 22/2555

รายงานการวิจัยและพัฒนา  
รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา  
แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก  
ระยะที่ 1



สำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาการเรียนรู้  
สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา



371.107 สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

ส 691 ร รายงานการวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหาร  
สถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ระยะที่ 1  
กรุงเทพฯ : 2555.

236 หน้า

1. ครูและการพัฒนา-วิจัย 2. ชื่อเรื่อง

**รายงานการวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้  
โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ระยะที่ 1**

สิ่งพิมพ์ สกศ.            อันดับที่ 22/2555

พิมพ์ครั้งที่ 1           กรกฎาคม 2555

จำนวน                   1,000 เล่ม

ผู้จัดพิมพ์เผยแพร่    กลุ่มพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา  
สำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาการเรียนรู้  
สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ  
ถนนสุขุขทัย เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300  
โทรศัพท์ 0-2668-7974 หรือ 0-2668-7123 ต่อ 2513  
โทรสาร 0-2243-1129  
Web Site : <http://www.onec.go.th>

พิมพ์ที่                   บริษัท ฟริกหวานกราฟฟิค จำกัด  
90/6 ซอยจรัญสนิทวงศ์ 34/1 ถนนจรัญสนิทวงศ์  
แขวงอรุณอมรินทร์ เขตบางกอกน้อย กรุงเทพฯ 10700  
โทรศัพท์ 0-2424-3249, 0-2424-3252  
โทรสาร 0-2424-3249, 0-2424-3252



รายงานการวิจัยและพัฒนา  
รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา  
แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ระยะที่ 1

โดยคณะนักวิจัยจาก :

- คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
- คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- โครงการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
- คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
- คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
- คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
- คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช
- คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ



กลุ่มพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา  
สำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาการเรียนรู้  
สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา





## คำนำ

ครูเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ให้เด็กไทย เก่ง ดี มีความสุข และเมื่อสังคมไทยเผชิญวิกฤตปัญหาคุณภาพการศึกษาหลายฝ่ายต่างคาดหวังว่าคุณภาพครู จะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะเกอบกู้คุณภาพการศึกษาให้ดีขึ้น เพราะเป็นผู้ที่ขับเคลื่อนการจัดการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียนโดยตรง แต่ผลผลิตของระบบการศึกษาในปัจจุบันกลับสะท้อนถึง คุณภาพครูที่ยังต้องมีการพัฒนาอย่างเร่งด่วน และมีความจำเป็นต้องแสวงหาวิธีการพัฒนา ครูที่เหมาะสมเพื่อยกระดับคุณภาพของผู้เรียนให้สูงขึ้น

จากข้อมูลจำนวนโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2553 พบว่า มีโรงเรียนจำนวนทั้งสิ้น 31,424 โรงเรียน ในจำนวนนี้เป็นโรงเรียน ขนาดเล็กที่มีนักเรียนน้อยกว่า 300 คนลงมาถึง 25,327 โรงเรียน ซึ่งเป็นขนาดโรงเรียนที่มี จำนวนมากที่สุดและมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี ดังนั้นการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนขนาดเล็กมีความจำเป็นต้องหารูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสมและแตกต่างไปจาก โรงเรียนขนาดอื่น ๆ เพราะโรงเรียนขนาดเล็กมีครูไม่ครบชั้นหรือครูจำนวนจำกัด การอบรม พัฒนาครูที่ผ่านมามีต้องเชิญครูไปอบรมนอกโรงเรียน ตามโรงแรม ห้องประชุมในส่วนกลาง ผลเสียที่ตามมาคือ นักเรียนถูกทอดทิ้ง ทั้งที่มีครูไม่ครบชั้น ขาดการสอนทดแทน ยิ่งทำให้ มาตรฐานด้านคุณภาพการศึกษามีช่องว่างระหว่างโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน ปัญหาดังกล่าว จำเป็นต้องมีการศึกษาวิจัยวิธีการพัฒนาครูโดยใช้พื้นที่ปฏิบัติงานเป็นสถานที่พัฒนา คือ การพัฒนาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ได้ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก จึงสนับสนุนให้นักวิจัยจากสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 9 แห่งจากทุกภูมิภาคของประเทศ วิจัยและพัฒนาารูปแบบการพัฒนาครูที่มี ลักษณะเฉพาะเหมาะสมกับโรงเรียนขนาดเล็ก เป็นการแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ที่มี ประสิทธิภาพและเกิดความยั่งยืน เพื่อยกระดับคุณภาพครูและผู้บริหารสถานศึกษาของ โรงเรียนขนาดเล็กให้มีคุณภาพ โครงการนี้มีระยะเวลาดำเนินงาน 3 ระยะคือ ระยะที่ 1 สร้าง และพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน และ เตรียมการวางแผนและกำหนดรายละเอียดเพื่อทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาฯ ระยะที่ 2 นำรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ได้วางแผนไว้

ไปทดลองใช้ ติดตามประเมินผลการดำเนินงาน เก็บข้อมูลผลการดำเนินงาน ถอดบทเรียน และสรุปผลการดำเนินงาน และระยะที่ 3 ขยายผลสู่โรงเรียนเครือข่าย ประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียนเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง ถอดบทเรียน และสรุปผลการดำเนินงาน จัดทำแนวทางการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน นำเสนอและเผยแพร่ ขยายผลเพื่อการนำไปประยุกต์ใช้ในวงกว้างทั่วประเทศ

บัดนี้การดำเนินงานในระยะที่ 1 ได้เสร็จสิ้นลงแล้ว สำนักงานฯ จึงนำเสนอรายงาน การวิจัยและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาที่คณะนักวิจัยได้ดำเนินการ เสร็จสิ้นในระยะที่ 1 เพื่อให้ ครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้สนใจ รวมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง กับการพัฒนาครูได้ศึกษา และนำไปประยุกต์หรือปรับใช้ในบริบทของตน นอกจากนี้ ผู้สนใจ รายละเอียด สามารถศึกษารายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์จากซีดีซึ่งแนบมาพร้อมกับเอกสาร เล่มนี้ สำนักงานฯ ขอขอบคุณคณะนักวิจัยจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่ได้อุทิศเวลา ความรู้ความสามารถในการแสวงหารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา ที่เหมาะสมกับโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อเป็นประโยชน์ต่อเพื่อนครูและผู้บริหารสถานศึกษา ที่จะนำไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของไทยต่อไปในอนาคต



(นายอนันต์ เพิ่มวงศ์เสนีย์)

เลขาธิการสภาการศึกษา



# สารบัญ

	หน้า
<b>ตอนที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
ความเป็นมาของโครงการ	3
วัตถุประสงค์	7
ขอบเขตของโครงการวิจัย	7
กรอบแนวคิดของโครงการวิจัยและพัฒนา	8
นิยามเชิงปฏิบัติการ	11
ประโยชน์หรือผลที่คาดว่าจะได้รับ	11
กลุ่มเป้าหมายในการดำเนินงาน	12
สถานที่ดำเนินการ	12
การดำเนินงาน ระยะที่ 1 ปีงบประมาณ 2554	12
<b>ตอนที่ 2 เอกสารที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>15</b>
สภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็ก	15
ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการเรียนรู้ของครู	17
สภาพการพัฒนาครูในประเทศไทย	19
สภาพการพัฒนาครูในโรงเรียนขนาดเล็ก	21
การพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน	21
ความหมายการฝึกอบรมครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน	22
หลักการพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน	23
องค์ประกอบการพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน	24
ขั้นตอนการฝึกอบรมครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน	26
ประเภทของผู้ให้การฝึกอบรมครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน	27
ประโยชน์ของการฝึกอบรมแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน	28
การนำแนวคิดการพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานสู่การปฏิบัติ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน	28 29



## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 3 สรุปผลการดำเนินงานวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครู และผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในโรงเรียนขนาดเล็ก ระยะที่ 1	36
1. กรณีศึกษาจังหวัดเชียงใหม่และเชียงราย	37
สรุปผลการวิจัย	37
1. ผลการสังเคราะห์องค์ความรู้ที่สำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาครู และผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในเขตภาคเหนือตอนบน	38
2. ผลการศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการของสถานศึกษา ขนาดเล็กเกี่ยวกับการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้ โรงเรียนเป็นฐานในจังหวัดเชียงใหม่และเชียงราย	40
2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเชียงใหม่	40
2.2 ครูในจังหวัดเชียงใหม่	41
2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเชียงราย	42
2.4 ครูในจังหวัดเชียงราย	43
3. ผลการสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหาร สถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก จังหวัดเชียงใหม่และเชียงราย	44
3.1 ภาพจำลองรูปแบบวงล้อฟันเฟืองมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เพื่อการพัฒนาวิชาชีพครู	44
3.2 แนวคิด หลักการ ความมุ่งหมายของรูปแบบ	46
3.3 โครงสร้างการบริหารจัดการสถานศึกษา	46
3.4 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการ	46
3.5 ยุทธศาสตร์การพัฒนา	47
3.6 กระบวนการ/วิธีการพัฒนา	47
3.7 การประเมินผลและติดตามผล	47



## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4. ผลการตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบวงล้อฟันเฟือง มหาวิทยาลัยเชียงใหม่เพื่อการพัฒนาวิชาชีพครูแบบใช้โรงเรียน เป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก	47
ข้อเสนอแนะเชิงประยุกต์ในการใช้ผลการวิจัย	48
ข้อเสนอแนะการทำวิจัยครั้งต่อไป	49
<b>2. กรณีศึกษาจังหวัดพิษณุโลก</b>	<b>50</b>
สรุปผลการวิจัย	50
ความสำคัญและที่มาของปัญหาการวิจัย	50
วัตถุประสงค์	52
ขอบเขตของการวิจัย	52
นิยามเชิงปฏิบัติการ	53
กรอบการดำเนินงาน	53
การยกย่องรูปแบบ	55
ผลการวิจัย	55
1. ผลการวิเคราะห์สภาพการจัดการเรียนการสอนของครู	55
2. ผลการนำเสนอแผนกลยุทธ์การพัฒนาครูและผู้บริหาร แบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน	56
3. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้บริหารและครู แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานของคณะศึกษาศาสตร์ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้บริหารและครูแบบใช้โรงเรียน เป็นฐานของโรงเรียนขนาดเล็ก (พ.ศ. 2554-2555)	63
<b>3. กรณีศึกษาโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา</b>	<b>67</b>
<b>กาฬสินธุ์ เขต 1</b>	
สรุปผลการวิจัย	67
ข้อเสนอแนะ	70
ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา แบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน	70
1. โรงเรียนโคกน้ำเกลี้ยงวิทยาคม	70

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2. โรงเรียนโคกล่ามวิทยา	77
3. โรงเรียนทุ่งศรีเมืองประชาวิทย์	85
4. โรงเรียนบ้านคำเม็ก	92
5. โรงเรียนบ้านเหล็กกกอกสามัคคี	97
6. โรงเรียนหนองโพนวิทยายน	104
<b>4. กรณีศึกษาจังหวัดอุดรธานี</b>	<b>112</b>
สรุปผลการวิจัย	112
ผลการวิจัย	114
รูปแบบที่ 1 ร่วมเปลี่ยนแปลงสู่คุณภาพ	114
รูปแบบที่ 2 BRAINS Model	115
รูปแบบที่ 3 ปรีดาโมเดล	117
รูปแบบที่ 4 การเรียนรู้ที่อบอุ่น	120
รูปแบบที่ 5 มวลมิตรสัมพันธ์	121
รูปแบบที่ 6 ผู้บริหารมืออาชีพ	123
<b>5. กรณีศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี</b>	<b>125</b>
สรุปผลการวิจัย	125
รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา	127
แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก	
พื้นที่จังหวัดอุบลราชธานี	
ตอนที่ 1 รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา	127
ตอนที่ 2 แนวปฏิบัติในการทดลองใช้รูปแบบ	133
การสร้างรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหาร	136
สถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน	
ตัวอย่างเครื่องมือประกอบการทดลองใช้	141
รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา	
แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก	



## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>6. กรณีศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา</b>	<b>143</b>
สรุปผลการวิจัย	143
แนวทางการพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก	145
1. พื้นฐานความเข้าใจ	145
ลักษณะของชุมชน	145
ภาพรวมของโรงเรียนในกลุ่มเป้าหมาย	146
สภาพปัญหาของโรงเรียนในกลุ่มเป้าหมาย	146
ข้อเสนอการพัฒนาในอนาคต	147
กรอบแนวคิดที่ใช้ในการดำเนินการ	148
รูปแบบการขับเคลื่อนเพื่อพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก	149
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา	
2. กิจกรรมการดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม	150
3. บทบาทมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา	150
4. แผนการดำเนินงาน	151
<b>7. กรณีศึกษาโรงเรียนกลุ่มปัญญวิทยาการ อำเภอลำปาง</b>	<b>152</b>
<b>จังหวัดตราด</b>	
สรุปผลการวิจัย	152
ผลการวิจัย	153
บริบทและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครู	153
และผู้บริหารสถานศึกษา	
รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา	154
แบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน	
ผลการตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาครู	158
และผู้บริหารสถานศึกษา	
ข้อเสนอแนะ	159
รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียน	160
เป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก : ศึกษากรณีโรงเรียน	
กลุ่มปัญญวิทยาการ อำเภอลำปาง จังหวัดตราด	
วัดฤประสงค์	160

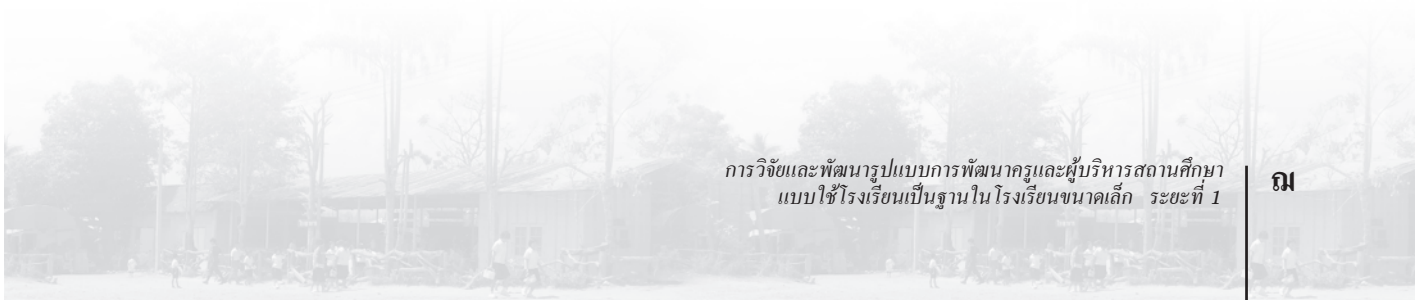
## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ลักษณะการดำเนินงาน	160
การติดตามและประเมินผล	161
<b>8. กรณีศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช</b>	<b>163</b>
สรุปผลการวิจัย	164
รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาของแต่ละโรงเรียน	168
1. รูปแบบเรียนรู้จากประสบการณ์สู่การปฏิบัติ ของโรงเรียนทุ่งชน	168
2. รูปแบบอินทนิลร่วมใจ ร่วมด้วยช่วยกัน ของโรงเรียนบ้านอินทนิล	172
3. รูปแบบร่วมคิดร่วมทำ นำผู้เรียนสู่การคิด สัมฤทธิ์ด้วยโครงการ ของโรงเรียนบ้านน้ำขาว	176
4. รูปแบบร่วมคิด ร่วมทำ ของโรงเรียนบ้านคลองแคว	181
<b>9. กรณีศึกษาจังหวัดสงขลา</b>	<b>186</b>
สรุปผลการวิจัย	186
ข้อค้นพบเพิ่มเติมจากการวิจัย	190
ข้อเสนอแนะการวิจัย	192
รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา แบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน	193
1. รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารและครูโรงเรียนบ้านชะแม	193
2. รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารและครูโรงเรียนวัดนางเหล้า	196
3. รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารและครูโรงเรียนวัดพังก และโรงเรียนวัดดีหลวง	200
4. รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารและครูโรงเรียน สมเด็จพระเจ้าพะโคะ	209
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>214</b>



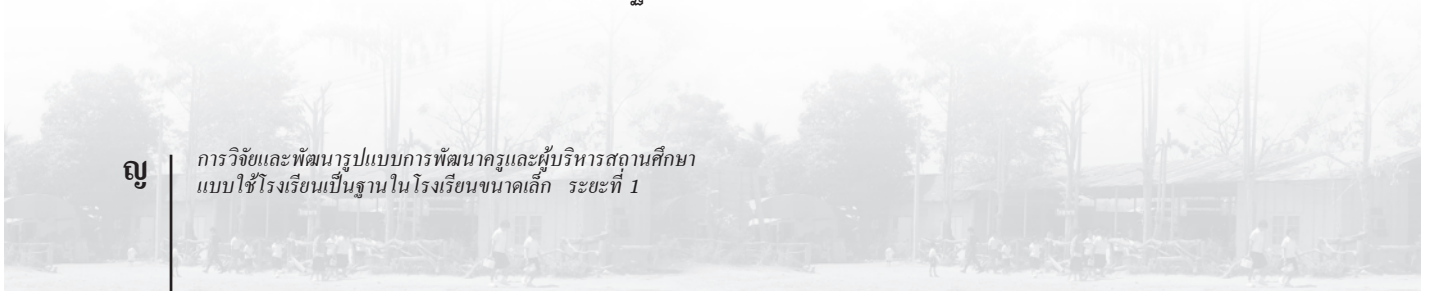
## สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 1	เปรียบเทียบแนวโน้มจำนวนโรงเรียนจำแนกตามขนาด จำนวนนักเรียน ปีการศึกษา 2552 - 2553	4
ตารางที่ 2	แสดงองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาครู และผู้บริหารสถานศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช	168



## สารบัญแผนภาพ

		หน้า
แผนภาพที่ 1	กรอบแนวคิดของการวิจัยและพัฒนา	10
แผนภาพที่ 2	ภาพจำลองรูปแบบวงล้อฟันเฟืองมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เพื่อการพัฒนาวิชาชีพครู	45
แผนภาพที่ 3	กรอบการดำเนินการวิจัย มหาวิทยาลัยนเรศวร	54
แผนภาพที่ 4	แสดงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาของโรงเรียนวัดเขาน้อย	62
แผนภาพที่ 5	ยุทธศาสตร์การดำเนินงานพัฒนาผู้บริหารและครู แบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน มหาวิทยาลัยนเรศวร	65
แผนภาพที่ 6	รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารและครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน มหาวิทยาลัยนเรศวร	66
แผนภาพที่ 7	แสดงกรอบแนวคิดการพัฒนาครูแบบการพัฒนาครูและ ผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนโคกน้ำเกลี้ยงวิทยาคม	72
แผนภาพที่ 8	แสดงองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาครู และผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนโคกน้ำเกลี้ยงวิทยาคม	73
แผนภาพที่ 9	รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา แบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนโคกล่ามวิทยา	79
แผนภาพที่ 10	แสดงกรอบแนวคิดของรูปแบบการพัฒนาครู และผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนโคกล่ามวิทยา	80
แผนภาพที่ 11	รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา แบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนทุ่งศรีเมืองประชาวิทย์	87
แผนภาพที่ 12	แสดงองค์ประกอบรูปแบบการพัฒนาครู และผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนทุ่งศรีเมืองประชาวิทย์	88
แผนภาพที่ 13	รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา แบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนบ้านคำเม็ก	93



## สารบัญแผนภาพ (ต่อ)

		หน้า
แผนภาพที่ 14	แสดงองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาครู และผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนบ้านคำเม็ก	94
แผนภาพที่ 15	รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา แบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนบ้านเหล็กกกอกสามัคคี	99
แผนภาพที่ 16	แสดงองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาครู และผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนบ้านเหล็กกกอกสามัคคี	100
แผนภาพที่ 17	รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา แบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนหนองโพนวิทยายน	106
แผนภาพที่ 18	แสดงองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาครู และผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนหนองโพนวิทยายน	107
แผนภาพที่ 19	รูปแบบร่วมเปลี่ยนแปลงสู่คุณภาพ (Change to Quality) โรงเรียนบ้านสร้างหลวงสร้างคำ	114
แผนภาพที่ 20	รูปแบบ BRAINS การพัฒนาครู โรงเรียนบ้านวาปี	116
แผนภาพที่ 21	รูปแบบการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ของโรงเรียนบ้านม่วงประชาบำรุง (PREDA MODEL)	118
แผนภาพที่ 22	แสดงเส้นทางทางไปสู่เป้าหมายการยกระดับ ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน	119
แผนภาพที่ 23	รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหาร ของโรงเรียนหนองกุงวังแสง	120
แผนภาพที่ 24	รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของโรงเรียนคำบงเจริญสุข (วงจรคุณภาพ PDCA)	122
แผนภาพที่ 25	รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี	124
แผนภาพที่ 26	องค์ประกอบพื้นฐานในการดำเนินงานตามรูปแบบการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี	132



## สารบัญแผนภาพ (ต่อ)

	หน้า	
แผนภาพที่ 27	ขั้นตอนการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี	140
แผนภาพที่ 28	กรอบแนวคิดการดำเนินการมหาวิทยาลัยราชภัฏ พระนครศรีอยุธยา	148
แผนภาพที่ 29	รูปแบบการขับเคลื่อนเพื่อพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา	149
แผนภาพที่ 30	แสดงรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก: เครือข่ายโรงเรียนกลุ่มปัญจวิทยาการ	158
แผนภาพที่ 31	รูปแบบ “การรวมโรงเรียนและรวมชั้นเรียน แบบศูนย์การเรียนรู้” มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี	160
แผนภาพที่ 32	รูปแบบเรียนรู้จากประสบการณ์สู่การปฏิบัติของโรงเรียนบ้านทุ่ง	171
แผนภาพที่ 33	รูปแบบอินทนิทร่วมใจ ร่วมด้วยช่วยกันของโรงเรียนบ้านอินทนิล	175
แผนภาพที่ 34	รูปแบบร่วมคิดร่วมทำ นำผู้เรียนสู่การคิด สัมฤทธิ์ด้วยโครงงาน ของโรงเรียนบ้านน้ำขาว	180
แผนภาพที่ 35	รูปแบบร่วมคิดร่วมทำของโรงเรียนบ้านคลองแคว	185
แผนภาพที่ 36	รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนบ้านชะแม	195
แผนภาพที่ 37	รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารและครูโรงเรียนวัดนางเหล้า	199
แผนภาพที่ 38	รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนวัดพังกก ตำบลสนามชัย และโรงเรียนวัดดีหลวง	207
แผนภาพที่ 39	รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหาร โรงเรียนสมเด็จพระเจ้าพะโคะ	212





รายงานการวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนา  
ครูและผู้บริหารสถานศึกษา  
แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก  
ระยะที่ 1





## ตอนที่ 1 บทนำ

### ความเป็นมาของโครงการ

ความเสมอภาคและโอกาสการเข้าถึงการศึกษาของประชาชนเป็นนโยบายสำคัญของกระทรวงศึกษาธิการ โดยเฉพาะการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนอย่างทั่วถึง ระยะที่ผ่านมาจึงมีการจัดตั้งสถานศึกษาในชุมชนอย่างพอเพียงสำหรับความต้องการในการรับการศึกษาของประชาชน แต่เนื่องจากต่อมาอัตราการเกิดลดลง ทำให้จำนวนเด็กที่เข้าเรียนชั้นประถมศึกษาลดลงอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับการอพยพโยกย้ายถิ่นฐานของแรงงานชนบท รวมทั้งการคมนาคมที่สะดวกขึ้นทำให้ผู้ปกครองที่มีศักยภาพนิยมที่จะส่งบุตรหลานเข้าเรียนโรงเรียนในเมืองซึ่งมีความพร้อมในปัจจุบันต่าง ๆ และมีชื่อเสียงมากกว่า รวมทั้งโรงเรียนเอกชนที่มีชื่อเสียงในตัวเมืองก็ใช้วิธีจัดบริการรถรับ-ส่งเพื่ออำนวยความสะดวกในการเดินทางด้วย ทำให้โรงเรียนประถมศึกษาในตำบลชนบทหลายแห่งกลายเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งนับวันจะมีจำนวนเพิ่มขึ้นทุก ๆ ปี จากการเปรียบเทียบข้อมูลจำนวนนักเรียนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปี 2552 และ 2553 พบว่า จำนวนโรงเรียนขนาดเล็กมีแนวโน้มเพิ่มจำนวนสูงขึ้น กล่าวคือ จำนวนโรงเรียนในปีการศึกษา 2552 มีจำนวนโรงเรียนทั้งสิ้น 31,508 โรงเรียน เป็นโรงเรียนที่มีนักเรียนต่ำกว่า 300 คนลงมาเป็นจำนวนถึง 25,151 โรงเรียน หรือ ร้อยละ 79.82 เป็นโรงเรียนขนาดเล็กนักเรียน 120 คนลงมา จำนวน 14,056 โรงเรียน (ร้อยละ 44.61) และในปีการศึกษา 2553 มีจำนวนโรงเรียนทั้งสิ้น 31,424 โรงเรียน เป็นโรงเรียนที่มีนักเรียนต่ำกว่า 300 คนลงมา จำนวนถึง 25,327 โรงเรียน หรือ ร้อยละ 80.60 เป็นโรงเรียนขนาดเล็กนักเรียน 120 คนลงมา จำนวน 14,397 โรงเรียน (ร้อยละ 45.82) รายละเอียดดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบแนวโน้มจำนวนโรงเรียนจำแนกตามขนาด จำนวนนักเรียน  
ปีการศึกษา 2552 - 2553

ขนาดโรงเรียน	จำนวนนักเรียน	จำนวนโรงเรียน				แนวโน้ม จำนวน
		ปี 2552		ปี 2553		
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
ขนาดที่ 1	น้อยกว่า 20 คน	557	1.77	581	1.85	+24
	21 - 40 คน	1,760	5.59	1,967	6.26	+207
	41 - 60 คน	2,960	9.39	3,082	9.81	+122
	61 - 80 คน	3,341	10.60	3,355	10.68	+14
	81 - 100 คน	3,025	9.60	3,040	9.67	+15
	101 - 120 คน	2,413	7.66	2,372	7.55	-41
<b>รวม</b>		<b>14,056</b>	<b>44.61</b>	<b>14,397</b>	<b>45.82</b>	<b>+341</b>
ขนาดที่ 2	121 - 200 คน	6,908	21.92	6,888	21.92	-20
ขนาดที่ 3	201 - 300 คน	4,187	13.29	4,042	21.92	-145
ขนาดที่ 4	301 - 499 คน	3,223	10.23	3,053	9.72	-170
ขนาดที่ 5	500 - 1,499 คน	2,422	7.69	2,235	7.40	-187
ขนาดที่ 6	1,500 - 2,499 คน	417	1.32	405	1.29	-12
ขนาดที่ 7	ตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไป	295	0.94	314	1.00	+19
<b>รวมทั้งสิ้น</b>		<b>31,508</b>	<b>100.00</b>	<b>31,424</b>	<b>100.00</b>	<b>-84</b>

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน: <http://www.bopp-obec.info/>

จากตารางที่ 1 แสดงว่า จำนวนโรงเรียนขนาดที่ 1 ที่มีนักเรียนน้อยกว่า 120 คน ลงมา มีจำนวนมากกว่า 1 ใน 3 ของจำนวนโรงเรียนทั้งหมด หากนับจำนวนโรงเรียนที่มีนักเรียนต่ำกว่า 300 คนลงมา จะพบว่า มีจำนวนมากกว่า ร้อยละ 80 ของจำนวนโรงเรียนทั้งหมด ซึ่งจะเป็นขนาดของโรงเรียนส่วนใหญ่ของประเทศในอนาคต



วรัยพร แสงนภาพวร (2550) ได้กล่าวถึงปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็กสรุปได้ว่า โรงเรียนขนาดเล็กประสบปัญหาในทุกด้าน โดยเฉพาะปัญหาขาดแคลนครูและบุคลากร เป็นปัญหาใหญ่อย่างหนึ่ง หลายโรงเรียนมีครูไม่ครบชั้นเรียน ครูคนเดียวต้องสอนหลายระดับและหลายกลุ่มสาระการเรียนรู้ ทำให้ครูขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ขาดโอกาสในการพัฒนาด้านต่างๆ จึงส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษา จากผลการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) พบว่าคุณภาพนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหา คือ มีโรงเรียนที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินของ สมศ. ในรอบที่ 2 กว่า 500 โรงเรียน โรงเรียนเหล่านี้คือโรงเรียนขนาดเล็กซึ่งต้องการความช่วยเหลืออย่างเร่งด่วน

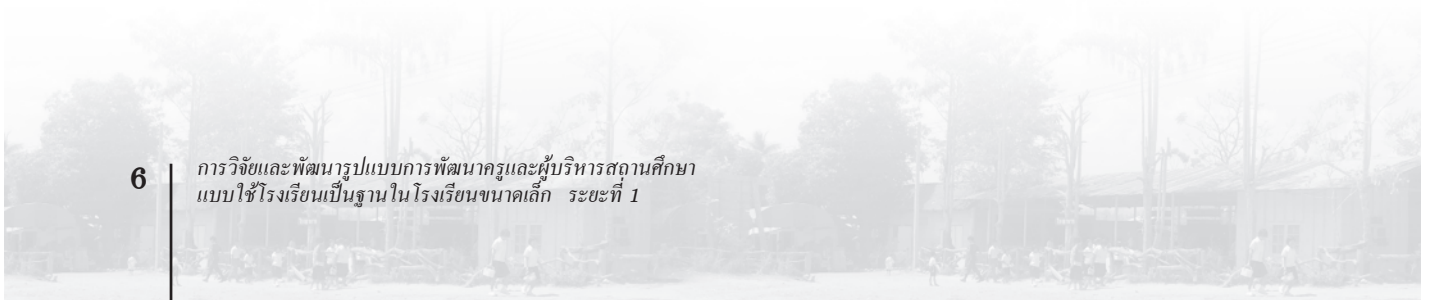
คุณภาพครูและผู้บริหารสถานศึกษา เป็นตัวบ่อนที่สำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพราะครูและผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาเป็นด้านหน้าอยู่ใกล้ชิดผู้เรียนและเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ให้เด็กไทย เก่ง ดี มีความสุข เพื่อจะได้เป็นทรัพยากรที่ดีมีคุณภาพของประเทศ แต่ครูร้อยละ 80 (ครูไกลปืนเที่ยง) ที่อยู่ในชนบทห่างไกลในโรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียนต่ำกว่า 300 คน รู้สึกด้อย ขาดโอกาส ต้องปฏิบัติหน้าที่ท่ามกลางความขาดแคลนทรัพยากร ประสบปัญหาด้านบุคลากรไม่เพียงพอและตกขอบในการปฏิรูปหลายๆ ด้าน ครูหลายคนตกเป็นเหยื่อของการอบรมเชิงพาณิชย์ บางคนหมดกำลังใจที่จะประกอบอาชีพครูต่อไป และพบว่าครูจำนวนมากขอลาออกหรือเกษียณก่อนกำหนดเพราะเบื่อหน่ายชีวิตครูมากขึ้น (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2547) จากภาวะดังกล่าวได้ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นอย่างมาก ปัจจัยที่จะทำให้โรงเรียนขนาดเล็กมีคุณภาพคือ ต้องมีการบริหารจัดการที่ดี ผู้บริหารต้องเก่ง และมีครูสอนที่เก่ง รักเด็ก ใจดีมีเมตตา ฯลฯ (วีระเมืองช้าง, 2551) ดังนั้น การพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กให้มีคุณภาพ จึงเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กต้องมีทักษะการบริหารจัดการที่ดี เพราะมีบริบทความแตกต่างจากโรงเรียนขนาดอื่น ๆ และครูในโรงเรียนขนาดเล็กก็เช่นกัน จำเป็นต้องมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนที่มีลักษณะเฉพาะ

รูปแบบการพัฒนาครูในปัจจุบัน ยังขาดนวัตกรรมใหม่ๆ ส่วนใหญ่ใช้วิธีการฝึกอบรมแบบเหมารวม โดยให้วิทยากรบรรยาย หรือการจัดประชุมกลุ่มย่อย และสรุปความคิดเห็นต่อที่ประชุมใหญ่ การดำเนินการจัดอบรมแต่ละครั้งต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก เพราะเป็นการจัดอบรมพัฒนาตามโรงแรมใหญ่ๆ ในเมืองหรือ มหาวิทยาลัย ค่าใช้จ่ายจึงหมดไป

กับการจ่ายค่าเดินทาง ค่าที่พักและอาหาร เพราะมีจำนวนผู้เข้ารับการอบรมแต่ละครั้งเป็นจำนวนมาก วิธีการบรรยายของวิทยากรเป็นการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ ในลักษณะการสื่อสารทางเดียว เนื้อหาสาระของการอบรม ผู้จัดอบรม (ส่วนใหญ่เป็นหน่วยงานในส่วนกลาง) เป็นผู้กำหนดเรื่องที่จะอบรม บางครั้งเรื่องที่อบรมห่างไกลจากเหตุการณ์ความเป็นจริงของห้องเรียน และการอบรมมีผลกระทบต่อนักเรียนเพราะครูต้องทิ้งห้องเรียนมาเข้ารับการอบรม หลังการอบรม ขาดการติดตามประเมินผลการนำความรู้ที่ได้จากการอบรมไปใช้ ผู้เข้ารับการอบรมจะมีความสนใจมากหากเรื่องอบรมมีความเกี่ยวข้องกับ การเพิ่มวิทยฐานะของตน บางครั้งการอบรมจึงมุ่งประโยชน์ของครูมากกว่าการนำผล การอบรมมาใช้แก้ปัญหาการเรียนการสอน

การพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กมีความจำเป็นต้องหา รูปแบบการพัฒนาที่มีลักษณะเฉพาะและแตกต่างไปจากโรงเรียนขนาดอื่น ๆ เพราะโรงเรียน ขนาดเล็กมีครูไม่ครบชั้นหรือครูจำนวนจำกัด ผลเสียจากการอบรมพัฒนาครูที่ผ่านมา ซึ่งต้องเชิญครูไปอบรมนอกโรงเรียน ทำให้นักเรียนถูกทอดทิ้ง ทั้งที่มีครูไม่ครบชั้น ขาด การสอนทดแทน จึงเกิดแนวคิดที่จะต้องแก้ปัญหาดังกล่าวโดยการศึกษาวิธีการพัฒนาครู โดยใช้พื้นที่ปฏิบัติงานเป็นสถานที่พัฒนา คือ การพัฒนาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การวิจัยและพัฒนาในโครงการนี้ มีกรอบแนวคิดที่สำคัญคือการพัฒนา รูปแบบ การพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อยกระดับคุณภาพครูและผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กให้มีคุณภาพ สามารถ ปฏิบัติงานในภารกิจการสอน การบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน เป็นการวิจัยหารูปแบบที่เหมาะสม แสวงหาวิธีการใหม่ๆในการพัฒนาครูที่มีลักษณะเฉพาะ ในโรงเรียนขนาดเล็ก การวิจัยใช้นักวิจัยจากภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญด้านการศึกษา หลายคณะ ครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ ซึ่งคลุกคลีอยู่ในพื้นที่โรงเรียนขนาดเล็กที่เป็นกลุ่ม ตัวอย่าง การดำเนินการวิจัยใช้กระบวนการมีส่วนร่วม ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโครงการทั้ง นักวิจัย ครู ผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษานิเทศก์ นักบริหารการศึกษา ชุมชน ร่วมกันศึกษา บริบทของพื้นที่



## วัตถุประสงค์

เพื่อวิจัยและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะ ดังนี้

1. เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา
2. เพื่อประเมินผลการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา
3. เพื่อศึกษาผลการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาในการขยายผลสู่เครือข่าย

## ขอบเขตของโครงการวิจัย

การวิจัยและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก มีขอบเขตการดำเนินงาน ดังนี้

1. การวิจัยและพัฒนา มีระยะเวลาดำเนินการต่อเนื่อง 3 ปี (2554-2556)
2. แนวทางการพัฒนา รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานแต่ละภูมิภาคอาจมีแนวทางที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับบริบทของพื้นที่ดำเนินการ
3. การวิจัยนี้ครอบคลุมประเด็น การศึกษาเอกสารงานวิจัยและองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อความเข้าใจในเรื่องการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน การวิเคราะห์บริบทและความจำเป็นในการพัฒนาครูในโรงเรียนขนาดเล็กแต่ละพื้นที่ การยกย่องรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก การตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาครู การปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาครู การจัดทำแผนและกำหนดรายละเอียดเพื่อนำแผนการพัฒนาครูฯ ไปทดลองใช้ การนำรูปแบบการพัฒนาครูฯ ไปทดลองใช้ในพื้นที่ การประเมินผลการใช้รูปแบบการพัฒนาครูฯ สรุปผลและถอดบทเรียน การขยายผลสู่เครือข่าย การนำเสนอรูปแบบและแนวทางที่เหมาะสมเพื่อนำไปปรับใช้ขยายผลในแต่ละพื้นที่ทั่วประเทศ
4. ขอบเขตพื้นที่ดำเนินการคือโรงเรียนขนาดเล็กในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระจายใน 4 ภูมิภาคของประเทศ จำนวน 10 พื้นที่ ๆ ละ 5 โรงเรียน ประกอบด้วยภาคเหนือ 3 พื้นที่ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3 พื้นที่ ภาคกลาง 2 พื้นที่ และภาคใต้ 2 พื้นที่



## กรอบแนวคิดของโครงการวิจัยและพัฒนา

ในช่วงระยะสองทศวรรษที่ผ่านมา ทุกประเทศทั่วโลกได้ริเริ่มและดำเนินการปฏิรูปการศึกษาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพมาตรฐาน สามารถผลิตกำลังคนที่มีคุณภาพสู่ยุคสังคมแห่งการเรียนรู้ ครูเป็นบุคคลสำคัญในกระบวนการปฏิรูปการศึกษาเพราะเป็นด่านหน้าและกลไกสำคัญในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน และเนื่องจากสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลง จึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาคุณภาพครูให้มีสมรรถนะสูง มีความสามารถอย่างเพียงพอที่จะพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้สามารถเผชิญสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ปัจจุบันโรงเรียนขนาดเล็กในประเทศไทย มีอยู่กว่า 13,000 โรงเรียน และมีแนวโน้มเพิ่มปริมาณสูงขึ้นทุกปี ส่วนใหญ่ประสบปัญหาด้านคุณภาพผู้เรียน คุณภาพของครูในโรงเรียนขนาดเล็กเป็นปัญหาหนึ่งที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน การพัฒนาครูที่ผ่านมาประสบปัญหาหลายด้าน คือ

1. การพัฒนาใช้วิธีการอบรมซึ่งไม่ตรงกับความต้องการของครู
2. การอบรมส่วนใหญ่มักมีระยะเวลาสั้น ไม่เหมาะกับเนื้อหา เน้นในหลักการ/ทฤษฎีมากกว่าการได้ลงมือปฏิบัติ จึงทำให้ครูไม่สามารถประยุกต์ใช้ความรู้จากการอบรมได้
3. การอบรมมักจะขาดการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง หลังการอบรมครูไม่ค่อยได้นำความรู้จากการอบรมมาใช้หรือขยายผล เพียงแต่ทำรายงานส่งผู้บริหารเท่านั้น
4. การพัฒนาครูที่ผ่านมาก่อให้เกิดผลกระทบต่อการจัดการเรียนการสอน เพราะครูต้องไปอบรมนอกสถานศึกษา ทำให้ครูต้องทิ้งการสอน โดยเฉพาะจะมีปัญหามากในโรงเรียนขนาดเล็กที่มีครูไม่ครบชั้น

การพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก เป็นการพัฒนาครูในพื้นที่ปฏิบัติงานมีกระบวนการวิเคราะห์ทรัพยากรบุคคล บริบทของพื้นที่ การออกแบบวิธีการที่เหมาะสมซึ่งมีความแตกต่างตามสภาพพื้นที่ ดังนั้นการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน จำเป็นต้องกระทำในพื้นที่ต่าง ๆ ตามสภาพภูมิศาสตร์ โดยจำแนกพื้นที่การดำเนินงาน คือ ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลางรวม กรุงเทพฯ และปริมณฑล และภาคใต้ การดำเนินงานในโครงการนี้ มีกรอบแนวคิดที่สำคัญ คือการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อยกระดับคุณภาพครูและผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กให้มีคุณภาพ สามารถปฏิบัติงานในการจัดการเรียนการสอน การบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน เป็นการวิจัยและพัฒนา รูปแบบที่เหมาะสม ที่มีลักษณะเฉพาะใน

โรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อแสวงหาวิธีการพัฒนาครูรูปแบบใหม่ที่ประหยัดค่าใช้จ่าย ใช้ผู้เกี่ยวข้องในพื้นที่ดำเนินการ สามารถพัฒนาได้ตรงตามความต้องการของครูและผู้บริหาร โดยครูและผู้บริหารมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนา มีการฝึกปฏิบัติจริง สามารถนำไปใช้ได้จริง ในโรงเรียนและห้องเรียน มีความผสมกลมกลืนกับภาระงานปกติ การพัฒนามีกระบวนการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง ผลที่คาดว่าจะได้รับ คือ องค์ความรู้ ที่เป็นแนวทางการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมและมีความเป็นไปได้ และก่อให้เกิดคุณภาพของผู้เกี่ยวข้อง คือ ครูผู้สอน ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาการวิจัยใช้นักวิจัยจากภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญด้านการศึกษาหลายคณะ ครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ ซึ่งคลุกคลีอยู่ในพื้นที่โรงเรียนขนาดเล็กที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง รายละเอียด ดังแผนภาพที่ 1

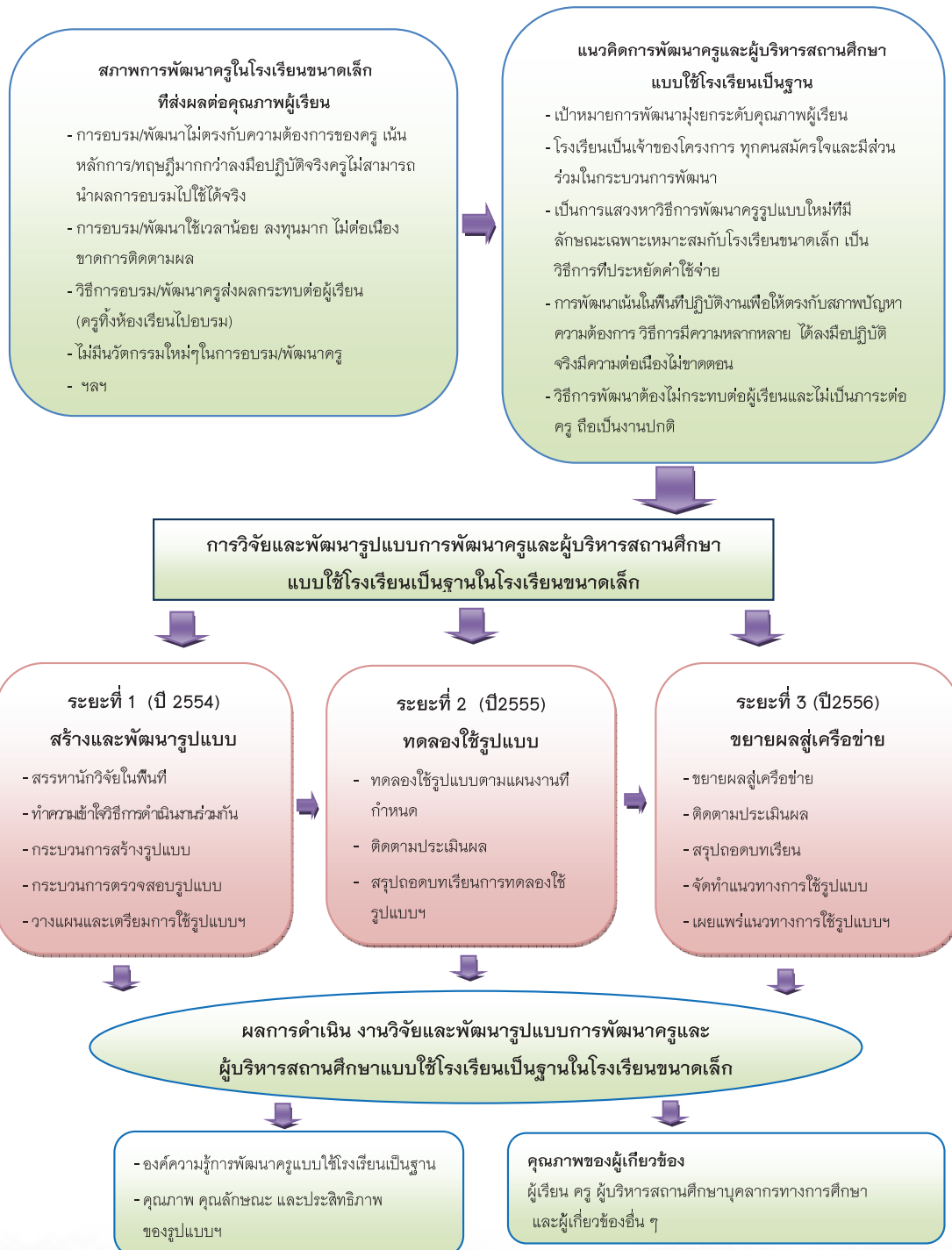
การดำเนินงานใช้กระบวนการมีส่วนร่วม ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโครงการทั้งนักวิจัย ครู ผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษานิเทศก์ นักบริหารการศึกษา ชุมชน ร่วมกันศึกษาบริบทของพื้นที่ ดำเนินการวิจัยและพัฒนา โดยมีระยะเวลาทำงาน 3 ระยะ คือ

**ระยะที่ 1 สร้างและพัฒนารูปแบบ** โดยศึกษาบริบทพื้นที่และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง ยกร่างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา ตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาครูฯ เตรียมการวางแผนและกำหนดรายละเอียดเพื่อทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาครูฯ

**ระยะที่ 2 ทดลองใช้รูปแบบ** นำรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ได้วางแผนไว้ไปทดลองใช้ ติดตามประเมินผลการดำเนินงาน เก็บข้อมูลผลการดำเนินงาน สรุปและถอดบทเรียนการดำเนินงาน

**ระยะที่ 3 ขยายผลสู่เครือข่าย** โดยขยายผลสู่โรงเรียนเครือข่าย ประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียนเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง สรุปและถอดบทเรียน จัดทำแนวทางการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน นำเสนอและเผยแพร่ ขยายผลในวงกว้าง

## แผนภาพที่ 1 : กรอบแนวคิดของโครงการวิจัยและพัฒนา



## นิยามเชิงปฏิบัติการ

**การพัฒนา รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง การพัฒนาแบบแผน โครงสร้าง องค์ประกอบ ยุทธศาสตร์ กระบวนการและวิธีการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโดยมีจุดมุ่งหมายเฉพาะในเรื่องการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก การพัฒนาผ่านขั้นตอนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยมีหลักปรัชญา แนวคิด ทฤษฎี หลักการ และกระบวนการที่เป็นองค์ประกอบเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน ช่วยให้การดำเนินงานพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ

**การพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน** หมายถึง การฝึกอบรมหรือพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้น การดำเนินการกระทำภายในโรงเรียน โดยโรงเรียนเป็นเจ้าของโครงการหรือแผนการฝึกอบรม มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของครูและผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนากระบวนการบริหาร การจัดการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพผู้เรียน เป็นการฝึกอบรมที่ตอบสนองต่อสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนและผู้เข้าฝึกอบรม มีครูผู้นำการปฏิบัติการเรียนรู้หรือบุคลากรภายนอกที่เกี่ยวข้องเป็นหลักในการจัดฝึกอบรม ผู้เข้ารับการอบรมสมัครใจเข้ารับการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรมเน้นการฝึกปฏิบัติจริงที่นำสู่โรงเรียนและห้องเรียน มีการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมเรียนรู้ระหว่างผู้ให้และผู้รับการฝึกอบรม มีการนิเทศ ติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องในลักษณะ “กัลยาณมิตรนิเทศ” การอบรมใช้กระบวนการประเมินครบวงจร ที่ทำให้เกิดวัฏจักรของการพัฒนาครูแบบยั่งยืน

**โรงเรียนขนาดเล็ก** หมายถึง โรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีจำนวนนักเรียนต่ำกว่า 300 คน ลงมา

## ประโยชน์หรือผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้รูปแบบและแนวทางการพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก เป็นนวัตกรรมการพัฒนาครูในโรงเรียนขนาดเล็กที่เหมาะสมตามสภาพพื้นที่สามารถนำไปใช้เผยแพร่ทั่วประเทศ
2. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องคือ เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สถาบันอุดมศึกษา หน่วยงานพัฒนาครูทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคสามารถนำแนวทางการพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กที่เกิดจากผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้

3. ผู้เรียนจากโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ดำเนินการวิจัย และพื้นที่ที่นำแนวทางการพัฒนาครูฯ ไปใช้ทั่วประเทศมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาของชาติ และมีมาตรฐานใกล้เคียงกับโรงเรียนทั่วไป

4. ได้นวัตกรรมการเรียนการสอนที่เป็นผลการดำเนินงานจากพื้นที่วิจัย ซึ่งมีความหลากหลายมีคุณภาพเหมาะสมกับบริบทและสังคมไทย สำหรับเผยแพร่ขยายผลในวงกว้าง

### กลุ่มเป้าหมายในการดำเนินงาน

1. องค์กรได้แก่ หน่วยงานทางการศึกษาในพื้นที่ อาทิ คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ในสถาบันอุดมศึกษาทุกภูมิภาค จำนวน 9 สถาบัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานอื่นๆ ที่มีหน้าที่จัดการศึกษา

2. บุคคล ครูผู้สอน ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 51 โรงเรียน ผู้บริหารการศึกษา ศึกษาพิเศษ นักวิชาการการศึกษา คณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ

### สถานที่ดำเนินการ

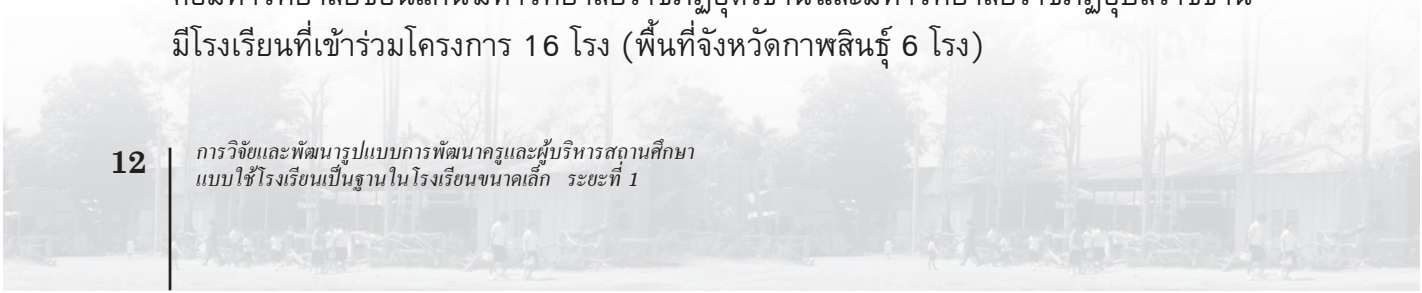
โรงเรียนขนาดเล็กระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกสังกัดจำนวน 51 โรงเรียน ในทุกภูมิภาคของประเทศ

### การดำเนินงาน ระยะที่ 1 ปีงบประมาณ 2554

การดำเนินงานในระยะที่ 1 ปีงบประมาณ 2554 ได้ดำเนินการวิจัยและพัฒนาในพื้นที่วิจัยทั่วประเทศรวม 10 พื้นที่ ๆ ละ 5 โรงเรียน (ยกเว้นพื้นที่กาฬสินธุ์ 6 โรงเรียน) รวม 51 โรงเรียน ดังนี้

- ภาคเหนือ จำนวน 3 พื้นที่ พื้นที่ดำเนินการ คือ จังหวัดเชียงใหม่ เชียงราย และพิษณุโลก มีนักวิจัยจากสถาบันอุดมศึกษาที่ดำเนินการวิจัยคือมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (2 พื้นที่) และมหาวิทยาลัยนเรศวร มีโรงเรียนเข้าร่วมโครงการ 15 โรงเรียน

- ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 3 พื้นที่ พื้นที่ดำเนินการคือ จังหวัดกาฬสินธุ์ อุตรดิตถ์ และ อุบลราชธานี คือ มีนักวิจัยจากสถาบันอุดมศึกษาที่ดำเนินการวิจัยคือมหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์และมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี มีโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ 16 โรงเรียน (พื้นที่จังหวัดกาฬสินธุ์ 6 โรงเรียน)



- ภาคกลาง จำนวน 2 พื้นที่ พื้นที่ดำเนินการคือ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา และตราด มีนักวิจัยจากสถาบันอุดมศึกษาที่ดำเนินการวิจัยคือมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยาและมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี มีโรงเรียนเข้าร่วมโครงการ 10 โรงเรียน
- ภาคใต้ จำนวน 2 พื้นที่ พื้นที่ดำเนินการคือ จังหวัดนครศรีธรรมราช และสงขลา มีนักวิจัยจากสถาบันอุดมศึกษาที่ดำเนินการวิจัยคือมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราชและมหาวิทยาลัยทักษิณ มีโรงเรียนเข้าร่วมโครงการ 10 โรงเรียน

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้จัดประชุมนักวิจัยที่เข้าร่วมโครงการทั้ง 10 พื้นที่เพื่อสร้างความเข้าใจแนวทางการดำเนินงานของโครงการ เมื่อวันที่ 28 - 29 มีนาคม 2554 ณ โรงแรมรามาร์คเด้นส์ กรุงเทพฯ จากนั้นนักวิจัยแต่ละพื้นที่ดำเนินการวิจัยในระยะที่ 1 ตามแผนงานที่ได้เสนอไว้กับสำนักงานฯ โดยนักวิจัยแต่ละพื้นที่ดำเนินการ ดังนี้

- พฤษภาคม 2554 สรรหาโรงเรียนที่สมัครใจเข้าร่วมโครงการ จัดประชุมสร้างความเข้าใจแนวทางการดำเนินงาน
- พฤษภาคม 2554 นักวิจัยและบุคลากรของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการและผู้เกี่ยวข้องแต่ละพื้นที่ร่วมวางแผนการดำเนินงาน
- มิถุนายน 2554 นักวิจัยวิเคราะห์ สังเคราะห์บริบทของโรงเรียนในโครงการ องค์ความรู้การพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน การพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก จากแหล่งข้อมูลต่างๆ ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ พัฒนารอบแนวคิดการดำเนินงานเพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก
- มิถุนายน - กรกฎาคม 2554 นักวิจัยและผู้เกี่ยวข้องในกระบวนการดำเนินงาน ปฏิบัติการสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยคณะนักวิจัยดำเนินการดังนี้
  - ศึกษาข้อมูลเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - สืบค้นข้อมูลการดำเนินงานในภารกิจต่างๆจากสภาพจริงของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยใช้กิจกรรมสนทนาเชิงลึก (Focus Group) หรือกิจกรรมอื่น ๆ ตามความเหมาะสมในแต่ละพื้นที่
  - ประมวลข้อมูลที่ได้จากการศึกษา สืบค้น
  - วิเคราะห์บริบทและความต้องการการพัฒนาครูในพื้นที่และสรรหาครูแกนนำหรือกลุ่มครูที่เป็นผู้นำการปฏิรูปการเรียนรู้ ที่มีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิรูปการเรียนรู้ และผู้บริหารสถานศึกษาแกนนำเพื่อเป็นผู้นำในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

○ ยกร่างรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก

○ จัดทำรายงานความก้าวหน้าการดำเนินงานเสนอต่อสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

● สิงหาคม 2554 คณะนักวิจัยดำเนินการตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานฯ และปรับปรุงแก้ไขโดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เกี่ยวข้องในพื้นที่

● วันที่ 18 - 19 สิงหาคม 2554 สำนักงานฯ จัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลการดำเนินงานของนักวิจัยทั้ง 10 พื้นที่ ณ โรงแรมเอเชีย กรุงเทพฯ เพื่อให้นักวิจัยได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การดำเนินงานหลังจากที่ได้ดำเนินการไประยะหนึ่ง พบว่าผลการดำเนินงานของแต่ละพื้นที่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด

● กันยายน 2554 นักวิจัยและโรงเรียนร่วมกันปรับปรุงร่างรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาฯ ให้สมบูรณ์ ร่วมจัดทำแผนและคู่มือการดำเนินงานทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก

● กันยายน 2554 นักวิจัย เสนอรายงานการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ระยะที่ 1 พร้อมแผนและคู่มือการดำเนินงานทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาฯ ต่อสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

นอกจากนี้สำนักงานฯ ได้ติดตามการดำเนินงานของนักวิจัยแต่ละพื้นที่โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้รับผิดชอบของโครงการ เริ่มตั้งแต่วันที่ 22 กรกฎาคม - 16 กันยายน 2554 เป็นการนิเทศ ชี้แนะแนวทางการดำเนินงานในแต่ละพื้นที่ และพบว่า แต่ละพื้นที่มีบริบทในการดำเนินงานที่แตกต่างกันค่อนข้างมาก โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่ยังต้องการความช่วยเหลือในเรื่องการพัฒนาคุณภาพในด้านต่างๆ

สำหรับผลการดำเนินงานในระยะที่ 1 ของแต่ละพื้นที่มีรายละเอียดผลการดำเนินงานโดยสรุป ในตอนที่ 3 ซึ่งจะขอนำเสนอในลำดับต่อไป



## ตอนที่ 2 เอกสารที่เกี่ยวข้อง

ในตอนี่ 2 นี้ จะนำเสนอสารสนเทศโดยสรุปจากเอกสารที่เกี่ยวข้องโดยมีหัวข้อต่าง ๆ คือสภาพและปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็ก การเรียนรู้ของครูซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับพัฒนาครู สภาพการพัฒนาครูในประเทศไทย การพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งมีประเด็นย่อยในเรื่องความหมาย หลักการ องค์ประกอบและขั้นตอนของการพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประเภทของผู้ให้การอบรมพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยจะได้นำเสนอรายละเอียดในลำดับต่อไป

### สภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็ก

วรัยพร แสงนภาพร (2550) ได้นำเสนอปัญหาโรงเรียนขนาดเล็กว่ามีปัญหามากมายหลายด้าน จำแนกได้ดังนี้

**1. ปัญหาด้านบุคลากร** เป็นปัญหาที่สำคัญคือ ขาดแคลนครูและบุคลากรที่มีคุณภาพ มีครูไม่ครบชั้นเรียน มีครูไม่ตรงกับสาขาวิชาเอก ขาดความชำนาญเฉพาะด้าน ครูคนเดียวต้องสอนหลายระดับและหลายกลุ่มสาระการเรียนรู้ ปัญหาเหล่านี้ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในเรื่องการพิจารณาความดีความชอบที่คิดตามเกณฑ์จำนวนบุคลากร รวมทั้งขาดบุคลากรสายสนับสนุนการสอน เช่น ธุรการ การเงิน พัสดุ และไม่มีภารโรง ทำให้ครูและนักเรียนต้องรับภาระทุกอย่าง

ส่วนในด้านคุณภาพนั้น พบว่าโรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหาครูขาดประสบการณ์ในการสร้างสื่อการเรียนการสอน ขาดความรู้ความเข้าใจในการใช้สื่อเทคโนโลยี (ICT) ครูขาดการพัฒนา มีการโยกย้ายครูตามฤดูกาล ขาดสวัสดิการที่เหมาะสม เช่น ที่พักอาศัย พาหนะในการเดินทาง ฯลฯ



**2. ปัญหาด้านงบประมาณ** เนื่องจากมีจำนวนนักเรียนไม่มาก การจัดสรรงบประมาณคิดตามรายหัวนักเรียน โรงเรียนจึงได้รับงบประมาณค่าใช้จ่ายรายหัวตามสัดส่วนจำนวนนักเรียนที่น้อยไปด้วย ไม่เพียงพอต่อการจัดซื้อวัสดุครุภัณฑ์ที่จำเป็นอย่างเพียงพอ ทำให้ไม่สามารถที่จะบริหารและจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพได้

**3. ปัญหาด้านอาคารสถานที่ สื่อ วัสดุอุปกรณ์ และครุภัณฑ์ต่าง ๆ** เช่น สื่อการเรียนการสอน ครุภัณฑ์ และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่เหมาะสมและทันสมัย หนังสือแบบเรียน หนังสืออ่านประกอบ แหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนและชุมชน อาคารเรียนมีสภาพเก่าชำรุด ทุุดโทรม และไม่เพียงพอกับความต้องการ ขาดแคลนอุปกรณ์เครื่องมือสื่อสาร เช่น โทรศัพท์ อินเทอร์เน็ต ฯลฯ ตลอดจนขาดห้องปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์และภาษา ห้องน้ำไม่ถูกสุขลักษณะ และขาดสถานที่ออกกำลังกายสำหรับเด็ก

**4. ปัญหาด้านการบริหารจัดการ** สถานศึกษาขนาดเล็กส่วนใหญ่ขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ เนื่องจาก เป็นการลงทุนค่อนข้างสูงเมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนขนาดใหญ่ มีปัญหาขาดการประสานงานและติดต่อกับหน่วยงานอื่น ๆ ขาดการนิเทศ กำกับติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และที่สำคัญขาดผู้นำสถานศึกษาที่เข้มแข็ง

**5. ปัญหาความยากจนของชุมชน** โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนประถมศึกษา ตั้งอยู่ในชนบทที่ยากจน ชุมชนด้อยการศึกษา จึงไม่สามารถให้การสนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียนได้

**6. ปัญหาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ** จากการประเมินคุณภาพภายนอกโดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) พบว่ามีสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 20,771 แห่ง จาก 32,000 แห่ง หรือประมาณร้อยละ 65 ที่ยังไม่ได้มาตรฐาน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นสถานศึกษาขนาดเล็กขาดความพร้อมในด้านต่าง ๆ อยู่มาก โดยเฉพาะมาตรฐานที่ 4 (ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์) มาตรฐานที่ 5 (ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร) นอกจากนี้โรงเรียนขนาดเล็กยังมีปัญหานักเรียนขาดเรียนบ่อยและขาดการเรียนติดต่อกันเป็นเวลานานขาดแรงจูงใจในการเรียน ขาดแคลนอาหารกลางวันและงานอนามัยไม่มีประสิทธิภาพผลสืบเนื่องมาจากปัญหาดังกล่าวข้างต้น ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนจึงมีความจำเป็นต้องได้รับการแก้ไขโดยเร็ว



## ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการเรียนรู้ของครู

### 1. มุมมองด้านการเรียนรู้ของครู

Kwakman (2003) แบ่งมุมมองการเรียนรู้ของครูเป็น 2 มุมมอง มีรายละเอียดดังนี้

#### 1.1 มุมมองด้านจิตวิทยาการรับรู้ (Cognitive psychological perspective)

ครูต้องสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้ของตนเอง โดยจะต้องได้รับการสนับสนุนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ความรู้และความเชื่อใหม่ ครูจะไม่ได้เป็นเพียงผู้ถ่ายทอดความรู้ แต่ต้องสร้างสรรค์บรรยากาศของการเรียนรู้ แม้ว่าจุดมุ่งหมายของการเรียนรู้อยู่ที่การเปลี่ยนแปลงท้ายสุดของการฝึกปฏิบัติในห้องเรียนแต่การเรียนรู้ก็ไม่จำเป็นจะต้องอยู่ในห้องเรียน การเรียนรู้ของครูจะเกิดขึ้นในสถานที่ที่หลากหลาย ประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีพลังอาจจะได้รับมาจากภายนอกห้องเรียนก็ได้

1.2 มุมมองด้านการพัฒนาความเป็นวิชาชีพ (professional development perspective) มุมมองนี้เชื่อว่าบริบทสถานที่ทำงานเป็นเรื่องที่เหมาะสมที่สุด นักวิจัยบางกลุ่มมองว่าบริบทสถานที่ทำงานน่าจะครอบคลุมเฉพาะห้องเรียน โรงเรียน ในขณะที่บางคนมองในบริบทที่กว้างกว่าน่าจะรวมถึงกลุ่มโรงเรียน เครือข่ายโรงเรียน ความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับมหาวิทยาลัย

มุมมองทั้งสองมีความเชื่อว่าการพัฒนาตนเองของครูต้องเกิดทั้งในและนอกห้องเรียน โดยสนับสนุนให้มีการสร้างแหล่งเรียนรู้โดยเฉพาะแหล่งทางวิชาชีพ เพื่อให้การเรียนรู้ไปถึงเป้าหมาย

### 2. หลักการเรียนรู้ของครูในโรงเรียน

Kwakman (2003) อธิบายหลักการการเรียนรู้ของครูไว้ 3 ประการ ดังนี้

2.1 การเรียนรู้ของครูในฐานะเป็นผู้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน เพื่อช่วยให้เกิดการบูรณาการระหว่างกระบวนการทำงานและกระบวนการเรียนรู้เข้าด้วยกันซึ่งมีประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเอง

2.2 การเรียนรู้จากการมีปฏิสัมพันธ์ในขณะทำงาน เป็นการเรียนรู้จากการมีปฏิสัมพันธ์ในขณะทำงาน เกิดจากการร่วมมือรวมพลังในการทำงานในโรงเรียนทำให้ได้ข้อมูลป้อนกลับและสารสนเทศใหม่ ๆ เป็นการช่วยสร้างวัฒนธรรมของการเรียนรู้และสร้างแหล่งการเรียนรู้

2.3 การเรียนรู้ต้องเกี่ยวข้องกับกระบวนการพัฒนาวิชาชีพครู เช่น ด้านความรู้ ด้านทักษะที่ใช้ในการสอน ด้านการจัดการห้องเรียน ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับสภาพการปฏิบัติงานจริงและนำไปใช้ประโยชน์ได้

หลักการดังกล่าวสนับสนุนให้ครูเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม เพื่อสร้างวัฒนธรรมของการเรียนรู้โดยความรู้ที่เกิดขึ้นนั้นสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและเกิดประโยชน์

### 3. วิธีการเรียนรู้ของครู

Scribner (1999) แบ่งวิธีการเรียนรู้ของครูเป็น 3 วิธี ดังนี้

3.1 วิธีการเรียนรู้แบบร่วมมือรวมพลัง (teacher collaboration) มุ่งเน้นกลยุทธ์การพัฒนาการจัดการห้องเรียนและการพัฒนาปรับปรุงทักษะด้านการสอน

3.2 วิธีการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ (individual inquiry and job experience) ใช้วิธีการอ่านเพื่อสะสมความรู้ สารสนเทศและข้อมูลต่าง ๆ และการทำวิจัยเพื่อหาวิธีสอนหรือวิธีการแก้ปัญหาให้เหมาะสมกับห้องเรียนของตน

3.3 วิธีการเรียนรู้จากกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพครูที่เป็นแบบทางการ (formal professional development activities) เช่น การประชุม การสัมมนา เป็นต้น

Kwakman (2003) กล่าวถึงการเรียนรู้ของครูในบริบทโรงเรียน 4 แบบ คือ

1) วิธีการอ่าน (reading) เป็นวิธีที่ครูใช้เพื่อสะสมความรู้ สารสนเทศรวมทั้งข้อมูลต่าง ๆ

2) วิธีลงมือปฏิบัติและวิธีการทดลอง (doing and experimenting) เป็นวิธีที่ครูเชื่อมโยงภาคทฤษฎีลงสู่ภาคปฏิบัติ การทดลองวิธีการสอนใหม่ ๆ ให้เหมาะสมกับห้องเรียนของตน

3) การสะท้อนความคิด (reflection) เป็นวิธีการเรียนรู้ที่ทำให้ครูได้ข้อมูลป้อนกลับที่ต้องนำมาปรับปรุงการสอนและการจัดการห้องเรียนของตน

4) การร่วมมือรวมพลัง (collaboration) เป็นการแบ่งปันประสบการณ์ แก้ไขปัญหากับเพื่อนร่วมงาน นำข้อมูลไปพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้

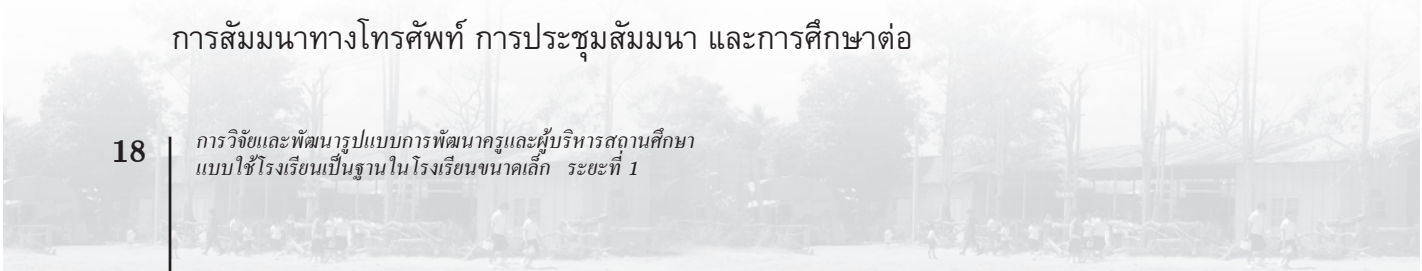
สรุปได้ว่าการจัดการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนจะต้องเป็นการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง เชื่อมโยงกับงานครู มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และบูรณาการลงไปในตารางของโรงเรียน

### 4. วิธีการพัฒนาวิชาชีพครู

รูปแบบที่ใช้ในวงการศึกษา มี 2 รูปแบบ ดังนี้

4.1 การฝึกอบรมในเวลาปฏิบัติงาน (on-the-job training) ได้แก่ การประชุมในเทศ การช่วยเหลืองาน การเป็นพี่เลี้ยง การติดตามดูแล การฝึกงาน การสับเปลี่ยนงาน

4.2 การฝึกอบรมนอกเวลาปฏิบัติงาน (off-the-job training) ได้แก่ การบรรยาย การใช้บทเรียนแบบโปรแกรม การจำลองสถานการณ์ การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน การสัมมนาทางโทรศัพท์ การประชุมสัมมนา และการศึกษาต่อ



การฝึกอบรมในเวลาปฏิบัติงานเป็นวิธีการพัฒนาวิชาชีพครูที่นิยมใช้กันมาก เพราะเป็นการฝึกอบรมที่ไม่เป็นทางการ มีค่าใช้จ่ายน้อย ปรับเปลี่ยนตารางฝึกอบรมได้ง่าย และช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้การฝึกอบรมกับผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งวิธีการที่นิยมใช้กันมากที่สุด คือ การฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (school-based training)

## สภาพการพัฒนาครูในประเทศไทย

ปัจจุบันประเทศไทยมีครูประจำการ ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวนกว่า 600,000 คน (รวมทุกสังกัด) หน่วยงานที่ดูแลการพัฒนาครูในระดับภาพรวม คือ สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.) ซึ่งเป็นหน่วยงานภายใต้การกำกับของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่ในการประสานและจัดทำนโยบาย แผน และแนวทางในการพัฒนาครูฯ ส่วนในระดับปฏิบัติการเป็นภารกิจของแต่ละหน่วยงานต้นสังกัดของสถานศึกษานั้น ๆ เช่น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารับผิดชอบการพัฒนาครูระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนรับผิดชอบการพัฒนาครูเอกชน เป็นต้น

การดำเนินงานพัฒนาครูที่ผ่านมา ส่วนใหญ่หน่วยงานในส่วนกลางเป็นผู้วางแผน และดำเนินการพัฒนา ลักษณะการอบรมพัฒนาใช้การบรรยาย ประชุมกลุ่มย่อย และสรุปความคิดเห็นต่อที่ประชุมใหญ่ จำนวนผู้เข้ารับการอบรมค่อนข้างมาก บางครั้งมีจำนวนหลายร้อยคน ผู้อบรมกับผู้ให้การอบรมไม่สามารถสื่อสารกันได้อย่างใกล้ชิด สถานที่จัดอบรมจัดตามโรงแรม มหาวิทยาลัย ซึ่งห่างไกลจากความเป็นจริงของห้องเรียน และในการเชิญครูเข้าร่วม มีค่าใช้จ่ายสูงในการเดินทาง ค่าที่พัก อาหาร ระยะเวลาการอบรมมีตั้งแต่หลักสูตร 1 วัน ถึง 30 วัน หลังการอบรมขาดการติดตามประเมินผลการนำความรู้ที่ได้จากการอบรมไปใช้ แต่ผู้เข้ารับการอบรมจะได้รับวุฒิบัตรแสดงว่าผ่านการอบรม และนำไปใช้ในการประเมินผลงานเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ การจัดการอบรมโดยส่วนกลางจึงขาดความเข้าใจในบริบทที่มีความแตกต่างระหว่างผู้เข้าอบรมที่มาจากต่างพื้นที่ ดังนั้น สิ่งที่อบรมจึงไม่สามารถใช้แก้ปัญหาการเรียนการสอนได้ (สุรศักดิ์ หลาบมาลา ,2545) สำหรับระยะเวลาที่ครูได้มีโอกาสพัฒนาตนเองในรอบปี พบว่าครูส่วนใหญ่มีเวลาในการพัฒนาตนเองพอประมาณ ร้อยละ 43.04 และได้เข้าประชุม/อบรมทางวิชาการในรอบปีที่ผ่านมา 2-3 ครั้ง ร้อยละ 47.55 (พฤษี ศิริบรรณพิทักษ์, 2549)

นอกจากนี้ มีข้อมูลผลการติดตามสภาวะการณ์ครูรายจังหวัดในปี 2550 (Teacher Watch) ของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ในด้านการพัฒนาวิชาชีพ พบว่า ครูได้รับการฝึกอบรมในรอบปีที่ผ่านมาร้อยละ 92.0 และไม่ได้เป็นผู้กำหนด

หัวข้อการอบรมเองร้อยละ 91.70 ส่วนใหญ่แหล่งที่ครูได้รับการอบรมเป็นหน่วยงานภายนอกสถานศึกษา โดยหัวข้อที่ได้รับการอบรมส่วนใหญ่ ได้แก่ วิธีการสอน การออกแบบงานสอน การจัดหลักสูตร ฯลฯ (สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา, 2550) จากข้อมูลดังกล่าวแสดงว่าในการดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ที่ผ่านมา ถึงแม้ครูจะได้รับการอบรมจำนวนมากและบ่อยครั้ง แต่ครูจำนวนหนึ่งก็ยังปฏิบัติไม่ได้ และบางส่วนยังมีความเข้าใจคลาดเคลื่อนเกี่ยวกับการปฏิรูปการเรียนรู้ ทำให้คุณภาพผู้เรียนไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นั่นคือการพัฒนาครูที่ผ่านมายังไม่ส่งผลถึงคุณภาพผู้เรียนอย่างแท้จริง

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา(2550)ได้สรุปผลการดำเนินงานพัฒนาครูของหน่วยงานต่าง ๆ ที่ผ่านมา พบปัญหาดังนี้

1) ขาดระบบการพัฒนาครูประจำการที่มีประสิทธิภาพ ทำให้การพัฒนาครูไม่มีคุณภาพและมาตรฐานที่ชัดเจน

2) ขาดงบประมาณในการพัฒนาครู ทำให้การดำเนินงานพัฒนาครูทำได้ไม่ทั่วถึงและยังไม่สามารถจัดตั้งกองทุนเพื่อการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อดำเนินการเรื่องคู่มือวิชาการให้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาครูได้

3) การอบรมส่วนใหญ่มักมีระยะเวลาสั้น ไม่เหมาะกับเนื้อหา เน้นในหลักการ/ทฤษฎีมากกว่าการได้ลงมือปฏิบัติ จึงทำให้ครูไม่สามารถประยุกต์ใช้ความรู้จากการอบรมได้

4) การอบรมมักจะขาดการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง หลังการอบรมครูไม่ค่อยได้นำความรู้จากการอบรมมาใช้หรือขยายผล เพียงแต่ทำรายงานส่งผู้บริหารเท่านั้น

5) การพัฒนาครูที่ผ่านมาก่อให้เกิดผลกระทบต่อการจัดการเรียนการสอน เพราะครูต้องไปอบรมนอกสถานศึกษา ทำให้ครูต้องทิ้งการสอน โดยเฉพาะจะมีปัญหาภายในโรงเรียนที่มีครูไม่ครบชั้นอยู่แล้ว

6) หลักสูตรการพัฒนาครูของหน่วยงานต่าง ๆ ไม่สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาตนเองของครู มักใช้รูปแบบเดิม ๆ คือการอบรม สัมมนา การอบรมในเวลาราชการทำให้ครูต้องทิ้งห้องเรียน ส่งผลกระทบต่อผู้เรียน โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็กประสบปัญหามาก

7) ไม่มีนวัตกรรมใหม่ๆ ในการพัฒนาครู การฝึกอบรมไม่เชื่อมโยงกับกิจกรรมการเรียนการสอนการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนและการพัฒนาวิชาชีพของครู

8) ไม่มีการจัดตั้งกองทุนพัฒนาครูและไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณอย่างต่อเนื่อง



## สภาพการพัฒนาคูในโรงเรียนขนาดเล็ก

โรงเรียนขนาดเล็กในประเทศไทย มีอยู่กว่า 13,000 โรงเรียนและมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี ส่วนใหญ่ประสบปัญหาด้านคุณภาพผู้เรียน คุณภาพของครูในโรงเรียนขนาดเล็กเป็นปัญหาหนึ่งที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน สภาพการพัฒนาคูของโรงเรียนขนาดเล็กในระยะเวลาที่ผ่านมาไม่มีสภาพไม่แตกต่างจากการพัฒนาคูในโรงเรียนขนาดอื่นๆ คือ การพัฒนาใช้วิธีการอบรมซึ่งไม่ตรงกับความต้องการของครู เน้นหลักการ/ทฤษฎีมากกว่าการได้ลงมือปฏิบัติจริง จึงทำให้ครูไม่สามารถประยุกต์ใช้ความรู้จากการอบรมได้ ขาดการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง พบว่า หลังการอบรมครูไม่ค่อยได้นำความรู้จากการอบรมมาใช้หรือขยายผล และรูปแบบการพัฒนาคูก่อให้เกิดผลกระทบต่อการจัดการเรียนการสอน เพราะครูต้องไปอบรมนอกสถานศึกษา ทำให้ครูต้องทิ้งการสอน โดยเฉพาะจะมีปัญหามากในโรงเรียนขนาดเล็กที่มีครูไม่ครบชั้น

## การพัฒนาคูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การพัฒนาคูหรือฝึกอบรมครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นแนวทางหนึ่งที่เหมาะสมสำหรับการแก้ปัญหาคุณภาพครูในโรงเรียนขนาดเล็ก เพราะเป็นการพัฒนาคูและผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่ปฏิบัติงาน โดยไม่ต้องให้ครูออกจากโรงเรียน เป็นการแก้ปัญหาครูทั้งห้องเรียนไปเข้ารับการอบรม คือการใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนา แนวทางดังกล่าวเป็นวิธีการพัฒนาทั้งครูและผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยร่วมกันขับเคลื่อนกิจกรรมการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนไปพร้อมๆกันทั้งโรงเรียน เน้นการพัฒนาที่มีเอกภาพ ยึดสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนเป็นหลัก โรงเรียนเป็นเจ้าของโครงการ ดำเนินการพัฒนาโดยกลุ่มครูหรือกลุ่มผู้บริหารในโรงเรียนหรือโรงเรียนใกล้เคียง ที่ได้รับการยอมรับ เป็นการพัฒนาที่เกิดจากความสมัครใจของทุกฝ่ายโดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน แนวทางการดำเนินงานใช้กระบวนการร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมกันพัฒนาระหว่างผู้ให้และผู้รับการพัฒนา การพัฒนาเน้นการฝึกปฏิบัติจริงในเนื้องานที่กำลังปฏิบัติ สอดคล้องกับงานในหน้าที่ การพัฒนามีความต่อเนื่องไม่ขาดช่วง มีกระบวนการพัฒนาที่ชัดเจน หลังการพัฒนามีกระบวนการติดตาม นิเทศ ช่วยเหลืออย่างใกล้ชิด และมีการประเมินผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาเป็นระยะ ลักษณะการพัฒนาเป็นภาระงานปกติของครู ไม่เป็นการสร้างภาระให้ครู แต่ทุกคนที่อยู่ในกระบวนการพัฒนาดังเป้าหมายในเรื่องคุณภาพผู้เรียนร่วมกัน รูปแบบการพัฒนาในลักษณะนี้จะสามารถแก้ปัญหาคุณภาพของครูในสถานศึกษาขนาดเล็กได้เป็นอย่างดี

## ความหมายการฝึกอบรมครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

EI-Baz และคณะ (2003) อธิบายเกี่ยวกับการฝึกอบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่าเป็นวิธีการที่ให้ครูในโรงเรียนได้เตรียมความพร้อมในด้านสื่อวัสดุการเรียนรู้ ซึ่งถือเป็นเทคนิคพื้นฐานของการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน วิธีการอบรมดังกล่าวนี้จะช่วยพัฒนาให้ครูเกิดความสนใจและเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนภายในห้องเรียนมากขึ้น

ศศิธร เขียวกอ (2548) ได้สรุปความหมายของการฝึกอบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจากเอกสารงานวิจัยของ UNESCO (1986) Sabar และ HaShahar (1999) สุวิมล ว่องวานิช (2546) และอรพรรณ พรสีมา และ พงษ์ศักดิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ (2547) ไว้ว่า เป็นกระบวนการพัฒนาการเรียนรู้ของครูตามสภาพปัญหาและความต้องการของครูที่เข้าร่วมกิจกรรม มีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของครูในการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพผู้เรียนวิธีการฝึกอบรมเน้นการปฏิบัติจริงที่นำลงสู่ห้องเรียน มีการร่วมกันคิดร่วมกันวางแผนการจัดทำหลักสูตรและปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้ให้และผู้ได้รับการฝึกอบรมเป็นประจำ เพื่อช่วยกันแก้ปัญหาหรือพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง มีกิจกรรมและสื่อสารจัดการเรียนการสอน มีขั้นตอนการดำเนินงานที่ประกอบด้วย การวางแผน การนำไปปฏิบัติ การตรวจสอบ และการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

กระบวนการดังกล่าวจะมีคุณลักษณะที่สำคัญ 7 ประการ (วิษณุ ทรัพย์สมบัติ, 2549) ดังนี้

1. การฝึกอบรมมุ่งให้ครูเกิดการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างยั่งยืน
2. การฝึกอบรมเกิดขึ้นภายในโรงเรียนตามความต้องการจำเป็นของครูแต่ละคนซึ่งไม่มีผลกระทบต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และครูไม่เสียเวลาที่ต้องเดินทางออกไปฝึกอบรมนอกโรงเรียนเหมือนการฝึกอบรมแบบเดิม
3. สื่อวัสดุการเรียนรู้ที่ใช้ในการฝึกอบรมสามารถนำไปใช้ประโยชน์สำหรับการจัดการเรียนการสอนในห้องเรียนได้ทันที
4. สื่อวัสดุการเรียนรู้จัดทำขึ้นด้วยการบูรณาการทางด้านภาษาและวิธีวิทยาเข้าด้วยกัน
5. กระบวนการฝึกอบรมเกิดจากผู้นำในโรงเรียนหรือครูพี่เลี้ยงในโรงเรียนที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ หรืออาจเกิดจากเจ้าหน้าที่ภายนอกโรงเรียน ได้แก่ เจ้าหน้าที่ในระดับจังหวัด หรือเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานส่วนกลางเป็นผู้ดำเนินการก็ได้
6. กระบวนการฝึกอบรมมีคำหลักที่สำคัญ คือ กระบวนการวางแผน (process of learning) การปฏิบัติ (implementation) และการประเมินผล (evaluation)

7. กระบวนการฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่ทุกคนต้องเข้าใจถึงโครงสร้างและกระบวนการดำเนินงานที่ต้องเข้ามาเกี่ยวข้องและรับผิดชอบร่วมกันในกิจกรรมที่ได้ปฏิบัติ สมาคมการศึกษาวิชาครูในยุโรป (The Association for Teacher Education in Europe - ATEE, 1993-1995) ซึ่งเป็นสมาคมพัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา พบว่า นักการศึกษาได้ตระหนักในความสำคัญของโรงเรียนและชี้ว่า โรงเรียนต้องเป็น ศูนย์กลางการปฏิบัติการศึกษา ดังนั้น การพัฒนาครูซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติการศึกษาจึง ต้องสนองตอบความต้องการของโรงเรียนและของครูในโรงเรียน แนวคิดใหม่ในการฝึกอบรม หรือพัฒนาครูประจำการได้เปลี่ยนจากการใช้สถาบันเป็นฐาน และกิจกรรมที่เน้นหนักในด้านหลักสูตรไปเป็นการฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและกิจกรรมที่เน้นหนักในด้านการเรียนรู้ โดยให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพการเรียนรู้มากกว่าการสอน (อ้างถึงใน สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2547)

### หลักการพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2547) ได้เสนอหลักการการพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ ดังนี้

1. เป็นการพัฒนาที่เกิดขึ้นตามสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของครูในการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพผู้เรียน
2. เป็นการพัฒนาครูที่โรงเรียนหรือชุมชนของโรงเรียนโดยโรงเรียนเป็นเจ้าของโครงการ
3. เป็นการพัฒนาครูโดยครูหรือกลุ่มครูที่เป็นผู้นำการปฏิบัติการเรียนรู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติการเรียนรู้ และมีความเชี่ยวชาญหรือมีประสบการณ์การพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน
4. เป็นการฝึกอบรมที่เกิดจากความสมัครใจของครูผู้เข้ารับการฝึกอบรม มิใช่เป็นการบังคับ
5. เป็นการร่วมคิด ร่วมศึกษา ร่วมวางแผน ร่วมกันพัฒนาระหว่างผู้ให้และผู้รับการฝึกอบรม
6. เป็นวิธีการฝึกอบรมที่เน้นการปฏิบัติจริง ใช้สื่อและกิจกรรมประกอบการอบรม และนำลงสู่ห้องเรียนเพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างจริงจัง
7. เป็นการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องหลายครั้ง หลายวิธีการทั้งในลักษณะการประชุมกลุ่มและการพบปะเป็นรายบุคคลอย่างใกล้ชิดสม่ำเสมอ เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาและพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน



8. เป็นการฝึกอบรมที่ใช้กระบวนการ P D C A คือมีการวางแผนนำไปปฏิบัติ ตรวจสอบหรือประเมินผล ลงมือแก้ไขและนำไปปรับปรุงเพื่อวางแผนดำเนินการเป็นวงจร การพัฒนาที่ต่อเนื่อง

9. เป็นการฝึกอบรมที่มีการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลโดยใช้กระบวนการ “กัลยาณมิตรนิเทศ” มีการประเมินหลากหลายรูปแบบ ทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการอบรม และประเมินผลจากการฝึกอบรมของครูผู้เข้ารับการฝึกอบรมและประเมินผลจากผู้เรียน ของครูผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วย

10. เป็นการทำหน้าที่ตามภาระปกติเพื่อยกระดับคุณภาพและมาตรฐานวิชาชีพครู และคุณภาพผู้เรียน

### องค์ประกอบการพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

สำหรับองค์ประกอบการพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำนักงานเลขาธิการ สภาการศึกษา (2547) ได้เสนอไว้ สรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุน อำนวยความสะดวกในการ พัฒนาครูในโรงเรียนให้สำเร็จตามเป้าหมาย และเป็นผู้ผลักดันแผนการพัฒนาครูให้อยู่ใน แผนปฏิบัติการของโรงเรียน

2. ผู้จัดฝึกอบรม คือครูที่เห็นปัญหาและมีความต้องการในการอบรม ร่วมกันจัด อบรมโดยมีวัตถุประสงค์ต้องการแก้ปัญหาที่ตนประสบอยู่

3. ผู้ให้การฝึกอบรม คือครูที่มีความรู้ความเข้าใจ ในเรื่องที่ครูเข้ารับการอบรม ต้องการ มีความเชี่ยวชาญ สามารถถ่ายทอดประสบการณ์ได้ดี เป็นที่ยอมรับของเพื่อนครู

4. ผู้เข้ารับการอบรม คือครูที่มีความสนใจและสมัครใจเข้ารับการอบรม

5. ระยะเวลาอบรม ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้จัดอบรมและผู้ให้การอบรม เป็นการ ดำเนินการที่สม่ำเสมอต่อเนื่องไม่ขาดตอน ผู้ให้การอบรมและผู้อบรมอาจพบกันในเวลา ปฏิบัติงานสาธิตวิธีการในขณะปฏิบัติงาน หรือ พบปะสนทนากันเป็นประจำในช่วงเวลาว่าง เช่น หลังเลิกเรียน ช่วงพักรับประทานอาหาร หรือช่วงเข้าก่อนเข้าเรียน ก็ได้

6. รูปแบบการพัฒนาไม่ตายตัว แต่มีกระบวนการที่เป็นระบบ ใช้ วงจร PDCA เป็น กระบวนการตรวจสอบการดำเนินการ และใช้กระบวนการกัลยาณมิตรในการพัฒนา คือ 1) การให้ใจมีศรัทธาต่อกันระหว่างผู้อบรมและผู้ให้การอบรม 2) ร่วมใจ ทั้งผู้อบรมและผู้ ให้การอบรมร่วมใจกันทำงานเป็นทีม 3) ตั้งใจ คือทุกคนที่อยู่ในกระบวนการมีความ แน่วแน่ตั้งใจเรียนรู้ ฝึกฝน ปรับปรุงแก้ไข เพื่อสร้างสรรค์งานการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ 4) เปิดใจ ทุกคนพร้อมและยอมรับที่จะพัฒนาตนเอง

7. เนื้อหาการอบรม ตามความต้องการของผู้อบรม ตรงกับงานที่ปฏิบัติจริงในห้องเรียน

8. สถานที่อบรม ใช้ในโรงเรียน ในห้องเรียน สามารถสาธิตวิธีการปฏิบัติจริงได้ทันที

9. งบประมาณ ตามที่โรงเรียนจัดสรร และอยู่ในแผนงานประจำปีของโรงเรียน

10. การประเมินผล มี 3 ระยะ คือ ก่อน ระหว่าง และหลังการอบรม

สำหรับเงื่อนไขที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเอาใจใส่ สนับสนุนอย่างจริงจัง โดยบรรจุแผนการพัฒนาคูไว้ในแผนปฏิบัติการของโรงเรียน ผู้ให้การอบรมต้องเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับอย่างแท้จริง

### วัตถุประสงค์

Unesco (1986) (อ้างถึงในวิชญ์ ทรัพย์สมบัติ, 2549) ได้ระบุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ ดังนี้

1. พัฒนาทักษะส่วนบุคคล ด้านทักษะการสื่อสาร เนื้อหาสาระของการเรียนรู้ ทศนคติและค่านิยมในการสอน ความรับผิดชอบและมาตรฐานการปฏิบัติงาน

2. เพื่อยกระดับสมรรถภาพทางวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการเรียนการสอน กระบวนการวิจัย การแก้ปัญหา การพัฒนาหลักสูตร การวางแผนและการพัฒนาโปรแกรมทางการศึกษา

3. เพื่อสร้างความรู้เกี่ยวกับเนื้อหา สาระเรียนรู้ในสาขาวิชาต่าง ๆ

4. เพื่อการปรับเปลี่ยนหลักสูตรการเรียนรู้เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสังคม

5. เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน เช่น การออกกลางคันของนักเรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ

6. เพื่อสร้างความคุ้นเคยให้กับครูในการใช้นวัตกรรมต่าง ๆ ของโครงการ/แผนงาน

7. เพื่อประโยชน์ในเชิงบริหารจัดการและให้ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานต่าง ๆ

8. เพื่อสร้างความก้าวหน้าทางประสบการณ์ในเชิงวิชาชีพให้กับครูแต่ละคน

นอกจากนี้ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา(2547) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่า เพื่อให้ครูที่เป็นผู้นำการปฏิบัติการเรียนรู้ไปช่วยพัฒนาเพื่อนครูให้มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามแนวปฏิบัติการเรียนรู้และสร้างผู้นำรุ่นใหม่ให้ขยายเครือข่ายการพัฒนาครูในระดับกว้างมากขึ้น จนเกิดการปฏิบัติการเรียนรู้ไปทั่วประเทศ โดยเน้นการฝึกปฏิบัติจริง การร่วมคิด ร่วมทำ การนิเทศแบบกัลยาณมิตรและติดตามประเมินผลอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง

## ขั้นตอนการฝึกอบรมครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

Unesco (1986) ได้จัดทำแผนงานเพื่อพัฒนาครูผู้สอนใน 5 ประเทศ คือ สาธารณรัฐเกาหลี เนปาล ปากีสถาน ปาปัวนิวกินี และไทย ด้วยกระบวนการอบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งมีขั้นตอนหลักของ การฝึกอบรม 5 ขั้นตอน (อ้างถึงในวิชญ์ ทรัพย์สมบัติ, 2549) ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การระบุปัญหาของการฝึกอบรม** เป็นการดำเนินการโดยใช้เทคนิคการประเมินความต้องการจำเป็นมาใช้วางแผนการฝึกอบรม เพื่อสำรวจปัญหาและความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม โดยอาจใช้วิธีการสำรวจ สัมภาษณ์ การสังเกต ฯลฯ ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะถูกนำมาจัดลำดับความสำคัญสูงสุดเพื่อวางแผนในการฝึกอบรม ขั้นตอนนี้ อาจดำเนินการโดยคณะกรรมการทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ทั้งนี้โรงเรียนจำเป็นต้องส่งเสริมและสนับสนุนการใช้การฝึกอบรมเป็นแนวปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา

**ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดเกณฑ์** ในการอบรมนั้นจำเป็นต้องสร้างค่าหรือเกณฑ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการฝึกอบรม ซึ่งเป็นเป้าหมายที่จะเกิดขึ้นภายหลังจากการฝึกอบรมเสร็จสิ้น

**ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดทางเลือกสำหรับการฝึกอบรม** เป็นการใช้ชุดของเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นจากขั้นตอนที่แล้วมาพิจารณาเพื่อกำหนดทางเลือกต่าง ๆ ของการฝึกอบรม มีการจัดโครงการฝึกอบรม พิจารณาคัดเลือกและวิเคราะห์ทางเลือกต่าง ๆ อย่างเป็นระบบตามความต้องการจำเป็นที่เกิดขึ้น แล้วตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติพร้อมกับการวางแผนและการนำเสนอแผนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของการฝึกอบรม

**ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการฝึกอบรม** เป็นการนำเอาขั้นตอนที่ได้วางแผนก่อนการฝึกอบรมมาใช้เป็นกิจกรรมของการดำเนินงาน เป็นกิจกรรมการดำเนินการร่วมกันระหว่างผู้ดำเนินการฝึกอบรมและผู้รับการอบรมในโรงเรียน มีการเตรียมการเกี่ยวกับวัสดุ การฝึกอบรม ผู้อำนวยการความสะอาดหรือผู้ดำเนินการฝึกอบรมและผู้รับการฝึกอบรมถูกคัดเลือกและดำเนินการร่วมกัน ทั้งมีการจัดหาแหล่งทรัพยากรที่เกี่ยวกับวัสดุการเรียนรู้และบุคคลเพื่อใช้ในการดำเนินการก่อนการฝึกอบรมจริง อาจมีการดำเนินการฝึกอบรมเป็นโครงการทดลองเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมก่อนการปฏิบัติงานจริง

**ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลการฝึกอบรม** เป็นการพิจารณาถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการฝึกอบรม รูปแบบที่ใช้สำหรับการประเมินต้องใช้ทั้งการประเมินระหว่างการฝึกอบรมและประเมินสรุปผลการฝึกอบรมโดยสมาชิกในกลุ่มแผนงานหรือผู้รับการฝึกอบรมดำเนินการร่วมกัน



สมาคมการศึกษาวิชาครูในยุโรป (อ้างถึงในสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2547) ได้ระบุถึงแนวทางการพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ดังนี้

1. โรงเรียนต้องศึกษาสถานการณ์ทั้งในและนอกโรงเรียนเพื่อแยกแยะความต้องการและศักยภาพของบุคลากรในโรงเรียน
2. โรงเรียนต้องศึกษาว่าเคยประสบความสำเร็จอย่างไรในอดีตและควรวางแผนอย่างไรต่อไปในอนาคต
3. โรงเรียนกำหนดเป้าหมายที่คาดว่าจะเป็นไปได้จริงและนำข้อมูลเหล่านี้มากำหนดแผนการฝึกอบรมครู
4. โรงเรียนให้ครูที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนเป็นผู้ให้การฝึกอบรมครูในโรงเรียนและอาจมีครูจำนวนไม่มากจากโรงเรียนใกล้เคียงมาเข้าร่วมรับการฝึกอบรมด้วย
5. วิธีการฝึกอบรมเน้นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อยกระดับความรู้และทักษะการจัดการเรียนการสอน
6. เน้นการทำงานเป็นทีมและการจัดกิจกรรม
7. หลังการฝึกอบรมเสร็จสิ้นแล้ว ครูที่เข้ารับการฝึกอบรมจะกลายเป็นครูผู้นำในโรงเรียนของตนต่อไป

### ประเภทของผู้ให้การฝึกอบรมครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ศศิธร เขียวกอ (2548) ได้แบ่งประเภทของผู้ให้การฝึกอบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

**ประเภทที่ 1** โรงเรียนจัดหาบุคลากรในโรงเรียนทำหน้าที่เป็นผู้ให้การฝึกอบรมอาศัยปฏิสัมพันธ์จากการทำงานร่วมกันภายในสถานที่เดียวกันของบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่คล้าย ๆ กัน และช่วยกันวางแผนการจัดการเรียนการสอน จัดประชุมร่วมกันระหว่างครูผู้มีประสบการณ์และครูผู้เข้ารับการอบรม

**ประเภทที่ 2** โรงเรียนจัดหาบุคลากรภายนอกโรงเรียนเข้ามาทำหน้าที่เป็นผู้ให้การฝึกอบรมภายในโรงเรียน อาศัยความร่วมมือจากบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาที่อยู่ภายนอกโรงเรียนเข้ามาดำเนินการฝึกอบรมตามความต้องการของครูแต่ละคนในโรงเรียน โดยครูและผู้ให้การฝึกอบรมจะจัดประชุมร่วมกันเพื่อหาความต้องการจำเป็นของครูแต่ละคน จากนั้นร่วมกันวางแผนการเรียนรู้อบรมทั้งจัดเวลาให้สอดคล้องกับชั่วโมงการทำงานและความต้องการของครู

Smylie และคณะ (2001) พบว่า การฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และใช้ผู้ให้การฝึกอบรมประเภทที่ 2 ที่อาศัยความร่วมมือระหว่างบุคลากรภายในและภายนอกโรงเรียนเป็นการฝึกอบรมที่มีคุณภาพมากที่สุดอีกด้วย

**ประเภทที่ 3** หน่วยงานเอกชนทำหน้าที่เป็นผู้ให้การฝึกอบรมแต่เข้ามาดำเนินการฝึกอบรมภายในโรงเรียนโดยออกแบบการฝึกอบรมให้ตรงกับความต้องการของโรงเรียน มีความยืดหยุ่นในด้านเนื้อหา ผู้ให้การฝึกอบรม และเวลาในการฝึกอบรมเพื่อสนองความต้องการของโรงเรียน

**ประเภทที่ 4** หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาทำหน้าที่เป็นผู้ให้การฝึกอบรม การฝึกอบรมที่ใช้ผู้ให้การฝึกอบรมประเภทนี้ดำเนินการฝึกอบรมโดยให้โรงเรียนระบุความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมของโรงเรียนเข้ามาที่หน่วยงาน จากนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะเข้าไปประสานงานกับโรงเรียนเพื่อออกแบบหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นดังกล่าว แล้วจึงเปิดหลักสูตรการฝึกอบรมเหล่านี้ขึ้นมาเพื่อให้ครูเข้าไปฝึกอบรม

### ประโยชน์ของการฝึกอบรมแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

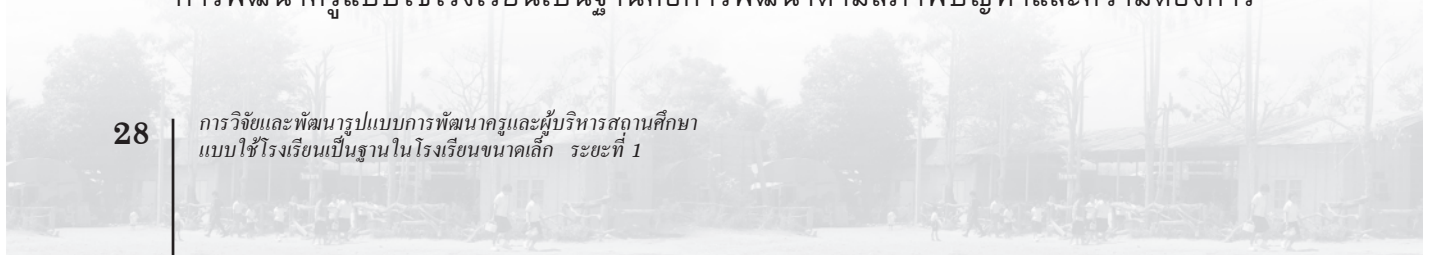
Powney และคณะ (1993) สรุปประโยชน์ของการฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ดังนี้

1. ประโยชน์ต่อโรงเรียนในด้านที่ครูไม่ต้องทิ้งชั่วโมงสอนไปอบรม ด้านการสร้างความร่วมมือของครูในโรงเรียน ด้านการประหยัดงบประมาณและทรัพยากร
2. ประโยชน์ต่อครูพี่เลี้ยง ในด้านการสร้างความตระหนัก และเป็นการเสริมพลังให้กับครูพี่เลี้ยง
3. ประโยชน์ต่อการพัฒนาวิชาชีพครู
4. ประโยชน์ต่อการสร้างเครือข่ายสนับสนุนการศึกษา

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2547) ได้ดำเนินโครงการสนับสนุนการฝึกอบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในปี 2545 - 2546 พบว่าการพัฒนาครูรูปแบบนี้มีจุดเน้นการสร้างเอกภาพการพัฒนาที่ยึดโรงเรียนเป็นฐาน ช่วยสร้างวัฒนธรรมการพัฒนา การจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ มีความต่อเนื่องและยั่งยืน ประหยัดค่าใช้จ่ายและมีประสิทธิภาพ การดำเนินงานใช้ครูต้นแบบ ครูแกนนำ ครูแห่งชาติ เป็นวิทยากรไปอบรมเพื่อนครูที่โรงเรียน ผลการดำเนินงานได้รูปแบบการพัฒนาครู จำนวน 10 รูปแบบ

### การนำแนวคิดการพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานสู่การปฏิบัติ

การพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีเป้าหมายสำคัญเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน หลักการสำคัญของการพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานคือการพัฒนาตามสภาพปัญหาและความต้องการ



ของโรงเรียนและผู้เข้ารับการอบรม มีครูผู้นำการปฏิบัติการเรียนรู้เป็นหลักในการฝึกอบรม ครูเข้ารับการอบรมด้วยความสมัครใจ วิธีการอบรมเน้นการปฏิบัติจริงใช้กระบวนการร่วมคิด ร่วมศึกษาปัญหา ร่วมปฏิบัติ ร่วมเรียนรู้ทั้งผู้ให้การอบรมและผู้เข้ารับการอบรม มีการนิเทศ ติดตามผลและประเมินผลโดยใช้กระบวนการกัลยาณมิตรนิเทศ และการทำงานโดยใช้วงจร PDCA อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ทำให้เกิดนวัตกรรมทางการศึกษาและนวัตกรรม การพัฒนาครูในโรงเรียนที่ยั่งยืน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2547)

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

Sabar & HaShahar (1999) ศึกษาปฏิสัมพันธ์ระหว่างสภาพโรงเรียนกับการฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและศึกษารูปแบบการจัดการของโรงเรียนรวมทั้งผลของการฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและการนำผลของการฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ เป็นการศึกษารายกรณี (case study method) โดยมีขั้นตอนการดำเนินการฝึกอบรม เช่น ขั้นตอนการหาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม ขั้นตอนการหาทางเลือกในการแก้ปัญหา ขั้นตอนการตัดสินใจร่วมกันในการปฏิบัติการฝึกอบรม นอกจากนี้ยังพบว่าการอบรมในโรงเรียนที่มีการบริหารงานแบบกระจายอำนาจจะช่วยสนับสนุนการทำงานของครู เพิ่มแรงจูงใจ ทักษะคิดในการทำงาน รวมทั้งช่วยสร้างวัฒนธรรมของการเรียนรู้แบบร่วมมือรวมพลังในโรงเรียนอีกด้วย

Robinson & Carrington (2002) ศึกษาการใช้รูปแบบการพัฒนาวิชาชีพครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เกิดจากความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับมหาวิทยาลัย เป็นการศึกษา รายกรณี (case study method) โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** การสำรวจความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม ใช้เทคนิคการอภิปรายกลุ่ม (Group discussion) โดยใช้ครูและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูล แบ่งเป็นกลุ่มย่อยประมาณ 16 คน ประเด็นการอภิปราย คือ การจัดกระบวนการเรียนรู้ ปัญหาการจัดกระบวนการเรียนรู้ พื้นที่ของการพัฒนาวิชาชีพครู

**ขั้นตอนที่ 2** การออกแบบการฝึกอบรม เป็นการดำเนินงานระหว่างนักวิจัยกับครูที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย โดยเลือกมา 1 กรณี เพื่อเลือกจุดเน้นและรูปแบบการเรียนรู้ของครู ใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม (focus group) แบ่งครูออกเป็น 2 กลุ่ม ประเด็น คือ รูปแบบการเรียนรู้ของครู จุดเน้นตามความสนใจของครู และสารสนเทศที่ครูต้องการ

**ขั้นตอนที่ 3** การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นักวิจัยและครูมีอาชีพกับครูที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย ร่วมกันวางแผนและเรียนรู้ร่วมกับนักวิจัยคนที่สองและครูมีอาชีพ โดยใช้กิจกรรมการประชุมแลกเปลี่ยน

**ขั้นตอนที่ 4** การฝึกปฏิบัติจริงในห้องเรียน เป็นการดำเนินงานของครูที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย เพื่อนำแผนการจัดการเรียนรู้และความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากขั้นตอนที่ 3 ลงสู่ห้องเรียน ใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม ในระหว่างการสนทนากลุ่ม ครูจะได้รับเอกสารและบทความที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาชีพครูแบบต่าง ๆ เพื่อช่วยให้ครูเลือกพื้นที่ความสนใจได้

**ขั้นตอนที่ 5** การนิเทศและติดตามผล เป็นการดำเนินงานของนักวิจัยคนที่สองกับครูแต่ละคนที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย นักวิจัยคนที่สองจะเข้าไปเยี่ยมชั้นเรียนเพื่อร่วมกันวางแผนและดำเนินงานตามหัวข้อความสนใจของครูแต่ละคน รวมทั้งการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นตลอดจนการเตรียมแผนการจัดการเรียนรู้ ขั้นตอนนี้อยู่ในช่วงสัปดาห์ที่ 2 - สัปดาห์ที่ 6 และใช้เทคนิคการสนทนากลุ่มในวันสุดท้าย 1 วันครึ่ง ระหว่างครูกลุ่มที่ 1 กับ ครูกลุ่มที่ 2 เพื่อร่วมกันแบ่งปันความรู้ร่วมกันและรายงานความก้าวหน้าในการเรียนรู้

**ขั้นตอนที่ 6** การสะท้อนความคิดของครูต่อรูปแบบการจัดการฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เกิดจากความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับมหาวิทยาลัย ใช้เทคนิคการสัมมนากลุ่มใหญ่ ประเด็นของการสัมมนา คือ ประโยชน์ของรูปแบบการฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จุดด้อยของการฝึกอบรม วิธีการทำให้เกิดความยั่งยืน ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ การดำเนินงานนี้ใช้เวลา 1 วันครึ่ง

การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 4 หัวข้อ คือ (1) พื้นที่จุดเน้นของครูรายบุคคล (2) ผลทางบวกของกระบวนการ (3) พื้นที่สำหรับการปรับปรุง และ (4) ความคิดเพื่อการร่วมมือรวมพลังที่ยั่งยืน ซึ่งสรุปผลได้ว่า รูปแบบการอบรมดังกล่าวมีประสิทธิผลดีเน้นการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่ผ่านกระบวนการเรียนรู้แบบร่วมมือรวมพลังระหว่างอาจารย์ในมหาวิทยาลัยกับครูในโรงเรียน นอกจากนี้ผู้เข้ารับการอบรมเสนอแนะว่าควรมีการปรับปรุงในเรื่องของเวลา และวิธีการมองหาจุดที่ต้องพัฒนาหรือจุดที่สนใจซึ่งเป็นเรื่องยาก

Evertson (1989) ศึกษาการพัฒนาและใช้รูปแบบการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและประเมินผลการฝึกอบรมโดยใช้การวิจัยเชิงทดลองเพื่อปรับปรุงการจัดการห้องเรียนในระดับประถมศึกษา หลักการที่ใช้คือ ส่งหน่วยพัฒนาบุคลากรประจำเขตพื้นที่ทำหน้าที่เป็นผู้ให้การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการในโรงเรียน จำนวน 3 ครั้ง ครั้งละ 1 วัน จากนั้นผู้ให้การฝึกอบรมจะใช้เวลาเพิ่มอีก 2 สัปดาห์ สำหรับพัฒนาการนำเสนอและกิจกรรมสำหรับการประชุมเชิงปฏิบัติการซึ่งจะจัดขึ้นก่อนวันเปิดภาคเรียน หลังจากนั้นจะเข้าสู่กระบวนการฝึกอบรมตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

**ขั้นตอนที่ 1** การให้ความรู้ เป็นการดำเนินงานระหว่างผู้ให้การฝึกอบรมกับครูที่อยู่ในกลุ่มทดลอง เพื่อให้ความรู้และฝึกปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้พื้นที่หรือการเตรียมความพร้อมของห้องเรียน การสร้างกฎสำหรับพฤติกรรมทั่ว ๆ ไป การสร้างกฎและกระบวนการสำหรับเรื่องเฉพาะ ได้แก่ ก) การใช้พื้นที่ในห้องเรียนและสิ่งอำนวยความสะดวก ข) การใช้พื้นที่นอกห้องเรียน ค) การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของห้องเรียน ง) การมีส่วนร่วมในกิจกรรมประจำวัน จ) การมีส่วนร่วมในกิจกรรมระหว่างกลุ่มย่อย

**ขั้นตอนที่ 2** การฝึกปฏิบัติจริงในห้องเรียน เป็นการดำเนินงานโดยครูที่อยู่ในกลุ่มทดลองนำความรู้ที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 ไปฝึกปฏิบัติในห้องเรียน ตั้งแต่วันแรกของการเปิดภาคเรียน ดำเนินการตลอดภาคเรียน

**ขั้นตอนที่ 3** การนิเทศติดตาม เป็นการดำเนินงานระหว่างผู้ให้การฝึกอบรมกับครูที่อยู่ในกลุ่มทดลองเพื่อติดตามผลจากการประชุมเชิงปฏิบัติการโดยผู้ให้การฝึกอบรมจะเน้นย้ำหลักการของการจัดห้องเรียน ได้แก่ ก) ความยืดหยุ่นด้านพฤติกรรมและด้านวิชาการ ข) การรับรู้พฤติกรรมที่เหมาะสม ค) การหยุดพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม ง) การลงโทษและการให้แรงเสริม จ) การปรับปรุงการสอนสำหรับเด็กรายบุคคลและรายกลุ่ม ฉ) การสอนให้เด็กมีเหตุผล และ ช) การจัดการกับปัญหาเฉพาะอย่าง รวมทั้งแนะนำการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

ผลการศึกษาพบว่า การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ใช้ผู้ให้การฝึกอบรมจากหน่วยงานภายนอก เป็นรูปแบบที่ได้ผลดี เด็กที่เรียนในห้องดังกล่าวมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงกว่าและแก้ไขปัญหาพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของตนเองได้ดีกว่า

อรพรรณ พรสีมา และ พงษ์ศิริบรรณพิทักษ์ (2546) ทำการสังเคราะห์การวิจัยและพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์รายงานการวิจัยและพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจำนวน 10 โครงการ ได้แก่ 1) โครงการปียมิตรสัมพันธ์ 2) โครงการเครือข่ายกลุ่มสัมพันธ์ 3) โครงการร่วมด้วยช่วยกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 4) โครงการร่วมสร้างองค์ความรู้สู่การพัฒนาผู้เรียน 5) โครงการจุดประกายด้วยปลายพู่กัน 6) โครงการเครือข่ายสหมิตร 7) โครงการการมีส่วนร่วมกิจกรรมแบบผสมผสาน 8) โครงการธาตุพนมร่วมใจ 9) โครงการการเรียนรู้คู่สัญญา 10) โครงการการเรียนรู้สู่การพัฒนาที่ไม่รู้จัก โดยโครงการดังกล่าวมีกรอบแนวคิดของการฝึกอบรมเกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หลังจากนั้นครูนำผลที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ในห้องเรียน ระยะเวลาในการอบรมใช้เวลา 4 เดือน ผู้ให้การอบรมเป็นครูต้นแบบเป็นส่วนมาก และพบว่า การพัฒนาครูในลักษณะนี้จะประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพต้องใช้รูปแบบการดำเนินงานประเมินครบวงจร PDCA ประกอบด้วย



### ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน (Plan) มีรายละเอียดการดำเนินงานคือ

1) มีการประชุมร่วมกันระหว่างวิทยากรผู้ให้การอบรมและผู้เข้ารับการอบรมเพื่อวางแผนการดำเนินงานร่วมกัน

2) การศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการการอบรม อาจใช้แบบสอบถามหรือสัมภาษณ์ผู้ที่เข้ารับการอบรม เพื่อให้การพัฒนาครูเป็นไปตามความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม และตรงกับปัญหาที่ครูผู้เข้ารับการอบรมประสบอยู่

3) นำผลจากการศึกษาในข้อ 2) ไปจัดทำโครงการ แผนการฝึกอบรม โดยระบุวัตถุประสงค์ รูปแบบวิธีการ เนื้อหา ระยะเวลา แหล่งทรัพยากรการเรียนรู้และสถานที่อบรมโดยแผนงาน โครงการจะต้องตอบสนองต่อความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม

### ขั้นตอนที่ 2 การนำไปปฏิบัติ (Do) มีรายละเอียดการดำเนินงาน ดังนี้

1) วิทยากรผู้ให้การอบรม จัดการอบรมตามแผนงาน โครงการที่กำหนดไว้รูปแบบการอบรมมีความหลากหลายตามความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม มีความเหมาะสมกับบริบทของครู สภาพพื้นที่

2) ผู้เข้ารับการอบรมนำความรู้ที่ได้จากการอบรมไปจัดเตรียมกิจกรรมสื่อการเรียนการสอนและนำลงสู่การปฏิบัติการสอนจริงในห้องเรียน

3) ผู้เข้ารับการอบรมสังเกต เก็บ บันทึกข้อมูลความเปลี่ยนแปลงของผู้เรียนที่เกิดจากกิจกรรมการเรียนการสอน รวบรวมและสรุปปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการจัดการเรียนการสอนบันทึกเป็นข้อมูลเพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป

### ขั้นตอนที่ 3 การประเมินหรือตรวจสอบการดำเนินงาน (Check) มีรายละเอียดการดำเนินงาน ดังนี้

1) วิทยากรผู้ให้การอบรม นิเทศ ติดตามผลการจัดการเรียนการสอนของครูผู้เข้ารับการอบรม โดยดำเนินการอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยมีกระบวนการดังนี้

1.1) เยี่ยมชั้นเรียนและสังเกตการณ์สอนของครูผู้เข้ารับการอบรมเป็นระยะๆ ตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้ รวบรวมข้อมูลบันทึกเป็นข้อสังเกตเพื่อการปรับปรุงพัฒนาและให้กำลังใจครูผู้เข้ารับการอบรม

1.2) วิทยากรผู้อบรมประชุมกับครูผู้เข้ารับการอบรมหรือการพบกันเป็นกลุ่มตามความเหมาะสม เพื่อพูดคุย ปรึกษาหารือ สะท้อนความคิดระหว่างกัน หรือร่วมกันคิด วิเคราะห์ปัญหาเพื่อหาทางแก้ไข ปรับปรุงการจัดการกิจกรรมการเรียนการสอน หรือชื่นชมให้กำลังใจระหว่างครูผู้สอนด้วยกัน เพื่อลดความเครียดและเสริมแรงให้ครูมีกำลังใจในการปฏิบัติการสอน ช่วงเวลาที่ดำเนินการอาจเป็นช่วงนอกเวลาเรียน วันเสาร์-อาทิตย์หรือตามความสะดวกของผู้เข้าร่วม ทั้งนี้จะต้องเป็นการกระทำที่สม่ำเสมอ ต่อเนื่องไม่ขาดช่วง

1.3) การพบปะสนทนาเป็นรายบุคคล ผู้ให้การอบรมอาจเข้าไปสอบถาม พูดคุยกับครูผู้เข้ารับการอบรมเป็นการส่วนตัวและให้คำปรึกษาหารือตามเวลาที่สะดวก ทั้งนี้อาจใช้เครื่องมือสื่อสารช่วย เช่น โทรศัพท์ หรือการพบปะพูดคุยโดยพบหน้ากันใน ช่วงเวลาหลังอาหารกลางวัน หลังเลิกเรียน การพบปะพูดคุยเป็นประจำจะช่วยให้เกิดความ สัมพันธ์ที่ดีของผู้ให้การอบรมและผู้เข้ารับการอบรมและจะส่งผลต่อการพัฒนางานด้าน การจัดการเรียนการสอน

1.4) การประชุม สรุปผล จัดนิทรรศการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้และการเสวนา เพื่อรับฟังข้อเสนอแนะและประเมินผลการอบรมพัฒนา

2) การนิเทศติดตามและประเมินผล โดยใช้กระบวนการ “กลายณมิตรนิเทศ” เป็น กระบวนการประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพื่อชี้ทางบรรเทาทุกข์และชี้สุขเกษมศานต์ โดย ทุกคนมีเมตตาธรรมพร้อมที่จะชี้แนะช่วยเหลือซึ่งกันและกันโดยมีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ 1) การให้ใจมีศรัทธาต่อกันระหว่างผู้อบรมและผู้ให้การอบรม 2) ร่วมใจ ทั้งผู้อบรม และผู้ให้การอบรมร่วมใจกันทำงานเป็นทีม 3) ตั้งใจ คือทุกคนที่อยู่ในกระบวนการมี ความแน่วแน่ตั้งใจเรียนรู้ ฝึกฝน ปรับปรุงแก้ไข เพื่อสร้างสรรค์งานการเรียนการสอนที่มี คุณภาพ 4) เปิดใจ ทุกคนพร้อมและยอมรับที่จะพัฒนาตนเอง

**ขั้นตอนที่ 4** การลงมือแก้ไขและปรับปรุง (Action) เป็นขั้นตอนการนำผลจาก การตรวจสอบหรือผลการประเมินมาวิเคราะห์ หาสาเหตุข้อบกพร่อง หาทางแก้ไขปรับปรุง และนำไปปฏิบัติในลำดับต่อไป

ศศิธร เขียวกอ (2548) ศึกษาเปรียบเทียบผลการฝึกอบรมระหว่างการฝึกอบรม ครูแบบดั้งเดิมและแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน(school based training : SBT) โดยแบ่ง การดำเนินงานออกเป็น 3 ระยะ คือ (1) ระยะเตรียมการฝึกอบรม มีการเตรียมการจัดทำ หลักสูตร สำรวจความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม พัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม ใช้ระยะเวลา 3 สัปดาห์ (2) ระยะการฝึกอบรม มีการวัดสมรรถภาพของผู้เข้ารับการอบรม จากแบบวัด เข้าฟังการบรรยายและฝึกอบรม ใช้ระยะเวลา 5 สัปดาห์ (3) ระยะหลัง การฝึกอบรม มีการประเมินผล และปรับปรุงการฝึกอบรม ใช้เวลา 2 สัปดาห์ ผลของการวิจัย พบว่า รูปแบบการฝึกอบรมแบบดั้งเดิมยังมีความเหมาะสมและสามารถนำมาใช้พัฒนาครู ได้ดีเมื่อหน่วยงานต้องการเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจในสาระความรู้ใหม่ ทักษะติดต่อ การทำงาน รวมทั้งการยอมรับความสามารถของตนเอง เพราะสามารถจัดได้สำหรับครู จำนวนมากและใช้เวลาสั้น อย่างไรก็ตามการฝึกอบรมแบบดังกล่าวไม่ประสบความสำเร็จ ในด้านการลงมือปฏิบัติ ไม่ได้นำไปใช้จริง ส่วนการฝึกอบรมแบบ SBT จะมีประสิทธิภาพ ในแง่การลงทุนพัฒนา เห็นผลได้ชัดเจนเป็นรูปธรรม นอกจากนี้กระบวนการฝึกอบรมยัง

สร้างบรรยากาศของการทำงานและการเรียนรู้ได้ดี เพิ่มโอกาสในการทำงานร่วมกัน เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สะท้อนความคิดเห็น

ประเภทของผู้ให้การฝึกอบรม พบว่า ครูในโรงเรียนสามารถเป็นผู้ให้การฝึกอบรมดีกว่าผู้ประเมินมีอาชีพหากครูคนนั้นมีความรู้ และความสามารถอย่างแท้จริง ถูกต้องตามหลักการ เพราะจะมีจิตวิทยาการถ่ายทอดความรู้ ช่วยเหลือแนะนำได้ มีมนุษยสัมพันธ์ ได้รับความไว้วางใจ จะรู้ปัญหาและความต้องการของโรงเรียน ประหยัดค่าใช้จ่าย ส่วนผู้ให้การฝึกอบรมมีอาชีพหรือผู้เชี่ยวชาญภายนอกจะมีความรู้เกี่ยวกับการจัดกิจกรรม การเรียนการสอนกว้างขวางทำให้สามารถอธิบายข้อสงสัยต่าง ๆ ได้อย่างไม่จำกัด มีประโยชน์ในแง่ความถูกต้องตามหลักการ ความคงทนของความรู้

ปัจจัยที่ส่งผลให้การพัฒนาครูมีคุณภาพ มี 3 ประการ คือ (1) เวลา คือ ครูต้องการเวลาที่เพียงพอ อบรมสม่ำเสมอและต่อเนื่อง (2) ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องให้การสนับสนุนในด้านเวลา งบประมาณ และวัสดุ มีการให้กำลังใจ กระตุ้นจิตสำนึก เผยแพร่ผลงาน และ (3) แหล่งทรัพยากรต่าง ๆ ในโรงเรียน ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียน กลุ่มเพื่อนครู และแหล่งค้นคว้าข้อมูลในโรงเรียน

สรุปขั้นตอนการฝึกอบรมจากงานวิจัยข้างต้นได้ ดังนี้

- (1) ขั้นสำรวจความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม ส่วนใหญ่ใช้กระบวนการกลุ่ม และเทคนิคการสนทนากลุ่ม
- (2) ขั้นตอนการออกแบบการฝึกอบรม ส่วนใหญ่ใช้กระบวนการกลุ่มในการออกแบบ
- (3) ขั้นตอนการฝึกปฏิบัติ ใช้การฝึกปฏิบัติรายบุคคลในห้องเรียน
- (4) ขั้นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ใช้การประชุมแลกเปลี่ยน
- (5) ขั้นนิเทศและติดตามผล ส่วนใหญ่ใช้การสนทนาเป็นรายบุคคล
- (6) ขั้นสะท้อนความคิด ส่วนใหญ่ใช้การสัมมนา
- (7) ขั้นประเมินผลการฝึกอบรม ใช้การสัมมนาและการประเมินความพึงพอใจ

จากสารสนเทศที่นำเสนอพบว่า การการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานถือเป็นแนวทางหนึ่งที่มีความสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ ในการดำเนินงานปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) เพราะการพัฒนาบุคลากรรูปแบบนี้ เป็นวิธีการที่ประหยัดงบประมาณ การพัฒนาดำเนินการตามสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนและครูผู้เข้ารับการพัฒนาอย่างแท้จริง การพัฒนาเป็นไปโดยความสมัครใจ มิได้เป็นการสั่งการจากต้นสังกัด วิธีการพัฒนานั้น



การฝึกปฏิบัติจริงในสถานที่ปฏิบัติงาน ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการวางแผน ร่วมคิด ร่วมศึกษาปัญหา ร่วมปฏิบัติ มีการนิเทศ ติดตามผล ให้ความช่วยเหลือผู้เข้ารับการพัฒนาดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง จนเกิดวัฒนธรรมการพัฒนางานแบบสม่ำเสมอ ต่อเนื่องไม่ขาดตอน หากมีการศึกษาอย่างจริงจังผลการศึกษาน่าจะเป็นข้อมูลสำคัญที่นำไปสู่การผลักดันให้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาที่ดำเนินการอยู่ในประเทศไทยในโอกาสต่อไป



## ตอนที่ 3

สรุปผลการวิจัยและพัฒนา

รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา  
แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ระยะที่ 1



## กรณีศึกษาจังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดเชียงราย<sup>1</sup>

คณะผู้วิจัย	รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ ภูวิภาดาบรรณ
	รองศาสตราจารย์ ดร.ชูชีพ พุทธิประเสริฐ รองศาสตราจารย์ ดร.ต่าย เชียงฉิน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ผจงกาญจน์ ภูวิภาดาบรรณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฤตินันท์ สมุทร์ทัย ดร.ปรารถนา โกวิทยางกูร นางชัชวารี หมอยา
หน่วยงาน	คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

### สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 4 ประการ คือ 1) เพื่อสังเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในเขตภาคเหนือตอนบน 2) เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหาและความต้องการของสถานศึกษาขนาดเล็กเกี่ยวกับการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในจังหวัดเชียงใหม่ และจังหวัดเชียงราย 3) เพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก จังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดเชียงราย 4) เพื่อตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กจังหวัดเชียงใหม่ และจังหวัดเชียงราย

<sup>1</sup> โปรดศึกษารายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เรื่องนี้ได้จากซีดีที่แนบมาพร้อมเอกสารท้ายเล่มนี้

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนขนาดเล็ก จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 44 คน จาก 5 โรงเรียน ได้แก่ 1) โรงเรียนชุมชนบ้านพร้าวหุ่ม อ.แม่แจ่ม 2) โรงเรียนบ้านสามสบ อ.แม่แจ่ม 3) โรงเรียนบ้านรินหลวง อ.เชียงดาว 4) โรงเรียนบ้านห้วยทรายขาว อ.เชียงดาว 5) โรงเรียนบ้านห้วยจะค่าน อ.เชียงดาว และผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนขนาดเล็ก จังหวัดเชียงราย จำนวน 49 คน จาก 5 โรงเรียน ได้แก่ 1) โรงเรียนปางมะภาควิทยา อ.เวียงป่าเป้า 2) โรงเรียนบ้านป่าดิงงาม อ.แม่สรวย 3) โรงเรียนแม่สองโน อ.แม่จัน 4) โรงเรียนบ้านห้วยไร่สามัคคี อ.แม่ฟ้าหลวง และ 5) โรงเรียนเจ้าพ่อหลวงอุปถัมภ์ 5 อ.แม่สาย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย 1) แบบสอบถามเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา 2) แบบสอบถามเกี่ยวกับครูผู้สอน 3) แบบสอบถามความคิดเห็นของกรรมการสถานศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียน 4) แบบบันทึกผลการสนทนากลุ่มกับนักเรียน 5) แบบบันทึกผลการสนทนากลุ่มกับผู้ปกครอง 6) แบบบันทึกผลการสนทนากลุ่มกับตัวแทนชุมชน และ 7) แบบประเมินคุณภาพของรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ใช้สถิติเชิงพรรณนา โดยการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์การกระจาย สำหรับข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

## ● ผลการวิจัย

### 1. ผลการสังเคราะห์องค์ความรู้ที่สำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในเขตภาคเหนือตอนบน

พบว่า การวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาครูมักมุ่งพัฒนาครูโดยการฝึกอบรมโดยตรงจากผู้เชี่ยวชาญโดยใช้หลักการ เช่น กัลยาณมิตรร่วมกับ PDCA มีการส่งเสริมให้ครูเรียนรู้จากการทำวิจัยชั้นเรียน เป็นต้น แต่วิธีการพัฒนาดังกล่าวจะมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นสำหรับบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็กที่มีครูผู้เชี่ยวชาญการสอนไม่ครบสาขาวิชา โดยการเพิ่มรูปแบบการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ที่ครูสามารถเรียนรู้ด้านเนื้อหาวิชา และการสอนแบบบูรณาการจากเครือข่ายทั้งนี้โดยผ่านเทคโนโลยีและเครื่องมือสื่อสารที่โรงเรียนและบุคลากรพอจัดหาได้ หรือได้รับความช่วยเหลือจากองค์กรอื่นอยู่แล้ว องค์ความรู้ที่สำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน สรุปได้ 3 ประเด็นหลัก คือ

1.1 การพัฒนาครูและผู้บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานตั้งอยู่บนความเชื่อที่ว่า การเรียนรู้ที่แท้จริง คือ การที่ครูและผู้บริหารเป็นผู้สร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง และเป็น

ความรู้ที่สัมพันธ์กับบริบทชั้นเรียนและโรงเรียนของตนเองและเป็นการเรียนรู้ที่ยั่งยืน การเปลี่ยนแปลงโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเป้าหมายของการพัฒนาวิชาชีพ โดยครูและผู้บริหารโรงเรียนต้องแก้ปัญหา ร่วมกันทั้งในเรื่องการปรับเปลี่ยนเนื้อหาและ กระบวนการเรียนรู้ ที่ทำให้ทั้งครู ผู้บริหาร บรรลุเป้าหมายของการพัฒนาวิชาชีพ และ นักเรียนมีผลการเรียนที่ดี ดังนั้นจึงควรมีการสนับสนุนให้ครูและผู้บริหารสถานศึกษาเกิด การเรียนรู้ทางวิชาชีพตามสภาพและปัญหาจริงในบริบทโรงเรียนของตนและชุมชนจึง เป็นการพัฒนาวิชาชีพที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

1.2 รูปแบบการพัฒนาวิชาชีพครูและผู้บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็น รูปแบบของการพัฒนาวิชาชีพสามด้านที่สอดคล้องกันและดำเนินการร่วมกัน เปรียบได้ กับการทำงานของฟันเฟืองสามอัน คือ 1) รูปแบบของการฝึกอบรมโดยตรง (Direct Training) เป็นการเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่ครูและผู้บริหารมีความต้องการในการ ปฏิบัติงานและเผชิญปัญหาในสภาพจริง 2) รูปแบบการเรียนรู้ในโรงเรียน (Learning in School) ที่เปิดโอกาสให้ครูและผู้บริหารใช้ความรู้ ทักษะ ในการปฏิบัติงานจริง มี การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในโรงเรียน เพื่อการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเองนำไปสู่การเรียนรู้ ที่ยั่งยืน 3) รูปแบบการเรียนรู้นอกโรงเรียนผ่านเครือข่ายทางสังคม (Learning out of School via Social Networks) เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับผู้ร่วม วิชาชีพและชุมชน รูปแบบนี้จะเหมาะสมมากสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กเนื่องจากกิจกรรม การเรียนรู้นี้ทำได้โดยครูไม่ต้องออกนอกโรงเรียน แต่อาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศและ การสื่อสารที่โรงเรียนขนาดเล็กมีอยู่แล้ว หรืออุปกรณ์การสื่อสารที่บุคลากรจัดหาเองได้ เช่น โทรศัพท์มือถือพร้อมโปรแกรมเสริม และการติดต่อผ่าน Social Networks แบบต่างๆ

1.3 กิจกรรมการพัฒนาคูและผู้บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียน ขนาดเล็กที่สอดคล้องกับการพัฒนาทั้งสามรูปแบบดังกล่าวประกอบด้วย 1) การฝึกอบรม โดยตรงซึ่งประกอบด้วย การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในเรื่องที่เป็น ปัญหาและความต้องการของครูและผู้บริหารในโรงเรียน การให้คำปรึกษา (Consultation) ทั้งรายกลุ่มและรายกรณี และการจัดกิจกรรมให้เกิดความตระหนัก (Awareness Sessions) ทางวิชาชีพ รวมทั้งกิจกรรมการเรียนรู้จากวิทยากรที่สร้างศรัทธาได้ (Charismatic Speakers) 2) การเรียนรู้ด้วยตนเองในโรงเรียน ประกอบด้วย การโค้ชซึ่งกันและกัน (Peer Coaching) การร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Sharing of Experience) การร่วมกลุ่ม แก้ปัญหา (Group Problem Solving) การเล่าเรื่องราว (Story Telling) การทำแฟ้ม สะสมงานสำหรับครู (Teacher's Portfolio) และการทำวิจัยในชั้นเรียน (Classroom Action Research) 3) การเรียนรู้นอกโรงเรียนผ่านเครือข่ายสังคม ประกอบด้วยการใช้เครือข่าย ทางสังคมในรูปแบบต่างๆ เช่น Face book, Twitter, Internet, มือถือ การร่วมมือกับครูใน



โรงเรียนอื่นๆ หรือชุมชนด้านการพัฒนาวิชาชีพ เป็นต้น จากกิจกรรมการพัฒนาทั้ง 3 ลักษณะดังกล่าวข้างต้น เป็นการขับเคลื่อนที่เกิดขึ้นโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หากได้กระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ และทั่วถึงทั้งโรงเรียน ย่อมนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพทั้งด้านครู ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้เรียนในที่สุด

## 2. ผลการศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการของสถานศึกษาขนาดเล็กเกี่ยวกับการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในจังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดเชียงราย

### 2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเชียงใหม่

สภาพทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ มีอายุ และอายุราชการค่อนข้างมาก จบปริญญาโทสาขาวิชาบริหารการศึกษา มีตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ซึ่งนับว่าเป็นผู้ที่มีทั้ง คุณวุฒิ วิทยุฒิ และประสบการณ์ทางการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาบางคนต้องสอนด้วยเพราะมีครูไม่ครบชั้นเรียน ในรอบปีที่ผ่านมา มีผลงานวิชาการ และได้รับการฝึกอบรมพัฒนาเพิ่มเติมความรู้ การฝึกอบรมพัฒนาส่วนใหญ่จะจัดในช่วงเวลาเปิดเทอม ทำให้มีผลกระทบต่อการจัดการเรียนการสอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโรงเรียนขนาดเล็กที่มีครูจำนวนน้อย นอกจากนั้นผู้บริหารสถานศึกษายังเห็นว่า เนื้อหาสาระที่ได้รับการฝึกอบรมมายังไม่ตรงกับความต้องการของโรงเรียน โดยที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการรู้ในเรื่อง การบริหารงานด้านบุคคล ด้านการเงินและพัสดุ การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา การนิเทศภายในสถานศึกษา การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา เป็นต้น โดยใช้วิธีการที่เหมาะสม คือ การใช้โรงเรียนเป็นฐาน เช่น ใช้กระบวนการร่วมมือ ร่วมพลัง แบ่งปันประสบการณ์ กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรในโรงเรียน การฝึกอบรม และศึกษาด้วยตนเอง เป็นต้น

### องค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

1) ผู้บริหารสถานศึกษามีองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการบริหารสถานศึกษาใน 10 ด้าน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ผู้บริหารมีอยู่ในระดับมาก 8 ด้าน ปานกลาง 2 ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา รองลงมา คือด้านการบริหารกิจการนักเรียน 2) ผู้บริหารสถานศึกษามีปัญหาการใช้องค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษาใน 10 ด้าน โดยภาพรวม ผู้บริหารมีปัญหาการใช้ อยู่ในระดับ น้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ผู้บริหารมีปัญหาการใช้อยู่ในระดับ ปานกลาง มี 6 ด้าน น้อย 4 ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านนโยบายและการวางแผนการศึกษา รองลงมา คือ การบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่ 3) ผู้บริหารสถานศึกษา มีความต้องการพัฒนาองค์ความรู้

ที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษาใน 10 ด้าน โดยภาพรวม ผู้บริหารมีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ผู้บริหารมีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับมาก 7 ด้าน ปานกลาง 3 ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา รองลงมา คือ การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

ในเรื่ององค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวม ผู้บริหารสถานศึกษา มีองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก มีปัญหาการใช้องค์ความรู้ในระดับน้อย และต้องการพัฒนาองค์ความรู้ในระดับมาก โดยเรื่องที่ต้องการพัฒนาสูงสุด คือ ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ทั้งนี้เพราะโรงเรียนได้ได้รับการรับรองคุณภาพแล้วจะเป็นศักดิ์ศรีและชื่อเสียงของโรงเรียน เป็นที่เลื่อมใสศรัทธาของผู้ปกครองนักเรียนที่จะส่งบุตรหลานเข้าศึกษาต่อที่โรงเรียน ทำให้โรงเรียนขนาดเล็กที่มีปัญหามีนักเรียนน้อย ผู้บริหารจะต้องแสวงหาความรู้ความสามารถในการทำให้โรงเรียนผ่านประเมินการประกันคุณภาพ รองลงมา คือ การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้การจัดการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น แต่โรงเรียนขนาดเล็กจะขาดแคลน โดยขาดแคลนทั้งตัวเครื่องมืออุปกรณ์ และองค์ความรู้ที่จะใช้สิ่งเหล่านี้ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องแสวงหาองค์ความรู้ในด้านนี้

### สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

ในเรื่องสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมผู้บริหารสถานศึกษา มีสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก มีปัญหาการใช้สมรรถนะอยู่ในระดับน้อย และต้องการพัฒนาสมรรถนะอยู่ในระดับมาก โดยเรื่องที่ต้องการพัฒนาสูงสุด คือ ด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ รองลงมา คือ ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ในเรื่องที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการพัฒนาสมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านการประกันคุณภาพการศึกษานั้น สอดคล้องกับ เรื่องที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการพัฒนาในด้านองค์ความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาด้วย

## 2.2 ครูในจังหวัดเชียงใหม่

สภาพทั่วไปของครู ครูส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อยู่ในวัยหนุ่มสาว เป็นวัยกำลังทำงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน สอนสัปดาห์ละ 25-29 ชั่วโมง ส่วนมากสอนประจำชั้น นั่นคือสอนทุกวิชา ทั้งนี้เพราะโรงเรียนมีครูไม่เพียงพอ ไม่สามารถจัดครูเข้าสอนตามความถนัดหรือตรงตามวิชาเอกที่จบมาได้ ในรอบปีการศึกษาที่ผ่านมา ครูร้อยละ 33 ได้เขียนบทความ ผลงานทางวิชาการ หรือทำวิจัย ครูร้อยละ 44 ได้รับการพัฒนาฝึกอบรมการจัดการเรียนการสอน เรื่องที่ครูไปฝึกอบรมมาส่วนใหญ่ เป็นเรื่องการจัดเรียนการสอน

ภาษาไทย ทั้งนี้เพราะ นักเรียนยังอ่อนภาษาไทย นักเรียนบางคน จบชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 แล้วยังอ่าน เขียนภาษาไทย ไม่ได้ หรือไม่คล่อง เรื่องที่ไปฝึกอบรมมาบางเรื่องครูนำมาปรับใช้ไม่ได้

### **องค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการจัดการเรียนการสอน**

โดยภาพรวม ครูมีองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการจัดการเรียนการสอน อยู่ในระดับปานกลาง มีปัญหาการใช้องค์ความรู้ที่อยู่ในระดับปานกลาง และต้องการพัฒนาองค์ความรู้ที่อยู่ในระดับมาก โดยเรื่องที่ต้องการพัฒนาสูงสุด คือ ด้านการวิจัยการศึกษา ครูส่วนหนึ่งมีความต้องการมีความรู้สามารถทำวิจัยได้ เพื่อจะนำไปใช้ในการทำผลงานวิชาการ และมีอีกส่วนหนึ่งต้องแสวงหาความรู้ที่จะนำมาแก้ปัญหา พัฒนาการเรียนการสอน รองลงมา คือ ด้านภาษาและเทคโนโลยี ภาษา หมายถึง ภาษาอังกฤษหรือภาษาต่างประเทศ เป็นสิ่งจำเป็นในสังคมปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างการเข้าเป็นประชาคมอาเซียนของไทย ครูจึงจำเป็นต้องพัฒนาองค์ความรู้ในด้านนี้ ส่วนเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ ก็เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่ครูทุกคนจะต้องมีความรู้ความสามารถใช้เป็น เพื่อจะได้นำมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

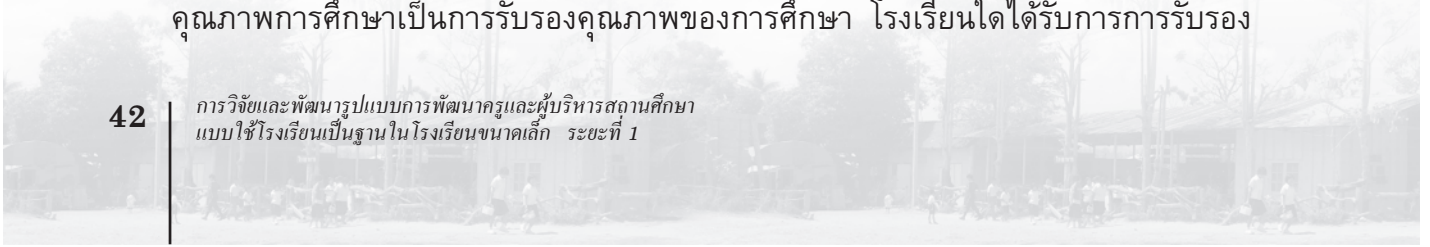
### **สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการจัดการเรียนการสอน**

ในเรื่องสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับครูในการจัดการเรียนการสอน โดยภาพรวม ครูมีสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการจัดการเรียนการสอนอยู่ในระดับปานกลาง มีปัญหาการใช้สมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง และต้องการพัฒนาสมรรถนะอยู่ในระดับมาก โดยเรื่องที่ต้องการพัฒนาสูงสุด คือ ด้านการพัฒนาหลักสูตร รองลงมา คือ การวิจัยการศึกษา ในปัจจุบันโรงเรียนจะต้องพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา หรือหลักสูตรท้องถิ่นขึ้นมาใช้เองในโรงเรียน ฉะนั้นครูทุกคนจะต้องมีความรู้ ความสามารถในการ วิเคราะห์ การสร้าง ประเมิน และปรับปรุงหลักสูตร ส่วนในเรื่องของการวิจัยการศึกษานั้น ก็เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับใช้ในการค้นหาความจริง ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเรียนการสอน หรือ ค้นหาองค์ความรู้ เทคนิควิธีการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

## **2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเชียงราย**

### **องค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการบริหารสถานศึกษา**

องค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวม ผู้บริหารสถานศึกษา มีองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการบริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก มีปัญหาการใช้องค์ความรู้ที่อยู่ในระดับปานกลาง และต้องการพัฒนาองค์ความรู้ที่อยู่ในระดับมาก โดยเรื่องที่ต้องการพัฒนาสูงสุด คือ ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา เพราะการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นการรับรองคุณภาพของการศึกษา โรงเรียนใดได้รับการรับรอง



คุณภาพแล้วจะเป็นศักดิ์ศรีและชื่อเสียงของโรงเรียน เป็นที่เลื่อมใสศรัทธาของผู้ปกครอง นักเรียนที่จะส่งบุตรหลานเข้าศึกษาต่อที่โรงเรียน ผู้บริหารจะต้องแสวงหาความรู้ความสามารถในการทำให้โรงเรียนผ่านประเมินการประกันคุณภาพ ส่วนอันดับรองลงมาที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการพัฒนา คือ ด้านการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่จะอยู่ห่างไกล ทุรกันดาร การคมนาคมไม่สะดวก ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเข้ากับชุมชน ชาวบ้านได้ ขอความร่วมมือจากชุมชนได้ ซึ่งจะต้องอาศัย การประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน

### สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบริหารสถานศึกษา

สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบริหารสถานศึกษาในภาพรวม ผู้บริหารสถานศึกษา มีสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก มีปัญหาการใช้สมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง และต้องการพัฒนาสมรรถนะอยู่ในระดับมาก โดยเรื่องที่ต้องการพัฒนาสูงสุด คือ ด้านบริหารงานวิชาการ คือ การจัดการเรียนสอนในโรงเรียน นับว่าเป็นงานหลักและงานสำคัญของโรงเรียน คุณภาพการศึกษาของนักเรียนจะดีมากน้อยเพียงใด เกิดจากงานด้านวิชาการเป็นส่วนใหญ่ ผู้บริหารสถานศึกษาได้เห็นความสำคัญในเรื่องนี้ จึงได้ให้ความสำคัญในด้านนี้เป็นอันดับแรก รองลงมา คือ การประกันคุณภาพการศึกษา จะเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาสมรรถภาพในด้านนี้ เช่นเดียวกับการพัฒนาองค์ความรู้

### 2.4 ครูในจังหวัดเชียงราย

สภาพทั่วไปของครู ครูส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 25 - 34 ปี ซึ่งอยู่ในวัยหนุ่มสาว เป็นวัยกำลังทำงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน สอนสัปดาห์ละ 20 - 24 ชั่วโมง ส่วนมากสอนประจำชั้น นั่นคือ สอนทุกวิชา ทั้งนี้เพราะโรงเรียนขนาดเล็กมีครูไม่เพียงพอ ไม่สามารถจัดครูเข้าสอนตามความถนัดหรือตรงตามวิชาเอกที่จบมาได้ ในรอบปีการศึกษาที่ผ่านมา ครูร้อยละ 24 ได้เขียนบทความ ผลงานทางวิชาการ หรือทำวิจัย และครูร้อยละ 50 ได้รับการพัฒนาฝึกอบรมการจัดการเรียนการสอน เรื่องที่ครูไปฝึกอบรมมากที่สุด คือ การจัดการเรียนรู้ที่เน้นทักษะกระบวนการคิด เพราะนักเรียนส่วนใหญ่ยังมีสมรรถภาพในด้านนี้ต่ำ ครูมีความเห็นว่าเรื่องที่ฝึกอบรมมักจะไม่ตรงกับความต้องการ และไม่สะดวกในการเดินทางไปรับการฝึกอบรม ในโรงเรียนขนาดเล็กที่มีครูน้อยจะมีปัญหาทำให้นักเรียนไม่ได้เรียนในช่วงที่ครูไปเข้ารับการฝึกอบรม บางครั้งจะต้องปิดโรงเรียนไปเลย ครูมีความต้องการฝึกอบรมในเรื่อง การผลิตสื่อและเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน เพราะโรงเรียนยังขาดแคลนในเรื่องนี้มาก สำหรับวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสม ได้แก่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การมีส่วนร่วมทั้งครู ผู้บริหาร นักเรียน ผู้ปกครองนักเรียน และชุมชน

การให้ลงมือปฏิบัติจริง และการประชุมกลุ่มย่อยระดมสมองโดยมีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาช่วย เป็นต้น

### องค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการจัดการเรียนการสอน

องค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการจัดการเรียนการสอนโดยภาพรวมครูมีองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการจัดการเรียนการสอนอยู่ในระดับปานกลาง มีปัญหาการใช้องค์ความรู้ที่อยู่ในระดับปานกลาง และต้องการพัฒนาองค์ความรู้ที่อยู่ในระดับมาก โดยเรื่องที่ต้องการพัฒนาสูงสุด คือ ด้านการวิจัยการศึกษา จะมีครูส่วนหนึ่งที่ต้องการพัฒนาองค์ความรู้ในด้านนี้ เพื่อจะทำวิจัยในการขอทำผลงานวิชาการ และมีครูอีกส่วนหนึ่งต้องแสวงหาความรู้ที่จะนำมาแก้ปัญหา พัฒนาการเรียนการสอน รองลงมาที่ครูต้องการพัฒนา คือ ด้านภาษาและเทคโนโลยี ภาษา หมายถึง ภาษาอังกฤษหรือภาษาต่างประเทศ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นในสังคมปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเข้าเป็นประชาคมอาเซียนของไทย ส่วนเทคโนโลยี เช่น คอมพิวเตอร์ ก็เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่ครูทุกคนจะต้องมีความรู้ความสามารถใช้เป็นเพื่อจะได้นำมาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการจัดการเรียนการสอน

สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับครูในการจัดการเรียนการสอน โดยภาพรวม ครูมีสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการจัดการเรียนการสอน อยู่ในระดับปานกลาง มีปัญหาการใช้สมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง และมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะอยู่ในระดับมาก โดยเรื่องที่ต้องการพัฒนาสูงสุด คือ ด้านการพัฒนาหลักสูตร ในปัจจุบันโรงเรียนจะต้องพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา หรือหลักสูตรท้องถิ่นขึ้นมาใช้เองในโรงเรียน ฉะนั้นครูทุกคนจะต้องพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์ การสร้าง การประเมิน และปรับปรุงหลักสูตร อันได้รองลงมา คือ การวิจัยการศึกษา ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการค้นหาความจริง ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเรียนการสอน หรือ ค้นหา องค์ความรู้ เทคนิควิธีการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งครูจะต้องมีการพัฒนาความสามารถในด้านนี้ เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ

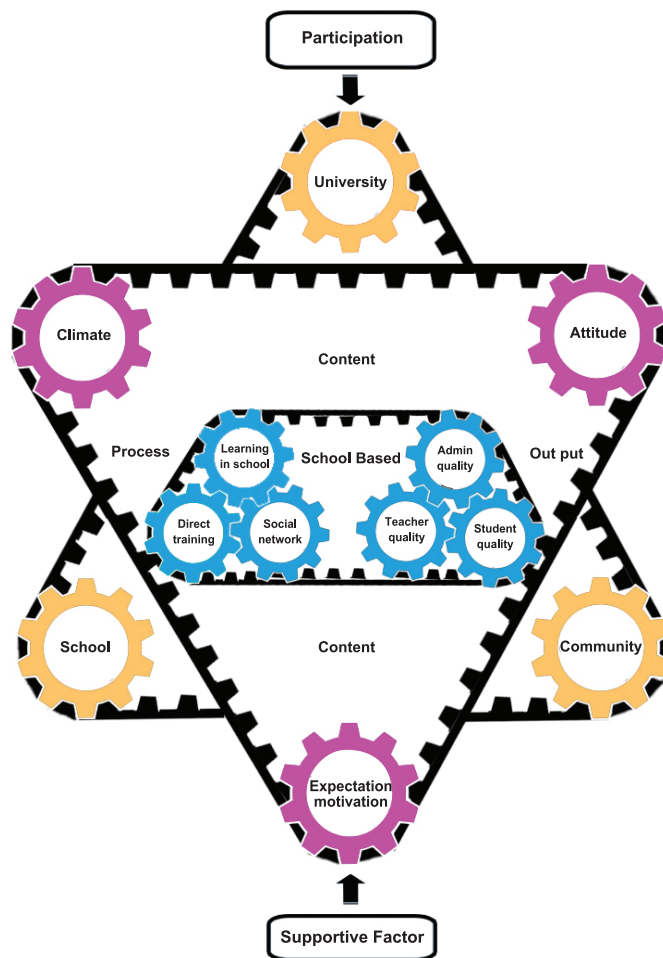
## 3. ผลการสร้างและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กจังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดเชียงราย

ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาเมืองประกอบของรูปแบบ 7 ประการ โดยสรุปดังนี้

### 3.1 ภาพจำลองรูปแบบวงล้อฟันเฟืองมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เพื่อการพัฒนาวิชาชีพครู (CMU Gear Model for Professional Development)



จากการศึกษาแนวคิดหลักการในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน และจากการศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนขนาดเล็กในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานครั้งนี้ ทำให้ได้ภาพจำลองรูปแบบวงล้อฟันเฟืองมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เพื่อการพัฒนาวิชาชีพครู ดังแผนภาพที่ 2



โมเดลฟันเฟืองมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เพื่อการพัฒนาวิชาชีพแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
(CMU GEAR Model for School-Bases Professional Development)

แผนภาพที่ 2 ภาพจำลองรูปแบบวงล้อฟันเฟืองมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เพื่อการพัฒนาวิชาชีพครู

จากภาพ มีส่วนประกอบสำคัญ 3 สายพาน คือ

สายพานที่ 1 : สายพานแห่งการมีส่วนร่วม (Participation) ประกอบด้วย วงล้อฟันเฟือง 3 ส่วน คือ 1) มหาวิทยาลัย (University) 2) โรงเรียน (School) และ 3) ชุมชน (Community) ทั้ง 3 ส่วนนี้เป็นแหล่งขับเคลื่อนการดำเนินงานร่วมกัน

สายพานที่ 2 : สายพานแห่งศรัทธา (Supportive Factors) ประกอบด้วย วงล้อฟันเฟือง 3 ส่วน คือ 1) บรรยากาศ (Climate) 2) เจตคติ (Attitude) และ 3) ความคาดหวังและแรงจูงใจ (Expectation & Motivation) ทั้ง 3 ส่วนนี้ทำหน้าที่สนับสนุนให้เกิด ศรัทธามุ่งมั่นในการดำเนินงาน เพื่อก่อให้เกิดความคงอยู่และยั่งยืนของการดำเนินงาน

สายพานที่ 3 : สายพานแห่งคุณภาพ (Quality) ประกอบด้วยกลุ่มวงล้อ ฟันเฟือง 2 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มวงล้อฟันเฟืองที่เกี่ยวกับกระบวนการ (Process) ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ การฝึกอบรมโดยตรง (Direct Training) การเรียนรู้ในโรงเรียน (Learning in School) และการเรียนรู้นอกโรงเรียนผ่านเครือข่ายสังคม (Learning Out of School Via Social Network) โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2) กลุ่มวงล้อฟันเฟืองเกี่ยวกับผลลัพธ์ (Outcome) ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ผลลัพธ์ด้านคุณภาพครู ผลลัพธ์ด้านคุณภาพผู้บริหาร และ ผลลัพธ์ด้านคุณภาพผู้เรียน การขับเคลื่อนในกลุ่มวงล้อกระบวนการนั้นใช้เนื้อหา (Content) ที่เป็นความต้องการและความสนใจของแต่ละโรงเรียนเป็นสำคัญ

**3.2 แนวคิด หลักการ ความมุ่งหมายของรูปแบบเน้นการสร้างความรู้ด้วยตนเอง** การพัฒนาแก้ปัญหาที่มีอยู่จริงในสถานศึกษา องค์ประกอบสำคัญ คือ การจัดปัจจัยสนับสนุน (Supportive Factors) การมีส่วนร่วม (Participation) ระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและ กระบวนการพัฒนาที่เน้นการให้ความรู้โดยตรง (Direct Teaching) การเรียนรู้ด้วยตนเองใน โรงเรียน (Learning in School) และการเรียนผ่านระบบเครือข่ายสังคม (Social Network) โดยเนื้อหาสาระที่พัฒนาจะเป็นไปตามความต้องการของสถานศึกษาแต่ละแห่งเป้าหมายคือ การพัฒนา ครู ผู้บริหาร และผู้เรียนให้มีศักยภาพสูงขึ้น

**3.3 โครงสร้างการบริหารจัดการสถานศึกษา** ประกอบด้วยคณะบุคคล 4 ระดับ คือ คณะกรรมการอำนวยการ คณะกรรมการที่ปรึกษา คณะกรรมการดำเนินงาน และทีม ปฏิบัติการ ซึ่งสถานศึกษาแต่ละแห่งจะต้องยึดโครงสร้างการดำเนินงานนี้เป็นหลัก ส่วนรายละเอียดของกิจกรรมการปฏิบัติตามโครงสร้างสามารถปรับได้ตามบริบทของ สถานศึกษา แต่ละแห่ง

**3.4 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการ** ประกอบด้วย การสร้าง บรรยากาศที่ เอื้อต่อการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนข้อมูลและการแก้ปัญหาร่วมกัน การสร้างเจตคติของผู้บริหาร และครูที่ดีต่อการพัฒนาศักยภาพตนเองด้วยตนเองภายใต้บริบทของสถานศึกษา

ส่วนปัจจัยด้านความคาดหวังและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครู ที่จะต้องมีความตระหนักในความสำคัญจำเป็นของการพัฒนา (Awareness) ความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย (Attempt) และการมุ่งความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย (Achievement)

**3.5 ยุทธศาสตร์การพัฒนา** ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ 3 ระดับ คือ ยุทธศาสตร์พื้นฐานของการพัฒนาตามหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) และหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) / ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อน คือ วงจรคุณภาพ (P - D - C - A) / ส่วนยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาเน้นการจัดกิจกรรมการให้ความรู้โดยตรง (Direct Teaching) การเรียนรู้ในโรงเรียน (Learning in School) และการเรียนโดยผ่านเครือข่ายการเรียนรู้และเครือข่ายสังคม (Social Network)

**3.6 กระบวนการ/วิธีการพัฒนา** ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน คือ ขั้นการเตรียมความพร้อมการพัฒนา ขั้นการสร้างความรู้ ความเข้าใจ ขั้นการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการขั้นการวัดและประเมินผล / ขั้นการทบทวนปรับปรุงและพัฒนา

**3.7 การประเมินผลและติดตามผล** โดยจุดมุ่งหมายการประเมิน คือการประเมินศักยภาพการปฏิบัติงานตามสมรรถนะวิชาชีพ / คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของการพัฒนาตนเอง และกระบวนการดำเนินงานพัฒนาตามรูปแบบ ส่วนขอบเขตเนื้อหาที่ประเมินตามจุดมุ่งหมาย สถานศึกษาสามารถกำหนดรายละเอียดเพิ่มเติมได้ตามจุดเน้นของแต่ละแห่ง โดยจะต้องกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จให้ชัดเจนในการประเมินแต่ละด้าน เก็บรวบรวมข้อมูลและใช้เครื่องมือที่หลากหลายในการประเมินและนำมาใช้ในการตัดสินใจ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งมีการจัดประชุมสัมมนา เพื่อสะท้อนผลการประเมินนำไปสู่การพัฒนาต่อไป

#### **4. ผลการตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบวงล้อฟันเฟืองมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เพื่อการพัฒนาวิชาชีพครู แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก**

จากการตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบวงล้อฟันเฟืองมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เพื่อการพัฒนาวิชาชีพครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดเชียงราย โดยผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษา คณะผู้บริหารสถานศึกษาและครู ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องในครั้งนี้ พบว่า ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ตามมาตรฐานที่ใช้ในการตรวจสอบโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเป็น 4.22 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็น 0.35 และเมื่อพิจารณาเป็นรายมาตรฐานที่ใช้ตรวจสอบ ซึ่งมี 6 มาตรฐาน คือ 1) มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ของรูปแบบ (Feasibility) 2) มาตรฐานด้านความเหมาะสม



ของรูปแบบ (Appropriateness) 3) มาตรฐานด้านความเพียงพอ (Adequacy) 4) มาตรฐานด้านอรรถประโยชน์ (Utility) 5) มาตรฐานด้านความเห็นพ้องต้องกัน (Agreement) และ 6) มาตรฐานด้านจริยธรรม (Propriety) พบว่า ทุกมาตรฐานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีขอบเขตของค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.01 - 4.40 และมีขอบเขตของค่าสัมประสิทธิ์การกระจายอยู่ระหว่าง (8.40% - 13.89%) การที่รูปแบบได้รับการประเมินทุกมาตรฐานอยู่ในระดับมากนั้น อาจเป็นเพราะว่าในการพัฒนารูปแบบนั้น ได้ผ่าน การศึกษาหลักการแนวคิดและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นจำนวนมาก และนอกจากนี้ยังใช้ผลการวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการในการพัฒนาครูและผู้บริหารจากข้อมูลที่ได้จากปัญหาและความต้องการในการพัฒนาครูและผู้บริหารจากข้อมูลที่ได้จากครู ผู้บริหาร นักเรียน ตลอดจนผู้ปกครองในชุมชน และกรรมการสถานศึกษา ข้อมูลเหล่านี้ได้นำมาประมวลและใช้เป็นหลักในการพัฒนารูปแบบ จึงมีส่วนทำให้รูปแบบเป็นไปตามต้องการ และสอดคล้องกับความสนใจของผู้เกี่ยวข้อง ตลอดจนมีความเที่ยงตรงตามมาตรฐานที่ใช้ในการตรวจสอบรูปแบบก่อนนำไปใช้ปฏิบัติในสภาพจริงต่อไป

### ข้อเสนอแนะเชิงประยุกต์ในการใช้ผลการวิจัย

1. ก่อนนำรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ ผู้ใช้ควรทำความเข้าใจรูปแบบทั้งหลักการ เป้าหมาย กระบวนการ ตลอดจนการประเมินผลการใช้รูปแบบให้ชัดเจน และสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย
2. ควรเตรียมความพร้อมให้แก่ครู ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายก่อนดำเนินการ โดยการเสริมสร้างแรงจูงใจและเจตคติที่ดีต่อการพัฒนาวิชาชีพให้เกิดความต่อเนื่องสืบไป
3. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย โรงเรียนและชุมชน ควรกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดปีการศึกษา มีการประชุมพบปะแลกเปลี่ยนแนวทาง ให้ข้อมูลย้อนกลับซึ่งกันและกันและประเมินเพื่อพัฒนาการดำเนินงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ
4. ในการดำเนินการต้องคำนึงถึงการสร้างบรรยากาศที่ดี เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และเกิดการพัฒนาวิชาชีพอย่างแท้จริง
5. สถานศึกษาควรศึกษาคู่มีอการใช้รูปแบบให้ชัดเจน และควรสร้างความรู้ ความเข้าใจกับบุคลากรทุกคนในสถานศึกษาให้เข้าใจกระบวนการของรูปแบบรวมทั้งบทบาทของแต่ละคน แต่ละทีมงานในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

6. ฝ่ายบริหารโดยผู้บริหารสถานศึกษาควรชี้แจง สร้างความเข้าใจและขอความร่วมมือจากหน่วยงานต้นสังกัดคือเขตพื้นที่รวมถึงองค์กร บุคลากรภายนอกที่สามารถช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกด้านต่าง ๆ การให้การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น การให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มเครือข่ายต่าง ๆ ที่มีอยู่เดิมหรือพัฒนาขึ้นมาใหม่ เช่น เครือข่ายสถานศึกษา เครือข่ายผู้ปกครอง เครือข่ายครู เครือข่ายเนื้อหา เครือข่ายการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน เป็นต้น

ควรมีการประเมินผล ติดตามผลและการปรับปรุงในองค์ประกอบของรูปแบบบางส่วนอย่างต่อเนื่องให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และการขยายผลไปสู่สถานศึกษาอื่น ๆ ที่มีความสนใจและต้องการเข้าร่วมเป็นเครือข่ายการพัฒนาครู และผู้บริหารตามรูปแบบนี้

### ข้อเสนอแนะการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยเชิงประเมินผล การใช้รูปแบบอย่างจริงจัง เมื่อการดำเนินงานเสร็จสิ้นตามแผนปฏิบัติการที่วางไว้ และนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนารูปแบบให้เหมาะสมสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาแต่ละแห่ง

2. ควรศึกษาถึงผลลัพธ์ และผลกระทบของการนำรูปแบบไปใช้ต่อพฤติกรรม การปฏิบัติงาน หรือประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูและผู้บริหาร รวมถึงผลกระทบที่มีต่อคุณภาพจัดการเรียนการสอน คุณภาพผู้เรียน และคุณภาพโดยรวมของสถานศึกษา

3. ควรมีการสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของทุกภูมิภาคในประเทศไทย

4. ควรมีการเปรียบเทียบรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กในกลุ่มประเทศอาเซียน

5. ควรศึกษาอนาคตภาพของการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาของไทยในการจัดการศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อมของเยาวชนไทยเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

6. ควรศึกษาเพื่อสร้างสมการพยากรณ์ความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กจากปัจจัยในระดับนักเรียนและครู

7. ควรศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมครูแม่แบบ (Master Teacher) ในโรงเรียนขนาดเล็ก

# 2

## กรณีศึกษาจังหวัดพิษณุโลก<sup>2</sup>

คณะผู้วิจัย	รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ นพรัก รองศาสตราจารย์ ดร.สำราญ มีแจ้ง รองศาสตราจารย์ เทียมจันทร์ พานิชย์ผลินไชย ดร.อมรรัตน์ วัฒนาวร ดร.ชำนาญ ปาณาวงษ์
หน่วยงาน	คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

### สรุปผลการวิจัย

#### ● ความสำคัญและที่มาของปัญหาการวิจัย

ครูและผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กถือเป็นกลุ่มที่ด้อยโอกาสทางวิชาชีพ เพราะสถานที่ทำงานส่วนใหญ่อยู่ห่างไกลความเจริญ ขาดโอกาสและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ครูและผู้บริหารบางคนหลีกเลี่ยงที่จะไปปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก เพราะรู้สึกด้อย และเกรงจะขาดโอกาสในด้านต่าง ๆ แต่นักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กไม่มีทางเลือก ครูหรือผู้บริหารคนใดที่มาสอนก็ต้องยอมรับเป็นครูของตน แม้ครูจะด้อยคุณภาพ ขาดการพัฒนาก็ตาม จึงทำให้คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กในชนบทและโรงเรียนขนาดใหญ่มีมาตรฐานของโรงเรียนแตกต่างกัน จากผลการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) พบว่าคุณภาพนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหา กล่าวคือมีโรงเรียนที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินของสำนักงาน

<sup>2</sup> โปรดศึกษารายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เรื่องนี้ได้จากซีดีที่แนบมาพร้อมเอกสารท้ายเล่มนี้

รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ในรอบที่ 2 กว่า 500 โรงเรียน โรงเรียนเหล่านี้คือโรงเรียนขนาดเล็กซึ่งต้องการความช่วยเหลืออย่างเร่งด่วน

การพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กจึงมีความจำเป็นและต้องหารูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสมและแตกต่างไปจากโรงเรียนขนาดใหญ่อื่น ๆ เพราะโรงเรียนขนาดเล็กมีครูไม่ครบชั้นหรือครูจำนวนจำกัด การอบรมพัฒนาครูที่ผ่านมาต้องเชิญครูไปอบรมนอกโรงเรียน ตามโรงแรม ห้องประชุมในสวนกลาง ผลเสียที่ตามมาคือ นักเรียนถูกทอดทิ้ง ทั้งที่มีครูไม่ครบชั้น ขาดการสอนทดแทน ยิ่งทำให้มาตรฐานด้านคุณภาพการศึกษามีช่องว่างห่างออกไปอีก ปัญหาดังกล่าวน่าจะมีการศึกษาวิธีการพัฒนาครูโดยใช้พื้นที่ปฏิบัติงานเป็นสถานที่พัฒนา คือการพัฒนาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั่นคือเป็นการพัฒนาที่ให้ผู้เรียนและครูผู้สอนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาตนเอง ให้สอดคล้องกับความต้องการและตรงกับบริบทของโรงเรียนซึ่งหากพิจารณาความสัมพันธ์ตามหลักการบริหารที่มีคุณภาพเป็นระบบครบวงจร (PDCA) ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร ครู และผู้วิจัยร่วมกันวางแผน (P) ร่วมกันปฏิบัติตามแผน (D) ร่วมกันตรวจสอบ (C) และร่วมกันปรับปรุง (A) และหากผู้บริหารและครูเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินยอมทำให้ทราบข้อบกพร่องของตนเองได้ การประเมินแบบเสริมพลัง (Empowerment Evaluation) ซึ่งเป็นแนวคิดการประเมินที่มีลักษณะเอื้อต่อการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน เน้นให้ผู้เกี่ยวข้องในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมเรียนรู้และประเมิน ประเมินตนเอง สะท้อนผลแก่ตนเอง จนในที่สุดสามารถตัดสินใจและกำหนดตนเองได้ กลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องประกอบด้วยบุคลากรภายในที่ทำกรประเมินผลด้วยตนเอง และบุคลากรภายนอกทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ (Coach) หรือผู้อำนวยการความสะดวกในการประเมิน (Facilitator) ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับศักยภาพของบุคลากรภายในว่าต้องการความช่วยเหลือในระดับใด

คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยนครสวรรค์เป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งหนึ่งซึ่งรับผิดชอบการผลิตและให้บริการด้านต่าง ๆ ต่อบุคลากรทางการศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคเหนือตอนล่างและความเห็นความสำคัญว่าการดำเนินการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กมีความจำเป็นอย่างยิ่ง จึงได้ดำเนินการวิจัยและพัฒนาารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กขึ้น

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อวิจัยและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดพิษณุโลก
2. เพื่อพัฒนาแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดพิษณุโลก และเผยแพร่แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดพิษณุโลก กำหนดขอบเขต ดังนี้

### ขอบเขตด้านระยะเวลา

การดำเนินการวิจัยและพัฒนาในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีระยะเวลาดำเนินการต่อเนื่อง 3 ปี โดยกำหนดเป็น 3 ระยะ ระยะละ 1 ปี ซึ่งในปีที่ 1 มีขอบเขตของการวิจัยดังนี้

- สรรหานักวิจัย และโรงเรียนเป้าหมาย
- สร้างความเข้าใจและแนวทางการดำเนินงานร่วมกัน
- ศึกษาบริบทและองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง
- ยกร่างและพัฒนา รูปแบบ
- ตรวจสอบรูปแบบที่พัฒนาขึ้น
- เตรียมการวางแผนและกำหนดรายละเอียดเพื่อทดลองใช้รูปแบบ

### ขอบเขตด้านกลุ่มเป้าหมาย

สถานศึกษาที่เข้าร่วมรับการพัฒนาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 5 โรงเรียนในเขตจังหวัดพิษณุโลก ได้แก่ โรงเรียนวัดดอนอภัย โรงเรียนวัดวังอิทก อำเภอ บางระกำ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 โรงเรียนบ้านทุ่งน้อย โรงเรียนบ้านวังสาร อำเภอบางกระทุ่ม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2 โรงเรียนวัดเขาน้อย อำเภอพรหมพิราม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3



## ขอบเขตด้านการดำเนินการ

แนวทางการพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานแต่ละโรงเรียนอาจมีแนวทางที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับบริบทของพื้นที่ดำเนินการ ซึ่งการวิจัยนี้ครอบคลุมประเด็น การศึกษาเอกสารงานวิจัยและองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อความเข้าใจในเรื่อง การพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน การวิเคราะห์บริบทและความจำเป็นในการพัฒนาครูในโรงเรียนขนาดเล็กแต่ละพื้นที่ การยกย่องรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก การตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาครู การปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาครู การนำรูปแบบการพัฒนาครู ไปทดลองใช้ในพื้นที่ การประเมินผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาครู สรุปผลและถอดบทเรียน การขยายผลสู่เครือข่าย การนำเสนอรูปแบบและแนวทางที่เหมาะสมเพื่อนำไปปรับใช้ขยายผลในแต่ละพื้นที่ทั่วประเทศ

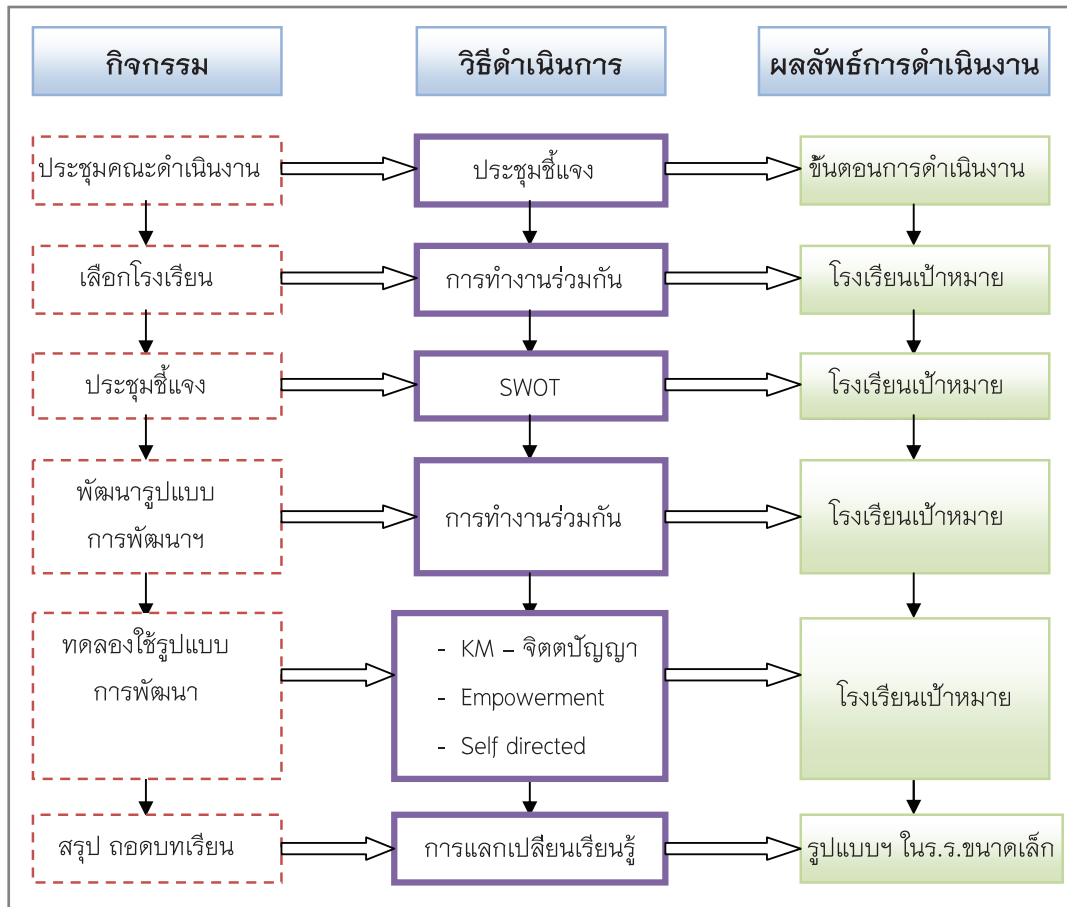
## นิยามเชิงปฏิบัติการ

โรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีจำนวนนักเรียนต่ำกว่า 300 คน ลงมา

การฝึกอบรมแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง การฝึกอบรมหรือพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาที่จัดขึ้นในโรงเรียน โดยโรงเรียนเป็นเจ้าของโครงการหรือแผนการฝึกอบรม มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของครูและผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนากระบวนการบริหาร การจัดการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพผู้เรียน เป็นการฝึกอบรมที่ตอบสนองต่อสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนและผู้เข้าฝึกอบรม มีครูผู้นำการปฏิบัติการเรียนรู้หรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องเป็นหลักในการจัดฝึกอบรม ผู้เข้ารับการอบรมสมัครใจเข้ารับการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรมเน้นการฝึกปฏิบัติจริงที่นำสู่ห้องเรียน มีการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมเรียนรู้ระหว่างผู้ให้และผู้รับการฝึกอบรม มีการนิเทศ ติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องในลักษณะ “กัลยาณมิตรนิเทศ” การอบรมใช้กระบวนการประเมินครบวงจร ที่ทำให้เกิดวัฏจักรของการพัฒนาครูแบบยั่งยืน

## กรอบการดำเนินงาน

จากการศึกษาเอกสาร วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง คณะผู้วิจัยได้ประชุมตกลงร่วมกันถึงแนวทางการดำเนินการพัฒนากรอบการดำเนินงานดังแผนภาพที่ 3 ดังนี้



แผนภาพที่ 3 กรอบการดำเนินการวิจัย มหาวิทยาลัยนเรศวร

จากภาพกรอบการดำเนินงานวิจัยข้างต้นอธิบายได้ดังนี้ หลังจากที่คณะวิจัยได้รับโจทย์การวิจัยมาแล้วคณะวิจัยจะทำการประชุมร่วมกันเพื่อสร้างความเข้าใจในการดำเนินงานให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน เมื่อได้ข้อสรุปร่วมกันแล้วทางคณะวิจัยจึงได้ประสานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1, 2 และ 3 โดยการทำงานร่วมกันระหว่างฝ่ายศึกษานิเทศก์ที่รับผิดชอบทำการร่วมคัดเลือกโรงเรียนตามเกณฑ์ที่กำหนด จากนั้นจึงจะได้เดินทางไปยังโรงเรียนเป้าหมายเพื่อประชุมชี้แจงในการดำเนินงาน และให้ทุกฝ่ายร่วมกันกำหนดรูปแบบการพัฒนาโรงเรียนตนเอง ซึ่งในขั้นตอนนี้ทางคณะวิจัยได้ใช้กระบวนการ SWOT เป็นหลักในการดำเนินงาน และหลังจากกำหนดรูปแบบการพัฒนาแล้วจึงดำเนินการตามแผนที่กำหนด โดยใช้กระบวนการต่าง ๆ ได้แก่ หลักการทำงานร่วมกัน การจัดการความรู้ การเสริมพลังการทำงาน และระบบกัลยาณมิตรนิเทศ เป็นแนวทาง

จากนั้นจึงทำการถอดบทเรียนในแต่ละกลุ่มเป้าหมายและให้แต่ละกลุ่มเป้าหมาย ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งจะทำให้ได้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหาร สถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก

## การยกร่างรูปแบบ

ในการดำเนินการยกร่างรูปแบบนั้นคณะผู้วิจัยได้ทำการเชิญตัวแทนสถานศึกษา แต่ละแห่ง และบุคลากรที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมปรึกษาหารือ เพื่อทำการกำหนดรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยวิธีการดังกล่าวประกอบด้วย

1. ติดต่อขอข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนมาทำการวิเคราะห์บริบทของโรงเรียน
2. ดำเนินการโดยใช้กระบวนการ Focus group ในแต่ละโรงเรียน เพื่อหาความต้องการจำเป็น (Need assessment) ของแต่ละโรงเรียน
3. คณะผู้วิจัยและผู้บริหาร ครู ผู้เกี่ยวข้องร่วมวางแผนในการพัฒนาโรงเรียน
4. ยกร่างรูปแบบการพัฒนาโรงเรียน โดยคณะผู้วิจัย ผู้บริหารและครูของแต่ละโรงเรียน
5. จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของกลุ่มโรงเรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย
6. ปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาโรงเรียน ผู้บริหารและครู โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

## ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้นำเสนอผลการวิจัยดังนี้

### 1. ผลการวิเคราะห์สภาพการจัดการเรียนการสอนของครู

ผลที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นต่อการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของครูภาพรวมทุกโรงเรียน เห็นด้วยต่อการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง โดยมีข้อคำถาม ได้ค่าเฉลี่ยสูงที่สุดนั้น ได้แก่ ครูจะทุ่มเทความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อให้การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางประสบความสำเร็จ ยากให้ผู้เรียนและผู้ปกครองเห็นประโยชน์ของการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง และเห็นความสำคัญของผู้เรียนมากขึ้น และไม่เห็นด้วย ได้แก่ ไม่มีความจำเป็นที่ครูต้องการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางเป็นเรื่องที่ยุ่ยาก การถูกจำกัดบทบาทมากขึ้นในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง และไม่ชอบการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง



ผลการวิเคราะห์การบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในหมวดที่ 1 พฤติกรรมการบริหารด้วยภาวะผู้นำ (Leadership) จะพบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมการบริหารด้วยภาวะผู้นำโดยรวมได้ตรงกับความเป็นจริงมาก ( $\bar{X} = 4.18$ , s.d. = .37) พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารด้านการบริหารพบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมการบริหารด้านวิชาการโดยรวมได้ตรงกับความเป็นจริงมาก พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร ด้านการบริหารงานบุคคลพบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมการบริหารด้านบุคคลโดยรวมได้ตรงกับความเป็นจริงมาก พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร ด้านการบริหารงานทั่วไปพบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมการบริหารด้านบริหารงานทั่วไปโดยรวมได้ตรงกับความเป็นจริงมาก

## 2. ผลการนำเสนอแผนกลยุทธ์ศาสตร์การพัฒนาคูและผู้บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

### 2.1 โรงเรียนวังอิทก

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1** การพัฒนาศักยภาพสถานศึกษาและการพัฒนาศักยภาพผู้นำสถานศึกษาในการบริหารสถานศึกษา

**เป้าประสงค์ที่ 1** พัฒนาสถานศึกษาและผู้นำในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม

**ตัวชี้วัด** ผู้บริหารสถานศึกษากรรมการสถานศึกษาผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา

**กลยุทธ์** ผู้มีส่วนได้เสียเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา

**เป้าประสงค์ที่ 2** สถานศึกษาได้รับการพัฒนาเครื่องมือในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน

**ตัวชี้วัด** สถานศึกษามีแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ครอบคลุมภารกิจตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ

**กลยุทธ์** พัฒนาและปรับปรุงแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาครอบคลุมมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ

**เป้าประสงค์ที่ 3** จัดระบบการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

**ตัวชี้วัด** ดำเนินการจัดระบบการบริหารแบบบูรณาการและการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาสอดคล้องกับโรงเรียนขนาดเล็ก

**กลยุทธ์** พัฒนาโครงสร้างการบริหารขององค์กร ระบบงาน ระบบข้อมูลสารสนเทศใช้ในการตัดสินใจในการทำงานและจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา

**เป้าประสงค์ที่ 4** ผู้นำสถานศึกษาได้รับการพัฒนาในรูปแบบการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

**ตัวชี้วัด** ระดับความสำเร็จของการบริหารจัดการตามภารกิจของโรงเรียน

**กลยุทธ์** ผลิตผลจากการบริหารจัดการของสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จ

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2** การพัฒนาศักยภาพครูผู้สอนในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้กับผู้เรียน

**เป้าประสงค์ที่ 1** ครูจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

**ตัวชี้วัด** ครูผู้สอนมีแผนงาน แผนการจัดการความรู้โครงการ กิจกรรม การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

**กลยุทธ์** ครูสามารถออกแบบและจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคลและการพัฒนาของผู้เรียนเพื่อนำผู้เรียนไปสู่เป้าหมาย

**เป้าประสงค์ที่ 2** การใช้คอมพิวเตอร์, CAI และ GSP ประกอบการสอน

**ตัวชี้วัด** ครูสามารถใช้สื่อและเทคโนโลยีที่เหมาะสมนำมาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอนเกิดประสิทธิภาพ

**กลยุทธ์** พัฒนาและส่งเสริมการใช้คอมพิวเตอร์, CAI และ GSP ประกอบการสอนของครูผู้สอน

**เป้าประสงค์ที่ 3** การทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน

**ตัวชี้วัด** ครูผู้สอนมีการจัดทำวิจัยเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนการสอน

**กลยุทธ์** พัฒนาและส่งเสริมครูจัดทำวิจัยเพื่อแก้ปัญหาผู้เรียน

## 2.2 โรงเรียนวัดดอนอภัย

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1** การพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารในการบริหารโรงเรียน

**เป้าประสงค์ที่ 1** ผู้บริหารได้รับการพัฒนาในการบริหารโรงเรียนภายใต้การเปลี่ยนแปลง

**ตัวชี้วัด** ระดับความสำเร็จของการบริหารภายใต้ความเปลี่ยนแปลง

*กลยุทธ์* การศึกษาจากกรณีศึกษาของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการบริหารโรงเรียนของโรงเรียนที่เข้าร่วมการวิจัย

### **เป้าประสงค์ที่ 2** ระบบการบริหารโรงเรียนที่มีคุณภาพ

*ตัวชี้วัด* มีระบบการบริหารบูรณาการกับการประกันคุณภาพการศึกษา

*กลยุทธ์* พัฒนาโครงสร้างองค์กรระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการบริหารและประกันคุณภาพการศึกษา

### **เป้าประสงค์ที่ 3** การบริหารแบบมีส่วนร่วม

*ตัวชี้วัด* ผู้นำชุมชนและผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน

*กลยุทธ์* การให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2** การพัฒนาศักยภาพของครูในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

### **เป้าประสงค์ที่ 1** ครูได้รับการพัฒนาในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

*ตัวชี้วัด* ระดับความสำเร็จในการเรียนการสอน  
*กลยุทธ์* ครูได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในโรงเรียนเครือข่ายที่เข้าร่วมการวิจัย

### **เป้าประสงค์ที่ 2** ครูมีการพัฒนาตนเอง

*ตัวชี้วัด* ครูได้รับการเลื่อนวิทยฐานะ  
*กลยุทธ์* ครูเข้ารับการอบรม เพื่อเลื่อนวิทยฐานะ

### **เป้าประสงค์ที่ 3** ครูร่วมกับวิทยากรบุคคลภายนอกร่วมกันจัดกิจกรรม

การเรียนการสอน  
*ตัวชี้วัด* วิทยากรบุคคลภายนอกได้มามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

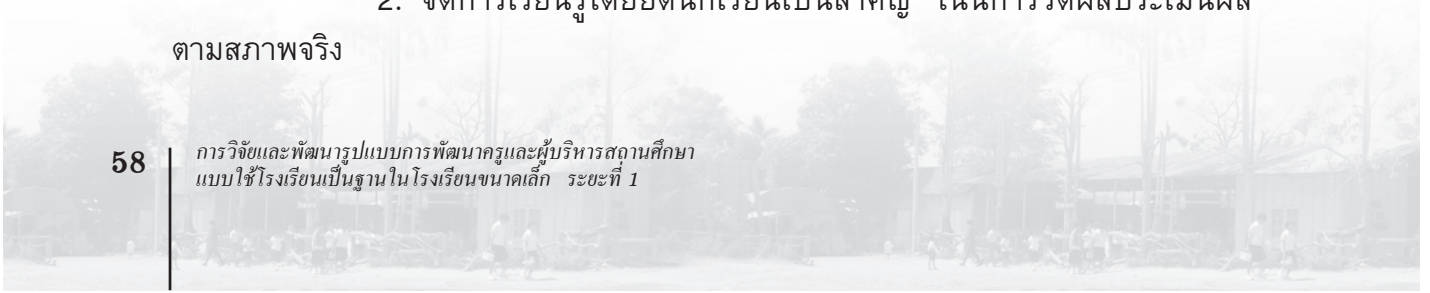
*กลยุทธ์* การให้วิทยากรบุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

## **2.3 โรงเรียนบ้านวังสาร**

### **ยุทธศาสตร์ของโรงเรียน**

1. ครูพร้อมใช้หลักสูตรด้วยความชำนาญอย่างมีคุณภาพ
2. จัดการเรียนรู้โดยยึดนักเรียนเป็นสำคัญ เน้นการวัดผลประเมินผล

ตามสภาพจริง



3. นิเทศการสอนแบบร่วมพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนเห็นผล
4. จัดนิทรรศการผลงานที่เกิดจากกิจกรรมรักการอ่าน
5. บริหารโรงเรียนด้วยรูปแบบร่วมพัฒนา เน้นเทคนิค PTS (Prepare to success)

### แนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

#### 1. ครูพร้อมใช้หลักสูตรด้วยความชำนาญอย่างมีคุณภาพ

##### กระบวนการขับเคลื่อน

- 1.1 สัมมนาการใช้หลักสูตรสู่การประเมินผลตามสภาพจริงทั้ง 8 สาระ  
ตัวบ่งชี้ เอกสารกำหนดการสอนรายภาค / ปี จำนวน 8 สาระ
- 1.2 จัดทำศูนย์การเรียนรู้ 5 สาระหลัก  
ตัวบ่งชี้ สถิติการเข้าใช้ศูนย์การเรียนรู้
- 1.3 นิเทศการสอนแบบร่วมพัฒนา  
ตัวบ่งชี้ บันทึกผลการนิเทศ

#### 2. จัดการเรียนรู้โดยยึดนักเรียนเป็นสำคัญเน้นการวัดผลประเมินผล

##### ตามสภาพจริง

##### กระบวนการขับเคลื่อน

2.1 สัมมนาเชิงปฏิบัติการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ และการวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง

ตัวบ่งชี้ บันทึกหลังสอน, ผลงานนักเรียน

2.2 จัดทำศูนย์การเรียนรู้ 5 สาระหลัก พร้อมแบบฝึกหัดทบทวนความรู้และการตรวจสอบความก้าวหน้าโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์และการวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง

ตัวบ่งชี้ บันทึกการใช้ศูนย์ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

2.3 จัดทำตารางสอนแบบยืดหยุ่นและสอนคละชั้น เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาห้องเรียนไม่มีครูสอน

ตัวบ่งชี้ ตารางสอนทุกชั้นเรียน

2.4 ประชุมวิชาการทุกวันพุธ และสรุปผลการนิเทศทุกเดือน

ตัวบ่งชี้ บันทึกการประชุมและสรุปผลการนิเทศ

#### 3. นิเทศการสอนแบบร่วมพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนเห็นผล

##### กระบวนการขับเคลื่อน คือ การจัดทำข้อตกลงร่วมกันในการนิเทศ

และตัวบ่งชี้ คือ บันทึกผลการพัฒนาจากการนิเทศเป็นรายเดือน

#### 4. จัดนิทรรศการผลงานที่เกิดจากกิจกรรมรักการอ่าน กระบวนการขับเคลื่อน

4.1 พัฒนาการอ่าน คิด วิเคราะห์ และเขียนในสาระการเรียนรู้ทั้ง

8 สาระ

ตัวบ่งชี้ เอกสารการพัฒนาร่างอ่าน คิดวิเคราะห์ และเขียน

4.2 จัดกิจกรรมส่งเสริมการอ่านให้ต่อเนื่องและครอบคลุมถึงครอบครัว  
ตัวบ่งชี้ โครงการ / กิจกรรมรักการอ่าน

4.3 ส่งเสริมการเผยแพร่ผลงานนักเรียนจากกิจกรรมรักการอ่านด้วย  
วิธีการอย่างหลากหลาย

ตัวบ่งชี้ โครงการ / กิจกรรมการส่งเสริมเผยแพร่ผลงานนักเรียน

#### 2.4 โรงเรียนบ้านทุ่งน้อย

##### ยุทธศาสตร์ของโรงเรียน

1. พัฒนาผู้บริหารให้ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง บริหารการศึกษา  
ให้เป็นที่ยอมรับของชุมชน

เป้าประสงค์ที่ 1 ผู้บริหารได้รับการพัฒนาในการเป็นผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลง

ตัวชี้วัด ความสำเร็จของการบริหารภายใต้ความเปลี่ยนแปลง  
กลยุทธ์ ศึกษาจากกรณีศึกษาของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ  
และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการบริหารจากโรงเรียนในเครือข่าย

เป้าประสงค์ที่ 2 ระบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัด มีระบบการบริหารแบบบูรณาการ  
กลยุทธ์ พัฒนาโครงสร้าง องค์กรและระบบสารสนเทศเพื่อ  
สนับสนุนการบริหารการศึกษา

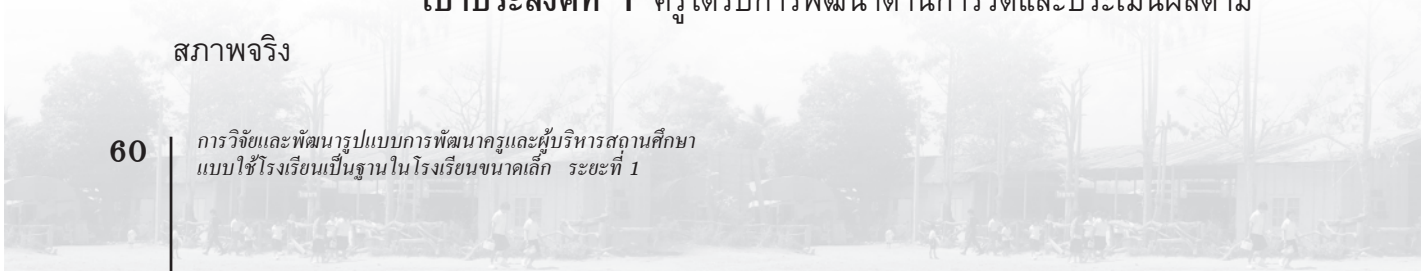
เป้าประสงค์ที่ 3 การบริหารแบบมีส่วนร่วม

ตัวชี้วัด ผู้นำชุมชน ผู้นำท้องถิ่น ชุมชนและผู้ปกครองนักเรียนมี  
ส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน

กลยุทธ์ ส่งเสริมให้ชุมชน ท้องถิ่น และผู้ปกครองนักเรียนเข้ามา  
มีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน

2. การพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลตาม  
สภาพจริง

เป้าประสงค์ที่ 1 ครูได้รับการพัฒนาด้านการวัดและประเมินผลตาม  
สภาพจริง



ตัวชี้วัด ความสำเร็จของการพัฒนาครูด้านการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง

กลยุทธ์ อบรมเชิงปฏิบัติการการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง  
เป้าประสงค์ที่ 2 ระบบการวัดผล ประเมินผลตามสภาพจริงที่มีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัด มีระบบการวัดผล ประเมินผลตามสภาพจริงในการบริหารและการเรียนการสอน

กลยุทธ์ พัฒนาระบบการวัดผล ประเมินผลตามสภาพจริง ในการบริหาร และการเรียนการสอน

### 3. การพัฒนาครูด้านการใช้กระบวนการวิจัยและนวัตกรรมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

เป้าประสงค์ที่ 1 กระบวนการและขั้นตอนการพัฒนาการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ตัวชี้วัด มีกระบวนการและขั้นตอนการพัฒนาการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

กลยุทธ์ ศึกษาเอกสารและนวัตกรรมจากแหล่งการเรียนรู้ต่าง ๆ

เป้าประสงค์ที่ 2 ครูได้รับการพัฒนาด้านการใช้กระบวนการวิจัยและ นวัตกรรมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ตัวชี้วัด มีงานวิจัยและนวัตกรรมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

กลยุทธ์ การอบรมเชิงปฏิบัติการการจัดทำวิจัย และสร้าง นวัตกรรมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

กลยุทธ์ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่ายการศึกษาในระดับ สพป. สพม. และระดับอุดมศึกษา

### 4. การพัฒนาการประเมินโดยระบบออนไลน์

เป้าประสงค์ที่ 1 ผู้บริหารและครูได้รับการพัฒนาการประเมินโดย ระบบออนไลน์

ตัวชี้วัด มีการพัฒนาการรูปแบบการประเมินโดยระบบออนไลน์

กลยุทธ์ ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องและศึกษารูปแบบการประเมิน โดยระบบออนไลน์จาก มหาวิทยาลัยนเรศวร

กลยุทธ์ อบรมเชิงปฏิบัติการการประเมินโดยระบบออนไลน์

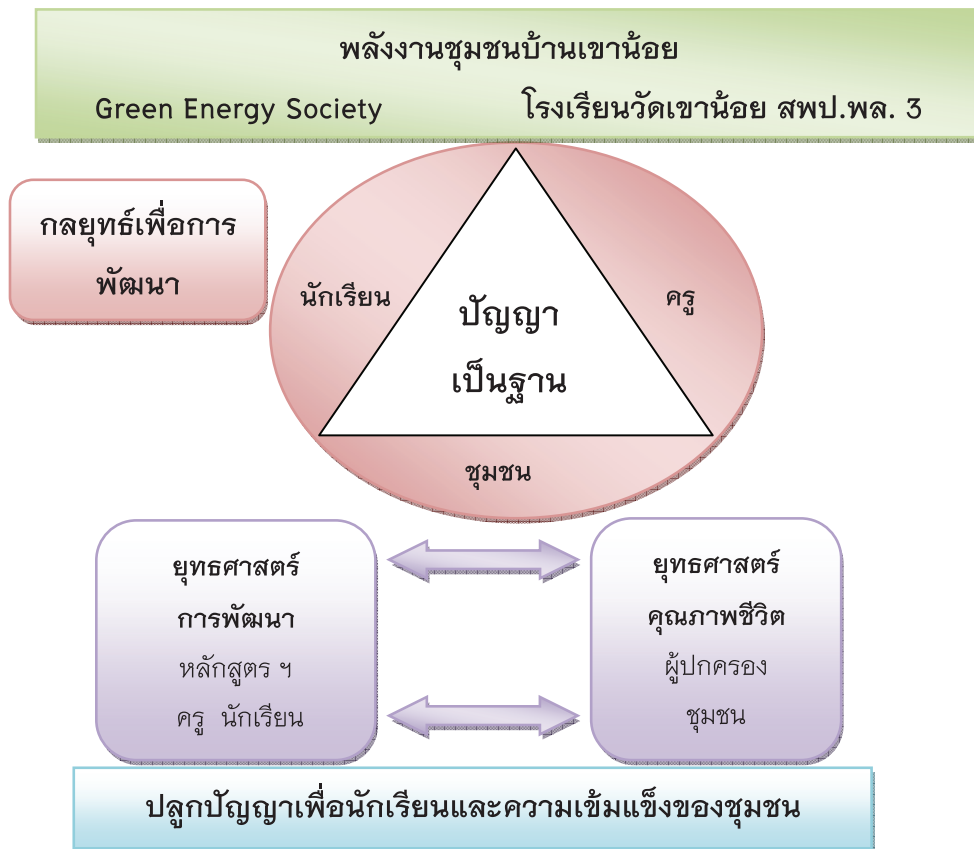
กลยุทธ์ ประเมินผลการปฏิบัติงานและรวบรวมข้อมูลเข้าสู่ระบบออนไลน์

เป้าประสงค์ที่ 2 ระบบการบริหารการประเมินโดยระบบออนไลน์ ที่มีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัด มีระบบการประเมินโดยระบบออนไลน์  
กลยุทธ์ ส่งเสริมการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศให้สอดคล้องกับระบบออนไลน์

## 2.5 โรงเรียนวัดเขาน้อย

กลยุทธ์เพื่อการพัฒนาของโรงเรียนวัดเขาน้อย



แผนภาพที่ 4 แสดงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาของโรงเรียนวัดเขาน้อย

3. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้บริหารและครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานของ คณะศึกษาศาสตร์ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้บริหารและครูแบบใช้โรงเรียนเป็น ฐานของโรงเรียนขนาดเล็ก (พ.ศ. 2554-2555)

1. ยุทธศาสตร์แสวงหาผู้รู้ในโรงเรียนขนาดเล็ก

**กลยุทธ์** การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก  
**กิจกรรม** จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยการจัดการความรู้และจิตตปัญญาศึกษา  
**เวลา** ตุลาคม 2554  
**ผู้รับผิดชอบ** คณะศึกษาศาสตร์ และโรงเรียน

2. ยุทธศาสตร์สนับสนุนส่งเสริม การให้ความรู้กับครูใน

- 2.1 การจัดการเรียนรู้
- 2.2 การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน
- 2.3 การวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง
- 2.4 การจัดทำหน่วยการเรียนรู้แบบบูรณาการ
- 2.5 การใช้สื่อการเรียนการสอน
- 2.6 การใช้คอมพิวเตอร์

**กลยุทธ์** การให้การสนับสนุน

1. การให้ความรู้โดยคณะศึกษาศาสตร์
2. การสนับสนุนให้ครูในโรงเรียนที่มีความสามารถให้ความรู้กับเพื่อนครู
3. จัดให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ข้ามโรงเรียน
4. จัดการประสานกับเขตพื้นที่การศึกษาในการร่วมพัฒนาครู

**กิจกรรม** การให้ความรู้

1. การอบรมในโรงเรียน
2. การเรียนรู้โดยการปฏิบัติจริงจากครูที่มีความสามารถ
3. การจัดการข้ามรั้วทั้ง F2F และเวทีเสมือนผ่าน ICT
4. ศึกษานิเทศก์ร่วมให้ความรู้กับครู

**เวลา** พฤศจิกายน 2554 - สิงหาคม 2555

**ผู้รับผิดชอบ** โรงเรียน ครูในโรงเรียน คณะศึกษาศาสตร์  
เขตพื้นที่การศึกษา



3. ยุทธศาสตร์ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน

กลยุทธ์ กิจกรรมส่งเสริม

1. การให้ความรู้การทำวิจัยในลักษณะการพาทำ
2. จัดเวทีให้ครูได้สะท้อนการเรียนรู้ผลการพัฒนาผู้เรียนจากงานวิจัย

กิจกรรม กิจกรรมวิจัย

1. ครูวิเคราะห์ปัญหาในชั้นเรียนและลงมือปฏิบัติการวิจัยพร้อม  
การเรียนรู้กระบวนการวิจัย

2. ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในโรงเรียนและระหว่างโรงเรียน

เวลา ธันวาคม 2554 - กรกฎาคม 2555

ผู้รับผิดชอบ ครู โรงเรียน คณะศึกษาศาสตร์ ศึกษานิเทศก์

4. ยุทธศาสตร์ส่งเสริมการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่องนิเทศ ติดตาม ประเมินผล

กลยุทธ์ นิเทศ ติดตาม ประเมินผล

1. ก่อนพัฒนา
2. ระหว่างพัฒนา
3. เมื่อสิ้นสุดการพัฒนา

กิจกรรม การติดตาม

1. การสำรวจความต้องการ
2. การนิเทศโดย
  - 2.1 การเยี่ยมชั้นเรียน
  - 2.2 การพบปะพูดคุยเป็นรายบุคคล
  - 2.3 กัลยาณมิตร

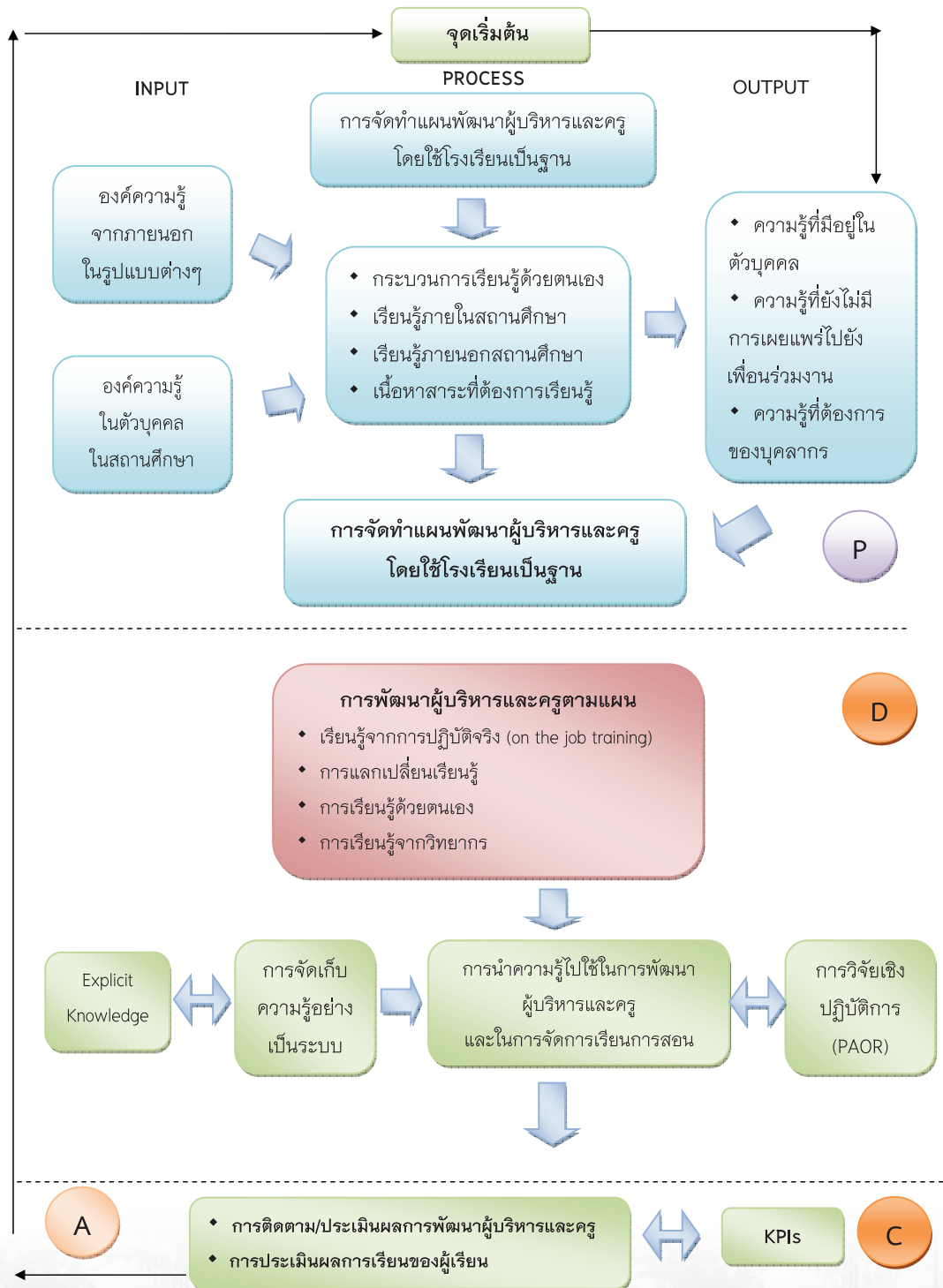
เวลา สิงหาคม 2555

ผู้รับผิดชอบ โรงเรียน คณะศึกษาศาสตร์

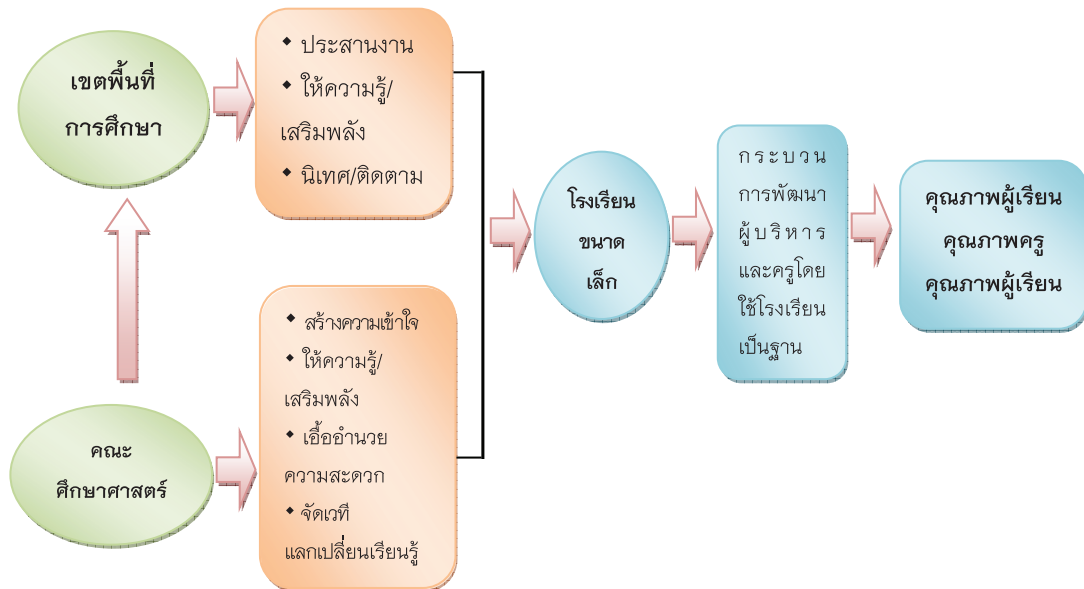
จากผลการดำเนินงานข้างต้น จึงนำมาเขียนสรุปในรูปของแผนภูมิได้ดังแผนภาพที่ 5



แผนภาพที่ 5 ยุทธศาสตร์การดำเนินงานพัฒนาผู้บริหารและครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
มหาวิทยาลัยนเรศวร



และคณะศึกษาศาสตร์ได้กำหนดรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารและครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานดังนี้



แผนภาพที่ 6 แสดงรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารและครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน มหาวิทยาลัยนเรศวร

### ● ข้อเสนอแนะ

1. โรงเรียนควรมีการดำเนินการพัฒนาผู้บริหารและครูตามแผนที่กำหนดไว้และทำการติดตามและประเมินผลเป็นระยะๆ
2. โรงเรียนควรใช้กระบวนการวิจัยในการศึกษาผลสำเร็จของการพัฒนาโรงเรียนโดยผู้บริหารดำเนินการในลักษณะวิจัยสถาบันและครูทำวิจัยในชั้นเรียน
3. คณะศึกษาศาสตร์ควรดำเนินการพัฒนาผู้บริหารและครูตามแผนที่กำหนดไว้ในลักษณะการให้ความรู้ การเอื้ออำนวยความสะดวก การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การร่วมนิเทศแบบกัลยาณมิตร
4. เขตพื้นที่การศึกษาควรมีการให้ความรู้ เสริมพลัง ร่วมนิเทศแบบกัลยาณมิตรร่วมเผยแพร่การพัฒนาของโรงเรียนเพื่อใช้เป็นแบบอย่างในการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก

## กรณีศึกษาโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1<sup>3</sup>

<b>คณะผู้วิจัย</b>	รองศาสตราจารย์ ดร.สุมาลี ชัยเจริญ ดร.จารุณี ชามาตย์ ดร.อิสรา ก้านจักร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ วัฒนชัย ดร.สิทธิพล อัจฉินทร์ นายศิริรัตน์ ช่วยรักษา นางนุชรัตน์ ประสิทธิ์ศิลป์ชัย
<b>หน่วยงาน</b>	คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

### สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก กรณีศึกษา โรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 โดยคณะผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มโรงเรียนเป้าหมาย ที่เป็นผู้บริหารและครูในโรงเรียน รวมทั้งสิ้น 6 โรงเรียน คือ โรงเรียนโคกน้ำเกลี้ยงวิทยาคม โรงเรียนบ้านเหล็กกกอกสามัคคี โรงเรียนทุ่งศรีเมืองประชาวิทย์ โรงเรียนหนองโพนวิทยายน โรงเรียนโคกล่ามวิทยา และโรงเรียนบ้านคำเม็ก

<sup>3</sup> โปรดศึกษารายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เรื่องนี้ได้จากซีดีที่แนบมาพร้อมเอกสารท้ายเล่มนี้

การศึกษาครั้งนี้ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจที่ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบบันทึกเกี่ยวกับสภาพบริบททั่วไปของโรงเรียน แบบสัมภาษณ์การพัฒนาครูในโรงเรียนขนาดเล็ก แบบสัมภาษณ์สำหรับการพัฒนาผู้บริหารในโรงเรียนขนาดเล็กแบบสำรวจความต้องการจำเป็นสำหรับการพัฒนาครูในโรงเรียนขนาดเล็กแบบสำรวจความต้องการจำเป็นสำหรับการพัฒนาผู้บริหารในโรงเรียนขนาดเล็กแบบประเมินรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก และแบบประเมินรูปแบบการพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก คณะผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพและทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการสรุปตีความผลการวิจัยพบว่า

1. การศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า

1.1 ในการพัฒนาผู้บริหาร มีระดับปัญหาและความต้องการในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับเนื้อหา ด้านหลักสูตรของผู้บริหารสถานศึกษา และด้านความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเองและวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งระดับปัญหาและความต้องการในระดับมาก ได้แก่ ด้านการยกระดับสมรรถภาพทางวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา และระดับปัญหาและความต้องการในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการพัฒนาทักษะส่วนบุคคล

1.2 ในการพัฒนาครู มีระดับปัญหาและความต้องการในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านการพัฒนาทักษะส่วนบุคคล และด้านการยกระดับสมรรถภาพทางวิชาชีพของครู และระดับปัญหาและความต้องการในระดับมาก ได้แก่ ด้านการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับเนื้อหา ด้านหลักสูตรของครูและด้านความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเองและวิชาชีพของครู

2. ผลการศึกษาสภาพบริบททั่วไปของโรงเรียน พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่เปิดทำการสอนในระดับปฐมวัยจนถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โดยสภาพปัญหาในเชิงโครงสร้างทางสังคม พบว่า ประชาชนมีฐานะยากจน ผู้ปกครองส่วนใหญ่ต้องไปทำงานที่ต่างจังหวัด นักเรียนจึงได้รับการดูแลจากตาและยาย ส่งผลให้คุณภาพของนักเรียนไม่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สภาพปัญหาการพัฒนาครู พบว่า การเรียนการสอนของครูเน้นการถ่ายทอดเป็นหลัก ซึ่งครูจะเป็นนักปฏิบัติที่เป็นเลิศแต่ขาดการเรียงเรียงความรู้ในเชิงวิชาการ การพัฒนาครูที่ผ่านมาใช้การอบรมเป็นหลัก ถึงแม้จะได้ความรู้แต่ไม่สามารถนำมาปฏิบัติในชั้นเรียนและสถานการณ์จริงได้ และส่วนใหญ่เมื่อไปอบรมแล้วไม่ตรงกับสภาพบริบทของครูและโรงเรียน จึงไม่เกิดการพัฒนาที่ดี ความต้องการในการพัฒนาครู พบว่า โรงเรียนมีความต้องการเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ที่เน้นหลักเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการพัฒนาสื่อและนวัตกรรมการเรียนรู้อื่นๆ การสอนที่ส่งเสริมให้นักเรียนคิดและสร้างองค์ความรู้

ด้วยตนเอง การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ความต้องการของครูและผู้บริหารพบว่า ครูและผู้บริหารต้องการความรู้/การจัดการเรียนรู้ตามหลักการเศรษฐกิจพอเพียง การจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการคิดและสร้างองค์ความรู้ การจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์ การจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมรูปแบบวิธีการพัฒนาครูที่ต้องการคือ การอบรมเชิงปฏิบัติการในโรงเรียน ที่เน้นการลงมือปฏิบัติโดยใช้ชั้นเรียนจริงเป็นสถานที่จัดการอบรม โดยมีนักวิชาการให้คำแนะนำ ให้ครูสามารถออกแบบหรือวางแผนการจัดการเรียนรู้ แล้วนำไปทดลองใช้ มีการสะท้อนผลการใช้ร่วมกันและนำไปปรับปรุงแก้ไขจนมีประสิทธิภาพ การนิเทศอย่างมีส่วนร่วม การติดตามอย่างต่อเนื่องจากศึกษานิเทศก์หรือเขตพื้นที่การศึกษา และนักวิจัย การทำวิจัย โดยใช้ชั้นเรียนจริง มีการออกแบบแผนการจัดการเรียนรู้ และพัฒนาสื่อการเรียนรู้ ทดลองใช้ในชั้นเรียนจริง สะท้อนผล ปรับแก้ไขให้สมบูรณ์

3. รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า มีองค์ประกอบที่สำคัญของรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารฯ ดังนี้ 1) ธนาคารความรู้ 2) การสร้างประสบการณ์ผ่านการปฏิบัติจริง 3) พี่เลี้ยงให้คำแนะนำ 4) การเรียนรู้ร่วมกัน 5) การฝึกหัดกับผู้เชี่ยวชาญ 6) การนิเทศอย่างมีส่วนร่วม 7) การร่วมมือกันศึกษาชั้นเรียน 8) การพัฒนาโรงเรียนและชั้นเรียน โดยองค์ประกอบที่กล่าวมาทั้งหมดนั้นเป็นองค์ประกอบสำคัญที่แต่ละโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการต้องมี ซึ่งในแต่ละโรงเรียนสามารถเพิ่มเติมองค์ประกอบต่างๆ ได้ โดยมีโรงเรียนบางแห่งได้เพิ่มองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาฯ ดังนี้ 1) การสร้างครูเครือข่ายชุมชน 2) การแบ่งปันประสบการณ์ปฏิบัติระหว่างโรงเรียนกับสถาบันการศึกษา

4. ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า

4.1 ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า ด้านความต้องการ ผลการประเมินภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านความเป็นประโยชน์ ผลการประเมินภาพรวมอยู่ในระดับในระดับมาก ด้านความถูกต้อง ผลการประเมินภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านความเหมาะสม ผลการประเมินในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และด้านความความเป็นไปได้ ผลการประเมินในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

4.2 ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า ด้านความต้องการ ผลการประเมินในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านความเป็นประโยชน์ ผลการประเมินในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านความถูกต้อง ผลการประเมินในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านความเหมาะสม ผลการประเมินในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และด้านความความเป็นไปได้ ผลการประเมินในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

1.1 ควรศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างสังคมเศรษฐกิจ (SES) ที่ส่งผลต่อการพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก

1.2 ควรศึกษาเกี่ยวกับ ความเชื่อค่านิยม ทศนคติของครูที่มีต่อการพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก

1.3 ควรศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่มีต่อการพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก เช่น สภาพสังคมเศรษฐกิจ (SES) สภาพแวดล้อมของโรงเรียนภาวะคุกคามต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนทั้งจากครูเพื่อน ครอบครัว และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เป็นต้น

### 2. ข้อเสนอแนะสำหรับครูและผู้บริหารสถานศึกษา

2.1 ครูผู้สอนควรนำรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กจัดไปใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ฝึกฝนศักยภาพที่สอดคล้องกับบริบทของผู้เรียน

2.2 ผู้บริหารควรมีส่วนร่วมในการกำกับติดตาม ส่งเสริมและสนับสนุน ให้ครูที่เข้าร่วมโครงการสามารถดำเนินการจัดกิจกรรมการเรียนรู้สามารถนำรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ผลการดำเนินงานในระยะที่ 1 คณะนักวิจัยได้ร่วมกับบุคลากรของโรงเรียนศึกษานิเทศก์ของโรงเรียนในทุกมิติ ยกร่างรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละโรงเรียนได้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### 1. โรงเรียนโคกน้ำเกลี้ยงวิทยาคม

โรงเรียนมีลักษณะจัดการเรียนการสอนแบบคละชั้นเนื่องจากมีครูไม่ครบชั้นเรียน โดยที่ผ่านมามีประสบปัญหาในการจัดการเรียนการสอน ไม่ว่าจะเป็นผลการประเมินจากสมศ. ผลการทดสอบ O-NET ไม่ผ่าน แต่ในปีนี้โรงเรียนได้เข้าร่วมโครงการกับเขตพื้นที่เพื่อใช้หลักสูตรการเรียนรวมที่ สพฐ.ได้พัฒนาขึ้น จากผลการใช้พบว่า นักเรียนได้มีโอกาส

เรียนรู้อเพราะได้ลงมือปฏิบัติกิจกรรม เด็กที่เขียนไม่ได้ก็เริ่มเขียนได้ ได้ทำงานกลุ่มร่วมกัน จากใบงานต่างๆ และนักเรียนมีพัฒนาการทางการเรียนรู้ที่ดีขึ้น สำหรับการบริหารจัดการ ชั้นเรียนเพื่อให้มีประสิทธิภาพได้จัดการเรียนรวมดังนี้

1. เรียนรวมชั้น ประกอบด้วย ชั้นอนุบาล 1 และ อนุบาล 2 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 2 และ 3 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 และ 6 เนื่องจากมีเนื้อหาใกล้เคียงกันและยังสามารถให้รุ่นพี่ ช่วยสอนรุ่นน้องได้

2. เรียนแยกชั้น ประกอบด้วย ชั้น ประถมศึกษาปีที่ 1 และ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 เนื่องจากต้องมีการฝึกหัดและสร้างการเรียนรู้ให้อ่านออกเขียนได้ก่อน จึงจะสามารถเรียนรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพสิ่งที่อยากสร้างให้เป็นอัตลักษณ์ คือ “คุณธรรม จริยธรรม”

**สภาพปัญหาในเชิงโครงสร้างทางสังคม** พบว่า ประชาชนมีฐานะยากจน ผู้ปกครอง ต้องไปทำงานทำที่ต่างจังหวัด นักเรียนได้รับการดูแลจากตาและยาย ดังนั้นจึงส่งผลต่อ คุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียน

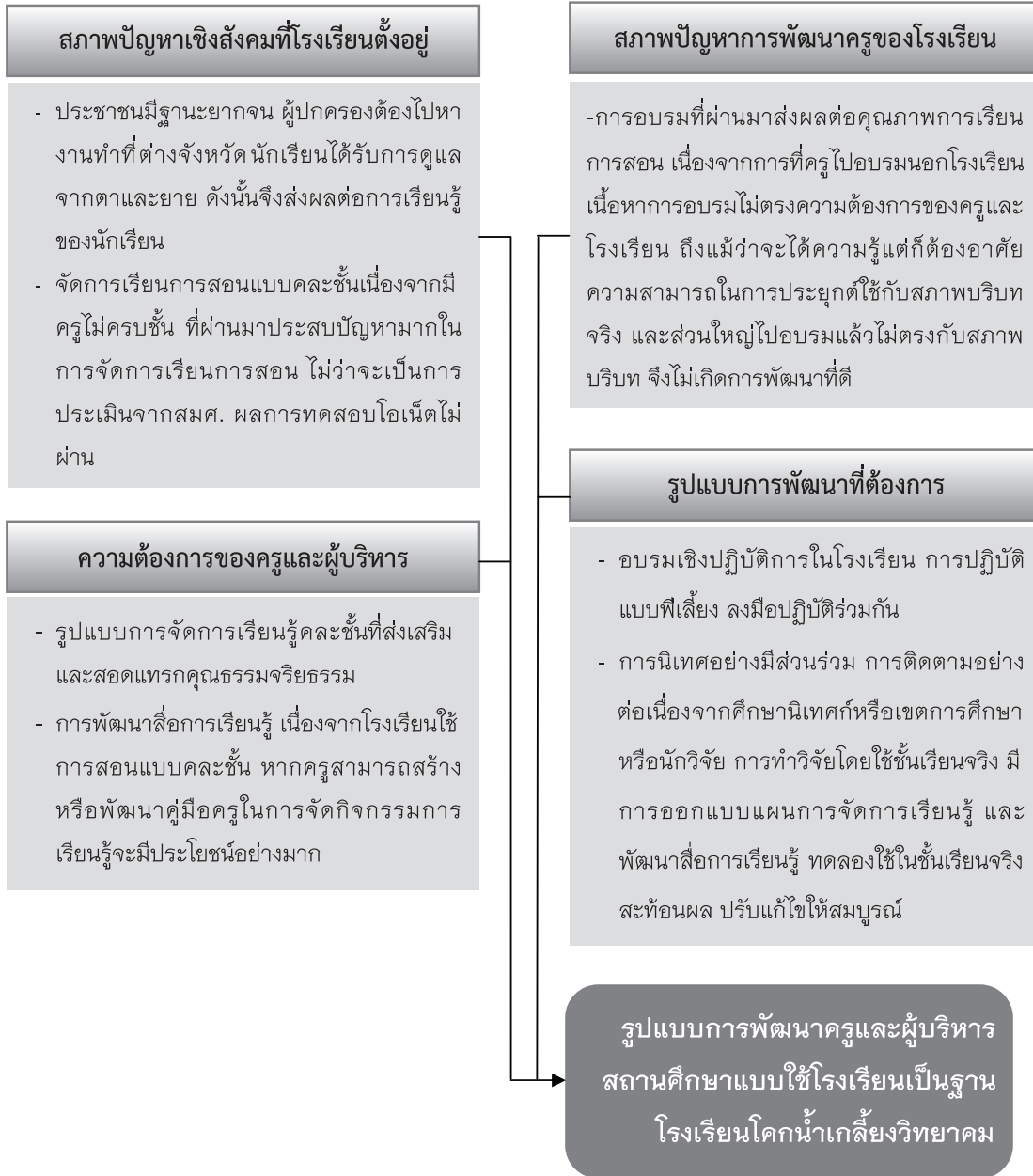
**สภาพปัญหาการพัฒนาครู** พบว่า การอบรมที่ผ่านมาส่งผลต่อคุณภาพของ การเรียนการสอน เนื่องจากการที่ครูไปอบรมนอกโรงเรียน เนื้อหาการอบรมไม่ตรงความต้องการของครูและโรงเรียน ถึงแม้ว่าจะได้ความรู้แต่ก็ต้องอาศัยความสามารถในการ ประยุกต์ใช้กับสภาพบริบทจริง และส่วนใหญ่ไปอบรมแล้วไม่ตรงกับสภาพบริบทจึงไม่เกิด การพัฒนาที่ดี

ความต้องการในการพัฒนาครู คือ รูปแบบการจัดการเรียนรู้คละชั้นที่ส่งเสริม และสอดแทรก คุณธรรม จริยธรรม

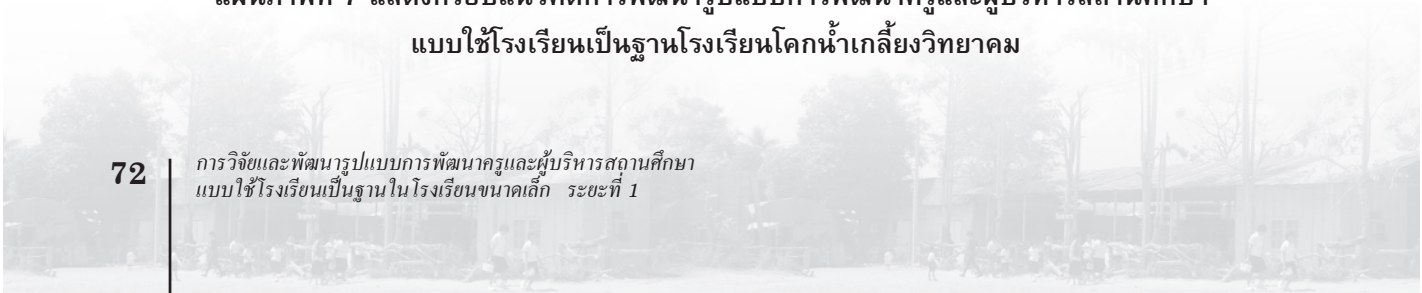
**รูปแบบวิธีการพัฒนาครูที่ต้องการคือ** การอบรมเชิงปฏิบัติการในโรงเรียน ที่เน้น การลงมือปฏิบัติโดยใช้ชั้นเรียนจริงเป็นสถานที่จัดการอบรม โดยมีนักวิชาการให้คำแนะนำ ให้ครูสามารถออกแบบหรือวางแผนการจัดการเรียนรู้ แล้วนำไปทดลองใช้ มีการสะท้อนผล การใช้ร่วมกันและปรับแก้ไขจนมีประสิทธิภาพ และต้องการพัฒนาสื่อการเรียนรู้ เกี่ยวกับ วิธีการพัฒนาสื่อการเรียนรู้ที่หลากหลายและต้องการสื่อการเรียนรู้ที่สำเร็จแล้วพร้อมใช้งาน เนื่องจากโรงเรียนใช้การสอนแบบคละชั้นหากครูสามารถสร้างหรือพัฒนาคู่มือครูในการจัด กิจกรรมการเรียนรู้จะมีประโยชน์อย่างมาก

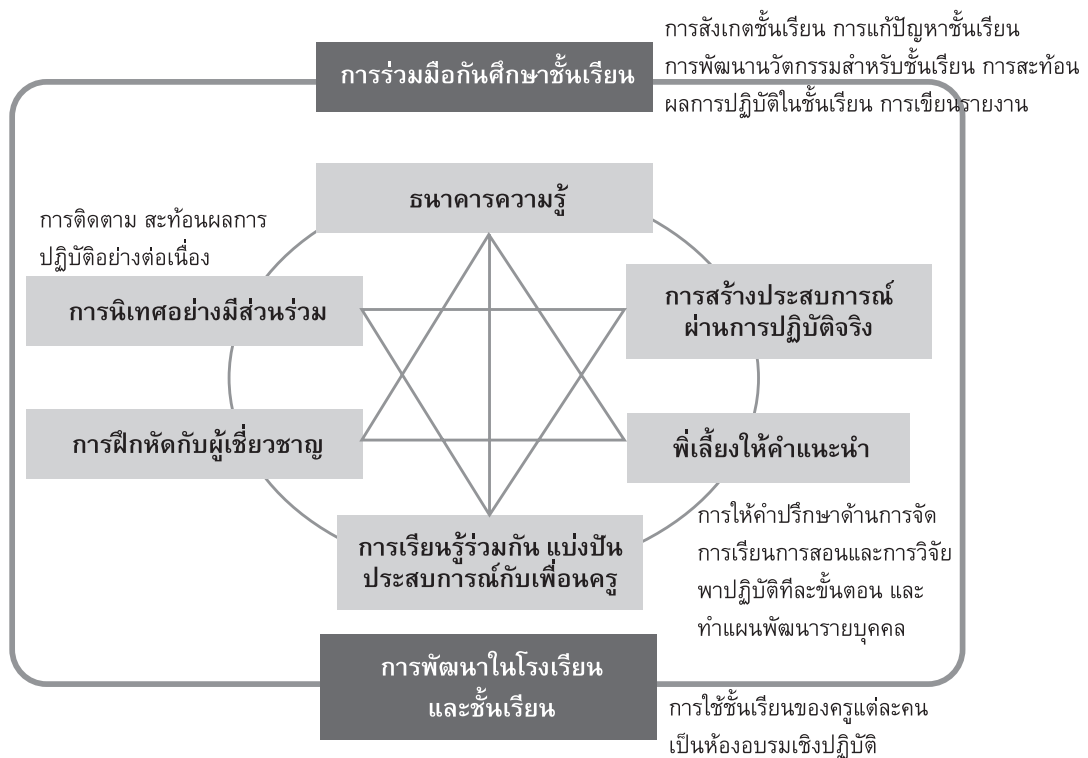


## รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนโคกหน้าเกลี้ยงวิทยาคม



**แผนภาพที่ 7 แสดงกรอบแนวคิดการพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานโรงเรียนโคกหน้าเกลี้ยงวิทยาคม**





แผนภาพที่ 8 แสดงองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานโรงเรียนโคกหน้าเกลี้ยงวิทยาคม

● การนำสู่การปฏิบัติ

1. ธนาคารความรู้

หลักการ ธนาคารความรู้เป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับให้ครูในโรงเรียนใช้ในการศึกษาค้นคว้า และแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ดังนั้นรูปแบบของธนาคารความรู้จะเป็นการนำเสนอองค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาครูและผู้บริหารที่สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา โดยใช้สื่อหรือนวัตกรรมต่างๆ มีการเก็บรวบรวม และมีการจัดเรียงไว้อย่างเป็นระบบ สะดวกต่อการค้นคว้า และนำองค์ความรู้นั้นไปใช้ปฏิบัติในชั้นเรียนของครูแต่ละคน โดยการบูรณาการการจัดการเรียนรู้ให้ตรงความต้องการในการพัฒนา



### การนำองค์ประกอบของรูปแบบสู่การปฏิบัติ

จากผลการศึกษาความต้องการในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานโรงเรียนโคกน้ำเกีลี้ยงวิทยาคม รูปแบบของธนาคารความรู้ที่สอดคล้องกับความต้องการของการพัฒนาครูและผู้บริหารศึกษา มีรายละเอียด ดังนี้

1. หลักการจัดการเรียนรู้แบบคณะชั้นที่สอดแทรกคุณธรรมจริยธรรม
2. วิธีการจัดการเรียนรู้ที่สอดแทรกคุณธรรมจริยธรรม
3. เป็นแหล่งรวบรวมตัวอย่างสื่อและนวัตกรรมการเรียนรู้แบบคณะชั้นที่

สอดแทรกคุณธรรมจริยธรรม

### 2. การสร้างประสบการณ์ผ่านการปฏิบัติจริง

**หลักการ** การสร้างประสบการณ์ผ่านการปฏิบัติจริง เป็นการลงมือปฏิบัติในสภาพจริง โดยการอบรมเชิงปฏิบัติการ การร่วมมือกันสร้างแนวคิดและแนวปฏิบัติจากเพื่อนครู ผู้บริหาร ศึกษานิเทศก์และนักวิจัย

#### การนำองค์ประกอบของรูปแบบสู่การปฏิบัติ

จากผลการศึกษาความต้องการในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานโรงเรียนโคกน้ำเกีลี้ยงวิทยาคม มีวิธีการในการสร้างประสบการณ์ผ่านการปฏิบัติจริงที่สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาครูและผู้บริหาร มีรายละเอียด ดังนี้

1. จัดให้มีพี่เลี้ยงในการรวมกลุ่มเพื่อให้ความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการออกแบบการจัดการเรียนรู้ และให้คำแนะนำในการเขียนและจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่สอดแทรกคุณธรรม จริยธรรม 1-2 แผน

2. ครูลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง โดยสามารถใช้ธนาคารความรู้ที่จัดเตรียมไว้
3. พี่เลี้ยงให้คำปรึกษาและคำแนะนำในการปรับปรุงและการนำไปใช้ในชั้นเรียน
4. นำไปใช้ในชั้นเรียน พร้อมทั้งประเมินตนเองและผู้เรียนจากการนำไปใช้ใน

สภาพจริง

5. มีการติดตามประเมินผล และปรับปรุงแก้ไขการพัฒนางานจากการนำไปใช้ และมีพี่เลี้ยงคอยกำกับติดตามผลงานการดำเนินงาน เพื่อให้สะท้อนผลงานในการปรับปรุงและพัฒนา

### 3. พี่เลี้ยงให้คำแนะนำ

**หลักการ** การมีระบบพี่เลี้ยง ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert) ให้คำแนะนำ ปรึกษา และร่วมปฏิบัติการไปพร้อมๆ กัน



### การนำองค์ประกอบของรูปแบบสู่การปฏิบัติ

จากผลการศึกษาความต้องการในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานโรงเรียนโคกน้ำเกลี้ยงวิทยาคม มีรูปแบบในการดำเนินงานในการที่ให้พี่เลี้ยงให้คำแนะนำ โดยการสร้างระบบพี่เลี้ยงที่มีความชำนาญ เพื่อให้คำแนะนำ ปรีกษา และร่วมลงมือปฏิบัติร่วมกัน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. กำหนดบทบาทของพี่เลี้ยงที่ให้คำแนะนำ โดยกำหนดให้มี ครูแกนนำที่เป็นผู้เชี่ยวชาญภายในโรงเรียน ได้แก่ ครูเชี่ยวชาญ และครูชำนาญการที่มีประสบการณ์ และผู้เชี่ยวชาญภายนอก ได้แก่ ศึกษานิเทศก์ และคณาจารย์ที่เชี่ยวชาญด้านการศึกษจากมหาวิทยาลัยแก่น

2. กำหนดการวางแผนในการรับการนิเทศจากพี่เลี้ยงให้คำแนะนำในการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ และการพัฒนาสื่อการเรียนการสอน

3. มีการสะท้อนผลการนิเทศร่วมกันระหว่างครูแกนนำ ศึกษานิเทศก์ และคณาจารย์จากมหาวิทยาลัยขอนแก่น เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และรับฟังคำแนะนำ และแนวทางการปฏิบัติเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพจริง

### 4. การเรียนรู้ร่วมกัน แบ่งปันประสบการณ์กับเพื่อนครู

**หลักการ** การร่วมมือร่วมใจ การแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน การส่งต่อหรือถ่ายทอดปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาของผู้เรียนในแต่ละระดับชั้น เพื่อสร้างเป็นชุมชนนักปฏิบัติ

### การนำองค์ประกอบของรูปแบบสู่การปฏิบัติ

จากผลการศึกษาความต้องการในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานโรงเรียนโคกน้ำเกลี้ยงวิทยาคม มีรูปแบบการเรียนรู้ร่วมกันแบ่งปันประสบการณ์กับเพื่อนครูโดยการถ่ายทอดหรือสะท้อนผลการปฏิบัติงานในสภาพจริง และร่วมกันหาแนวทางในการแก้ปัญหของผู้เรียนร่วมกัน รวมทั้งการสร้างแนวปฏิบัติร่วมกันสู่การเป็นชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. กำหนดให้มีการร่วมสนทนาเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติการสอนในสภาพจริง และแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับสภาพปัญหา และวิธีการแก้ปัญหาก็เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องคุณธรรมจริยธรรม โดยมีการจัดมุมสะท้อนผลและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในห้องวิชาการของโรงเรียน ในช่วงก่อนขึ้นชั้นเรียน พักกลางวันและหลังเลิกเรียน

2. ประชุมสะท้อนผลเกี่ยวกับปัญหาในการออกแบบและพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ และสื่อการเรียนการสอน ที่สอดคล้องคุณธรรมจริยธรรม อย่างน้อยเดือนละ 2 ครั้ง เพื่อให้ได้ข้อสรุปในการพัฒนาร่วมกัน

## 5. การฝึกหัดกับผู้เชี่ยวชาญ

**หลักการ** การฝึกหัดและฝึกปฏิบัติร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ (Expert) ในการถ่ายทอดเทคนิค วิธีการ ความรู้และประสบการณ์สู่การปฏิบัติที่เป็นเลิศ

### การนำองค์ประกอบของรูปแบบสู่การปฏิบัติ

จากผลการศึกษาความต้องการในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานโรงเรียนโคกน้ำเกลี้ยงวิทยาคม มีรูปแบบเกี่ยวกับการฝึกหัดกับผู้เชี่ยวชาญ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. มีการสาธิตเกี่ยวกับเทคนิคการออกแบบการจัดการเรียนรู้ การเขียนแผนการจัดการเรียนรู้ และการพัฒนาสื่อการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับคุณธรรมจริยธรรม โดยครูแกนนำ
2. มีการสาธิตการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับคุณธรรมจริยธรรม โดยครูแกนนำ และศึกษานิเทศก์คอยให้คำปรึกษา ร่วมกับคณาจารย์ให้ฝึกปฏิบัติการการสอน ฝึกปฏิบัติไปพร้อมกับผู้เชี่ยวชาญจนสามารถทำได้ด้วยตนเอง

## 6. การนิเทศอย่างมีส่วนร่วม

**หลักการ** การมีระบบนิเทศแบบกัลยาณมิตร เพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติ นำมาสู่การปรับปรุงพัฒนาอย่างเป็นระบบ (PDCA) และมีความต่อเนื่องโดยอาศัยความร่วมมือจากเพื่อนครู ผู้บริหาร ศึกษานิเทศก์และนักวิจัย

### การนำองค์ประกอบของรูปแบบสู่การปฏิบัติ

จากผลการศึกษาความต้องการในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานโรงเรียนโคกน้ำเกลี้ยงวิทยาคม มีรูปแบบการสะท้อนผลการปฏิบัติ โดยใช้การนิเทศอย่างมีส่วนร่วม ซึ่งมีวิธีการดำเนินการ คือ กำหนดการนิเทศอย่างมีส่วนร่วม เพื่อนครูทุกคนในโรงเรียนร่วมนิเทศ แบบร่วมด้วยช่วยกัน

## 7. การร่วมมือกันศึกษาชั้นเรียนโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน

**หลักการ** ในการร่วมมือกันศึกษาชั้นเรียนโดยใช้การวิจัยเป็นฐานนั้น อาศัยความร่วมมือระหว่างครูแกนนำ ศึกษานิเทศก์ และคณาจารย์ที่เชี่ยวชาญจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยใช้การเรียนแบบร่วมมือ (Collaborative Learning) โดยใช้วิธีการการสังเกตชั้นเรียน การแก้ปัญหาชั้นเรียน การพัฒนานวัตกรรมสำหรับชั้นเรียน การสะท้อนผลการปฏิบัติในชั้นเรียน และการเขียนรายงาน เพื่อนำไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้



## การนำองค์ประกอบของรูปแบบสู่การปฏิบัติ

จากผลการศึกษาความต้องการในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานโรงเรียนโคกน้ำเกลี้ยงวิทยาคม มีรูปแบบการร่วมมือกันศึกษาชั้นเรียนโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน ซึ่งมีวิธีการดำเนินการ ดังนี้

1. ครูในช่วงชั้นเดียวกันร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาในชั้นเรียน
2. ร่วมมือกันหาวิธีการแก้ปัญหา
3. ทดลองใช้ในชั้นเรียน
4. รong ผอ.เขต ศึกษาในเทศก์ และมหาวิทยาลัย นิเทศ ติดตาม และสะท้อนผลการปฏิบัติ
5. เมื่อปฏิบัติได้ดีแล้ว ครูเปิดชั้นเรียนให้ครูในกลุ่ม ผู้ปกครอง หรือครูจากต่างเขตพื้นที่การศึกษามาศึกษาชั้นเรียนและแลกเปลี่ยนเรียนรู้
6. สรุปผลการพัฒนาชั้นเรียน
7. เขียนผลการพัฒนารูปแบบงานวิจัย

## 2. โรงเรียนโคกน้ำเกลี้ยงวิทยา

โรงเรียนมีความโดดเด่นเกี่ยวกับการดำเนินการตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยโรงเรียนได้เริ่มดำเนินการมาตั้งแต่ปี 2548 ซึ่งเป็นการแสวงหาความร่วมมือในการพัฒนาจากสถาบันการศึกษาในพื้นที่คือวิทยาลัยเกษตรกรรมมหาสารคาม มาให้ความรู้และลงสู่ปฏิบัติกับครูกลไกที่ทำให้โครงการนี้สำเร็จจากการร่วมแรงร่วมใจของครูในโรงเรียน ประชุม วางแผน ระดมทรัพยากรที่มีอยู่ในท้องถิ่นและพัฒนาโรงเรียนตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงจนกระทั่งได้รับรางวัลระดับเขต ระดับภาค และระดับประเทศ ซึ่งขณะนี้โรงเรียนเป็นศูนย์การเรียนรู้แบบเศรษฐกิจพอเพียงแบบบูรณาการ ศูนย์ฝึกอบรมและถ่ายทอดเทคโนโลยีระดับภาค นอกจากนี้ศิษย์เก่าได้เข้ามามีส่วนช่วยสนับสนุนการเรียนรู้โดยนำค่ายมูลนิธิ UNICEF มาให้ความรู้ในเรื่องภาษาอังกฤษ

**สภาพปัญหาในเชิงโครงสร้างทางสังคม** พบว่า ประชาชนมีฐานะยากจน ผู้ปกครองไปหางานทำที่ต่างจังหวัด นักเรียนได้รับการดูแลจากตายาย ดังนั้นส่งผลต่อคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนและการระดมทรัพยากร เช่น การทอดผ้าป่าการศึกษา ซึ่งไม่สามารถทำได้บ่อยครั้ง เนื่องจากชุมชนมีฐานะยากจน แต่ในชุมชนมีปราชญ์ท้องถิ่น ที่มีความรู้ด้านวิชาชีพ ซึ่งมาสนับสนุนโรงเรียนในการให้ความรู้และแรงงานในการพัฒนาโรงเรียน เช่น การสอนเลี้ยงกบ การฝึกอาชีพ

**สภาพปัญหาการพัฒนาครู** พบว่า ครูจะเป็นนักปฏิบัติที่เป็นเลิศแต่ขาดการเรียบเรียงความรู้ในเชิงวิชาการ การพัฒนาที่ผ่านมาใช้การอบรม ถึงแม้จะได้ความรู้แต่ไม่สามารถนำมาปฏิบัติในชั้นเรียนและสถานการณ์จริงได้ และเป็นที่น่าสังเกตว่าโรงเรียนได้รับรางวัลทางด้านเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งเน้นการถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านเศรษฐกิจพอเพียง แต่ครูกลับไม่สามารถอธิบายได้นำหลักเศรษฐกิจพอเพียงหลักการใดมาใช้ ปัญหาด้านการเรียนการสอนที่พบมีดังนี้

1. ขาดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ของหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
2. ขาดความสามารถในการพัฒนาสื่อการเรียนรู้และการพัฒนาความรู้ด้าน ICT
3. หนังสือเรียนได้รับไม่ครบทุกชั้น เนื่องจากคิดตามเปอร์เซ็นต์ของจำนวนนักเรียน โดยนักเรียนในชั้นประถมศึกษาปีที่ 2 และ 5 ได้รับหนังสือครบทุกคน ส่วนชั้นเรียนที่ได้รับหนังสือไม่ครบ แก้ไขโดยการให้นักเรียนใช้หนังสือร่วมกัน
4. การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อ ส่วนใหญ่เน้นการทำวิจัยหน้าเดียว โดยใช้ปัญหาที่พบจากการจัดการเรียนรู้

**ความต้องการในการพัฒนาครู** พบว่า โรงเรียนมีความต้องการเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ที่นำหลักเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ การพัฒนาสื่อการเรียนรู้ และต้องการพัฒนาห้องสมุดให้สามารถรองรับการจัดการเรียนรู้โดยเฉพาะเวลาที่ครูไปราชการ นักเรียนสามารถพัฒนาตนเองและเรียนรู้ด้วยตนเองได้และรูปแบบการวิจัยที่ถูกต้องตามหลักวิชาการ รูปแบบการพัฒนาครูที่ต้องการคือ การลงมือปฏิบัติจริงพร้อมมีวิทยากรช่วยแนะนำในการปฏิบัติงาน

**ข้อค้นพบที่น่าสนใจเกี่ยวกับการแก้ปัญหานักเรียน** คือ การที่ครูใช้ระบบการส่งต่อนักเรียน โดยใช้การส่งปัญหาต่อไปเรื่อยๆ จากครูชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงครูชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และใช้วิธีการในการให้นักเรียนรุ่นพี่มาช่วยควบคุมชั้นเรียนหรือสอนทำกิจกรรมตามที่ครูมอบหมาย

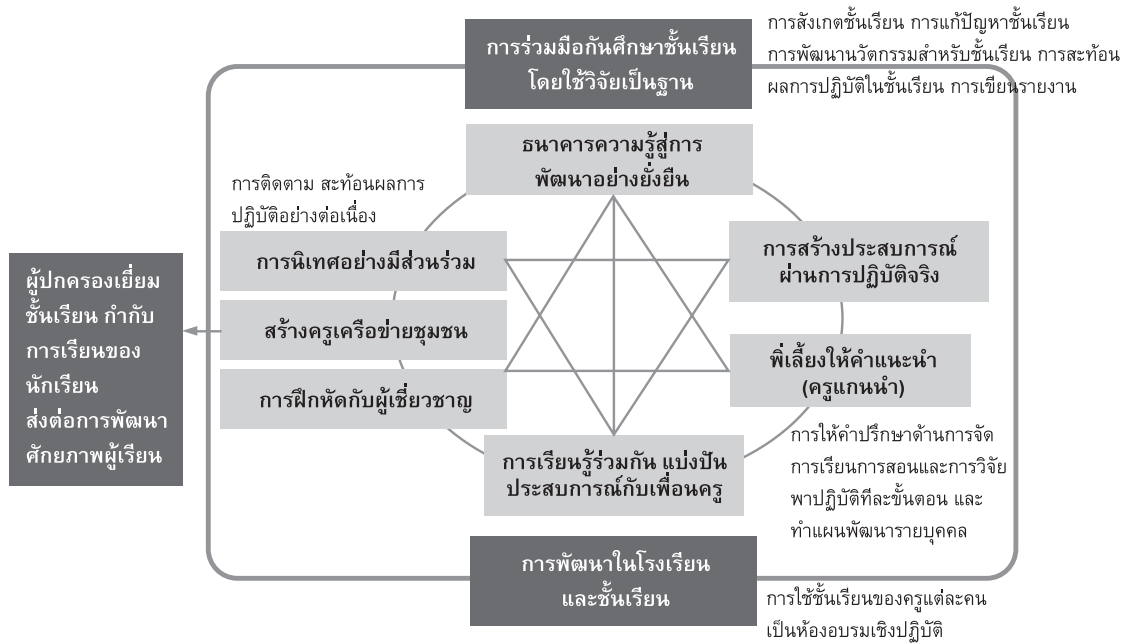


แผนภาพที่ 9 รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
โรงเรียนโคกล่ามวิทยา





แผนภาพที่ 10 แสดงกรอบแนวคิดของรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา  
แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานโรงเรียนโคกล่ามวิทยา



● การนำสู่การปฏิบัติ

1. ธนาคารความรู้สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

**หลักการ** ธนาคารความรู้สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนเป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับให้ครูในโรงเรียนใช้ในการศึกษา ค้นคว้า และแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ดังนั้นภายในธนาคารความรู้สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนจะเป็นการนำเสนอองค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาครูและผู้บริหารที่สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน และจัดเรียงไว้อย่างเป็นระบบ สะดวกต่อการค้นคว้า และนำองค์ความรู้นั้นไปใช้ปฏิบัติในชั้นเรียนของครูแต่ละคน

**การนำองค์ประกอบของรูปแบบสู่การปฏิบัติ**

จากผลการศึกษาความต้องการและสภาพพื้นฐานของโรงเรียนโคกล่ามวิทยาที่มุ่งเน้นเกี่ยวกับการเรียนรู้ที่อาศัยหลักเศรษฐกิจพอเพียงไปเป็นพื้นฐานในการพัฒนา

คุณภาพของโรงเรียนทั้งระบบ ภายใต้คำขวัญที่ว่า เรียนรู้คิด จิตอาสา พัฒนาตน สู้คนพอเพียง จึงได้กำหนดให้ธนาคารความรู้สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนมีรายละเอียดที่สำคัญดังนี้

1. มุมความรู้เกี่ยวกับเศรษฐกิจพอเพียง
2. มุมนวัตกรรมการเรียนรู้เกี่ยวกับเศรษฐกิจพอเพียง การพัฒนาการอ่านออกเขียนได้ของนักเรียน โดยการรวบรวมข้อความรู้จากแหล่งต่างๆ เช่น อินเทอร์เน็ต เอกสารการประชุมสัมมนาทางวิชาการ ห้องสมุดในมหาวิทยาลัย เป็นต้น และเอกสารความรู้ที่จัดทำขึ้นเอง
3. มุมแผนการจัดการเรียนรู้ รูปแบบการจัดการเรียนรู้ เทคนิคและวิธีการจัดการเรียนรู้
4. มุมพัฒนางานวิจัย รวบรวมงานวิจัย นำเสนอแนวทางการทำวิจัย
5. มุมเอกสารความรู้ใหม่ๆ ที่ได้จากศึกษานิเทศก์ และผู้เชี่ยวชาญอื่นๆ เป็นต้น

## 2. การสร้างประสบการณ์ผ่านการปฏิบัติจริง

**หลักการ** การสร้างประสบการณ์ผ่านการปฏิบัติจริงเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากการศึกษา ค้นคว้าที่ได้จากธนาคารความรู้สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน เพื่อนำลงสู่การลงมือปฏิบัติในสภาพจริงได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยการอบรมเชิงปฏิบัติการ การร่วมมือกันสร้างแนวคิดและแนวปฏิบัติจากเพื่อนครู ผู้บริหาร ศึกษานิเทศก์และนักวิจัย

### การนำองค์ประกอบของรูปแบบสู่การปฏิบัติ

ในการสร้างประสบการณ์ผ่านการปฏิบัติจริงของโรงเรียนโคกล่ามวิทยา จะเน้นการอบรมเชิงปฏิบัติการที่มีคณาจารย์จากมหาวิทยาลัยมาให้หลักการ และนำไปปฏิบัติไปที่ละขั้นตอนเกี่ยวกับการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ดังมีขั้นตอนดังนี้

1. คณาจารย์จากมหาวิทยาลัยให้หลักการเกี่ยวกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและการบูรณาการในการจัดการเรียนรู้
2. คณาจารย์จากมหาวิทยาลัยนำปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ โดยครูฝึกตามที่ละขั้นตอนประมาณ 1-2 แผน
3. ครูในโรงเรียนลงมือจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ด้วยตนเอง
4. ครู ศึกษานิเทศก์และคณาจารย์จากมหาวิทยาลัยร่วมกันนิพากษ์ ปรับปรุงแผนการจัดการเรียนรู้
5. ครูนำแผนการจัดการเรียนรู้ที่สมบูรณ์ไปใช้ในชั้นเรียนจริงที่ตนเองรับผิดชอบ

### 3. พี่เลี้ยงให้คำแนะนำ (ครูแกนนำ)

**หลักการ** พี่เลี้ยงให้คำแนะนำ (ครูแกนนำ) เป็นกระบวนการที่สร้างความเข้มแข็งให้กับโรงเรียนเพื่อการพึ่งตนเองในการพัฒนาโรงเรียนโดยการใช้ระบบพี่เลี้ยงที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert) ประจำโรงเรียนให้คำแนะนำกับเพื่อนครูในโรงเรียน ปรึกษาและร่วมปฏิบัติการไปพร้อมๆ กัน

#### การนำองค์ประกอบของรูปแบบสู่การปฏิบัติ

โรงเรียนโคกล่ามวิทยานำองค์ประกอบพี่เลี้ยงให้คำแนะนำสู่การปฏิบัติโดยการเลือกครูแกนนำ คือ คุณครูดวงทิพย์ โดยมีบทบาทหน้าที่สำคัญดังนี้

1. ให้คำแนะนำกับเพื่อนครูในโรงเรียนเกี่ยวกับการสร้างและพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ นวัตกรรม การเรียนรู้ต่างๆ
2. กระตุ้น กำกับและติดตามให้เพื่อนครูสามารถดำเนินการจัดการเรียนรู้ที่ยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
3. จัดเตรียม รวบรวมแหล่งเรียนรู้และแบ่งปันกับเพื่อนครูในโรงเรียน
4. จัดทำแผนให้คำปรึกษาและพัฒนาครูเป็นรายบุคคลเพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการพัฒนาตนเองของครูในโรงเรียน

### 4. การเรียนรู้ร่วมกัน แบ่งปันประสบการณ์กับเพื่อนครู

**หลักการ** การเรียนรู้ร่วมกัน แบ่งปันประสบการณ์กับเพื่อนครูเป็นกระบวนการที่สำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จในการพัฒนา ในขณะที่ครูกำลังดำเนินการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียนของตนเอง โดยการร่วมมือร่วมใจ การแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน การส่งต่อหรือถ่ายทอดปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาของผู้เรียนในแต่ละระดับชั้น เพื่อสร้างเป็นชุมชนนักปฏิบัติ

#### การนำองค์ประกอบของรูปแบบสู่การปฏิบัติ

โรงเรียนโคกล่ามวิทยานำองค์ประกอบการเรียนรู้ร่วมกัน แบ่งปันประสบการณ์กับเพื่อนครูสู่การปฏิบัติโดยดำเนินการดังนี้

1. แบบไม่เป็นทางการ ใช้ช่วงเวลาว่างระหว่างคาบเรียนแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับเพื่อนครูที่สอนในช่วงชั้นเดียวกัน เพื่อนครูที่สอนอยู่ห้องติดกัน หรือช่วงเวลารับประทานอาหาร หลังเสร็จสิ้นภารกิจ
2. แบบเป็นทางการ จัดในช่วงเวลารับประทานอาหารกลางวันของทุกวัน โดยใช้ชื่อกิจกรรม “อิ่มแล้วได้รู้” และโรงเรียนกำหนดการประชุมครูทั้งโรงเรียนเป็นประจำทุกสัปดาห์เพื่อสะท้อนผลการดำเนินงาน การนำเสนอแนวปฏิบัติของครูแต่ละคน และนำมาสู่การแก้ปัญหาในชั้นเรียนร่วมกัน



## 5. การฝึกหัดกับผู้เชี่ยวชาญ

**หลักการ** การฝึกหัดกับผู้เชี่ยวชาญเป็นกระบวนการสร้างความชำนาญและความมั่นใจให้กับครู โดยการฝึกหัดและฝึกปฏิบัติร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ (Expert) ใน การถ่ายทอดเทคนิค วิธีการ ความรู้และประสบการณ์สู่การปฏิบัติที่เป็นเลิศ

### การนำองค์ประกอบของรูปแบบสู่การปฏิบัติ

โรงเรียนโคกล่ามวิทยานำองค์ประกอบการฝึกหัดกับผู้เชี่ยวชาญ ลงสู่การปฏิบัติโดยการเชิญศึกษานิเทศก์ คณาจารย์จากมหาวิทยาลัยมาฝึกการปฏิบัติสำหรับเฉพาะเรื่องที่ครูในโรงเรียนไม่สามารถช่วยกันปฏิบัติได้ด้วยตนเอง เช่น การผลิตสื่อ ICT นวัตกรรมการเรียนรู้ เป็นต้น

## 6. การสร้างครูเครือข่ายชุมชน

**หลักการ** การสร้างครูเครือข่ายชุมชนเป็นกระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมกับชุมชน ผู้ปกครองเพื่อสานเชื่อมการพัฒนาผู้เรียนร่วมกันระหว่างโรงเรียนและชุมชน เพื่อให้ผู้ปกครองช่วยเหลือและสนับสนุนโรงเรียนในการกำกับ ติดตามและประเมินการเรียนรู้ของนักเรียน

### การนำองค์ประกอบของรูปแบบสู่การปฏิบัติ

โรงเรียนโคกล่ามวิทยานำองค์ประกอบการสร้างครูเครือข่ายชุมชนลงสู่การปฏิบัติ โดยการกำหนดให้มีการจัดกิจกรรมดังต่อไปนี้

1. กิจกรรมเปิดชั้นเรียน ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้
2. เชิญผู้บริหารและครูในโรงเรียนใกล้เคียง (หนองโพน คำเม็ก โคน้ำเกลี้ยง โลกกว้าง นาคจารย์ หนองกุง หามแห คำโพน หนองบัวโดน)
3. เชิญผู้ปกครอง (บ้านโคกล่าม บ้านคำเม็ก บ้านหนองไผ่ บ้านหนองโพน บ้านโคกกว้าง บ้านหนาด บ้านหนองพอก)
4. เชิญผู้แทนเขตพื้นที่การศึกษาและศึกษานิเทศก์ สพป.กส.เขต 1
5. เชิญเทศบาลตำบลไผ่
6. เชิญกรรมการสถานศึกษา
7. เชิญครูศูนย์เด็กเล็ก
8. กิจกรรมประชุมผู้ปกครอง
9. กิจกรรมสะท้อนผลการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน โดยการสอบถามความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ความพึงพอใจ ฯลฯ

## 7. การนิเทศอย่างมีส่วนร่วม

**หลักการ** การนิเทศอย่างมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการกำกับติดตามและร่วมกันพัฒนาอย่างกัลยาณมิตร โดยมีระบบการนิเทศแบบกัลยาณมิตร เพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติ นำมาสู่การปรับปรุงพัฒนาอย่างเป็นระบบ (PDCA) และมีความต่อเนื่องโดยอาศัยความร่วมมือจากเพื่อนครู ผู้บริหาร คณาจารย์และนักวิจัย

### การนำองค์ประกอบของรูปแบบสู่การปฏิบัติ

โรงเรียนโคกล่ามวิทยาสร้างระบบการนิเทศอย่างมีส่วนร่วม โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การมอบหมายบทบาทให้ผู้อำนวยการโรงเรียนและครูแกนนำเป็นผู้นิเทศก์ และนำผลที่ได้มาสะท้อนเพื่อการพัฒนาปรับปรุง
2. การจับคู่นิเทศระหว่างครูที่สอนในช่วงชั้นเดียวกัน เพื่อร่วมกันพัฒนาการจัดการเรียนรู้และปรับปรุง รวมทั้งสร้างรูปแบบที่ดีในการพัฒนาการเรียนการสอน

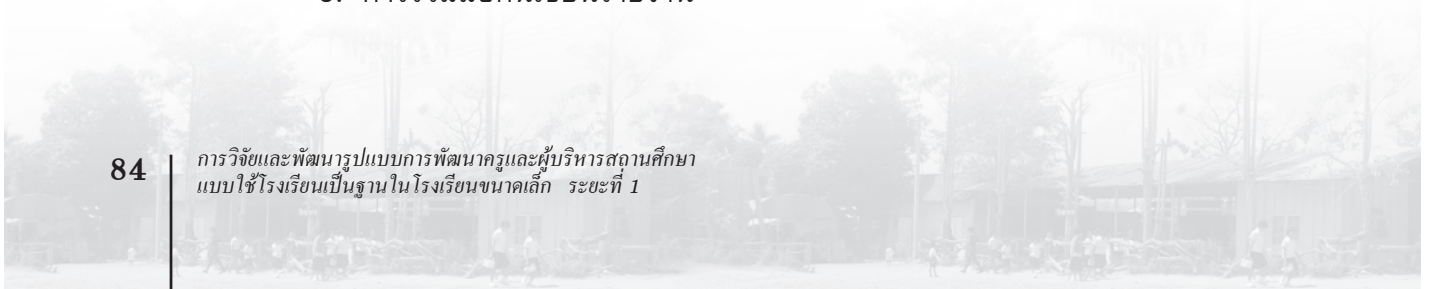
## 8. การร่วมมือกันศึกษาชั้นเรียนโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน

**หลักการ** การร่วมมือกันศึกษาชั้นเรียนโดยใช้การวิจัยเป็นฐานเป็นกลไกที่ใช้ในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาไปสู่การเป็นครูมืออาชีพ โดยใช้กระบวนการพัฒนาอย่างเป็นระบบโดยอาศัยการวิจัยเป็นเครื่องมือในการพัฒนาที่ต้องเน้นความร่วมมือ (Collaboration) จากเพื่อนครูและผู้บริหารรวมทั้งชุมชน ในการพัฒนาคุณภาพของการจัดการเรียนการสอน โดยการร่วมมือกันศึกษาชั้นเรียน การแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ การแก้ปัญหาชั้นเรียน การพัฒนานวัตกรรมสำหรับชั้นเรียน การสะท้อนผลการปฏิบัติในชั้นเรียน การเขียนรายงาน นำไปสู่การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้

### การนำองค์ประกอบของรูปแบบสู่การปฏิบัติ

โรงเรียนโคกล่ามวิทยาได้สร้างขั้นตอนในการร่วมมือกันศึกษาชั้นเรียนโดยใช้การวิจัยเป็นฐานที่นำไปสู่การปฏิบัติของโรงเรียนร่วมกัน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การร่วมมือกันค้นหาปัญหาในชั้นเรียน
2. การร่วมมือกันศึกษา ค้นคว้า หาวิธีการแก้ปัญหาและเลือกวิธีการแก้ปัญหา สังเคราะห์การออกแบบแนวทางการแก้ปัญหา
3. การร่วมมือกันวางแผนการดำเนินงาน
4. การร่วมมือกันปฏิบัติ
5. การร่วมมือกันสรุปและสะท้อนผลการปฏิบัติ
6. การร่วมมือกันเขียนรายงาน



### 3. โรงเรียนทุ่งศรีเมืองประชาวิทย์

โรงเรียนมีลักษณะพิเศษคือมีการสอนแบบเรียนร่วมระหว่างนักเรียนปกติกับนักเรียนพิเศษ (เรียนช้า และ ออทิสติก) โรงเรียนตั้งในเขตเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ (ชานเมือง) เนื่องจากการเป็นโรงเรียนที่มีเด็กพิเศษเรียนร่วมด้วยจึงได้รับการสนับสนุนบุคลากรจากศูนย์การศึกษาพิเศษ โดยโรงเรียนจะแบ่งชั้นเรียนโดยจัดตามระดับสติปัญญาซึ่งนักเรียนจะต้องถูกวัด IQ จากโรงพยาบาลก่อน แล้วโรงเรียนก็จะจัดชั้นเรียนดังนี้

- เด็กเรียนช้า ที่สามารถเรียนในชั้นเรียนปกติได้
- เด็กออทิสติกแบบห้องคู่ขนาน
- เด็กออทิสติกแบบบูรณาการ

จากการศึกษาข้อมูลนักเรียนพบว่า โรงเรียนมีจำนวนนักเรียน 100 คน เป็นเด็กปกติ 48 คน และเป็นเด็กพิเศษ 42 คน

นอกจากการสอนในช่วงเวลาปกติแล้ว สำหรับเด็กพิเศษครูในโรงเรียนจะจัดกลุ่มเด็กออกเป็นกลุ่มเล็กๆ เพื่อสอนทบทวนในช่วงเวลาเลิกเรียน ซึ่งสามารถช่วยพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนได้เป็นอย่างดี

**สภาพปัญหาในเชิงโครงสร้างทางสังคม** พบว่า ประชาชนมีฐานะยากจน ผู้ปกครองไปหางานทำที่ต่างจังหวัด นักเรียนได้รับการดูแลจากตาและยาย ดังนั้นจึงส่งผลกระทบต่อคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียน บางครั้งนักเรียนไม่ได้รับประทานอาหารเช้ามาโรงเรียน โดยนักเรียนที่จบออกไปจะไม่ค่อยประสบความสำเร็จในการเรียนต่อในระดับที่สูงขึ้น กล่าวคือ เรียนแล้วออกกลางคัน ไม่มีอาชีพ บางคนแต่งงานเมื่อมีลูกก็ส่งลูกมาเรียน และวนเวียนเป็นวัฏจักรแบบนี้ไปเรื่อยๆ จึงมุ่งเน้นไปที่เป้าหมายของโรงเรียน คือ การสอนให้เด็กสามารถใช้ชีวิตอยู่ได้ในชีวิตประจำวันอย่างมีความสุข โดยไม่มุ่งเน้นความเป็นเลิศในด้านวิชาการมากนัก

**สภาพปัญหาการพัฒนาครู** พบว่า การอบรมที่ผ่านมามีส่งผลกระทบต่อคุณภาพของการจัดการเรียนการสอนของครู เนื่องจากการที่ครูไปอบรมนอกโรงเรียน ทำให้ครูต้องละทิ้งชั้นเรียนและเนื้อหาการอบรมไม่ตรงต่อความต้องการของครูและโรงเรียน ถึงแม้ว่าจะได้รับความรู้แต่ก็ต้องอาศัยความสามารถในการประยุกต์ใช้กับสภาพบริบทจริง ครูมีความสามารถในการช่วยผู้เรียนที่เป็นเด็กพิเศษโดยการทำแผนเฉพาะบุคคล มีการทำระบบการจัดการความรู้ โดยการแลกเปลี่ยนวิธีการแก้ปัญหาและการศึกษาภูมิหลังนักเรียนแต่ยังไม่มียุทธศาสตร์ที่ชัดเจน

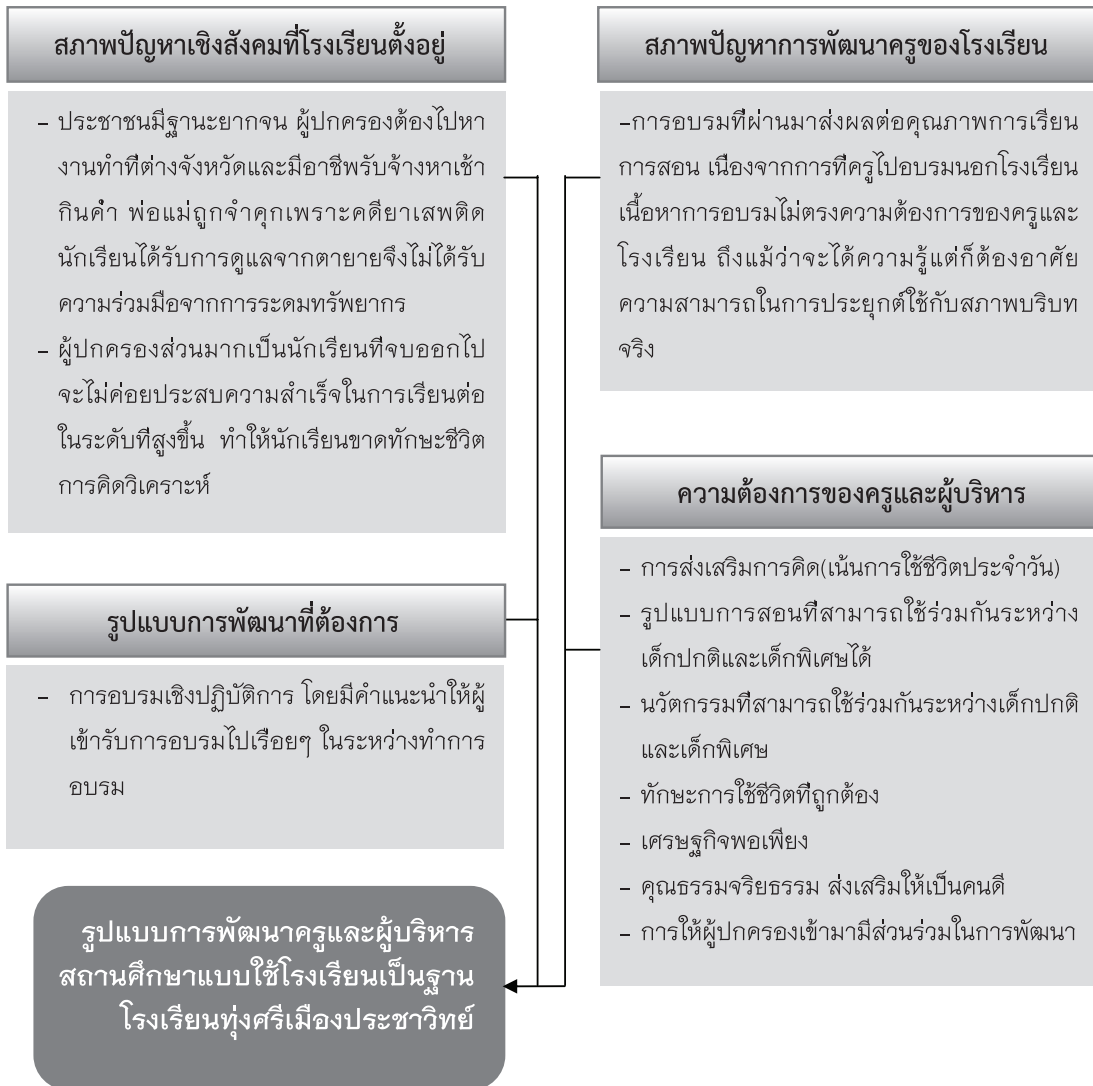
**ความต้องการในการพัฒนาครู** พบว่า

- การส่งเสริมกระบวนการคิด (เน้นการใช้ชีวิตประจำวัน การแก้ปัญหา การคิดวิเคราะห์)

- รูปแบบการสอนที่สามารถใช้ร่วมกันระหว่างเด็กปกติและเด็กพิเศษได้
- นวัตกรรมการสอน ที่สามารถใช้ร่วมกันระหว่างเด็กปกติและเด็กพิเศษได้
- ทักษะการใช้ชีวิตที่ถูกต้อง
- เศรษฐกิจพอเพียง
  - คุณธรรม จริยธรรม ส่งเสริมให้เป็น คนดี
  - การให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา โดยสภาพครอบครัว และสังคมมีผลต่อการเรียนรู้ของเด็กเป็นอย่างมาก เช่น ครูสั่งงาน/การบ้าน พ่อแม่ไม่สนใจ เด็ก ไม่มีการชมเชยเด็ก เด็กจะขาดเป้าหมายของชีวิต เวลามาโรงเรียนก็เรียนแบบไม่มีความหวัง

**วิธีการพัฒนาครูที่ต้องการคือ** การอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยมีการให้คำแนะนำ แก่ผู้อบรมไปเรื่อยๆ ในระหว่างที่ทำการอบรม

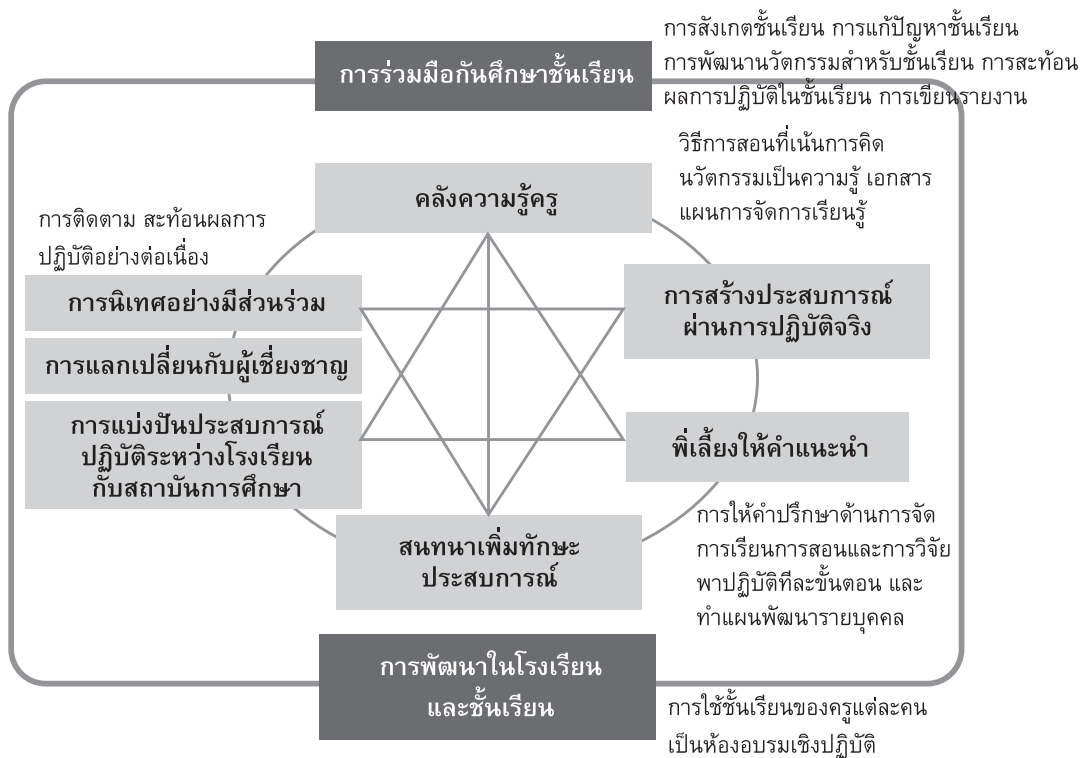




แผนภาพที่ 11 รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานโรงเรียนทุ่งศรีเมืองประจักษ์







แผนภาพที่ 12 แสดงองค์ประกอบรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานโรงเรียนทุ่งศรีเมืองประจวบคีรีขันธ์

● การนำสู่การปฏิบัติ

1. คลังความรู้ครู

หลักการ คลังความรู้ครูเป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับครูในโรงเรียนใช้ในการศึกษาค้นคว้า และแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ดังนั้นภายในคลังความรู้จะเป็นการนำเสนอองค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาครูและผู้บริหารที่สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน และจัดเรียงไว้อย่างเป็นระบบ สะดวกต่อการค้นคว้า และนำองค์ความรู้นั้นไปใช้ในชั้นเรียนของครูแต่ละคน

## การนำองค์ประกอบของรูปแบบสู่การปฏิบัติ

จากผลการศึกษาความต้องการและสภาพพื้นฐานของโรงเรียนทุ่งศรีเมือง-ประชาวิทย์ พบว่าครูมีความต้องการดังนี้

1. วิธีการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์ วิเคราะห์ การสอน เทคนิคการสอนคิดวิเคราะห์ ตัวอย่างสื่อ ตัวอย่างแผน วิธีการวัดและประเมินการคิดวิเคราะห์ ตัวอย่างวิธีการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์ในทุกสาระการเรียนรู้
2. หลักการ ทฤษฎีเกี่ยวกับจิตวิทยาและวิธีการสอนเกี่ยวกับการคิดวิเคราะห์เกี่ยวกับเด็กพิเศษและเด็กปกติ
3. นวัตกรรมการเรียนรู้ที่ใช้สำหรับเด็กพิเศษและเด็กปกติ
4. หลักการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนทั้งเด็กพิเศษและเด็กปกติ
5. วิธีการสรรหาแหล่งสืบค้นข้อมูลเพิ่มเติม เช่น เว็บไซต์ หนังสืออิเล็กทรอนิกส์ วัสดุมีเดีย ตลอดจน เพื่อพัฒนาเด็กพิเศษและเด็กปกติ

## 2. การสร้างประสบการณ์ผ่านการปฏิบัติจริง

**หลักการ** การสร้างประสบการณ์ผ่านการปฏิบัติจริงเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากการศึกษาค้นคว้าที่ได้จากทฤษฎีความรู้สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน เพื่อนำลงสู่การลงมือปฏิบัติในสภาพจริงได้อย่างเป็นรูปธรรมโดยการอบรมเชิงปฏิบัติการ การร่วมมือกันสร้างแนวคิดและแนวปฏิบัติจากเพื่อนครู ผู้บริหาร ศึกษานิเทศก์และนักวิจัย

### การนำองค์ประกอบของรูปแบบสู่การปฏิบัติ

ในการสร้างประสบการณ์ผ่านการปฏิบัติจริงของโรงเรียนทุ่งศรีเมืองประชาวิทย์ จะเน้นการอบรมเชิงปฏิบัติการที่มีคณาจารย์จากมหาวิทยาลัยมาให้หลักการ และนำไปปฏิบัติที่ละขั้นตอนเกี่ยวกับการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ที่ใช้สำหรับเด็กพิเศษและเด็กปกติ ดังมีขั้นตอนดังนี้

1. คณาจารย์จากมหาวิทยาลัยให้หลักการเกี่ยวกับเด็กพิเศษและปกติเพื่อนำมาบูรณาการในการจัดการเรียนรู้
2. คณาจารย์จากมหาวิทยาลัยนำไปปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ โดยที่ครูฝึกตามที่ละขั้นตอนประมาณ 1-2 แผน
3. ครูในโรงเรียนลงมือจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ด้วยตัวเอง
4. ครู ศึกษานิเทศก์และคณาจารย์จากมหาวิทยาลัยร่วมกันวิพากษ์ ปรับปรุงแผนการจัดการเรียนรู้

ครูนำแผนการจัดการเรียนรู้ที่สมบูรณ์ไปใช้ในชั้นเรียนจริงที่ตนเองรับผิดชอบ

### 3. พี่เลี้ยงให้คำแนะนำ (ครูแกนนำ)

**หลักการ** พี่เลี้ยงให้คำแนะนำ (ครูแกนนำ) เป็นกระบวนการที่สร้างความเข้มแข็งให้กับโรงเรียนเพื่อการพึ่งตนเองในการพัฒนาโรงเรียนโดยการมีระบบพี่เลี้ยงที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert) ประจำโรงเรียนให้คำแนะนำกับเพื่อนครูในโรงเรียน ปรึกษาและร่วมปฏิบัติการไปพร้อมๆ กัน

#### การนำองค์ประกอบของรูปแบบสู่การปฏิบัติ

การนำองค์ประกอบของรูปแบบสู่การปฏิบัติในองค์ประกอบพี่เลี้ยงให้คำแนะนำ โรงเรียนทุ่งศรีเมืองประชาวิทยามีครูพี่เลี้ยงเป็นแกนนำให้คำปรึกษาเมื่อเกิดข้อสงสัย ติดตามกำกับผลงานการปฏิบัติของเพื่อนครู ให้กำลังใจ ประสานงานกับผู้อำนวยการโรงเรียน ศึกษานิเทศก์ และครูนักวิจัยจากมหาวิทยาลัยขอนแก่นเพื่อเพิ่มประสบการณ์ในการพัฒนาศักยภาพ

### 4. สนทนาเพิ่มทักษะประสบการณ์

**หลักการ** การสนทนาเพิ่มทักษะประสบการณ์ เป็นการแบ่งปันประสบการณ์ ร่วมกันกับเพื่อนครูเป็นกระบวนการที่สำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จในการพัฒนา ในขณะที่ครูกำลังดำเนินการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียนของตนเอง โดยการร่วมมือร่วมใจ การแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน การส่งต่อหรือถ่ายทอดปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาของผู้เรียนในแต่ละระดับชั้น เพื่อสร้างเป็นชุมชนนักปฏิบัติ

#### การนำองค์ประกอบของรูปแบบสู่การปฏิบัติ

โรงเรียนทุ่งศรีเมืองประชาวิทย้นำองค์ประกอบสนทนาเพิ่มทักษะประสบการณ์ แบ่งปันประสบการณ์กับเพื่อนครู ลงสู่การปฏิบัติโดยดำเนินการดังนี้

1. แบบไม่เป็นทางการ ใช้ช่วงระยะเวลาว่างคาบเรียนแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับเพื่อนครูที่สอนในช่วงชั้นเดียวกัน เพื่อนครูที่สอนอยู่ห้องติดกัน หรือช่วงรับประทานอาหารหลังเสร็จสิ้นภารกิจ

2. แบบเป็นทางการ โดยจะจัดกิจกรรมสนทนาเพิ่มทักษะประสบการณ์ สัปดาห์ละ 1 วัน

### 5. การแบ่งปันประสบการณ์ปฏิบัติระหว่างโรงเรียนกับสถาบันการศึกษา

**หลักการ** การแบ่งปันประสบการณ์ปฏิบัติระหว่างโรงเรียนกับสถาบันการศึกษา เป็นการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ร่วมกันระหว่างครู ผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษานิเทศก์ อาจารย์ในมหาวิทยาลัย และนักศึกษาระดับปริญญาโท เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้เป็นแนวทางที่สำคัญในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของผู้เรียน

### การนำองค์ประกอบของรูปแบบสู่การปฏิบัติ

โรงเรียนทุ่งศรีเมืองประชาวิทย์ได้นำองค์ประกอบการแบ่งปันประสบการณ์ปฏิบัติระหว่างโรงเรียนกับสถาบันการศึกษามาปฏิบัติ ดังนี้

1. แลกเปลี่ยนเกี่ยวกับหลักการทฤษฎีการจัดการเรียนรู้เด็กพิเศษระหว่าง โดยได้รับคำแนะนำจากอาจารย์มหาวิทยาลัย
2. การทำ case study ร่วมกันระหว่างครูและ นักศึกษาระดับปริญญาโท
3. การแนะแนวเพื่อนครูเพื่อแบ่งปันประสบการณ์และแนวทางในการแก้ปัญหาได้เป็นอย่างดี

### 6. การแลกเปลี่ยนกับผู้เชี่ยวชาญ

**หลักการ** การแลกเปลี่ยนกับผู้เชี่ยวชาญ เป็นกระบวนการสร้างความชำนาญและความมั่นใจให้กับครู โดยการฝึกหัดและฝึกปฏิบัติร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ (Expert) ในการถ่ายทอดเทคนิค วิธีการ ความรู้และประสบการณ์สู่การปฏิบัติที่เป็นเลิศ

### การนำองค์ประกอบของรูปแบบสู่การปฏิบัติ

โรงเรียนทุ่งศรีเมืองประชาวิทย์ได้นำองค์ประกอบการแลกเปลี่ยนกับผู้เชี่ยวชาญลงสู่การปฏิบัติโดยการเชิญศึกษานิเทศก์ คณาจารย์จากมหาวิทยาลัยมาฝึกปฏิบัติสำหรับเฉพาะเรื่องที่ครูในโรงเรียนไม่สามารถช่วยกันปฏิบัติได้ด้วยตนเอง ตลอดจนแลกเปลี่ยนเรียนรู้และวิพากษ์ร่วมกัน

### 7. การนิเทศอย่างมีส่วนร่วม

**หลักการ** การนิเทศอย่างมีส่วนร่วมของโรงเรียนทุ่งศรีเมืองประชาวิทย์ มีระบบนิเทศแบบกัลยาณมิตร เพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติ นำมาสู่การปรับปรุงพัฒนาอย่างเป็นระบบ (PDCA) และมีความต่อเนื่องโดยอาศัยความร่วมมือจากเพื่อนครู ผู้บริหาร ศึกษานิเทศก์ และนักวิจัย

### การนำองค์ประกอบของรูปแบบสู่การปฏิบัติ

โรงเรียนทุ่งศรีเมืองประชาวิทย์ได้นำองค์ประกอบรูปแบบลงสู่การปฏิบัติในการนิเทศอย่างมีส่วนร่วมดังนี้

1. ทำการศึกษาผู้เรียนร่วมกันระหว่างครู ชั้น ป.1 กับ ป.2 ป.2 กับ ป.3 ป.3 กับ ป.4 ป.4 กับ ป.5 และ ป.5 กับ ป.6 เพื่อระดมสมองในการหาแนวทางแก้ปัญหา ร่วมกัน
2. การร่วมมือจากผู้ปกครองในการสะท้อนผลการแก้ปัญหาผู้เรียน (โครงการเยี่ยมบ้าน โครงการพบผู้ปกครองทำความเข้าใจ) จัดประชุมผู้ปกครอง (โดยหากลยุทธจูงใจ)
3. ครูประจำชั้นร่วมมือกับผู้ปกครองในการแก้ปัญหา ร่วมกัน

4. สรุปแนวทางการปฏิบัติร่วมกันของผู้ปกครองและครู
5. รายงานผลการพัฒนาชั้นเรียนตามแบบฟอร์มซึ่งมีโครงสร้างตามรายงานวิจัย
6. ข้อค้นพบในการพัฒนาชั้นเรียนต่อไป
7. เผยแพร่ผลงานการพัฒนาต่อสาธารณะ (ตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสาร)

#### 4. โรงเรียนบ้านคำเม็ก

โรงเรียนมีลักษณะการจัดการเรียนการสอนแบบครูประจำชั้น เป็นโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในชนบท มีสภาพอาคารเรียน พื้นที่ และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ มีครูประจำชั้นครบทุกชั้น และกำลังอยู่ในระหว่างการพัฒนาโรงเรียนให้มีภูมิทัศน์ที่เหมาะสมกับการเรียนรู้ เป็นโรงเรียนที่ได้รับรางวัลโครงการคุณธรรม

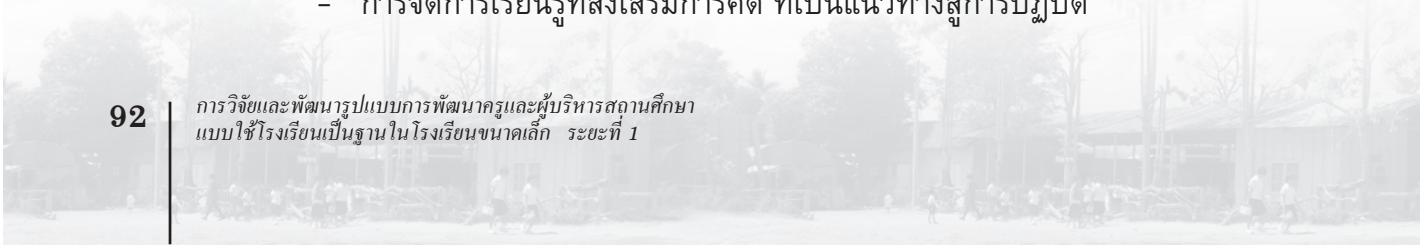
**สภาพปัญหาในเชิงโครงสร้างทางสังคม** พบว่า ประชาชนมีฐานะยากจน ผู้ปกครองต้องไปหางานทำที่ต่างจังหวัด นักเรียนได้รับการดูแลจากตาและยาย ดังนั้นจึงส่งผลต่อคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียน แต่โรงเรียนได้รับการสนับสนุนจากศิษย์เก่าที่ทำงานอยู่ในหน่วยงานเอกชนในการพัฒนาโรงเรียน เช่น สนับสนุนเด็กเล่น แบลงผักสาธิต

**สภาพปัญหาการพัฒนาครู** พบว่า การเรียนการสอนครูเน้นการถ่ายทอดเป็นหลัก มีการสอนที่ใช้ครูประจำชั้นที่สอนทุกกลุ่มสาระ แต่ในรายวิชาภาษาอังกฤษครูค่อนข้างขาดทักษะทางการสอน หากมีครูเฉพาะที่สอนภาษาอังกฤษจะส่งผลดีต่อการเรียนของนักเรียนเป็นอย่างมาก มีการสอนโดยใช้โทรทัศน์เพื่อการศึกษาจากวงไกลกังวล การสอนตามกลุ่มสาระต่างๆ พบปัญหาดังนี้

1. ชั้นอนุบาล การคิดวิเคราะห์
2. ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 เด็กอยู่ในวัยกำลังหัดเขียน หัดอ่าน ทำให้ด้านการแต่งเรื่องราวจากภาพ การเขียนที่เป็นความเรียงต่อเนื่องกัน นักเรียนยังไม่สามารถคิดวิเคราะห์และเขียนออกมาได้
3. ชั้นประถมศึกษาปีที่ 2 มีปัญหาเกี่ยวกับการคิดวิเคราะห์ของผู้เรียน นักเรียนขาดทักษะการคิด
4. ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 เด็กนักเรียนขาดทักษะการคิดวิเคราะห์ การคิดสังเคราะห์
5. ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 นักเรียนมีปัญหาด้านการคิดสร้างสรรค์ ส่วนใหญ่จะลอกงานผลงานเพื่อนหรือจากหนังสือมาส่ง

**ความต้องการในการพัฒนาครู** พบว่า ต้องการพัฒนากิจการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการคิดและการพัฒนาสื่อการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

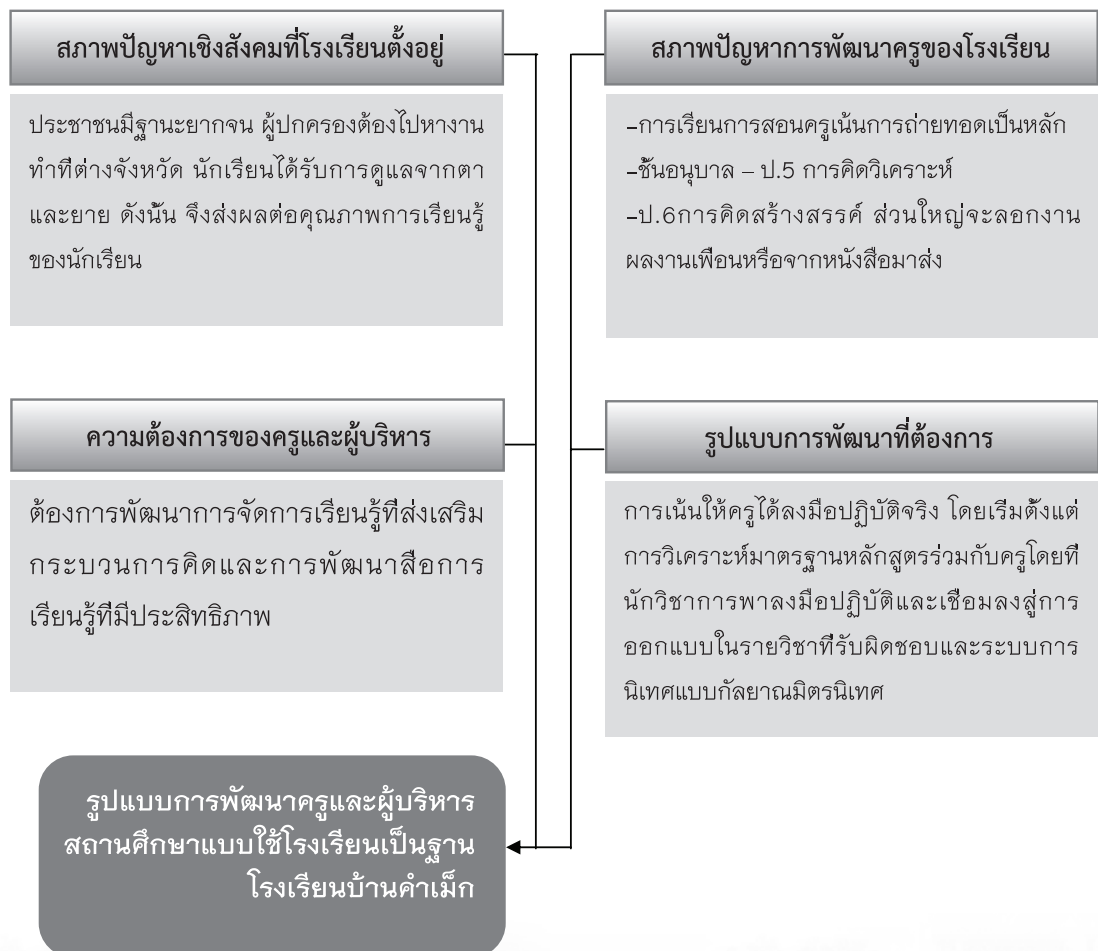
- การจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการคิด ที่เป็นแนวทางสู่การปฏิบัติ

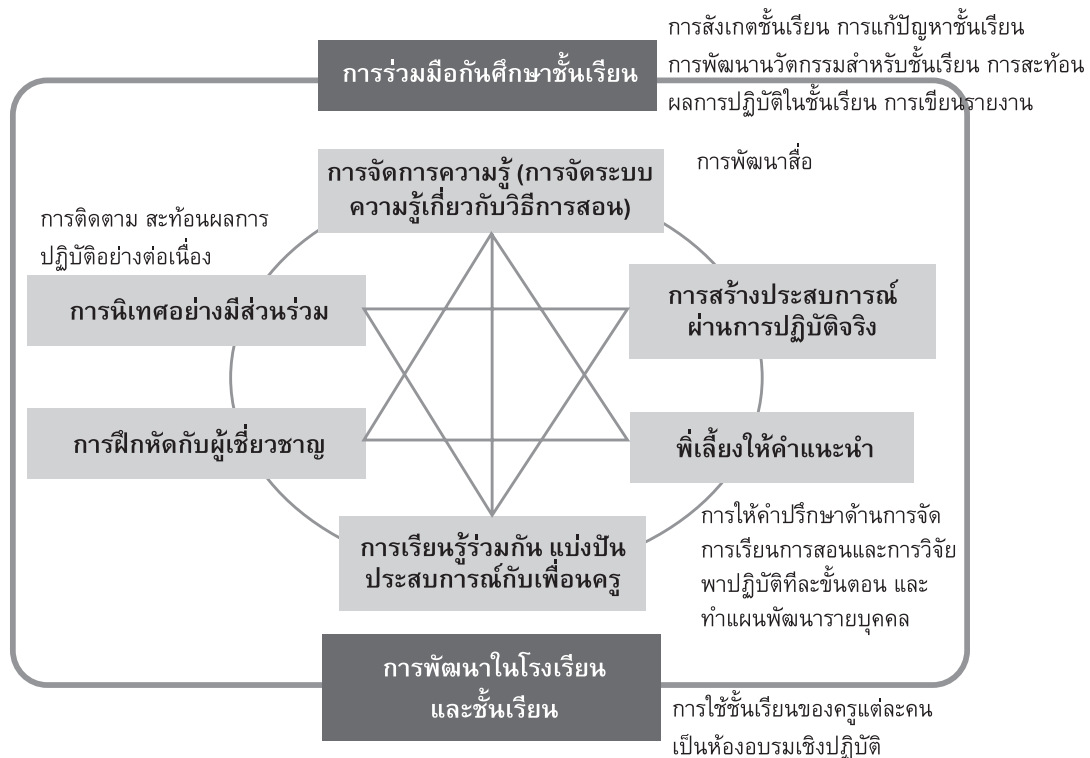


**รูปแบบวิธีการพัฒนาครูที่ต้องการคือ** การเน้นให้ครูได้ลงมือปฏิบัติจริง โดยเริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์มาตรฐานหลักสูตรร่วมกับครูโดยที่นักวิชาการพาลงมือปฏิบัติ และเชื่อมลงสู่การออกแบบในรายวิชาที่รับผิดชอบโดยเฉพาะการวิเคราะห์ด้วยว่าลักษณะของเนื้อหาวิชาและมาตรฐานของหลักสูตรแต่ละเรื่องนั้นสอดคล้องกับการคิดรูปแบบใดที่จะส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนา แล้วเชื่อมโยงลงสู่วิธีการจัดการเรียนการสอน

นอกจากนี้ควรมีระบบการนิเทศแบบกัลยาณมิตร คือช่วยเหลือครูและร่วมกันพัฒนาการเรียนการสอน โดยดึงศักยภาพของศึกษานิเทศก์เข้ามาช่วยสนับสนุนวิธีการและหลักวิชาการที่ถูกต้อง

**แผนภาพที่ 13 รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนบ้านคำเม็ก**





แผนภาพที่ 14 แสดงองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา  
แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานโรงเรียนบ้านคำเม็ก

● การนำสู่การปฏิบัติ

1. การจัดการความรู้ (การจัดการระบบความรู้เกี่ยวกับวิธีการสอน)

การจัดการความรู้ คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในโรงเรียนซึ่งกระจัดกระจาย  
อยู่ในตัวครูหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ครูทุกคนในโรงเรียนสามารถเข้าถึง  
ความรู้ด้านการจัดการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านการจัดการเรียนรู้  
รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้โรงเรียนมีความสามารถในการ  
แข่งขัน โดยในการจัดการความรู้ด้านการจัดการเรียนรู้ จะมีความรู้จาก 2 แหล่ง คือ



1. ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคุณ (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของคุณแต่ละคนในการทำความเข้าใจในการจัดการจัดการเรียนรู้ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการจัดการชั้นเรียน การวิเคราะห์ผู้เรียน การวัดและประเมินผลในสภาพจริง เป็นต้น

2. ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่างๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ และ บางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม

ทั้งนี้ ได้มีการกำหนดขอบข่ายของความรู้ในการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้สอดคล้อง กับความต้องการ สภาพการจัดการเรียนรู้และนโยบายในการจัดการเรียนรู้ มีขอบข่ายดังนี้

- 1) แผนการจัดการเรียนเกี่ยวกับกระบวนการคิด
- 2) วิธีการวิเคราะห์หลักสูตร
- 3) วิธีการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้
- 4) วิธีการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์
- 5) วิธีการวัดและประเมินผลการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์และ การคิดสร้างสรรค์
- 6) วิธีการสร้างเครื่องมือเพื่อศึกษาการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ (แบบวัด แบบสัมภาษณ์)
- 7) วิธีการออกแบบและสร้างสื่อการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์และการคิด สร้างสรรค์
- 8) ตัวอย่างงานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์และ การคิดสร้างสรรค์

## 2. การสร้างประสบการณ์ผ่านการปฏิบัติจริง

การสร้างประสบการณ์ผ่านการปฏิบัติจริง เป็นการเพิ่มศักยภาพและความ เชี่ยวชาญให้กับครูอีกแนวทางหนึ่ง ซึ่งการสร้างประสบการณ์ผ่านการปฏิบัติจริงนอกจาก ครูจะได้เรียนรู้จากการปฏิบัติการณ์ในบริบทสภาพจริงในชั้นเรียนแล้ว ยังมีการร่วมวิพากษ์ เพื่อให้คำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ แกนนำ ผู้บริหารและเพื่อนครูอื่นๆ ด้วย โดยจะทำให้เกิด มุมมองที่หลากหลาย มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสามารถปรับปรุงและปรับเปลี่ยน กระบวนการจัดการเรียนรู้ได้ทันที ทั้งนี้ กำหนดแผนและขั้นตอนในการสร้างประสบการณ์ ผ่านการปฏิบัติจริง ดังนี้

- 1) ร่วมกันวิเคราะห์หลักสูตร กระบวนการทำแผน การพัฒนาสื่อ การประเมินผล
- 2) ครูแต่ละคนลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง โดยมีพี่เลี้ยงวิพากษ์ เสนอแนะปรับปรุง แก้ไข สอบถามพี่เลี้ยง



- 3) นำไปใช้ปฏิบัติจริงในชั้นเรียนที่รับผิดชอบ
- 4) ร่วมกันออกแบบแผนการจัดการเรียนรู้ เน้นการส่งเสริมการคิด

### 3. การนิเทศอย่างมีส่วนร่วม

การนิเทศแบบมีส่วนร่วม เป็นการนิเทศที่เกิดจากความร่วมมือ ร่วมใจ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมแก้ปัญหา ร่วมประเมินผล ร่วมภูมิใจหลังการพัฒนางาน เป็นการนิเทศที่มีส่วนร่วมทุกขั้นตอน ระหว่างผู้ให้การนิเทศและผู้รับการนิเทศ จนโรงเรียนมีมาตรฐานทุกด้าน ส่งผลสู่การพัฒนาให้นักเรียนและพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างแท้จริง และเป็นการกำหนดแนวทางการนิเทศให้เป็นแนวทางการปฏิบัติการนิเทศที่เน้นให้เกิดการนิเทศอย่างทั่วถึง และต่อเนื่องเป็นสำคัญ กล่าวคือ การนิเทศแบบมีส่วนร่วมจะต้องกระจายความรับผิดชอบไปยังสถานศึกษา ได้แก่ โรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา โดยมีขั้นตอนตามกระบวนการ คือ 1) สร้างความเข้าใจ สำรวจความต้องการ ค้นหาจุดพัฒนา 2) วางแผนการนิเทศ 3) ปฏิบัติการนิเทศ 4) พัฒนาเครือข่ายนิเทศ 5) ประเมินผล และสรุปรายงานผลการดำเนินงาน

ทั้งนี้ ได้กำหนดรายละเอียดและขั้นตอนดังนี้

- 1) จับคู่กันนิเทศในโรงเรียน เช่น ครูวิชาการเข้ามาร่วมศึกษาชั้นเรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนให้กำลังใจ อาทิตย์ละครั้ง
- 2) ศึกษานิเทศก์ร่วมนิเทศ ภาคเรียนละ 1-2 ครั้ง
- 3) เล่าประสบการณ์การเรียนการสอนของผู้นิเทศก์
- 4) แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน เดือนละครั้ง

### 4. การฝึกหัดกับผู้เชี่ยวชาญ

การฝึกหัดกับผู้เชี่ยวชาญ เป็นการให้ผู้ที่มีความสามารถหรือเป็นที่ยอมรับ หรือผู้บริหารในหน่วยงานให้คำปรึกษาและแนะนำช่วยเหลือครูรุ่นใหม่หรือผู้ที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้น้อยกว่า ที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการเรียนรู้เพื่อให้มีศักยภาพสูงขึ้นแต่อาจไม่เกี่ยวกับหน้าที่ในปัจจุบันโดยตรง โดยกำหนดวิธีการและแนวทางดังนี้

1) นำองค์ประกอบการฝึกหัดกับผู้เชี่ยวชาญลงสู่การปฏิบัติโดยการเชิญศึกษานิเทศก์ คณาจารย์จากมหาวิทยาลัยมาฝึกการปฏิบัติ โดยแนะแนวทางอย่างเป็นขั้นตอน ปฏิบัติไปที่ละขั้น ฝึกปฏิบัติจริง

2) จัดทำคู่มือสำหรับการฝึกปฏิบัติ สำหรับเฉพาะเรื่องที่ครูในโรงเรียนไม่สามารถปฏิบัติได้ด้วยตนเอง เช่น การผลิตสื่อ นวัตกรรมการเรียนรู้ เป็นต้น



## 5. พี่เลี้ยงให้คำแนะนำ (Cognitive apprenticeship)

การฝึกหัดและฝึกปฏิบัติร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ (Expert) ในการถ่ายทอดเทคนิควิธีการ ความรู้และประสบการณ์สู่การปฏิบัติที่เป็นเลิศ

- 1) พี่เลี้ยง นักวิจัย จากมหาวิทยาลัยขอนแก่น และ ศึกษานิเทศก์
- 2) ครูแกนนำในโรงเรียน
- 3) เป็นที่ปรึกษาได้ตลอดเวลา ช่วยเหลือเวลามีปัญหาติดขัด
- 4) ข้อเสนอแนะ ประสานงานกับนักวิจัยและศึกษานิเทศน์ รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เช่น ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาผู้เรียน ทำหน้าที่กระตุ้นเพื่อนครู ผู้อำนวยการโรงเรียน ให้กำลังใจ

## 6. การเรียนรู้ร่วมกัน แบ่งปันประสบการณ์กับเพื่อนครู

การลงมือปฏิบัติในสภาพจริง โดยการอบรมเชิงปฏิบัติการ การร่วมมือกันสร้างแนวคิดและแนวปฏิบัติจากเพื่อนครู ผู้บริหาร ศึกษานิเทศก์และนักวิจัย

- 1) มีการสนทนาช่วงเวลาพักเที่ยงเกี่ยวกับเหตุการณ์ปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน
- 2) ปรึกษาหารือกลุ่มย่อยในช่วงเวลาพักเที่ยงหรือตามโอกาสเกี่ยวกับเหตุการณ์ปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน

## 5. โรงเรียนบ้านเหล็กกกกอกสามัคคี

โรงเรียนเปิดทำการเรียนการสอนมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2488 พื้นที่ตั้งของโรงเรียนอยู่บนพื้นที่บ่อเกลือหรือดินเค็ม มีพื้นที่ทั้งสิ้น 6 ไร่ 1 งาน 4 ตารางวา ชุมชนมีความเข้มแข็งสนใจการศึกษาให้การสนับสนุนดีมาก แต่นักเรียนส่วนใหญ่มีสถานะทางครอบครัวที่พ่อแม่ประมาณร้อยละ 70-80 หย่าร้างกัน จึงส่งผลต่อพฤติกรรมของนักเรียน

**การจัดการเรียนการสอน** โรงเรียนได้แบ่งการบริหารการเรียนการสอน 2 ลักษณะคือ

1. การจัดครูประจำชั้นทำหน้าที่ในการดูแลนักเรียน เป็นการจัดห้องเรียนแบบประจำชั้น มีข้อดีคือครูได้ใกล้ชิดกับเด็ก การกำกับซ่อมเสริมเด็กเป็นรายบุคคล เหมาะสมกับ ป.1-ป.3 ส่วน ป.4 - ป.6 ใช้การเรียนจะดี โดยเฉพาะช่วงเวลาที่เปลี่ยนคาบเด็กจะเล่นกันและทำงานไม่เสร็จ

2. การจัดครูสอนเวียนตามสาระต่างๆ ในกลุ่มช่วงชั้น เนื่องจากครูมีความเชี่ยวชาญและความถนัดในรายวิชาที่แตกต่างกัน เพื่อประสิทธิภาพของการเรียนการสอน จึงได้จัดให้มีการสอนเวียนในสาระวิชาหลัก

**สภาพปัญหาในการจัดการเรียนการสอน** คือ ครูขาดความรู้เกี่ยวกับการแนะแนว จึงส่งผลกระทบต่อระบบดูแลนักเรียนที่มีการปฏิบัติ แต่ไม่มีการบันทึกเป็นเอกสารอย่างเป็นระบบ ทำให้ขาดความต่อเนื่องของการพัฒนานักเรียน

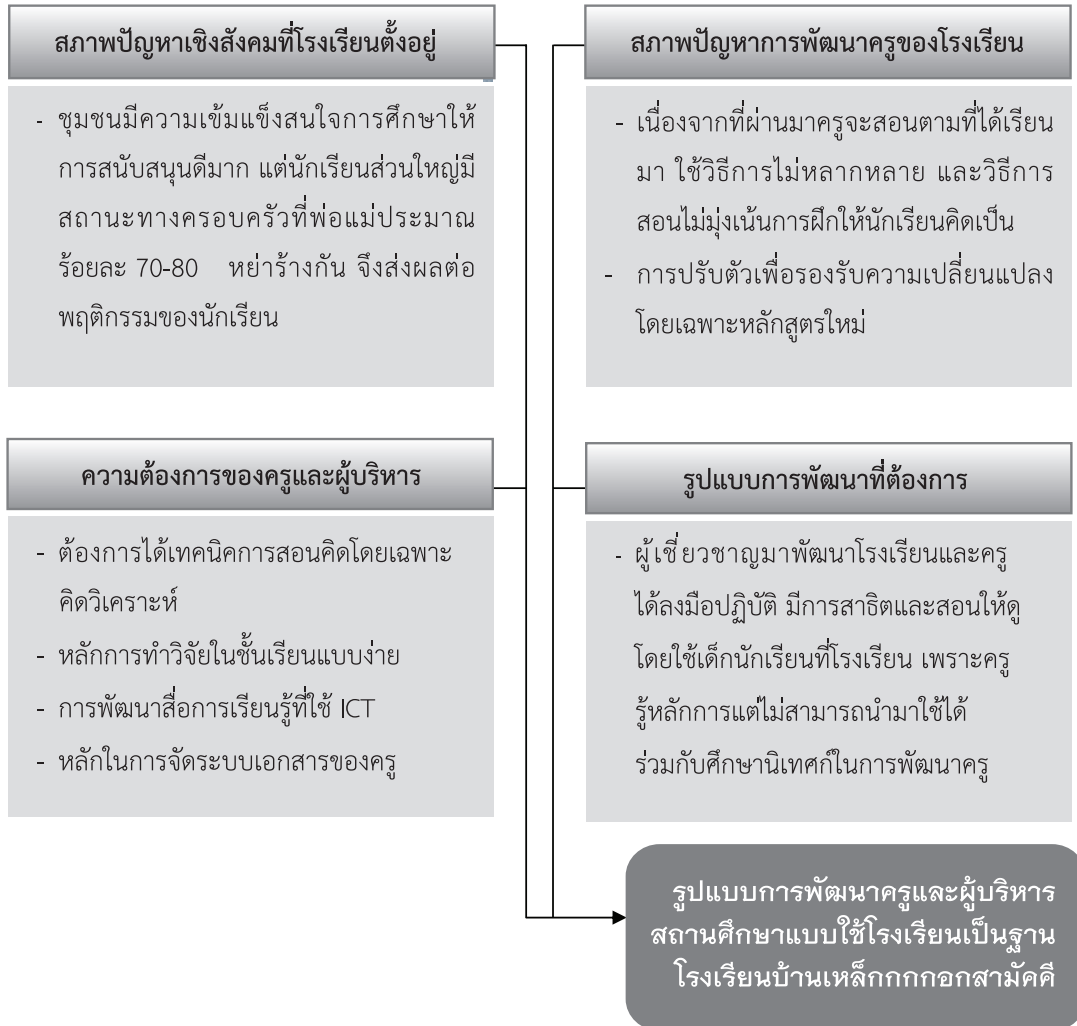
**สภาพปัญหาการพัฒนาครู** พบว่า มีปัญหาในด้านการยกระดับสมรรถนะทางวิชาชีพ เนื่องจากที่ผ่านมากูจะสอนตามที่ได้เรียนมาใช้วิธีการไม่หลากหลายและวิธีการสอนไม่มุ่งเน้นการฝึกให้นักเรียนคิดเป็น นอกจากนี้การปรับตัวเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะหลักสูตรใหม่วิธีการจัดการเรียนรู้แบบเดิมที่ครูใช้ไม่สนองต่อคุณลักษณะที่หลากหลาย

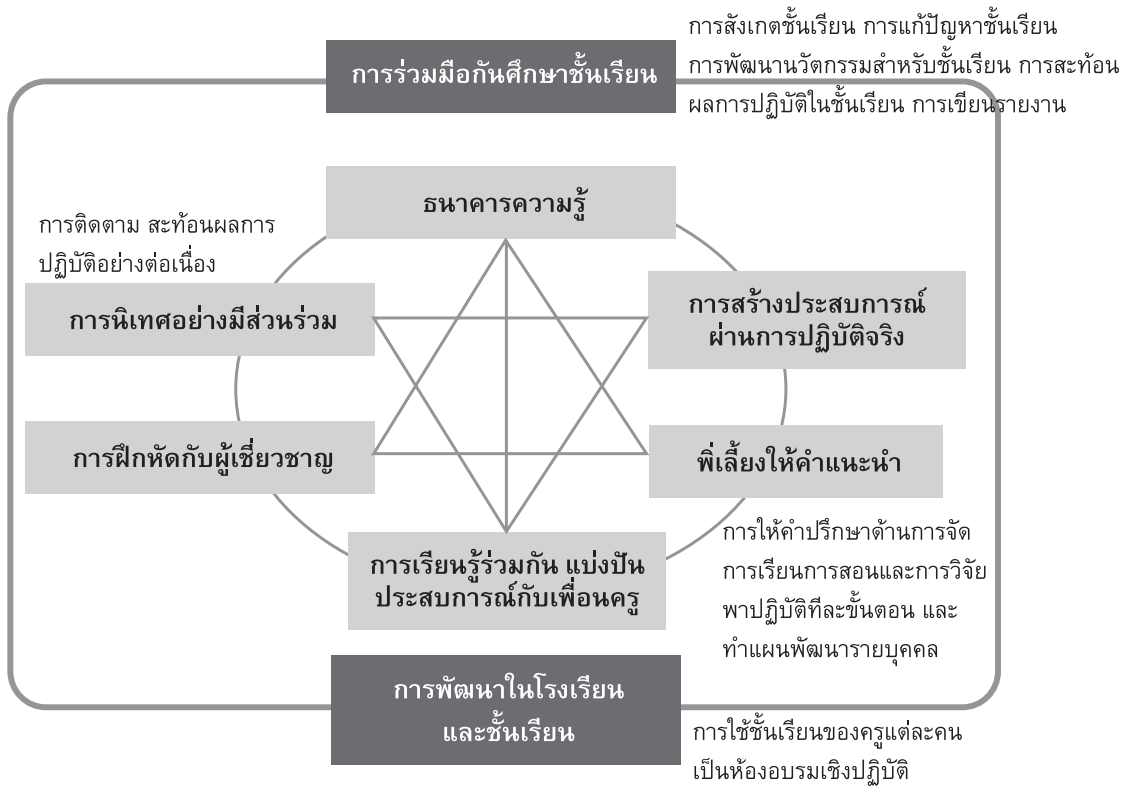
**ความต้องการในการพัฒนาครู** คือ ต้องการได้เทคนิคการสอนคิดโดยเฉพาะ การคิดวิเคราะห์ รวมทั้งหลักการทำวิจัยในชั้นเรียนแบบง่าย การพัฒนาสื่อการเรียนรู้อันใช้ ICT รวมทั้งหลักในการจัดระบบเอกสารของครู

**รูปแบบวิธีการพัฒนาครูที่ต้องการคือ** ผู้เชี่ยวชาญมาร่วมพัฒนาที่โรงเรียนและครูได้ลงมือปฏิบัติ มีการสาธิตและสอนให้ดูโดยใช้เด็กนักเรียนที่โรงเรียน เพราะครูรู้หลักการแต่ไม่สามารถนำมาใช้ได้ อาจร่วมกับศึกษานิเทศก์ในการพัฒนาครู



แผนภาพที่ 15 รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
โรงเรียนบ้านเหล็กกกกอกสามัคคี





แผนภาพที่ 16 แสดงองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา  
แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานโรงเรียนบ้านเหล็กกกกอกสามัคคี

## ● การนำสู่การปฏิบัติ

### 1. ธนาคารความรู้

**หลักการ** ธนาคารความรู้เป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับให้ครูในโรงเรียนใช้ในการศึกษาค้นคว้า และแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ดังนั้นรูปแบบของธนาคารความรู้จะเป็นการนำเสนอองค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาครูและผู้บริหารที่สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา โดยใช้สื่อหรือนวัตกรรมต่างๆ มีการเก็บรวบรวม และมีการจัดเรียงไว้อย่างเป็นระบบ สะดวกต่อการค้นคว้า และ นำองค์ความรู้นั้นไปใช้ปฏิบัติในชั้นเรียนของครูแต่ละคน โดยการบูรณาการการจัดการเรียนรู้ให้ตรงความต้องการในการพัฒนา

### การนำองค์ประกอบของรูปแบบสู่การปฏิบัติ

จากผลการศึกษาความต้องการในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานโรงเรียนบ้านเหล็กกกกอกสามัคคี รูปแบบของธนาคารความรู้ที่สอดคล้องกับความต้องการของการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา มีรายละเอียด ดังนี้

- การจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการคิดวิเคราะห์
- การวิเคราะห์เนื้อหาให้ตรงกับตัวชี้วัด
- การออกข้อสอบให้ตรงกับตัวชี้วัด
- ตัวอย่างแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นกระบวนการคิดวิเคราะห์ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้
- ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในการวัดและประเมินการคิดวิเคราะห์
- สื่อ/นวัตกรรมการเรียนรู้ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย
- สื่อ ICT
- ความรู้เกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียน
- เทคนิคการสอนคณิตคิดเร็ว

### 2. การสร้างประสบการณ์ผ่านการปฏิบัติจริง

**หลักการ** การสร้างประสบการณ์ผ่านการปฏิบัติจริง เป็นการลงมือปฏิบัติในสภาพจริง โดยการอบรมเชิงปฏิบัติการ การร่วมมือกันสร้างแนวคิดและแนวปฏิบัติจากเพื่อนครู ผู้บริหาร ศึกษานิเทศก์และนักวิจัย

#### การนำองค์ประกอบของรูปแบบสู่การปฏิบัติ

จากผลการศึกษาความต้องการในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานโรงเรียนบ้านเหล็กกกกอกสามัคคี มีวิธีการในการสร้างประสบการณ์ผ่านการปฏิบัติจริงที่สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาครูและผู้บริหาร มีรายละเอียด ดังนี้

1. ให้ความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการออกแบบการจัดการเรียนรู้ และให้คำแนะนำในการเขียนและจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้
2. ให้พี่เลี้ยงพาทำ ลงมือปฏิบัติไปด้วยกัน 1-2 แผนการจัดการเรียนรู้
3. นำเสนอแผนการจัดการเรียนรู้ที่ครูต้องการได้รับข้อเสนอแนะ แล้วให้พี่เลี้ยงช่วยวิพากษ์
4. ครูลงมือทำด้วยตนเอง พร้อมให้พี่เลี้ยงวิพากษ์ โดยใช้โปรแกรม Microsoft PowerPoint
5. นำแผนการจัดการเรียนรู้ไปใช้จริง โดยมีครูพี่เลี้ยง เพื่อนครูร่วมวิพากษ์

### 3. พี่เลี้ยงให้คำแนะนำ

การมีระบบพี่เลี้ยง ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert) ให้คำแนะนำ ปรีกษาและร่วมปฏิบัติการไปพร้อมๆ กัน

#### การนำองค์ประกอบของรูปแบบสู่การปฏิบัติ

จากผลการศึกษาความต้องการในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานโรงเรียนบ้านเหล็กกกอกสามัคคี มีรูปแบบในการดำเนินงานในการที่พี่เลี้ยงให้คำแนะนำ โดยการสร้างระบบพี่เลี้ยงที่มีความชำนาญ เพื่อให้คำแนะนำ ปรีกษา และร่วมลงมือปฏิบัติร่วมกัน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. กำหนดบทบาทของพี่เลี้ยงที่ให้คำแนะนำ โดยกำหนดให้มีครูแกนนำที่เป็นผู้เชี่ยวชาญภายในโรงเรียน คือ คุณครูบุญสิทธิ์ และเพื่อนครูช่วงชั้นละ 1 คน ได้แก่

- ระดับปฐมวัย คุณครูประภาภรณ์ เกิดทำดี
- ระดับประถมต้น คุณครูสกันธ์วรรณ อุบลเลิศรัตน์
- ระดับประถมปลาย คุณครูบุญสิทธิ์

2. ศึกษานิเทศก์จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 1 ได้แก่ ศึกษานิเทศก์นุชรัตน์, ศึกษานิเทศก์สายรุ่ง และศึกษานิเทศก์ชฎาภา

3. คณะผู้วิจัยจากมหาวิทยาลัยขอนแก่น

4. บทบาทของครูแกนนำ รวบรวมข้อมูลที่คณะครูเกิดข้อสงสัยหรือปัญหามาเสนอ และเรียนรู้อีกด้วยกัน ให้คำแนะนำ โดยครูพี่เลี้ยง เปิดช่องทางสนทนาผ่านเว็บ Face book

### 4. การเรียนรู้ร่วมกัน แบ่งปันประสบการณ์กับเพื่อนครู

การร่วมมือร่วมใจ การแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน การส่งต่อหรือถ่ายทอดปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาของผู้เรียนในแต่ละระดับชั้น เพื่อสร้างเป็นชุมชนนักปฏิบัติ

#### การนำองค์ประกอบของรูปแบบสู่การปฏิบัติ

จากผลการศึกษาความต้องการในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานโรงเรียนบ้านเหล็กกกอกสามัคคี มีรูปแบบการเรียนรู้ร่วมกัน แบ่งปันประสบการณ์กับเพื่อนครู โดยการถ่ายทอด หรือสะท้อนผลการปฏิบัติงานในสภาพจริง และร่วมกันหาแนวทางในการแก้ปัญหาของผู้เรียนร่วมกัน รวมทั้งการสร้างแนวปฏิบัติร่วมกันสู่การเป็น ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. กำหนดให้มีการร่วมสนทนาเรียนรู้เพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติการสอนในสภาพจริง และแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับสภาพปัญหา และวิธีการแก้ปัญหาเกี่ยวกับ

การจัดการเรียนรู้ โดยมีการจัดมุมสะท้อนผลและแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ เช่น กิจกรรมเสวนาระหว่างพักกลางวัน

2. ประชุมสะท้อนผลเกี่ยวกับปัญหาในการออกแบบและพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้แบบเป็นทางการโดยประชุมสัปดาห์ละ 1 ครั้ง เพื่อให้ได้ข้อสรุปในการพัฒนา ร่วมกัน

## 5. การโค้ช

การฝึกหัดและฝึกปฏิบัติร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ (Expert) ในการถ่ายทอดเทคนิค วิธีการ ความรู้และประสบการณ์สู่การปฏิบัติที่เป็นเลิศ

### การนำองค์ประกอบของรูปแบบสู่การปฏิบัติ

จากผลการศึกษาความต้องการในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบ ใช้โรงเรียนเป็นฐานโรงเรียนบ้านเหล็กกกอกสามัคคี มีรูปแบบการโค้ช ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้  
ให้ความรู้ พาลงมือปฏิบัติ มีลักษณะเป็นการโค้ชเฉพาะเรื่องที่ครูในโรงเรียน ไม่สามารถปฏิบัติกันเองได้ภายในโรงเรียน

## 6. การนิเทศเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้

มีระบบนิเทศแบบกัลยาณมิตร เพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติ นำมาสู่การปรับปรุง พัฒนาอย่างเป็นระบบ (PDCA) และมีความต่อเนื่องโดยอาศัยความร่วมมือจากเพื่อนครู ผู้บริหาร ศึกษานิเทศก์ และนักวิจัย

### การนำองค์ประกอบของรูปแบบสู่การปฏิบัติ

จากผลการศึกษาความต้องการในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบ ใช้โรงเรียนเป็นฐานโรงเรียนบ้านเหล็กกกอกสามัคคี มีรูปแบบการนิเทศเพื่อแลกเปลี่ยน เรียนรู้ร่วมกันเพื่อพัฒนาและปรับปรุงวิธีการเรียนการสอนของครูในโรงเรียน โดยการประเมิน ร่วมกันของครูภายในโรงเรียน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

### 1. การนิเทศเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ ประกอบด้วย

- การสนทนาหลังเวลาอาหารกลางวัน
- การสังเกตชั้นเรียนของเพื่อนครู
- คอยข้างชั้นเรียน
- คอยกันเป็นช่วงชั้นเดียวกัน
- คอยกันสำหรับกลุ่มที่มีปัญหาเดียวกัน
- นิเทศกันตลอดเวลาผ่านการสนทนา



## 2. การนิเทศเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นทางการ ประกอบด้วย

- จัดครูผู้มีความเชี่ยวชาญเป็นผู้นิเทศก์ เช่น ครูบุญสิทธิ์ เกี่ยวกับภาษา, ครูพงษ์พิชญ์ เกี่ยวกับวิทยาศาสตร์, ครูวิลาศ เกี่ยวกับคณิตศาสตร์ และครูประภาพร เกี่ยวกับปฐมวัย

## 6. โรงเรียนหนองโพวิทยายน

โรงเรียนมีลักษณะพิเศษคือมีการบริหารงานแบบโรงเรียนสาขาระหว่างโรงเรียนหนองโพวิทยายนและโรงเรียนหนองไผ่ คือ โรงเรียนบ้านหนองไผ่จัดการเรียนการสอนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-3 และโรงเรียนหนองโพวิทยายนจัดการเรียนการสอนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4-6 สำหรับระดับปฐมวัย ได้จัดจัดการเรียนการสอนทั้งสองโรงเรียนซึ่งทางโรงเรียนได้มีการบริหารจัดการให้มีรถรับส่งเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่นักเรียนและผู้ปกครองในการเดินทางไปกลับในแต่ละโรงเรียน ทั้งนี้เนื่องจากที่ผ่านมาโรงเรียนบ้านหนองไผ่ได้โอนมาอยู่ภายใต้การบริหารงานร่วมกับโรงเรียนหนองโพวิทยายนตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการแต่เนื่องจากชุมชนยังต้องการให้มีโรงเรียนประจำชุมชนซึ่งที่ผ่านมาโรงเรียนได้ใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยทั้งสองโรงเรียนสอนแบบรวมชั้น ซึ่งพบว่าคุณภาพและการจัดการเรียนรู้ของครูผู้สอนทำได้ค่อนข้างยากและไม่เกิดประสิทธิภาพ ดังนั้นทางโรงเรียนจึงเกิดแนวคิดที่จะให้ครูสามารถสอนประจำชั้นเรียนเพื่อสร้างคุณภาพให้กับการเรียนการสอน ผู้บริหารสถานศึกษาและกรรมการสถานศึกษาจึงได้ร่วมกันสร้างความเข้าใจและขอความร่วมมือจากชุมชน รวมทั้งผู้ปกครองในการสนับสนุนแนวทางการแก้ไขปัญหาที่จนสามารถดำเนินการได้สำเร็จ ถึงแม้ว่าในการจัดการเรียนการสอนจะแยกการปฏิบัติหน้าที่ตามช่วงชั้นในแต่ละโรงเรียน แต่ผู้บริหารก็มีกลไกในการสร้างจุดร่วมโดยการประชุมร่วมกันทุกเดือนเพื่อสะท้อนปัญหา มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องทักษะในการสอนและการดูแลชั้นเรียน รวมถึงการแก้ปัญหาในกรณีที่ไม่มีความรู้ในชั้นเรียนจะมีใบงานให้กับนักเรียนหรือเรียนผ่านโทรทัศน์ทางไกล และปลุกฝังให้รุ่นพี่ได้สอนรุ่นน้องในเรื่องจิตสำนึก

**สภาพปัญหาในเชิงโครงสร้างทางสังคม** พบว่า ประชาชนมีฐานะยากจน ผู้ปกครองต้องไปหางานทำที่ต่างจังหวัด โดยนักเรียนจะได้รับการดูแลจากตาและยาย จึงไม่ได้รับความร่วมมือจากชุมชนในการระดมทรัพยากร

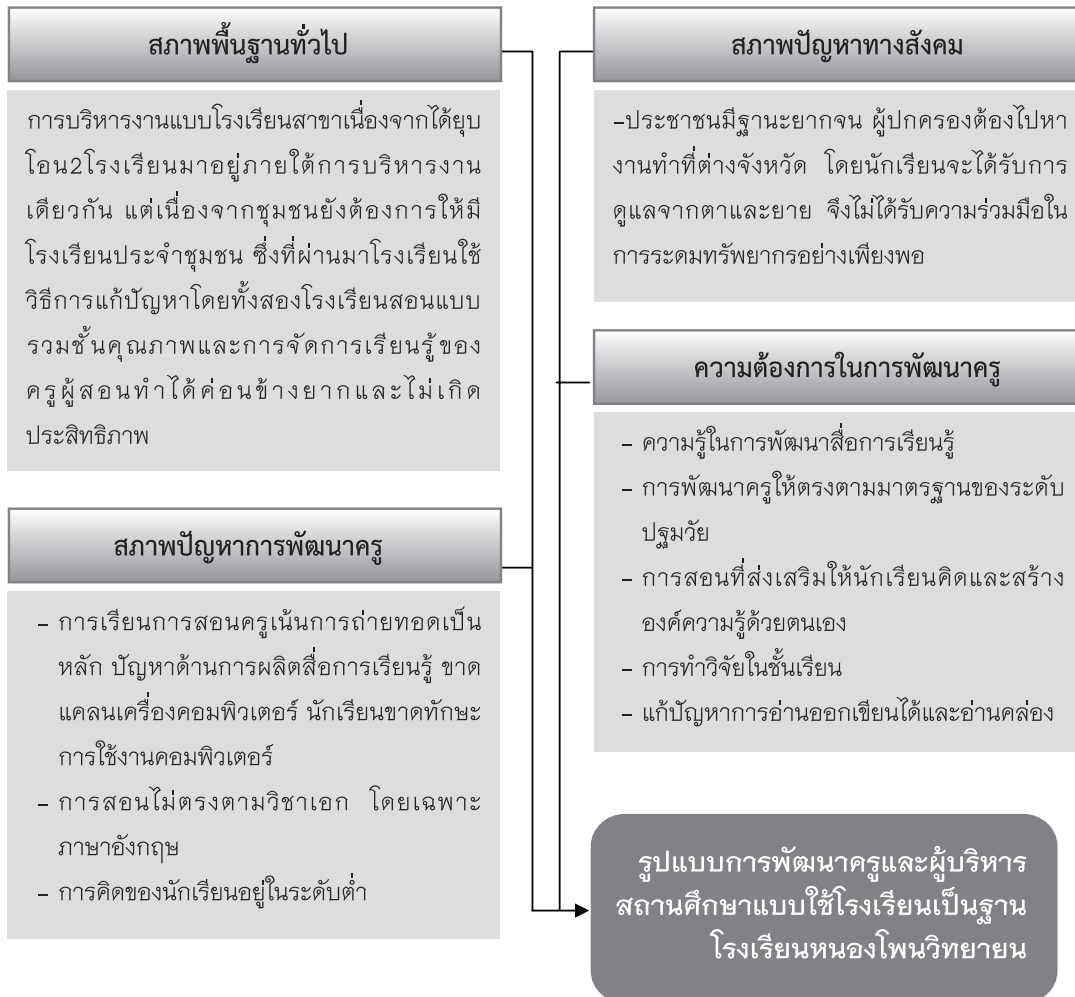
**สภาพปัญหาการพัฒนาครู** พบว่า การเรียนการสอนครูเน้นการถ่ายทอดเป็นหลัก ปัญหาด้านการผลิตสื่อการเรียนรู้ ขาดแคลนเครื่องคอมพิวเตอร์ นักเรียนขาดทักษะการใช้งานคอมพิวเตอร์ โดยขณะนี้เครื่องคอมพิวเตอร์ของครูใช้ได้ 3 เครื่องสำหรับจัดการเรียนการสอนคอมพิวเตอร์ การสอนไม่ตรงตามวิชาเอก ครูส่วนใหญ่จะถนัดวิชาสังคมศึกษาและ

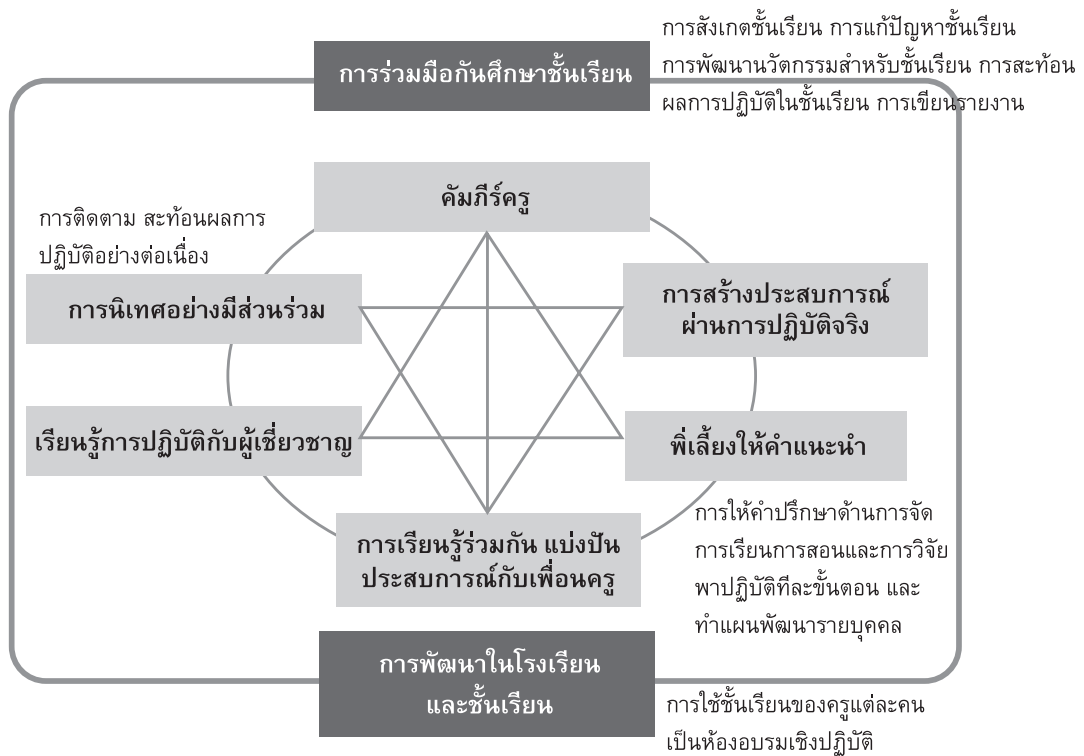
วิทยาศาสตร์ ส่วนที่ไม่มีความเชี่ยวชาญคือ วิชาภาษาอังกฤษ มีการแก้ปัญหารายบุคคลของนักเรียน (Case Study) ระบบช่วยเหลือนักเรียน คะแนนสอบ O-NET, NT ยังมีค่าเฉลี่ยที่ต่ำ และการคิดของนักเรียนยังอยู่ในระดับต่ำเช่นเดียวกัน การฝึกอบรมด้วยระบบ E-training ไม่ตรงต่อความต้องการของครู เนื่องจากครูถูกบังคับให้ต้องทำการอบรมและต้องผ่านการประเมิน เป็นการสร้างความกังวลใจให้กับครู

**ความต้องการในการพัฒนาครู** พบว่า ครูต้องการมีความรู้ในการพัฒนาสื่อการเรียนรู้ การพัฒนาครูให้ตรงตามมาตรฐานของระดับปฐมวัย การสอนที่ส่งเสริมให้นักเรียนคิดและสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง การทำวิจัยในชั้นเรียน รูปแบบการพัฒนาที่ครูต้องการได้แก่

- การอบรมเชิงปฏิบัติการ
- การใช้ศูนย์การเรียนรู้ร่วมกันระหว่างโรงเรียนซึ่งในทางปฏิบัติจะเป็นปัญหา เพราะว่าแต่ละโรงเรียนก็จะยึดตนเองเป็นที่ตั้ง ไม่เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน
- เด็กที่จบจากโรงเรียนแล้วไม่สามารถเรียนต่อได้ ก็จะถูกส่งกลับมาเพื่อให้โรงเรียนสอนเพิ่มเติม จึงทำให้เป้าหมายของโรงเรียนเปลี่ยนไป คือ โรงเรียนเพียงแค่ทำให้เด็กที่ด้อยโอกาสได้มีพัฒนาการขึ้นมาเพียงเล็กน้อยเท่านั้น
- นักเรียนส่วนใหญ่จะเก่งวิชาภาษาไทยและวิชาคณิตศาสตร์

**แผนภาพที่ 17 รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
โรงเรียนหนองโพนวิทยายน**





แผนภาพที่ 18 แสดงองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา  
แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานโรงเรียนหนองโพวิทยายน

## ● การนำสู่การปฏิบัติ

### 1. ธนาคารความรู้ครู/คัมภีร์ความรู้

**หลักการ** ธนาคารความรู้ครู/คัมภีร์ความรู้ เป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับให้ครูในโรงเรียนใช้ในการศึกษา ค้นคว้า และแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง การนำเสนอองค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาครูและผู้บริหารโดยใช้คุณลักษณะของสื่อต่างๆ เช่น ชุดการสร้างความรู้ สมุดเล่มเล็ก Web based learning ดังนั้นภายในธนาคารความรู้/คัมภีร์ความรู้ จะเป็นการนำเสนอองค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาครูและผู้บริหารที่สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน และจัดเรียงไว้อย่างเป็นระบบ สะดวกต่อการค้นคว้า และนำองค์ความรู้นั้นไปใช้ปฏิบัติในชั้นเรียนของครูแต่ละคน

## การนำองค์ประกอบของรูปแบบสู่การปฏิบัติ

จากผลการศึกษาความต้องการในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานโรงเรียนหนองโพนวิทยายน รูปแบบของธนาคารความรู้ที่สอดคล้องกับความต้องการของการพัฒนาครูและผู้บริหารศึกษา มีรายละเอียด ดังนี้

1. เพื่อให้สามารถจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และสามารถคิดวิเคราะห์ได้
2. ส่งเสริมให้มีวิธีการฝึกทักษะการอ่าน และการเขียน สำหรับผู้เรียนได้
3. ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีวิธีการจัดการเรียนรู้และส่งเสริมให้เกิดการสร้างความรู้ได้
4. แสดงตัวอย่างงานวิจัยในชั้นเรียนเพื่อเป็นแนวทางในการทำวิจัยในชั้นเรียน
5. ข้อความรู้เกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อเป็นแนวทางในการทำวิจัยในชั้นเรียน
6. หลักการผลิตสื่อและนวัตกรรมการเรียนรู้ เพื่อสนับสนุนการสร้างสื่อและนวัตกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ได้

## 2. การสร้างประสบการณ์ผ่านการปฏิบัติจริง

**หลักการ** การสร้างประสบการณ์ผ่านการปฏิบัติจริง เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากการศึกษาค้นคว้าที่ได้จากธนาคารความรู้สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน เพื่อนำลงสู่การลงมือปฏิบัติในสภาพจริงได้อย่างเป็นรูปธรรมโดยการอบรมเชิงปฏิบัติการ การร่วมมือกันสร้างแนวคิดและแนวปฏิบัติจากเพื่อนครู ผู้บริหาร ศึกษาในเทศก์และนักวิจัย

### การนำองค์ประกอบของรูปแบบสู่การปฏิบัติ

ในการสร้างประสบการณ์ผ่านการปฏิบัติจริงของโรงเรียนหนองโพนวิทยายน จะเน้นการอบรมเชิงปฏิบัติการที่มีคณาจารย์จากมหาวิทยาลัยมาให้หลักการ และนำไปปฏิบัติที่ละขั้นตอนเกี่ยวกับการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ดังมีขั้นตอนดังนี้

1. คณาจารย์จากมหาวิทยาลัยให้หลักการตามปัญหาเด็ก/ตามสาระการเรียนรู้เพื่อนำมาบูรณาการในการจัดการเรียนรู้
2. คณาจารย์จากมหาวิทยาลัยนำไปปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ โดยที่คณาจารย์ฝึกตามที่ละขั้นตอน โดยให้พี่เลี้ยงพาปฏิบัติการทั้งการเขียนแผน การผลิตสื่อ ประมาณ 1-2 แผน
3. คุณครูในโรงเรียนลงมือจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ด้วยตัวเอง พร้อมกับมีพี่เลี้ยงให้คำแนะนำในบางโอกาส

4. ครู ศึกษานิเทศก์และคณาจารย์จากมหาวิทยาลัยร่วมกันวิพากษ์ ปรับปรุงแผนการจัดการเรียนรู้

5. ครูนำแผนการจัดการเรียนรู้ที่สมบูรณ์ไปใช้ในชั้นเรียนจริงที่ตนเองรับผิดชอบ พร้อมกับมีพี่เลี้ยงให้คำแนะนำในบางโอกาส

### 3. พี่เลี้ยงให้คำแนะนำ

**หลักการ** พี่เลี้ยงให้คำแนะนำ การมีระบบพี่เลี้ยง ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert) ให้คำแนะนำ ตรวจสอบและร่วมปฏิบัติการไปพร้อมๆ กัน

#### การนำองค์ประกอบของรูปแบบสู่การปฏิบัติ

พี่เลี้ยงให้คำแนะนำ จากผลการศึกษาความต้องการในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานโรงเรียนหนองโพวิทยายน มีรูปแบบในการดำเนินงานในการที่พี่เลี้ยงให้คำแนะนำ โดยการสร้างระบบพี่เลี้ยงที่มีความชำนาญ เพื่อให้คำแนะนำ ตรวจสอบ และร่วมลงมือปฏิบัติร่วมกัน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. พี่เลี้ยง นักวิจัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น และ ศึกษานิเทศก์
2. ครูแกนนำในโรงเรียน
  - 2.1 ครูบรรณารักษ์ ประจำ โรงเรียนแม่
  - 2.2 ครูสุมิตร ประจำ โรงเรียนสาขา
3. เป็นที่ปรึกษาได้ตลอดเวลา ช่วยเหลือเวลามีปัญหาติดขัด
4. ข้อเสนอแนะ ประสานงานกับนักวิจัยและศึกษานิเทศก์ รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องเช่น ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาผู้เรียน ทำหน้าที่กระตุ้นเพื่อนครู ผอ.ให้กำลังใจ

### 4. การเรียนรู้ร่วมกัน แบ่งปันประสบการณ์กับเพื่อนครู

**หลักการ** การเรียนรู้ร่วมกัน แบ่งปันประสบการณ์กับเพื่อนครู เป็นกระบวนการที่สำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จในการพัฒนาในขณะที่ครูกำลังดำเนินการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียนของตนเอง โดยการร่วมมือร่วมใจ การแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน การส่งต่อหรือถ่ายทอดปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาของผู้เรียนในแต่ละระดับชั้น เพื่อสร้างเป็นชุมชนนักปฏิบัติ

#### การนำองค์ประกอบของรูปแบบสู่การปฏิบัติ

โรงเรียนหนองโพวิทยายน นำองค์ประกอบการเรียนรู้ร่วมกัน แบ่งปันประสบการณ์กับเพื่อนครู ลงสู่การปฏิบัติ โดยดำเนินการ ดังนี้

1. มีการสนทนาช่วงเวลาพักเที่ยงเกี่ยวกับเหตุการณ์ปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน
2. ปรึกษารื้อกลุ่มย่อยในช่วงเวลาพักเที่ยงหรือตามโอกาสเกี่ยวกับเหตุการณ์ปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน

## 5. เรียนรู้การปฏิบัติกับผู้เชี่ยวชาญ

**หลักการ** เรียนรู้การปฏิบัติกับผู้เชี่ยวชาญ เป็นกระบวนการ การฝึกหัดและฝึกปฏิบัติร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ (Expert) ในการถ่ายทอดเทคนิค วิธีการ ความรู้และประสบการณ์สู่การปฏิบัติที่เป็นเลิศ

### การนำองค์ประกอบของรูปแบบสู่การปฏิบัติ

1. โรงเรียนหนองโพนวิทยายน นำองค์ประกอบการฝึกหัดกับผู้เชี่ยวชาญลงสู่การปฏิบัติโดยการเชิญศึกษานิเทศน์ คณาจารย์จากมหาวิทยาลัยมาฝึกการปฏิบัติโดยแนะแนวทางอย่างเป็นขั้นตอน ปฏิบัติไปที่ละขั้น ฝึกปฏิบัติจริง

2. จัดทำคู่มือสำหรับการฝึกปฏิบัติ สำหรับเฉพาะเรื่องที่ครูในโรงเรียนไม่สามารถปฏิบัติได้ด้วยตนเอง เช่น การผลิตสื่อนวัตกรรมการเรียนรู้ เป็นต้น

## 6. การนิเทศอย่างมีส่วนร่วม

**หลักการ** การนิเทศอย่างมีส่วนร่วม การมีระบบนิเทศแบบกัลยาณมิตร เพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติ นำมาสู่การปรับปรุงพัฒนาอย่างเป็นระบบ (PDCA) และมีความต่อเนื่องโดยอาศัยความร่วมมือจากเพื่อนครู ผู้บริหาร ศึกษานิเทศก์และนักวิจัย

### การนำองค์ประกอบของรูปแบบสู่การปฏิบัติ

1. จัดกลุ่มการนิเทศตามปัญหาเด็ก/ตามสาระการเรียนรู้ สัปดาห์ละ 1 ครั้ง ผ่านการปรึกษาหารือ

2. การนิเทศเพื่อส่งต่อปัญหาจาก ปฐมวัย ชั้น ป.1 ป.1 ชั้น ป.2 ป.2 ชั้น ป.3 ป.3 ชั้น ป.4 ป.4 ชั้น ป.5 และป.5 ชั้น ป.6

## 7. การร่วมมือกันศึกษาชั้นเรียน

**หลักการ** การร่วมมือกันศึกษาชั้นเรียน เป็นกลไกที่ใช้ในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาไปสู่การเป็นครูมืออาชีพ โดยใช้กระบวนการพัฒนาอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยการวิจัยเป็นเครื่องมือในการพัฒนาที่ต้องเน้นความร่วมมือ (Collaboration) จากเพื่อนครูและผู้บริหารรวมทั้งชุมชน ในการพัฒนาคุณภาพของการจัดการเรียนการสอน โดยการร่วมมือกันศึกษาชั้นเรียน การแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ การแก้ปัญหาชั้นเรียน การพัฒนานวัตกรรมสำหรับชั้นเรียน การสะท้อนผลการปฏิบัติในชั้นเรียน การเขียนรายงานนำไปสู่การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้



### การนำองค์ประกอบของรูปแบบสู่การปฏิบัติ

โรงเรียนหนองโพวิทยายาน ได้สร้างขั้นตอนการร่วมมือกันศึกษาชั้นเรียนที่นำไปสู่การปฏิบัติของโรงเรียนร่วมกัน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ปรึกษาหารือ เปิดใจ (มองในแง่ดี) เกี่ยวกับปัญหา
2. ร่วมกันค้นหาแนวทางการแก้ปัญหา
3. นำวิธีการแก้ปัญหาไปปฏิบัติในชั้นเรียนจริง
4. สะท้อนผลการปฏิบัติ และนำไปปรับปรุงแก้ไข สะท้อนทั้งในกลุ่มย่อย และในระดับชมรมองในกลุ่มใหญ่ (ทั้งโรงเรียนแม่และโรงเรียนสาขา) รวมทั้ง นักวิจัยและศึกษานิเทศก์
5. สรุปผลและรายงาน โดยพัฒนาแบบฟอร์มรายงานตามรูปแบบงานวิจัยง่าย ๆ
6. เปิดชั้นเรียนโดยให้ผู้ปกครองเข้ามาดูชั้นเรียนและถกปัญหาร่วมกับครู





# 4

## กรณีศึกษาจังหวัดอุดรธานี<sup>4</sup>

คณะผู้วิจัย	รองศาสตราจารย์ ดร.ประยงค์ กลั่นฤทธิ์ รองศาสตราจารย์ ดร.วรัญญา จีระวิพูลวรรณ ดร. พนายุทธ เขยบาล นายเกียรติศักดิ์ ชาลีโคตร
หน่วยงาน	โครงการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

### สรุปผลการวิจัย

ปัจจุบันผู้นำของโรงเรียนทั่วประเทศและทั่วโลกพยายามหาทางที่จะทำให้นักเรียนมีการศึกษาที่ดีและโรงเรียนมีการจัดการเรียนการสอนที่ดี โดยใช้หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management, SBM) ทั้งนี้ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาดำเนินงานโครงการนำร่องในการพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาตั้งแต่ปี 2541 จนถึง 2547 พบว่า การพัฒนาครูรูปแบบนี้สามารถสร้างวัฒนธรรมในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้ เป็นการพัฒนาให้เกิดขึ้นทั้งโรงเรียนตามสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2547: ก-ค) ซึ่งสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียนขนาดเล็กได้ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี จึงดำเนินการวิจัยแบบมีส่วนร่วมเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก จังหวัดอุดรธานี” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบริบท

<sup>4</sup> โปรดศึกษารายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เรื่องนี้ได้จากซีดีที่แนบมาพร้อมเอกสารท้ายเล่มนี้

ของโรงเรียนเป้าหมาย ศึกษาความต้องการในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา และ พัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเป้าหมายเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก ที่มีนักเรียนไม่เกิน 300 คน อยู่ในเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี จำนวน 5 โรงเรียน

#### วิธีดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 4 ตอน คือ

1. การเลือกพื้นที่และการสรรหาโรงเรียนเข้าร่วมโครงการ โดยคัดเลือกโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานีทั้ง 4 เขต โดยกำหนดเกณฑ์ การคัดเลือกโรงเรียนเข้าร่วมโครงการ คือ เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก สอนระดับการศึกษา ขั้นพื้นฐาน มีนักเรียนไม่เกิน 300 คน มีระยะห่างจากมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานีไม่เกิน 30 กิโลเมตร ผู้บริหาร ครู กรรมการสถานศึกษา และศึกษานิเทศก์มีความสนใจ สนับสนุน ทั้งนี้ โรงเรียนที่ได้รับการคัดเลือก คือ โรงเรียนบ้านสร้างหลวงสร้างคำ โรงเรียนบ้านนาปี โรงเรียนบ้านม่วงประชาบำรุง โรงเรียนหนองกุงวังแสง และ โรงเรียนคำบงเจริญสุข

2. การศึกษาบริบทโรงเรียนเป้าหมายโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม การสังเกตอย่างไม่เป็นทางการ และการศึกษาจากเอกสารรายงานการประเมินตนเอง ของโรงเรียน ประชากร ได้แก่ ผู้บริหาร ครู และกรรมการสถานศึกษา เครื่องมือ ได้แก่ กรอบแนวทางการสนทนากลุ่ม แบบสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร และแบบสอบถามสมรรถภาพของครูและผู้บริหาร

3. การยกร่างรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหาร มีกระบวนการในการพัฒนา คือ 1) การสร้างความเข้าใจการดำเนินงานระดับครู ผู้บริหาร และ กรรมการสถานศึกษาของแต่ละโรงเรียน 2) กระบวนการประชุมปฏิบัติการเพื่อยกร่างรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารฯ โดยมีการบรรยาย การแบ่งกลุ่มปฏิบัติการวิเคราะห์ประเมินสถานการณ์ จุดแข็ง และจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก (SWOT analysis) และการสร้างรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของแต่ละโรงเรียน

4. การประเมินรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประเมินจากกระบวนการนำเสนอในการประชุมปฏิบัติการ (peer panel) โดยผู้เข้าร่วมประชุม วิทยากรหลัก และ วิทยากรผู้ช่วย และการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ

การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลเชิงปริมาณใช้สถิติพื้นฐาน คำนวณค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ข้อมูลเชิงคุณภาพนำข้อมูลมาถอดความ วิเคราะห์เนื้อหา จำแนกประเภทข้อมูลและหาความสัมพันธ์โดยใช้วิธีอุปนัย

## ผลการวิจัย

การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานีในระยะที่ 1 ได้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยมีรายละเอียดของแต่ละโรงเรียน ดังนี้

1. โรงเรียนบ้านสร้างหลวงสร้างคำ สร้างรูปแบบร่วมเปลี่ยนแปลงสู่คุณภาพ (Change to Quality Model) เน้นการพัฒนาที่ตัวครูผู้สอนในโรงเรียน ขั้นตอนการพัฒนา มี 7 ขั้นตอน เนื้อหาในการอบรม ประกอบด้วย การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมทางการศึกษา การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียน การสอน การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ และการประกันคุณภาพการศึกษา ช่วงเวลาที่เหมาะสมกับการพัฒนา ได้แก่ ปิฎภาคเรียน หลังเลิกเรียน เสาร์ อาทิตย์ ฝึกอบรมภาคเรียนละสองครั้ง

### รูปแบบที่ 1 ร่วมเปลี่ยนแปลงสู่คุณภาพ

โรงเรียนบ้านสร้างหลวงสร้างคำ ได้สร้างรูปแบบร่วมเปลี่ยนแปลงสู่คุณภาพ (Change to quality) เพื่อแก้ปัญหา คะแนนผลสัมฤทธิ์ต่อในรายวิชาภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และ ภาษาอังกฤษ จุดอ่อน คือ ครูขาดเทคนิคการสอนที่หลากหลาย ในขณะที่รูปแบบการพัฒนาครูที่สร้างขึ้น คือ รูปแบบร่วมเปลี่ยนแปลงสู่คุณภาพ

แผนภาพที่ 19 รูปแบบร่วมเปลี่ยนแปลงสู่คุณภาพ (Change to Quality)  
โรงเรียนบ้านสร้างหลวงสร้างคำ



รูปแบบร่วมเปลี่ยนแปลงสู่คุณภาพ มีลักษณะของวงจรคุณภาพ และเน้นความสำคัญที่ตัวครู ในประเด็นการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นประเด็นที่ครูต้องการพัฒนาตนเอง ขั้นตอนการพัฒนา มี 7 ขั้นตอน คือ

- 1) รู้เรา ประเมินตนเองว่าจัดการเรียนการสอนอย่างไร
- 2) ร่วมกันกำหนดจุดเปลี่ยนแปลงแก้ไข
- 3) เสริมสร้าง เต็มเต็ม ร่วมค้นหาวิธีเทคนิคการสอน
- 4) นำไปปฏิบัติจริงในชั้นเรียน
- 5) แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน
- 6) สะท้อนผล ปรับปรุงและพัฒนา
- 7) ยกย่อง ชมเชย เผยแพร่

**กิจกรรมการอบรม** ประกอบด้วย การประชุมวางแผน การประชุมปฏิบัติการ การนำไปปฏิบัติ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสะท้อนผลการปฏิบัติ และการยกย่องชมเชย

**เนื้อหาในการอบรม** ประกอบด้วย การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมทางการศึกษา การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตร และ การจัดการเรียนรู้ ส่วนผู้บริหาร คือ การประกันคุณภาพการศึกษา

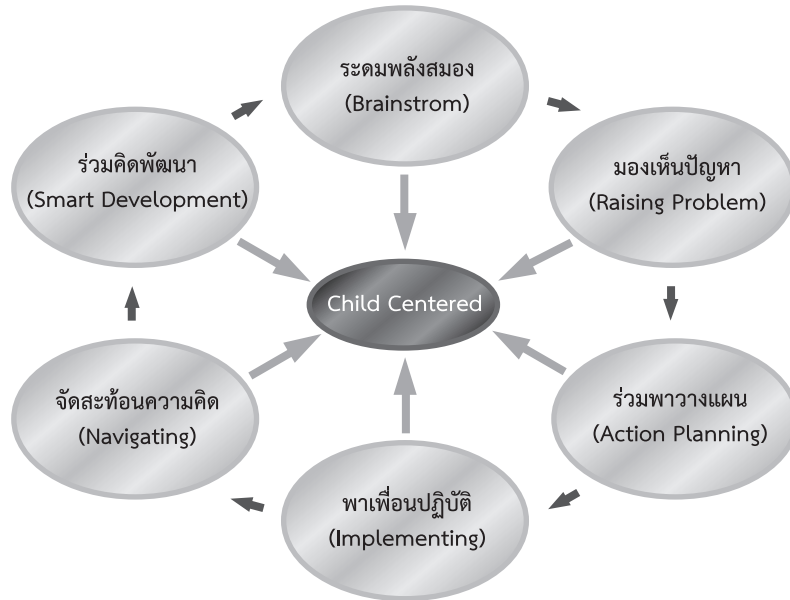
**ช่วงเวลาที่เหมาะสมกับการพัฒนา** ปิดภาคเรียน หลังเลิกเรียน เสาร์ อาทิตย์ ฝึกอบรมภาคเรียนละสองครั้ง

**2. โรงเรียนบ้านวาปี** ให้ความสำคัญกับการยกผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ของนักเรียน เน้นการจัดการเรียนรู้แบบนักเรียนเป็นศูนย์กลาง รูปแบบ BRAINS โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน 6 ขั้นตอน เน้นเนื้อหาการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ การผลิตสื่อการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยี การจัดทำเครื่องมือวัดและประเมินผล และการวิจัยในชั้นเรียน

### **รูปแบบที่ 2 BRAINS Model**

โรงเรียนบ้านวาปี มีปัญหาครูสอนไม่ตรงสาขาวิชาเอก และปัญหาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนต่ำในสาขาวิชาภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และ ภาษาอังกฤษ รูปแบบการพัฒนาคูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนบ้านวาปี คือ รูปแบบ BRAINS ซึ่งเน้นความสำคัญที่นักเรียนเน้นการจัดการเรียนรู้ที่มีผู้เรียนเป็นสำคัญ มีลักษณะเป็นวงจรคุณภาพ

แผนภาพที่ 20 รูปแบบ BRAINS การพัฒนาครู โรงเรียนบ้านวาปี



รูปแบบพัฒนาการจัดการกระบวนการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยใช้รูปแบบ BRAINS Model ของโรงเรียนบ้านวาปี

รูปแบบ BRAINS Model ของโรงเรียนบ้านวาปีให้ความสำคัญกับการยกระดับผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ของนักเรียน เน้นการจัดการเรียนรู้แบบนักเรียนเป็นศูนย์กลาง กำหนดชื่อรูปแบบ BRAINS โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

1. ประชุมระดมพลังสมอง (Brainstroming)
2. กำหนดปัญหา (Raising Problem)
3. วางแผน (Action Planning)
4. ปฏิบัติ (Implementing)
5. สะท้อนความคิดเห็น (Navigating Reflection)
6. พัฒนาปรับปรุง (Smart Development)

เนื้อหาในการฝึกอบรม

1. การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ (Childed-center)
  - 1.1 การวิเคราะห์หลักสูตรรายวิชา
  - 1.2 การจัดทำโครงสร้างเวลาเรียน
  - 1.3 รูปแบบและวิธีการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ
  - 1.4 ขั้นตอนการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

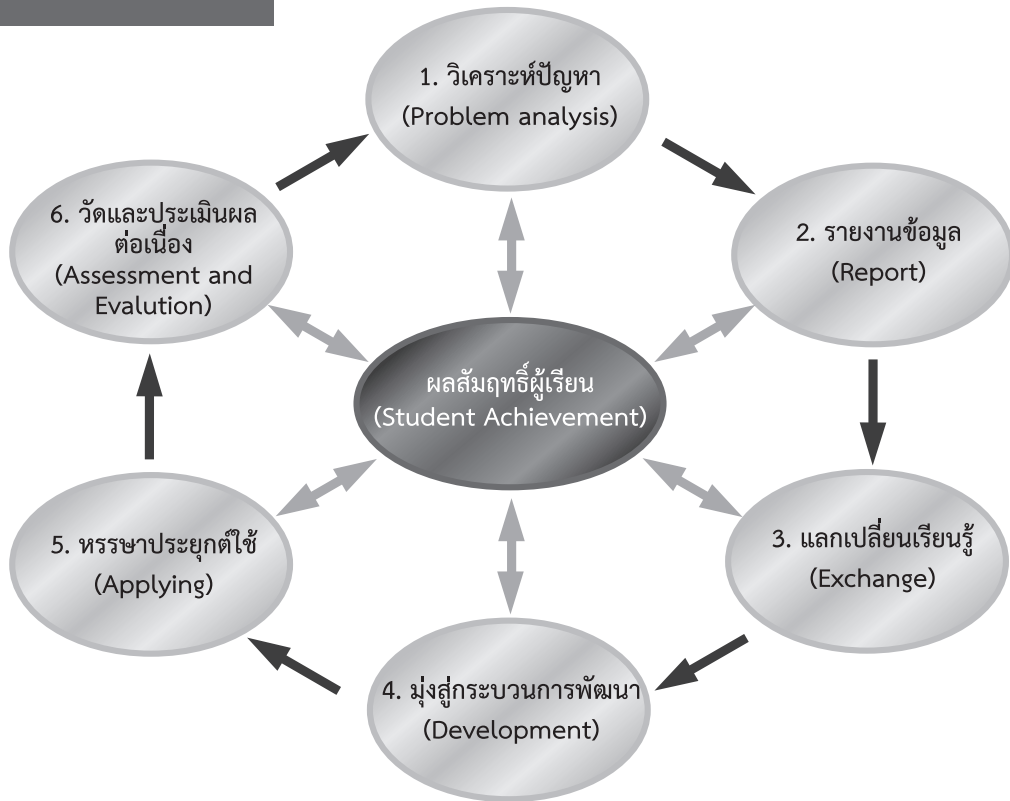
2. การผลิตสื่อการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยี
  - 2.1 สื่อ ICT และสื่อเทคโนโลยีประกอบแผนการจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ
  - 2.2 วิธีการผลิตสื่อเทคโนโลยีประกอบแผนการจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ
  - 2.3 วิธีการนำสื่อไปใช้ประกอบการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ
3. การจัดทำเครื่องมือวัดและประเมินผล
  - 3.1 ความสำคัญของเครื่องมือวัดและประเมินผล
  - 3.2 ประเภทของเครื่องมือวัดและประเมินผล
  - 3.3 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือวัดและประเมินผล
  - 3.4 การหาประสิทธิภาพของเครื่องมือวัดและประเมินผล
  - 3.5 การนำเครื่องมือวัดและประเมินผลไปใช้ประกอบแผนการจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ
4. การวิจัยในชั้นเรียน
  - 4.1 แนวคิดในการนำนวัตกรรมใหม่ เพื่อนำไปใช้ประกอบการจัดทำวิจัยในชั้นเรียน
  - 4.2 ขั้นตอนการจัดทำวิจัยในชั้นเรียน
  - 4.3 การนิเทศติดตามผลการวิจัยในชั้นเรียน

3. โรงเรียนบ้านม่วงประชาบำรุง กำหนดรูปแบบการพัฒนา เน้นผลผลิตที่เป็นการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้แบบต่อเนื่องทั้งระบบ มีขั้นตอน 6 ขั้นตอน กิจกรรมการฝึกอบรม ประกอบด้วย การอบรม การประชุมปฏิบัติการ เนื้อหาสาระในการฝึกอบรมประกอบด้วย การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมทางการศึกษาและการบริหารการประชาสัมพันธ์และสัมพันธ์ชุมชน

### รูปแบบที่ 3 ปริดาโมเดล

โรงเรียนบ้านม่วงประชาบำรุงมีปัญหาลดผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนด้อยในสาขาวิชา คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และ ภาษาอังกฤษ รูปแบบการพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ PREDAA MODEL มีพื้นฐานจากการจัดการความรู้ และวงจรคุณภาพให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

กระบวนการต่อเนื่อง  
KM ทั้งระบบ



แผนภาพที่ 21 รูปแบบการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนบ้านม่วงประชาบำรุง  
(PREDA MODEL)



แผนภาพที่ 22 แสดงเส้นทางทางไปสู่เป้าหมายการยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

โรงเรียนบ้านม่วงประชาบำรุง กำหนดรูปแบบการพัฒนา เน้นผลผลิตที่เป็นการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้แบบต่อเนื่องทั้งระบบ มีขั้นตอน 6 ขั้นตอน คือ

- 1) Problem Analysis คือ การวิเคราะห์ปัญหาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ปัญหาการจัดการเรียนการสอน และ ปัญหาอื่นที่เกี่ยวข้อง
- 2) Reporting รายงานการวิเคราะห์ปัญหาต่อที่ประชุมเพื่อให้มีการกำหนดแผนปฏิบัติ
- 3) Exchange ปรีกษาหารือเพื่อเปลี่ยนการปฏิบัติ
- 4) Development พัฒนาเครื่องมือ แผนการจัดการเรียนรู้ และ อื่นๆ
- 5) Applying นำสิ่งที่พัฒนาขึ้นไปปฏิบัติ
- 6) Assessment and Evaluation ประเมินผลการปฏิบัติ

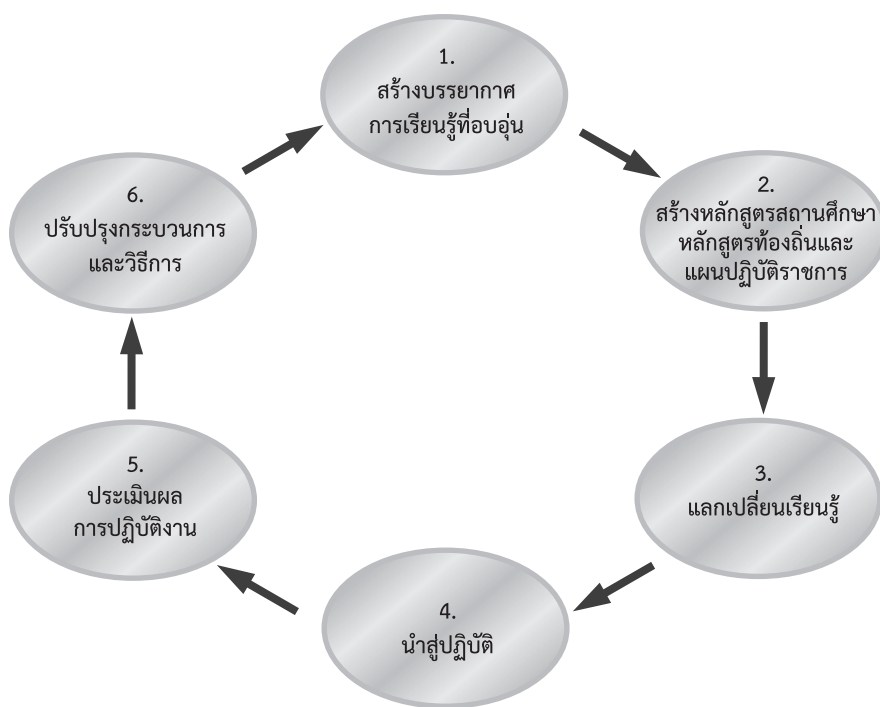
**กิจกรรมฝึกรวม** คือ การประชุมปฏิบัติการ การอบรม การนิเทศภายใน จัดวิทยากรฝึกรวมที่โรงเรียน ศึกษาดูงาน สาธิตการสอน **เนื้อหา** การออกแบบการจัดการเรียนรู้และการเขียนแผนการจัดการเรียนรู้ การวิจัยในชั้นเรียน สื่อและแหล่งเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมทางการศึกษา การสอน เทคนิคการสอน ในส่วนผู้บริหาร คือ การบริหารการประชาสัมพันธ์และสัมพันธ์ชุมชน ช่วงเวลาที่เหมาะสม คือ ปิดภาคเรียน หลังเลิกเรียน และเสาร์ อาทิตย์



4. โรงเรียนหนองกุงวังแสง สร้างรูปแบบการพัฒนา โดยเน้นผลผลิตที่เป็นการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้แบบต่อเนื่องทั้งระบบ มีขั้นตอน 6 ขั้นตอน กิจกรรมการฝึกอบรม ประกอบด้วย การอบรม การประชุมปฏิบัติการ การศึกษานอกสถานที่ เนื้อหาสาระในการฝึกอบรมประกอบด้วย การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมทางการศึกษา การบริหารการประชาสัมพันธ์และสัมพันธ์ชุมชน ช่วงเวลาที่เหมาะสม คือ ปิดเทอม 3-5 วัน เสาร์ อาทิตย์

#### รูปแบบที่ 4 การเรียนรู้ที่อบอุ่น

โรงเรียนหนองกุงวังแสง เป็นโรงเรียนเดี่ยวในโครงการที่ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนมีคะแนนเฉลี่ยสูง ครูมีความสามารถหลากหลาย ทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นจุดแข็งรวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนรู้ค่อนข้างดี มีความพร้อม สภาพแวดล้อมในโรงเรียนส่งเสริมการจัดการเรียนการสอน ในขณะที่ครูมีแรงจูงใจที่จะพัฒนาตนเองสูงเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง รูปแบบการพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีพื้นฐานมาจากการจัดการความรู้ และวงจรคุณภาพ เน้นการสร้างบรรยากาศที่อบอุ่น ประเด็นที่ต้องการพัฒนาเป็นเรื่องการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ



แผนภาพที่ 23 รูปแบบการพัฒนาครู ของโรงเรียนหนองกุงวังแสง

โรงเรียนหนองกุงวังแสง สร้างรูปแบบการเรียนรู้ที่อบอุ่น โดยเน้นผลผลิตที่เป็นการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้แบบต่อเนื่องทั้งระบบ มีขั้นตอน 6 ขั้นตอน ขั้นตอนการปฏิบัติ คือ

- 1) สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่อบอุ่น
- 2) สร้างหลักสูตรสถานศึกษา หลักสูตรท้องถิ่น และ แผนปฏิบัติการ
- 3) แลกเปลี่ยนเรียนรู้
- 4) นำสู่ปฏิบัติ
- 5) ประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 6) ปรับปรุงกระบวนการและวิธีการ

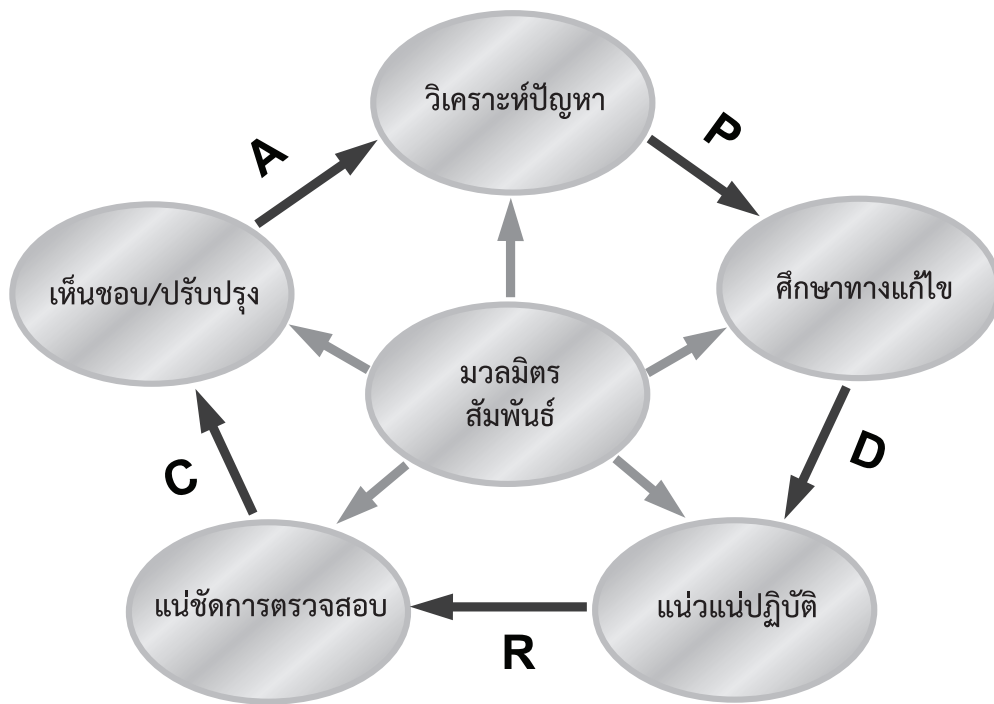
**กิจกรรมการฝึกอบรม** ประกอบด้วย การอบรม การประชุมปฏิบัติการ การศึกษานอกสถานที่ เนื้อหาสาระในการฝึกอบรมประกอบด้วย การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมทางการศึกษา การบริหารการประชาสัมพันธ์และสัมพันธ์ชุมชน ช่วงเวลาที่เหมาะสม คือ ปิดเทอม 3-5 วัน เสาร์ อาทิตย์

เนื่องจากโรงเรียนมีความพร้อมมากกว่าโรงเรียนอื่น ข้อเสนอประการหนึ่งที่เป็นความต้องการของผู้เข้าร่วมประชุมปฏิบัติการคือ ต้องการให้โรงเรียนจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญให้กับโรงเรียนอื่น ในประเด็นความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีความเหมาะสมเรียงจากมากไปหาน้อย คือ ด้านมาตรฐานความเป็นประโยชน์ บริบท ความเป็นไปได้ และ ความถูกต้องครอบคลุม ตามลำดับ

**5. โรงเรียนบ้านคำบงเจริญสุข** ได้สร้างรูปแบบการพัฒนาแบบมัลติเมตรสัมพันธ์ โดยใช้วงจรคุณภาพ (PDCA) กิจกรรมการฝึกอบรม ประกอบด้วย อบรมเชิงปฏิบัติจริง เนื้อหาสาระในการฝึกอบรมประกอบด้วย เทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาบุคลิกภาพของครู คุณธรรม จริยธรรม ความรับผิดชอบ และจิตสำนึกสาธารณะของนักเรียน

#### **รูปแบบที่ 5 มัลติเมตรสัมพันธ์**

โรงเรียนคำบงเจริญสุข มีสภาพแวดล้อมที่เป็นปัญหา นักเรียนมาจากครอบครัวผู้ปกครองที่ไม่ใช่พ่อและแม่ มีปัญหาครอบครัว ระเบียบวินัย ยาเสพติด ดิดเกม จึงควรแก้ปัญหาระเบียบวินัย ยาเสพติด ดิดเกม เป็นลำดับแรก ควบคู่ไปกับการพัฒนาเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน รูปแบบการพัฒนาครูโดยโรงเรียนเป็นฐาน มีชื่อว่า มัลติเมตรสัมพันธ์ โดยใช้หลักการของวงจรคุณภาพ



แผนภาพที่ 24 รูปแบบการพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
ของโรงเรียนคำบงเจริญสุข (วงจรคุณภาพ PDRCA)

โรงเรียนบ้านคำบงเจริญสุข ได้สร้าง รูปแบบการพัฒนาแบบมวลมิตรสัมพันธ โดยใช้วงจรคุณภาพ (PDRCA) มีขั้นตอนการปฏิบัติ คือ

ขั้นตอนที่ 1 Plan (วางแผน) ขั้นตอนการวางแผนครอบคลุมถึงการกำหนดกรอบหัวข้อที่ต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมถึงการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 2 Do (ปฏิบัติ) คือ การลงมือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตามทางเลือกที่ได้กำหนดไว้ในขั้นตอนการ วางแผน ในขั้นนี้ต้องตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติด้วยว่าได้ดำเนินไปในทิศทางที่ตั้งใจหรือไม่ พร้อมกับสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบ

ขั้นตอนที่ 3 Revise (แนวแผนปฏิบัติ) คือ การนำความรู้ที่ได้รับลงสู่การปฏิบัติจริง จะสามารถทำให้ครูและผู้บริหารพัฒนาโรงเรียนให้เพิ่มประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

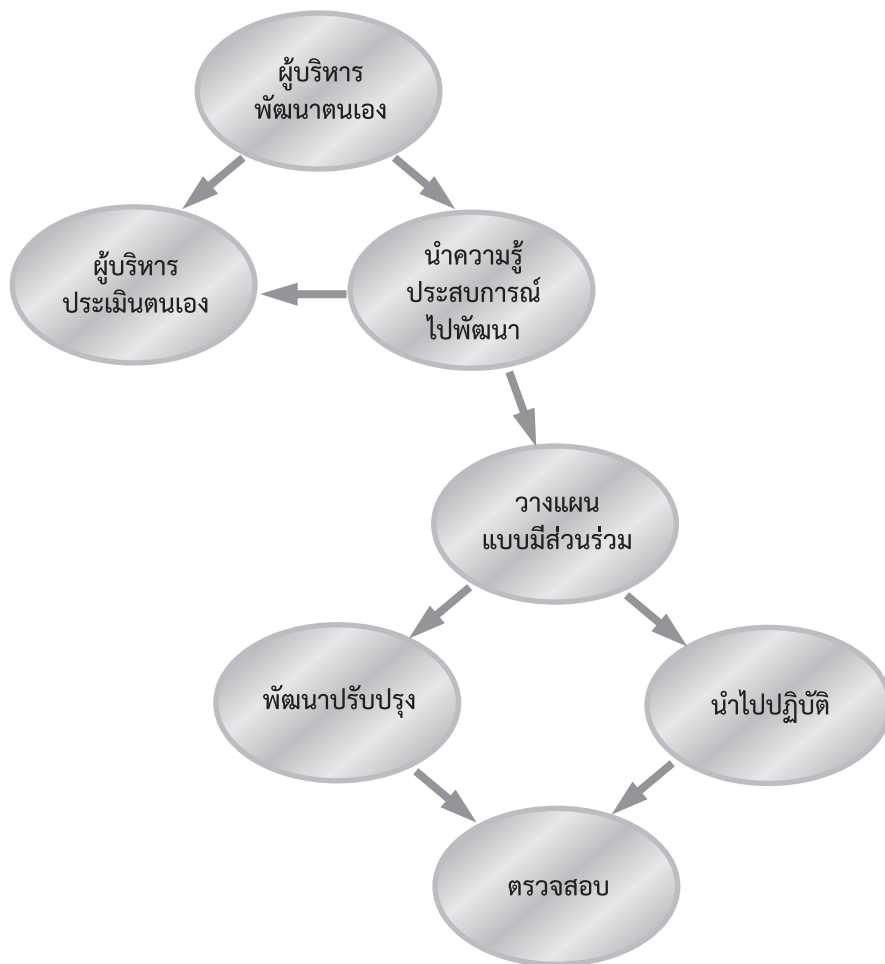
ขั้นตอนที่ 4 Check (ตรวจสอบ) คือ การประเมินผลที่ได้รับจากการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง แต่ขั้นตอนนี้มักจะถูกมองข้ามเสมอการตรวจสอบทำให้เราทราบว่าการปฏิบัติในขั้นที่สองสามารถบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้หรือไม่

ขั้นตอนที่ 5 Act (ดำเนินการให้เหมาะสม) ขั้นตอนการดำเนินงานให้เหมาะสมจะพิจารณาผลที่ได้จากการตรวจสอบ ซึ่งมีอยู่ 2 กรณี คือ ผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ หากเป็นกรณีแรก ก็ให้นำแนวทางหรือกระบวนการปฏิบัตินั้นมาจัดทำให้เป็นมาตรฐาน พร้อมทั้งหาวิธีการที่จะปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นไปอีก ซึ่งอาจหมายถึงสามารถบรรลุเป้าหมายได้เร็วกว่าเดิม หรือเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าเดิม หรือทำให้คุณภาพดียิ่งขึ้นก็ได้ แต่ถ้าหากเป็นกรณีที่สอง ซึ่งก็คือผลที่ได้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนที่วางไว้ เราควรนำข้อมูลที่รวบรวมไว้มาวิเคราะห์ และพิจารณาว่าควรจะดำเนินการอย่างไรต่อไป

**กิจกรรมการฝึกอบรม** ประกอบด้วย อบรมโดยเน้นการปฏิบัติจริง อาสาสมัครในโครงการวัยใสจิตใจอาสา **เนื้อหาสาระในการฝึกอบรม** ประกอบด้วย เทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาบุคลิกภาพของครู คุณธรรม จริยธรรม ความรับผิดชอบ และจิตสำนึกสาธารณะของนักเรียน

#### **รูปแบบที่ 6 ผู้บริหารมืออาชีพ**

เนื่องจากประเด็นการพัฒนาผู้บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น โรงเรียนทั้ง 5 แห่ง มีผู้บริหาร 5 คน จึงเสนอเป็นรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานร่วมกัน คือ ใช้หลักการพัฒนาในขณะปฏิบัติงานบริหารเพื่อให้เกิดการพัฒนาโรงเรียน โดยเน้นการพัฒนาทางด้านวิชาการเป็นหลัก มีการกระจายอำนาจ โดยใช้กระบวนการพัฒนาโดยวงจรคุณภาพ ดังในภาพที่ 25



แผนภาพที่ 25 รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

## กรณีศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี<sup>5</sup>

<b>คณะผู้วิจัย</b>	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสนอ ภิรมจิตรผ่อง รองศาสตราจารย์ ดร.สมาน อัครภูมิ อาจารย์ ดร.พงษ์ธร สิงห์พันธ์ อาจารย์ ดร.อมรรัตน์ พันธงาม
<b>หน่วยงาน</b>	คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

### สรุปผลการวิจัย

บทสรุปนี้จัดทำขึ้นจากรายงานการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นในโรงเรียนขนาดเล็ก : ระยะที่ 1 ที่ดำเนินการวิจัยโดยคณาจารย์คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี ได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ปีงบประมาณ 2554

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์การวิจัย 3 ข้อ คือ 1) เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา 2) เพื่อประเมินผลรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา และ 3) เพื่อจัดทำแผนการทดลองการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาในการขยายผลสู่เครือข่าย โดยมีขอบเขตพื้นที่ดำเนินการคือโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี จำนวน 5 โรงเรียน คือ 1) โรงเรียนบ้านนาหมื่น 2) โรงเรียนบ้านยางลุ่ม 3) โรงเรียนบ้านหนองซ้าง 4) โรงเรียนบ้านทุ่งขุนน้อยหนองจานวิทยา และ 5) โรงเรียนบ้านแต่ใหม่

<sup>5</sup> โปรดศึกษารายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เรื่องนี้ได้จากซีดีที่แนบมาพร้อมเอกสารท้ายเล่มนี้

## ผลการศึกษา สรุปได้ดังนี้

1. บริบทของโรงเรียนทั้ง 5 โรงเรียน ที่เข้าร่วมโครงการวิจัย โดยพิจารณาจากผลการประเมินภายนอกรอบสอง ของ สมศ. ทั้งระดับปฐมวัยและระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้ง 5 แห่ง พบว่า มีคุณภาพตามมาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียนอยู่ในระดับ 3-4 ทั้ง 8 มาตรฐาน (มฐ.) คุณภาพด้านการจัดการเรียนรู้ อยู่ในระดับ 4 ทั้ง 2 มฐ. ด้านการบริหารและการจัดการศึกษา อยู่ในระดับ 3-4 ทั้ง 6 มฐ. และด้านการพัฒนาชุมชน อยู่ในระดับ 3-4 ทั้ง 2 มฐ. สมศ.รับรองทั้ง 5 โรงเรียน มี 2 โรงเรียนจัดการเรียนการสอนในหลักสูตรระดับปฐมวัยและระดับประถมศึกษา อีก 3 โรงเรียนจัดการเรียนการสอนทั้ง 3 ระดับ (ปฐมวัย ประถมศึกษา และมัธยมศึกษาตอนต้น) ผู้บริหารสถานศึกษา จบการศึกษาระดับมหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครูมีอายุในวัยทำงาน (อายุเฉลี่ย 44-50 ปี) มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี ครู : นักเรียน ประมาณ 1 : 22 ประชาชนส่วนใหญ่เป็นเกษตรกร ทำนา รับจ้างทั่วไป รายได้เฉลี่ย 10,000 บาท/ครัวเรือน/ปี นับถือศาสนาพุทธ และประเพณีฮีตสิบสอง คองสิบสี่

2. รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานนี้พัฒนาขึ้นจากสภาพปัญหาและความต้องการของสถานศึกษาขนาดเล็ก 5 แห่ง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี ที่เข้าร่วมโครงการวิจัยและพัฒนา รูปแบบฯ มีสาระในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

2.1 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3 ประการ คือ (1) เพื่อให้สถานศึกษามีรูปแบบในการพัฒนาครูและผู้บริหารที่สอดคล้องกับสภาพปัญหา และความต้องการของตนเอง (2) เพื่อให้ครูและผู้บริหารสถานศึกษาได้แนวทางในดำเนินงานตามรูปแบบในการพัฒนาครูและผู้บริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน และ (3) เพื่อให้ครูและผู้บริหารสถานศึกษามีนวัตกรรมในการดำเนินงานในความรับผิดชอบที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

2.2 หลักการของรูปแบบ ประกอบด้วย 5 หลักการ ดังนี้ หลักการความต้องการจำเป็น โดยการสำรวจความต้องการจำเป็นทั้งในการออกแบบรูปแบบ การกำหนดกิจกรรมการพัฒนา วิธีการดำเนินการพัฒนา และการประเมินผลการพัฒนา หลักการมีส่วนร่วม คือการมีส่วนร่วมของนักวิจัยกับบุคลากรในสถานศึกษาในการดำเนินงานทุกขั้นตอนในการศึกษาสภาพปัญหาการออกแบบรูปแบบ การเลือกเป้าหมายและกิจกรรมในการพัฒนาตนเอง การดำเนินการ และการประเมินผลการดำเนินงาน หลักการทำงานเชิงระบบ เป็นการใช้แนวคิดเชิงระบบเป็นฐานในการออกแบบและดำเนินงาน ตลอดจนการวัดผลและประเมินผลการดำเนินงาน หลักการบูรณาการ เป็นการบูรณาการทั้งแนวคิดและวิธีการในการดำเนินงานทั้งหลายเข้าด้วยกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ หลักการระดมทรัพยากร โดยการดำเนินงาน และการแสวงหาทรัพยากรที่เป็นปัจจัยและงบประมาณ

นอกเหนือจากงบประมาณจากรัฐเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นในการพัฒนาตนเองและพึ่งตนเอง เพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบัน

**2.3 องค์ประกอบในการดำเนินงาน** เพื่อให้การดำเนินงานพัฒนาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดนั้น รูปแบบการพัฒนาคควรจะมีระบบและแนวทางในการดำเนินงานในรูปของคณะกรรมการ/ทีมงาน ที่มีบทบาทชัดเจน **โดยมีระบบและกลไกในการดำเนินงานหลัก** มี 5 ด้าน คือ (1) ระบบการพัฒนาคบุคลากรและหลักสูตรในการพัฒนาคบุคลากร (2) แผนกลยุทธ์และแผนพัฒนาคบุคลากรตามความต้องการจำเป็นของสถานศึกษา (3) การดำเนินงานตามแผนและพัฒนาระหว่างการดำเนินงาน (4) การประเมินผลและพัฒนาต่อเนื่อง และ (5) การบริหารแบบบูรณาการงานปกติกับการพัฒนาคบุคลากรเข้าด้วยกัน โดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA เป็นกลไกขับเคลื่อนพร้อมระบบและกลไกสนับสนุน ใน 4 ด้าน คือ (1) คณะทำงานพัฒนารูปแบบ และอนุกรรมการตามความจำเป็น (2) ฐานข้อมูลและระบบข้อมูลสนับสนุนการดำเนินงาน (3) การนิเทศติดตามผล และ(4) ระบบรางวัลที่สอดคล้องกับเป้าหมายของงาน

**2.4 การประเมินรูปแบบ** การประเมินรูปแบบในการวิจัยครั้งนี้มี 2 ลักษณะ คือ 1) การประเมินสภาพและปัญหาการดำเนินงานตามรูปแบบ โดยประเมินประสิทธิผลของรูปแบบ และ 2) ประเมินผลกระทบของรูปแบบ

**2.5 เงื่อนไขความสำเร็จในการดำเนินงานตามรูปแบบ** คือ (1) ผู้บริหารและครูตระหนักและเห็นปัญหาเกี่ยวกับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา (2) สถานศึกษาและนักวิจัยไว้วางใจและร่วมมือกันเพื่อเป้าหมายร่วมกัน (3) ชุมชน ผู้ปกครอง และนักเรียนเข้าใจ เห็นความสำคัญ และให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน และ (4) ความสามารถในการบูรณาการงานพัฒนาคบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารปกติ

**3. ผลการประเมินรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ** พบว่า ความเป็นไปได้ มีค่าสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 4.32) รองลงมา คือ ความเหมาะสม (ค่าเฉลี่ย 4.28) และ ความชัดเจน (ค่าเฉลี่ย 4.22)

## รูปแบบการพัฒนาคครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในโรงเรียนขนาดเล็ก พื้นที่จังหวัดอุบลราชธานี

### ● ตอนที่ 1 รูปแบบการพัฒนาคครูและผู้บริหารสถานศึกษา

รูปแบบการพัฒนาคครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กนี้พัฒนาขึ้นจากสภาพปัญหาและความต้องการของสถานศึกษาขนาดเล็กที่ต้องการพัฒนาตามความต้องการของตนเอง โดยเฉพาะในโรงเรียนขนาดเล็ก ในเขตพื้นที่



การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ร่วมมือกับ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี พร้อมกับโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 5 โรงเรียน ได้ร่วมดำเนินการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา แบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งมีรายละเอียดของรูปแบบ ดังนี้

## 1. หลักการและเหตุผล

การพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นกลไกสำคัญประการหนึ่งที่จะยกระดับ คุณภาพของคน การดำเนินการเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาต้องดำเนินการไปอย่าง ต่อเนื่อง และสร้างความมั่นใจ ได้ว่าสถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาให้มีคุณภาพได้ มาตรฐานตามที่กำหนด ผู้สำเร็จการศึกษามีความรู้ความสามารถ และมีคุณลักษณะที่ พึงประสงค์ตามที่หลักสูตรกำหนด และตามที่สังคมต้องการ (สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน 2549 : 3) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 และที่แก้ไข เพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ได้กำหนดไว้ในหมวด 6 (มาตรา47-48) ให้มีระบบ การประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ประกอบด้วยระบบ การประกันคุณภาพภายใน และระบบการประกันคุณภาพภายนอกทุกระดับ โดยให้ถือว่าการ ประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษา ที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การประกันคุณภาพการศึกษา (Quality Assurance) จึงถือว่าเป็นหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญที่หน่วยงานทางการศึกษาทุกระดับจะต้องนำเอา ระบบการประกันคุณภาพมาใช้เพื่อประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน (เพ็ญศิริ ทานให้ 2544 : 9) อันจะส่งผลให้ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถตรงตามมาตรฐานที่กำหนด

การประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ประการหนึ่งที่สำคัญ คือการประกัน ศักยภาพของบุคลากรภายในสถานศึกษาว่าสามารถพัฒนาการจัดการเรียนการสอนส่งผล ให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามหลักสูตรกำหนด นั่นคือบุคลากรต้องมีการพัฒนาศักยภาพของตน ตามความต้องการ แต่ที่ผ่านมามูลนิธิส่วนใหญ่ได้รับการพัฒนาตามที่หน่วยงานต้นสังกัด หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการจัดให้ซึ่งอาจไม่ตรงกับความต้องการ โดยเฉพาะใน โรงเรียนขนาดเล็กที่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( 2551 : 5) ได้ศึกษา สภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็กที่ผ่านมา พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ประสบปัญหาที่ คล้ายคลึงกันใน 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเรียนการสอน ด้านความพร้อม ทางปัจจัยโรงเรียน และด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน

จากปัญหาดังกล่าว คณะผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาค้นคว้าหา รูปแบบการพัฒนา ครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ว่าจะมีรูปแบบ วิธีการใด ที่จะสามารถนำไปใช้เพื่อพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก

ดังกล่าวให้ประสบผลสำเร็จ โดยในเบื้องต้นผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า รวบรวมแนวคิดทฤษฎี ผลการวิจัยต่างๆ จากสถาบัน และบุคคล เป็นเบื้องต้นที่น่าจะนำมาประยุกต์ใช้ เพื่อสังเคราะห์เป็นรูปแบบสำหรับใช้ในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก จากนั้นได้เชิญผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารสถานศึกษา พร้อมครูผู้สอนมาวิพากษ์และประเมินความเหมาะสมของรูปแบบฯ

โครงสร้าง และองค์ประกอบของรูปแบบที่สำคัญที่ส่งเสริมต่อคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบคือ

1. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ
2. หลักการของรูปแบบ
3. องค์ประกอบในการดำเนินงาน
4. การประเมินรูปแบบ
5. เงื่อนไขความสำเร็จในการดำเนินงานตามรูปแบบ

คณะผู้วิจัยได้สรุปรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก มีรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบที่ผู้วิจัยได้สรุปไว้ในเอกสารที่เป็นรูปแบบสำหรับใช้กับคู่มือการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ดังนี้

## 2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

(1) เพื่อให้สถานศึกษามีรูปแบบในการพัฒนาครูและผู้บริหารที่สอดคล้องกับสภาพปัญหา และความต้องการของตนเอง

(2) เพื่อให้ครูและผู้บริหารสถานศึกษาได้แนวทางในดำเนินงานตามรูปแบบในการพัฒนาครูและผู้บริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน

(3) เพื่อให้ครูและผู้บริหารสถานศึกษามีนวัตกรรมในการดำเนินงานในความรับผิดชอบที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

## 3. หลักการของรูปแบบ

### หลักการความต้องการจำเป็น

รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารนี้ใช้หลักความต้องการจำเป็นของสถานศึกษาเป็นหลัก โดยการสำรวจความต้องการจำเป็นทั้งในการออกแบบรูปแบบ การกำหนดกิจกรรมการพัฒนา วิธีการดำเนินการพัฒนา และการประเมินผลการพัฒนา

### หลักการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมตามรูปแบบนี้มีสองลักษณะคือการมีส่วนร่วมของนักวิจัยกับบุคลากรในสถานศึกษาในการดำเนินงานทุกขั้นตอนในการศึกษาสภาพปัญหา การออกแบบ

รูปแบบ การเลือกเป้าหมายและกิจกรรมในการพัฒนาตนเอง การดำเนินการ และการประเมินผลการดำเนินงาน

#### **หลักการงานเชิงระบบ**

รูปแบบและการดำเนินงานตามรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการวิจัยครั้งนี้ใช้แนวคิดเชิงระบบเป็นฐานในการออกแบบและดำเนินการตลอดจนการวัดผลและประเมินผลการดำเนินงาน

#### **หลักการบูรณาการ**

การดำเนินงานท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงและสลับซับซ้อนของงานในปัจจุบันนี้มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารและครูต้องการบูรณาการทั้งแนวคิดและวิธีการในการดำเนินงานทั้งหลายเข้าด้วยกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

#### **หลักการระดมทรัพยากร**

การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดนั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้รับผิดชอบต้องระดมทรัพยากรบุคคลทั้งภายในและภายนอก ตลอดจนเครือข่ายมีส่วนช่วยในการดำเนินงาน และการแสวงหาทรัพยากรที่เป็นปัจจัยและงบประมาณ นอกเหนือจากงบประมาณจากรัฐเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นในการพัฒนาตนเองและพึ่งตนเองเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การในปัจจุบัน

### **4. องค์ประกอบในการดำเนินงาน**

เพื่อให้การพัฒนาในรูปแบบและการดำเนินงานตามรูปแบบในระยะเริ่มต้นนี้ให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดนั้น รูปแบบควรมีระบบและแนวทางในการดำเนินงาน ประกอบด้วย

#### **4.1 คณะกรรมการพัฒนารูปแบบของสถานศึกษา**

##### **4.1.1 คณะกรรมการพัฒนารูปแบบ ประกอบด้วย**

- |  |                                |
|--|--------------------------------|
| (1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา                                 | ประธานคณะกรรมการ               |
| (2) รองผู้อำนวยการฯ<br>หรือครูที่ได้รับมอบหมาย           | รองประธาน                      |
| (3) ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา                            | กรรมการ                        |
| (4) ครูของสถานศึกษา                                      | กรรมการ                        |
| (5) รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการหรือ<br>ครูที่ได้รับมอบหมาย | กรรมการและ<br>เลขานุการ        |
| (6) ครูที่ได้รับมอบหมาย                                  | กรรมการและ<br>ผู้ช่วยเลขานุการ |

#### 4.1.2 หน้าที่ของคณะกรรมการพัฒนารูปแบบ

คณะกรรมการพัฒนารูปแบบมีหน้าที่ในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน และดำเนินงานเพื่อการบรรลุตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบ

#### 4.2 ระบบและกลไกในการดำเนินงาน

ระบบและกลไกในการดำเนินงานของรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีดังนี้

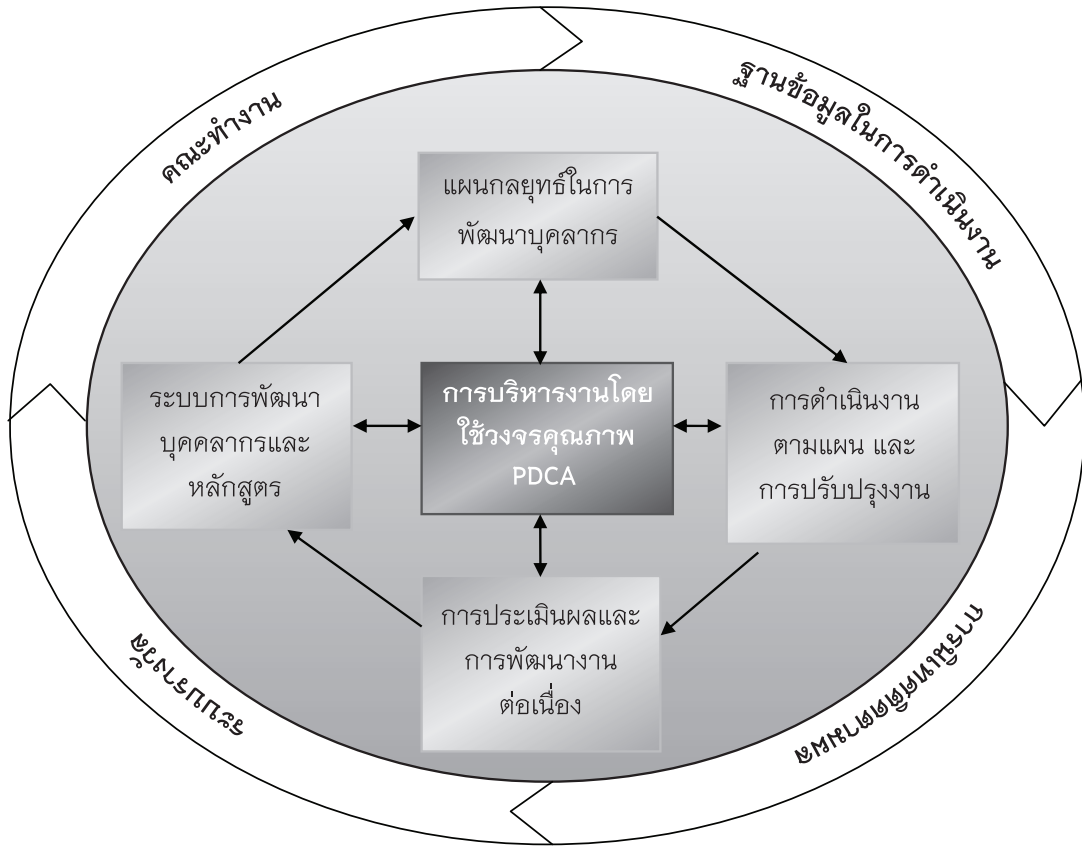
##### 4.2.1 ระบบและกลไกหลัก มี 5 ด้าน คือ




- (1) ระบบการพัฒนาบุคลากรและหลักสูตรในการพัฒนาบุคลากร
- (2) แผนกลยุทธ์และแผนพัฒนาบุคลากรตามความต้องการจำเป็นของสถานศึกษา
- (3) การดำเนินงานตามแผนและพัฒนาระหว่างการดำเนินงาน
- (4) การประเมินผลและพัฒนาต่อเนื่อง
- (5) การบริหารแบบบูรณาการงานปกติกับการพัฒนาบุคลากรเข้าด้วยกัน โดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA เป็นกลไกขับเคลื่อน

##### 4.2.2 ระบบและกลไกสนับสนุน มี 4 ด้าน คือ

- (1) คณะทำงานพัฒนารูปแบบ และอนุกรรมการตามความจำเป็น
  - (2) ฐานข้อมูลและระบบข้อมูลสนับสนุนการดำเนินงาน
  - (3) การนิเทศติดตามผล
  - (4) ระบบรางวัลที่สอดคล้องกับเป้าหมายของงาน
- ในการพัฒนาสถานศึกษาตามรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขนาดเล็กนั้นระบบและกลไกในการดำเนินงานทั้ง 2 ส่วนมีความสัมพันธ์ ดังแผนภาพที่ 26

แผนภาพที่ 26 องค์ประกอบพื้นฐานในการดำเนินงานตามรูปแบบการพัฒนา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี



- หมายเหตุ 1.  องค์ประกอบหลัก  
 ทิศทางการไหลเวียนของงาน  
 องค์ประกอบสนับสนุนที่ส่งผลต่อทุกองค์ประกอบหลัก



## 5. การประเมินรูปแบบ การประเมินรูปแบบในการวิจัยครั้งนี้มี 2 ลักษณะใหญ่ คือ

5.1 การประเมินสภาพและปัญหาการดำเนินงานตามรูปแบบ เป็นการประเมินประสิทธิผลของรูปแบบใน 4 ด้านคือ

- (1) ความรู้และทักษะตามที่ได้รับการพัฒนา
- (2) ความพึงพอใจต่อการรับการอบรม
- (3) ความพึงพอใจในงาน
- (4) ความพึงพอใจต่อวิชาชีพโดยรวม

5.2 ประเมินผลกระทบของรูปแบบใน 2 ด้าน

- (1) ผลการดำเนินงานโดยภาพรวม
- (2) คุณภาพของนักเรียน

## 6. เงื่อนไขความสำเร็จในการดำเนินงานตามรูปแบบ

การใช้รูปแบบฯ เพื่อให้สถานศึกษามีการพัฒนา มีเงื่อนไขความสำเร็จในการดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

- (1) ผู้บริหารและครูตระหนักและเห็นปัญหาเกี่ยวกับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา
- (2) สถานศึกษาและนักวิจัยไว้วางใจและร่วมมือกันเพื่อเป้าหมายงานร่วมกัน
- (3) ชุมชน ผู้ปกครอง และนักเรียน เข้าใจ เห็นความสำคัญ และให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน
- (4) ความสามารถในการบูรณาการงานพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารปกติ

## ● ตอนที่ 2 แนวปฏิบัติในการทดลองใช้รูปแบบ

### 1. หลักการของการทดลองใช้รูปแบบฯ

การทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กที่ร่วมโครงการวิจัยและพัฒนาฯ ทั้ง 5 โรงเรียน มีหลักการที่สำคัญ ดังนี้

- 1) หลักการมีส่วนร่วม การพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกภาคส่วนทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษามีส่วนร่วมในการวางแผน ดำเนินงาน ประเมินผลและยกย่องชมเชย ทุกขั้นตอนของการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา

2) หลักการทำงานเชิงระบบ ในกระบวนการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานให้ออกแบบและดำเนินงาน ตลอดจนการประเมินผลการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่องตามแนวคิด PDCA

3) หลักการบูรณาการ ในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานทั้งวิธีการและเนื้อหาสาระของการพัฒนาให้เป็นส่วนหนึ่งของงานในหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติในสภาพปกติ

4) หลักการระดมทรัพยากร การพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาที่จำเป็นต้องใช้งบประมาณ ควรบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้ความร่วมมือสนับสนุนจากองค์กรภายนอกโรงเรียนอย่างสร้างสรรค์

## 2. วัตถุประสงค์ของการทดลองใช้รูปแบบ

2.1 เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานที่สามารถปฏิบัติได้จริงในโรงเรียนขนาดเล็ก

2.2 เพื่อตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก

2.3 เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กทั่วไป

## 3. ความสำคัญของการทดลองใช้รูปแบบ

ในการทดลองใช้รูปแบบครั้งนี้มีความสำคัญต่อการบริหารงานในโรงเรียนขนาดเล็ก ดังนี้

3.1 ทำให้ได้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กซึ่งเป็นโรงเรียนที่มีจำนวนมากที่สุดของประเทศไทย

3.2 ทำให้โรงเรียนขนาดเล็กสามารถนำรูปแบบที่พัฒนานี้ไปใช้เพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของตน ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาโดยรวมของประเทศ

3.3 เป็นแนวทางในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ไม่ผ่านการประเมินมาตรฐานการศึกษา สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับแต่ละโรงเรียน

3.4 เป็นข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่ส่งเสริมต่อการพัฒนาคุณภาพและแนวทางกำหนดนโยบายในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

## 4. ขอบเขตของการทดลองใช้รูปแบบ

4.1 การทดลองใช้รูปแบบครั้งนี้ เป็นการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี

4.2 เป็นการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กที่เกิดจากการวิจัยและพัฒนาที่คณะผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น

## 5. แนวปฏิบัติในการทดลองใช้รูปแบบ

ข้อเสนอสำหรับโรงเรียนที่จะร่วมทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก มีเงื่อนไขเบื้องต้นดังนี้

- 1) เป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียน ไม่เกิน 300 คน
- 2) เป็นโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 3) เป็นโรงเรียนที่มีผู้บริหารดำรงตำแหน่งมาก่อนการทดลองใช้รูปแบบนี้ อย่างน้อย 1 ภาคเรียน
- 4) เป็นโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในชุมชนที่เป็นพื้นที่ชนบทที่เป็นหมู่บ้านต่าง ๆ โดยทั่วไป (ไม่ใช่โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตเทศบาล)
- 5) คณะผู้วิจัยอาจเข้าไปมีส่วนร่วมกับสถานศึกษาในทุกขั้นตอนของการพัฒนา

### ขั้นตอนสำหรับการทดลอง

ก่อนที่โรงเรียนจะนำรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ที่คณะผู้วิจัยได้แนบมาพร้อมกับคู่มือฉบับนี้ มาทดลองใช้ที่โรงเรียน ผู้เกี่ยวข้องจะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบฯ ให้ชัดเจน ถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในเอกสาร และศึกษารายละเอียดต่าง ๆ ที่ได้สรุปไว้ให้ชัดเจน หากมีข้อสงสัยประการใด อาจโทรสอบถามคำชี้แจงต่าง ๆ ได้จากทีมคณะผู้วิจัยจึงดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

#### 1) ขั้นเตรียมการ

โรงเรียนควรเตรียมการ ในสิ่งต่อไปนี้

- (1) แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา
- (2) สร้างรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนคณะผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดำเนินการ ในการเตรียมการแต่ละเรื่องดังนี้

#### การแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา

- (1) โรงเรียนร่วมกันพิจารณาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เป็นที่ยอมรับของคณะครู พร้อมตัวแทนจากคณะกรรมการสถานศึกษา (จำนวนกรรมการพิจารณาให้เหมาะสม)
- (2) บทบาทหน้าที่หลักของคณะกรรมการชุดนี้คือการร่วมกันร่างรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานและดำเนินการตามรูปแบบฯ



## การสร้างรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

(1) ทำการศึกษารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานที่โรงเรียนดำเนินการอยู่ว่า มีองค์ประกอบต่างๆ ตรงกันกับองค์ประกอบของรูปแบบที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้ในเอกสารรูปแบบที่แนบมาหรือไม่ ดังตารางต่อไปนี้

### การประเมินและเปรียบเทียบรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาฯ

องค์ประกอบของรูปแบบ	มี	ไม่มี	มีบ้าง
1. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ			
2. หลักการของรูปแบบ			
3. องค์ประกอบในการดำเนินงาน			
4. การประเมินรูปแบบ			
5. เงื่อนไขความสำเร็จการดำเนินงานตามรูปแบบ			

(2) กรณีพบว่า โรงเรียน ไม่มี หรือ มีบ้าง ให้นำรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา ฯ ตามที่เสนอในเอกสาร มาประยุกต์ใช้ ตามรายละเอียดที่ระบุไว้ โดยไม่ต้องประเมินในข้อที่ 1.3

(3) กรณีที่มีครบ ตามองค์ประกอบทั้ง 5 ให้ศึกษาว่า มีรายละเอียดข้อใดที่โรงเรียนกำหนดไว้ตรงตามที่ระบุไว้ในเอกสารบ้าง และมีประเด็นใดที่ไม่ตรงกันหรือมีบางส่วนที่ตรงกันบ้าง ดังตารางต่อไปนี้



ข้อที่	องค์ประกอบของรูปแบบ	มี	ไม่มี	มีบ้าง
1	<b>1. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ</b> เพื่อให้สถานศึกษามีรูปแบบในการพัฒนาครูและผู้บริหารที่สอดคล้องกับสภาพปัญหา และความต้องการของตนเอง			
2	เพื่อให้ครูและผู้บริหารสถานศึกษาได้แนวทางในดำเนินงานตามรูปแบบในการพัฒนาครูและผู้บริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน			
3	เพื่อให้ครูและผู้บริหารสถานศึกษามีนวัตกรรมในการดำเนินงานในความรับผิดชอบที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา			
7	<b>2. หลักการของรูปแบบ</b> หลักการความต้องการจำเป็น			
8	หลักการมีส่วนร่วม			
9	หลักการงานเชิงระบบ			
10	หลักการบูรณาการ			
11	หลักการระดมทรัพยากร			
12	<b>3. องค์ประกอบในการดำเนินงาน</b> มีคณะกรรมการพัฒนารูปแบบของสถานศึกษา			
13	มีระบบและกลไกในการดำเนินงาน			
14	<b>4. การประเมินรูปแบบ</b> มีการประเมินประสิทธิผลของรูปแบบฯ			
15	มีการประเมินผลกระทบของรูปแบบฯ			
16	<b>5. เงื่อนไขความสำเร็จในการดำเนินงานตามรูปแบบ</b> ผู้บริหารและครูตระหนักและเห็นปัญหาเกี่ยวกับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา			
17	สถานศึกษาและนักวิจัยไว้วางใจและร่วมมือกันเพื่อเป้าหมายงานร่วมกัน			
18	ชุมชน ผู้ปกครองและนักเรียนเข้าใจ เห็นความสำคัญและให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน			
19	ความสามารถในการบูรณาการงานพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานปกติ			
	<b>รวม</b>			

สรุปรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
ของโรงเรียน

( ) มีการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา ที่.....

( ) อื่นๆ (ระบุ).....

(4) นำข้อสรุปที่ได้จากข้อ (3) มาพิจารณาสร้างรูปแบบการพัฒนาครู  
และผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นที่ตรงกับความต้องการของบุคลากร  
และเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา

## 2) ขั้นตอนการทดลองใช้รูปแบบ

หลังจากที่โรงเรียนทำการเตรียมการจากขั้นตอนที่ 1 แล้ว ในการนำรูปแบบ  
มาปฏิบัติ โรงเรียนควรมีการประชุมชี้แจงให้ผู้เกี่ยวข้องทราบพร้อมกัน คือ ครูทุกคน  
กรรมการสถานศึกษา ชุมชนต่างๆ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติในการทดลองตาม  
องค์ประกอบของรูปแบบที่กำหนด จากนั้นจึงดำเนินการ

ในการทดลองใช้รูปแบบฯ คณะกรรมการฯ ต้องศึกษาความต้องการจำเป็น  
ในการพัฒนาตนเองของบุคลากรทั้งโรงเรียนให้ชัดเจนจริงๆ เพื่อที่จะทำให้การพัฒนา  
บุคลากรตามรูปแบบฯ นั้นบรรลุผล โดยคณะผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะที่เป็นแนวปฏิบัติและให้  
โรงเรียนทำการตรวจสอบว่าสามารถปฏิบัติได้ในระดับใด แนวปฏิบัติที่เสนอแนะนี้เป็น  
เพียงตัวอย่างที่คณะผู้วิจัยได้ศึกษามาจากสถานที่จริง และเอกสารต่างๆ ซึ่งโรงเรียนอาจมี  
มาตรการอื่นที่เป็นการบริหารจัดการที่จะส่งผลต่อองค์ประกอบ ทั้ง 5 ได้ โดยให้เขียนลงใน  
ข้อสุดท้าย เมื่อกิจกรรมใดปฏิบัติได้ครบ ที่ระดับ 5 ให้คงสภาพนั้นไว้อย่างสม่ำเสมอ ตลอด  
ปีการศึกษา

(1) การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน  
เป็นขั้นตอนแรกของการออกแบบหลักสูตรการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา ควร  
ศึกษาให้ได้ความต้องการจำเป็นจริงๆ เป็นรายบุคคล ตัวอย่างเครื่องมือการประเมินความ  
ต้องการจำเป็นอยู่ในภาคผนวก คณะกรรมการฯ อาจนำมาปรับปรุงได้ตามความเหมาะสม

(2) ครูและผู้บริหารสถานศึกษา วางแผนพัฒนาตนเองตามความต้องการ  
จำเป็นทั้งสาระที่ต้องการพัฒนาและวิธีการพัฒนาให้เหมาะสมสอดคล้องกับบริบทของตน

(3) เมื่อได้สารสนเทศความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองของ  
บุคลากรแล้ว คณะกรรมการฯ นำมาสังเคราะห์จัดลำดับก่อนหลังของเนื้อหาสาระและวิธีการ  
พัฒนา พร้อมนำไปบูรณาการเข้ากับแผนพัฒนา/แผนปฏิบัติการประจำปีและหรือจัดทำ  
ใหม่เป็นแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน ทั้งนี้บุคลากรทุกคนควรมีส่วนร่วม  
หรือได้รับรู้ เห็นชอบทุกขั้นตอนประกาศให้ทราบโดยทั่วไป

(4) ผู้บริหารสถานศึกษาออกแบบระบบการบริหารให้เอื้อต่อการพัฒนาบุคลากร โดยมียุทธศาสตร์การนิเทศติดตามอย่างกัลยาณมิตร มีระบบการสร้างขวัญกำลังใจที่ชัดเจนที่รับรู้ทั้งโรงเรียน

(5) คณะกรรมการฯ ดำเนินการตามแผนการพัฒนาที่กำหนดโดยบูรณาการให้เหมาะสมกับการจัดการเรียนการสอน การบริหารของโรงเรียน โดยไม่เป็นการเพิ่มภาระให้กับบุคลากร มีการประสานขอความร่วมมือจากองค์กร วิทยากร แหล่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตามแผนฯจากภายในภายนอกสถานศึกษา

(6) คณะกรรมการฯ มีการนิเทศติดตามอย่างต่อเนื่อง ปรับปรุงพัฒนาอย่างเป็นระบบตามความเหมาะสม (เน้นการพัฒนา มากกว่าการจับผิด) ยกย่องชมเชยให้ปรากฏชัดทั้งโรงเรียนและชุมชน

(7) ครูและผู้บริหารสถานศึกษา สรุปลงผลการพัฒนา ปัญหาและปรับปรุงเป็นระยะอย่างต่อเนื่องตามวงจรการพัฒนา PDCA

### 3) **ขั้นประเมินการใช้รูปแบบ (เป็นหน้าที่ของผู้วิจัยจะนำข้อมูลมาวิเคราะห์)**

เมื่อโรงเรียนทำการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ครบตามเวลาที่กำหนด แล้ว คณะผู้วิจัยจะทำการประเมินผลหลังการใช้รูปแบบฯ โดยพิจารณาประเมินเฉพาะประสิทธิผลของรูปแบบใน 4 ด้านคือ

- ความรู้และทักษะตามที่ได้รับการพัฒนา
- ความพึงพอใจต่อการรับการพัฒนา
- ความพึงพอใจในงานที่ปรับปรุงหลังการพัฒนา
- ความพึงพอใจต่อวิชาชีพโดยรวม

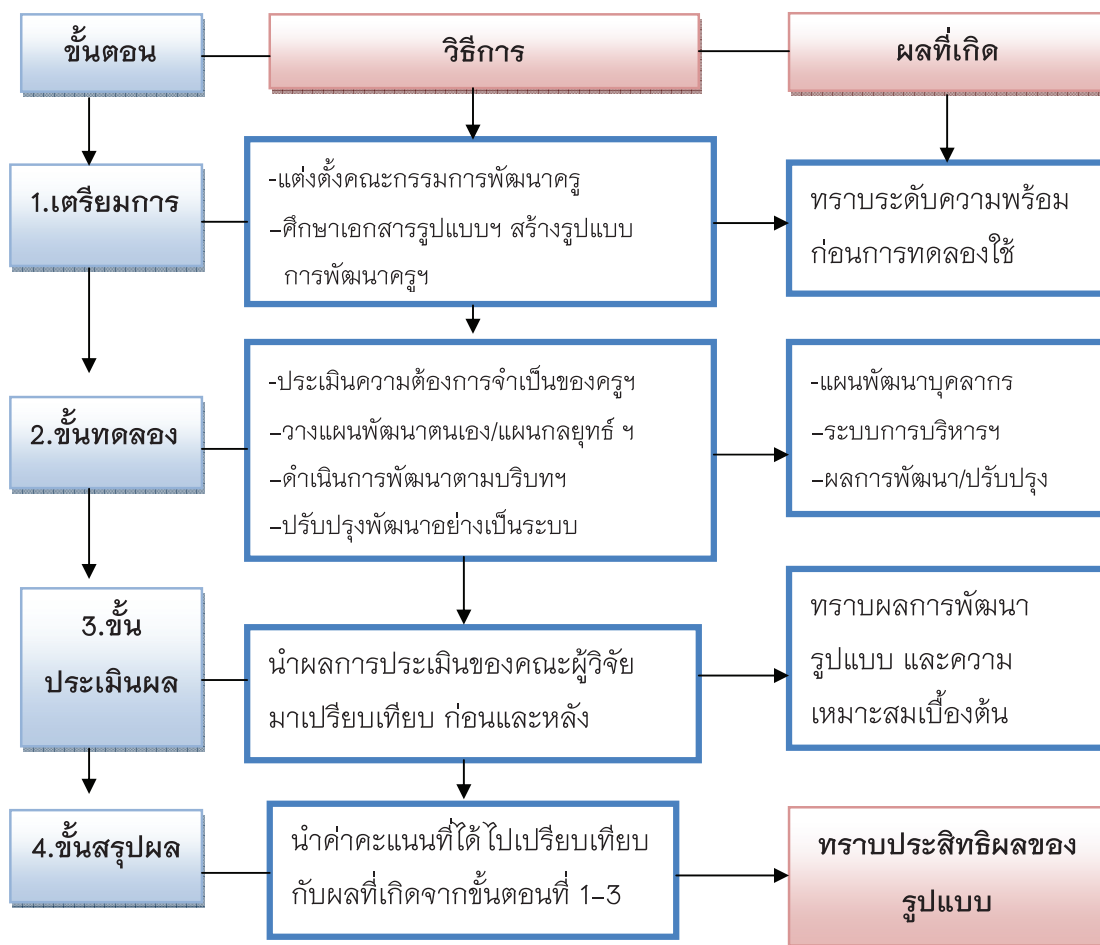
### 4) **ขั้นสรุปผลการทดลองการใช้รูปแบบ**

การสรุปผลการทดลองการใช้รูปแบบ เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่โรงเรียนควรร่วมกันสรุปถึงขั้นตอนปฏิบัติตามคู่มือได้มากน้อยเพียงใด โดยให้ประเมินตามสภาพความเป็นจริง กล่าวคือ หากโรงเรียนมีข้อจำกัด ไม่สามารถปฏิบัติได้ หรือขาดสิ่งที่เป็นปัจจัย ระบบและกลไก ผลการประเมินก็อาจมีค่าอยู่ในระดับน้อย หรือมีบางประเด็นที่โรงเรียนอาจปฏิบัติตามขั้นตอนที่เสนอไว้ในระดับที่ดีมาก ก็จะส่งผลต่อคุณภาพโรงเรียนในระดับมาก แต่หากประเมินภาพรวมแล้วมีระดับการปฏิบัติระดับใด การสรุปผลการประเมินจะสอดคล้องกับระดับปฏิบัติหรือไม่ หากสอดคล้องแสดงว่ารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา

แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมต่อคุณภาพของโรงเรียนขนาดเล็ก และตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของการทดลองใช้รูปแบบ

ถ้าผลสรุปการทดลองครั้งนี้ มีค่าตรงข้ามกัน เช่น โรงเรียนมีการปฏิบัติตามข้อเสนอ ในระดับที่ดีมาก แต่ผลการประเมินคุณภาพอยู่ในระดับที่ลดลง แสดงว่ารูปแบบที่นำมาทดลองครั้งนี้ ไม่มีประสิทธิภาพ

จากขั้นตอนทั้ง 4 ของการทดลองใช้คู่มือ สามารถจัดทำเป็นแผนภาพที่ 27 ได้ดังนี้



แผนภาพที่ 27 ขั้นตอนการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

**ตัวอย่างเครื่องมือประกอบการทดลองใช้  
รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
ในโรงเรียนขนาดเล็ก**

แบบสอบถามครูและผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็กที่ทดลองรูปแบบ  
การพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก  
ในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา อุบลราชธานี

**คำชี้แจง**

แบบสอบถามนี้เป็นการสอบถามความคิดเห็นต่อรูปแบบฯที่ทางคณะผู้วิจัยได้นำ  
มาทดลองใช้ ที่โรงเรียนของท่าน เมื่อต้นภาคเรียนที่ 2/2554 เมื่อเวลาได้ผ่านไป จึงขอ  
ความอนุเคราะห์ท่านได้แสดงความคิดเห็นต่อรูปแบบดังกล่าว โดยให้ศึกษาในเอกสารคู่มือ  
การทดลองใช้แล้วตอบคำถามโดยการเขียนตอบตามสภาพความเป็นจริงของแต่ละท่าน ดังนี้

**1. ชั้นเตรียมการ โรงเรียนได้เตรียมการดังนี้**

.....  
.....

จุดเด่นของการเตรียมการ คือ

.....  
.....

ปัญหาของการเตรียมการ คือ

.....  
.....

ข้อเสนอแนะจากการเตรียมการ คือ

.....  
.....  
.....  
.....

## 2. แนวปฏิบัติในการทดลองใช้รูปแบบ โรงเรียนได้ทำการทดลองใช้รูปแบบ มีผลการปฏิบัติดังนี้

### 2.1 การเตรียมการก่อนการทดลองใช้รูปแบบ

.....

.....

.....

### 2.2 การทดลองใช้รูปแบบ

.....

.....

.....

### 2.3 การประเมินการใช้รูปแบบ

.....

.....

.....

### 2.4 การสรุปผลการทดลองใช้รูปแบบ

.....

.....

.....

### 2.5 ข้อเสนอแนะอื่นๆเกี่ยวกับการทดลองใช้รูปแบบ

.....

.....

.....



## กรณีศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา<sup>6</sup>

<b>คณะผู้วิจัย</b>	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ จินตนา เวชมี อาจารย์ ดร. ปฤษณา ชนะวรราช อาจารย์วัชรินทร์ เสมามอญ อาจารย์วรุष्มิ ธารารุष्มิ อาจารย์จิราภรณ์ มีสง่า อาจารย์อัจฉราพรรณ กันสุขะ
<b>หน่วยงาน</b>	คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

### สรุปผลการวิจัย

การวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ระยะที่ 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพบริบทของโรงเรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย 5 โรงเรียน ศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน และเพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย ดำเนินการวิจัยโดยการสนทนากลุ่มและสัมภาษณ์ผู้บริหาร คณะครู นักเรียน ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และตัวแทนองค์กรที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหาและตรวจสอบผลการวิเคราะห์โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เกี่ยวข้อง

<sup>6</sup> โปรดศึกษารายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เรื่องนี้ได้จากซีดีที่แนบมาพร้อมเอกสารท้ายเล่มนี้



ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนทั้ง 5 แห่ง ต่างมีจำนวนนักเรียนไม่มากนัก เข้าข่ายจะถูกยุบได้ตามกฎเกณฑ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจำนวน 4 แห่ง ส่วนอีกหนึ่งแห่งมีจำนวนไม่แน่นอนเพิ่มขึ้นและลดลงอยู่ตลอดเวลา โรงเรียนทั้ง 5 แห่ง ยังคงแวดล้อมด้วยพื้นที่ทำนา และเป็นที่ทำนาของนายทุน เพราะพ่อและแม่ของนักเรียนส่วนใหญ่ทำงานในโรงงาน ส่วนปู่-ย่า ตา-ยาย รับจ้างเจ้าของมาทำนา และรับผิดชอบดูแลบุตรหลานแทนพ่อแม่ หากจะกล่าวถึงโรงเรียนและสิ่งแวดล้อมทั้ง 5 แห่งนี้ กล่าวได้ว่าการสร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เหมาะสมจะเป็นที่สำหรัให้การศึกษาแก่เด็กในเขตพื้นที่ต้นทุของโรงเรียนทั้ง 5 แห่ง มีไม่เท่ากัน กล่าวคือ บางแห่งมีต้นทุสูงทั้งต้นทุเงินตรา สภาพแวดล้อม และต้นทุของชุมชนแวดล้อม บางแห่งไม่มีต้นทุเลย ทั้งสภาพแวดล้อมที่เป็นชุมชน คณะกรรมการโรงเรียน ผู้ปกครอง และนักเรียนเอง บางแห่งต้นทุภายในและภายนอกโรงเรียนเข้มแข็งมาก แต่ขาดการดูแลช่วยเหลือจากภาครัฐ ซึ่งมีแนวโน้มจะยุบโรงเรียนอยู่ตลอดมา บางแห่งมีความพร้อมด้านวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่ต้องการผลักดันให้โรงเรียนของตนเป็นโรงเรียนของลูกหลานให้ได้รับความรู้ มีปัญญา และมีความสามารถที่จะอยู่ในสังคมได้ตามศักยภาพแห่งตน

โรงเรียนต้องพึ่งพาตนเอง มีพื้นที่โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ โดยสร้างแรงบันดาลใจที่ตรงตามความสนใจในการเรียนรู้เฉพาะเรื่อง ใช้ระบบการวัดการประเมินและตรวจสอบที่เปิดโอกาสให้โรงเรียนได้สร้างสรรค์เอง ทั้งนี้ฐานคิดในการพัฒนาของทุกฝ่ายยังคงต้องใช้ฐานคิดที่เป็นตัวของตัวเอง ปฏิเสธรูปแบบที่สั่งตรงจากส่วนกลางที่ไม่สอดคล้องกับตนเอง มีการสร้างวัฒนธรรมในเชิงวิวัฒนาการมากกว่า การยอมรับจากภายนอกอย่างเต็มรูปแบบ วัฒนธรรมจริยธรรมต้องเกิดจากการเรียนรู้จากสถานการณ์จริง สร้างตัวอย่างในรูปแบบที่เป็นจริงทุกระดับตั้งแต่ครอบครัว สถานศึกษา และชุมชน สร้างสำนึกและปลูกฝังคุณค่าอันควร มีกระบวนการลงโทษโดยระบอบของสังคม ส่งเสริมการศึกษาในท้องถิ่นที่เน้นความเท่าเทียม เป็นตัวของตัวเอง สร้างความเข้มแข็งผ่านกระบวนการทางสังคมที่เป็นธรรมชาติ

รูปแบบการพัฒนาโรงเรียนในกลุ่มเป้าหมาย ผู้วิจัยใช้รูปแบบการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม



## แนวทางการพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก พื้นที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

### 1. พื้นฐานความเข้าใจ

ผลการศึกษาริบทพื้นที่โรงเรียนขนาดเล็กจังหวัดพระนครศรีอยุธยากรณีศึกษา  
โรงเรียนวัดวิมลสุนทร โรงเรียนตะโกดอนหญ้านาง โรงเรียนวัดสามบัณฑิต โรงเรียน  
วัดดอนพุทชา และโรงเรียนวัดกุ่มแต่ โดยมีผู้รับผิดชอบดังต่อไปนี้ คือ

- |                              |   |
|------------------------------|---|
| 1. ผศ.จินตนา เวชมี           | หัวหน้าโครงการ                              |
| 2. ดร.ปฤษณา ชนะวรรษ          | นักวิจัยประสานงานโรงเรียนวัดกุ่มแต่         |
| 3. นางสาววัชรินทร์ เสมามอญ   | นักวิจัยประสานงานโรงเรียนวัดวิมลสุนทร       |
| 4. นายวรวิฑูฒิ ธาราวุฒิ      | นักวิจัยประสานงานโรงเรียนสามบัณฑิต          |
| 5. นางสาวจิราภรณ์ มีสง่า     | นักวิจัยประสานงานโรงเรียนวัดดอนพุทชา        |
| 6. นางสาวอัจฉราพรรณ กันสุขยะ | นักวิจัยประสานงาน<br>โรงเรียนตะโกดอนหญ้านาง |

### ลักษณะของชุมชน

โรงเรียนทั้ง 5 แห่งนี้ ตั้งอยู่ในพื้นที่ 2 อำเภอ คือ ตำบลดอนหญ้านาง อำเภอ  
ภาชี และตำบลสามบัณฑิต อำเภอกุฏี โดยที่ตำบลดอนหญ้านางเป็นที่ตั้งของโรงเรียน  
2 แห่ง และอีก 3 แห่ง อยู่ในตำบลสามบัณฑิต การเดินทางติดต่อทั้ง 2 ตำบลนี้มีความสะดวก  
หากใช้รถยนต์ส่วนตัว บริเวณพื้นที่ส่วนใหญ่ เดิมเป็นที่นาสำหรับทำการเกษตร ต่อมาถูก  
ซื้อไปทำโรงงานอุตสาหกรรมหลายหมื่นไร่ การที่พื้นที่นาอันเป็นพื้นที่เพื่อการทำการ  
เกษตรถูกปรับเปลี่ยนเป็นพื้นที่อุตสาหกรรม ซึ่งจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนพื้นที่ให้มีการรองรับ  
รูปแบบการผลิตแบบอุตสาหกรรมด้วยการตัดถนน ปรับโครงสร้างพื้นฐานให้รองรับ  
การย้ายถิ่นของแรงงานในรูปแบบต่างๆ การสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกด้านไฟฟ้า ประปา  
เส้นทางคมนาคมขนส่ง ที่อยู่อาศัย ธนาคาร ร้านค้า และสถานประกอบการ

รูปแบบทางกายภาพปรับเปลี่ยนตามรูปแบบการดำรงชีวิต และรูปแบบการ  
ดำรงชีวิตก็ปรับเปลี่ยนไปตามรูปแบบของสังคมการผลิตที่ยึดระบบคุณค่าของเงินตรา เวลา  
และผลผลิตสูงสุด เพื่อหวังกำไรสูงสุด และอยู่ใต้อิทธิพลของทุน

การปรับเปลี่ยนรูปแบบทำให้โครงสร้างทางสังคมเปลี่ยนไป โดยเฉพาะการเข้า  
ถึงบริการของรัฐด้านการศึกษาผู้คนในชุมชนถูกแบ่งฐานะด้วยมูลค่าของรายได้และทรัพย์สิน  
คนร่ำรวยมีเกียรติ และได้รับการยอมรับจากสังคม มีทางเลือกทางการศึกษามากกว่า จึงส่ง  
บุตรหลานออกไปเรียนนอกพื้นที่ได้ ดังนั้นนักเรียนที่ตกค้างอยู่จึงได้แก่บุตรหลานของคนที่  
ขาดโอกาสทางการศึกษาที่เท่าเทียม เพราะฐานะยากจน เพราะพ่อแม่ขาดความพร้อมใน

การส่งเสริมเลี้ยงดูบุตร ขาดเป้าหมายในชีวิต และขาดแม้กระทั่งความเท่าเทียมในโอกาสที่จะพัฒนาตนเองให้หลุดพ้นจากภัยต่างๆทางสังคมได้ นักเรียนเหล่านี้ถูกส่งให้เข้าเรียนอยู่ในพื้นที่ของโรงเรียนทั้ง 2 ตำบลในพื้นที่ 5 โรงเรียน ซึ่งเป็นเพียงกลุ่มหนึ่งในอีกหลายๆตำบลที่มีอยู่อีกจำนวนมาก

### ภาพรวมของโรงเรียนในกลุ่มเป้าหมาย

โรงเรียนทั้ง 5 แห่ง ต่างมีจำนวนนักเรียนไม่มากนัก เข้าข่ายจะถูกยุบได้ตามกฎเกณฑ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาถึง 4 แห่ง ส่วนอีกแห่งหนึ่งมีจำนวนไม่แน่นอน มีจำนวนนักเรียนเพิ่มขึ้นและลดลงอยู่ตลอดเวลา พื้นที่ทั้ง 5 แห่ง ยังคงแวดล้อมด้วยพื้นที่ทำนา และเป็นถิ่นนาของนายทุน เพราะพ่อและแม่ของนักเรียนส่วนใหญ่ทำงานในโรงงาน ส่วนปู่-ย่า ตา-ยาย รับจ้างเจ้าของมาทำนา และรับผิดชอบดูแลบุตรหลานแทนพ่อแม่ หากจะกล่าวถึงพื้นที่และสิ่งแวดล้อมทั้ง 5 แห่งนี้ กล่าวได้ว่าการสร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เหมาะสมจะเป็นที่สำหรับให้การศึกษาแก่เด็กในเขตพื้นที่โรงเรียนเปิดบริการ ต้นทุนของโรงเรียนทั้ง 5 แห่ง มีไม่เท่ากัน กล่าวคือ บางแห่งมีต้นทุนสูงทั้งต้นทุนเงินตรา สภาพแวดล้อม และต้นทุนของชุมชนแวดล้อม บางแห่งต้นทุนไม่มีเลยทั้งสภาพแวดล้อมที่เป็นชุมชน คณะกรรมการโรงเรียน ผู้ปกครอง และนักเรียนเองบางแห่งต้นทุนภายในและภายนอกโรงเรียนเข้มแข็งมาก แต่ขาดการดูแลช่วยเหลือจากภาครัฐ ซึ่งจ้องจะยุบโรงเรียนอยู่ตลอดเวลา บางแห่งมีความพร้อมด้านวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่ต้องการผลักดันให้โรงเรียนของตนเป็นโรงเรียนของลูกหลานให้ได้ความรู้ มีปัญญา และมีความสามารถที่จะอยู่ในสังคมได้ตามศักยภาพแห่งตน

### สภาพปัญหาของโรงเรียนในกลุ่มเป้าหมาย

นักเรียนที่เข้ามาเรียนในโรงเรียนทั้ง 5 แห่งนี้ จึงมีพฤติกรรมที่ควบคุมได้ยาก คือขาดสมาธิในการเรียน ไม่มีสำนึกทางสังคม และจิตสาธารณะ ว่าเหตุ ขาดผู้ใหญ่ควบคุม สั่งสอนด้านศีลธรรม จริยธรรม ชอบมั่วสุม ไม่เชื่อฟังครูอาจารย์ และผู้ปกครอง ผลการเรียนตกต่ำ คุณภาพชีวิตย่ำแย่

รูปแบบการเรียนการสอนของครูในโรงเรียนเป็นไปตามสภาพ คือ สอนไปวัน ๆ ห่างไกลจากการดูแลของเจ้าหน้าที่ส่วนกลาง การบริหารจัดการได้รับการดูแลส่งเสริมจากชุมชนและท้องถิ่นที่พยายามพุงสภาพไว้ให้นานที่สุดเท่าที่จะทำได้ ครูอาจารย์รุ่นเก่าเริ่มเกษียณอายุผลัดใบเป็นครูพันธุ์ใหม่ที่มีประสบการณ์น้อย จิตวิญญาณแห่งความเป็นครูบกพร่อง เพราะการหล่อหลอมของสังคมแบบทันสมัยมีอิทธิพลเหนืออุดมการณ์ของรัฐ

ความแตกต่างของปัญหา คือ ความเข้มแข็งของคณะกรรมการโรงเรียน และผู้ปกครอง ครูอาจารย์ ผู้บริหารมีระดับความเข้มแข็งที่แตกต่างกัน โรงเรียนที่ไม่มีผู้บริหาร

ครูอาจารย์เข้มแข็งมาก มีอุดมการณ์มาก ต่อสู้กับปัญหาด้วยจิตวิญญาณของความเป็นครู โรงเรียนที่มีต้นทุน มีผู้บริหารที่เข้มแข็งมาก ๆ ก็มี โรงเรียนที่มีจุดกำเนิดของความอ่อนแอ ทุกด้านก็มีรวมอยู่ในโรงเรียนทั้ง 5 แห่งนี้ คุณภาพของบุคลากรส่งผลต่อคุณภาพของ นักเรียนอย่างเห็นได้ชัด เรามองเห็นภาพของนักเรียนที่ขาดคุณภาพ แต่โรงเรียนมีต้นทุนสูง บุคลากรอ่อนแอ ผู้บริหารเข้มแข็ง นักเรียนที่ขาดคุณภาพเพราะโรงเรียนอ่อนแอทุกด้าน ไม่มีแรงขับเคลื่อนเพื่อการพัฒนา โรงเรียนที่ผู้บริหารเข้มแข็งแต่ชุมชนอ่อนแอ นักเรียนจึงมี สภาพดียวดิเดียวแย้ โรงเรียนที่ดูเข้มแข็ง นักเรียนแข่งขันแต่ทางการไม่สนับสนุน มีแผน จะยุบโรงเรียน สภาพของปัญหาดังที่กล่าวมานี้ ประมวลได้ว่า สภาพการพัฒนาในอนาคต จักต้องดำเนินไปด้วยแนวคิดวิธีพัฒนาซึ่งเห็นพ้องต้องกัน คือ

- ละลายพฤติกรรมที่อ่อนแอของฝ่ายที่ยังจมอยู่กับปัญหาและยังไม่อาจ แก้ไขได้
- ส่งเสริมและสร้างพฤติกรรมใหม่ ที่พึงประสงค์และเป็นไปตามแนวทาง ของแนวโน้มทางการศึกษาแบบพึ่งพาตนเอง
- ปรับตัวให้สอดคล้องกับรูปแบบของสังคม แบบทันสมัย แบบสังคมทั้ง เกษตรทั้งอุตสาหกรรม
- วิเคราะห์ต้นทุนทางสังคมของแต่ละแห่งให้ชัดเจน สร้างความร่วมมือ และผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านต้นทุนที่มีอยู่ให้บรรลุเป้าหมาย
- สร้างความเข้มแข็งด้านคุณธรรม จริยธรรม ให้กับชุมชนและโรงเรียน ด้านแนวคิดเชิงอุดมการณ์ ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนา โดยรูปแบบการมีส่วนร่วม คือ ร่วมคิด ร่วมแก้ปัญหา ในฐานะที่ตนเป็นเจ้าของท้องถิ่นและชุมชน

### ข้อเสนอการพัฒนาในอนาคต

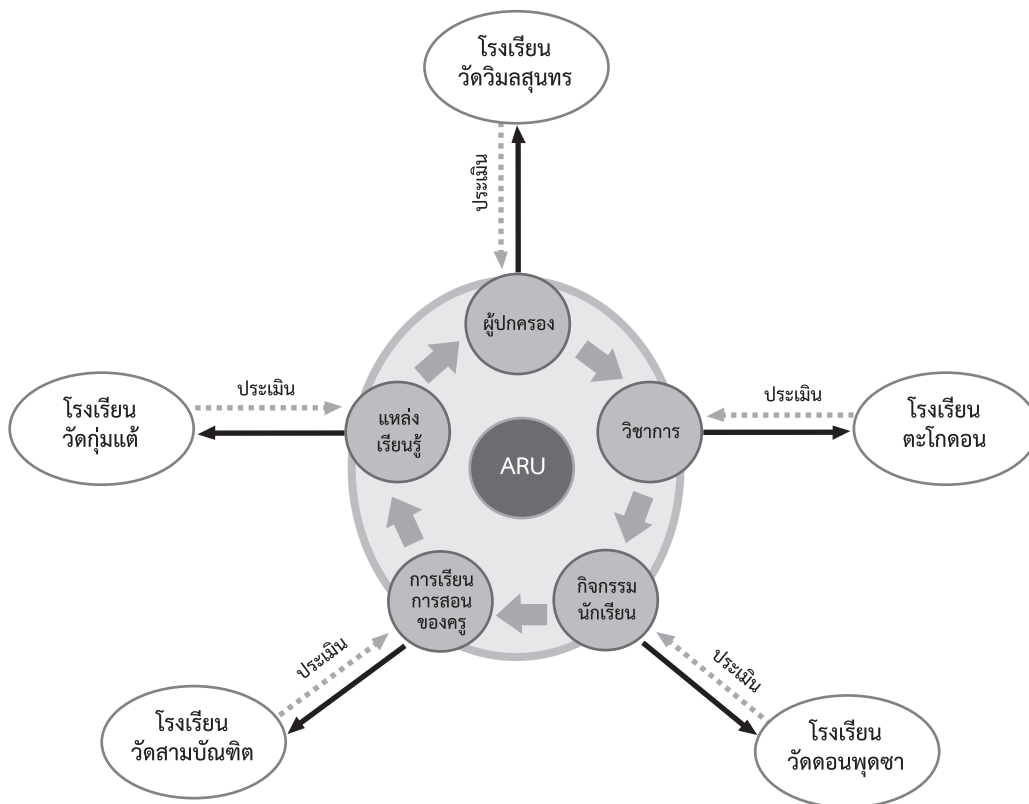
● โรงเรียนต้องพึ่งพาตนเอง มีพื้นที่โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ โดยสร้าง แรงบันดาลใจที่ตรงตามความสนใจในการเรียนรู้เฉพาะเรื่อง ใช้ระบบการวัดการประเมิน และตรวจสอบที่เปิดโอกาสให้โรงเรียนได้สร้างสรรค์เอง ทั้งนี้ฐานคิดในการพัฒนาของทุก ฝ่ายยังคงต้องใช้ฐานคิดที่เป็นตัวของตัวเอง ปฏิเสธรูปแบบที่สั่งตรงจากส่วนกลางที่ไม่ สอดคล้องกับตนเอง มีการสร้างวัฒนธรรมในเชิงวิวัฒนาการมากกว่าการยอมรับจาก ภายนอกอย่างเต็มรูปแบบ คุณธรรมจริยธรรม ต้องเกิดจากการเรียนรู้จากสถานการณ์จริง สร้างตัวอย่างในรูปแบบที่เป็นจริงทุกระดับตั้งแต่ครอบครัว สถานศึกษา และชุมชน สร้างสำนึกและปลูกฝังคุณค่าอันควร มีกระบวนการลงโทษโดยระบอบของสังคม ส่งเสริม การศึกษาในท้องถิ่นที่เน้นความเท่าเทียม เป็นตัวของตัวเอง สร้างความเข้มแข็งผ่าน กระบวนการทางสังคมที่เป็นธรรมชาติ



แผนภาพที่ 28 กรอบแนวคิดการดำเนินการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา



รูปแบบการขับเคลื่อนเพื่อพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก  
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา



แผนภาพที่ 29 รูปแบบการขับเคลื่อนเพื่อพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก  
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา



## 2. กิจกรรมการดำเนินการแบบมีส่วนร่วม

1. โรงเรียนวัดวิมลสุนทร
  - เพิ่มทักษะทางวิชาการ
  - เปิดหลักสูตรจัดอบรมบูรณาการเลี้ยงดูบุตร
  - การทำบัญชีครัวเรือน
2. โรงเรียนตะโกดอนหญ้านาง
  - เพิ่มทักษะทางวิชาการ
  - ระบบนิเวศและสิ่งแวดล้อม
  - ภูมิปัญญาสมุนไพรพื้นบ้าน
  - ฝึกอาชีพ (การทำกระยาสารท)
  - แปลงสาธิตการเกษตร
  - เรือนเพาะชำ
3. โรงเรียนวัดสามบัณฑิต
  - เพิ่มทักษะทางวิชาการ
  - อบรมเพื่อพัฒนาครูในเรื่องเทคนิคการสอน
  - พาครูไปศึกษาดูงาน
  - จัดสัมมนาด้านวิธีสอน
4. โรงเรียนวัดดอนพุดชา
  - เพิ่มทักษะทางวิชาการ
  - ฝึกอาชีพ
  - อบรมทักษะชีวิต
5. โรงเรียนวัดกุ่มแต้
  - เพิ่มทักษะทางวิชาการ
  - แหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญา
  - จัดหาทุนสนับสนุนการออม

3. บทบาทมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา : คณะวิจัยได้มอบหมายแผนการดำเนินงานและความรับผิดชอบไปยังผู้เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

- |                               |                      |
|-------------------------------|----------------------|
| 3.1 ผศ.จินตนา เวชมี           | บริหารจัดการโครงการ  |
| 3.2 นางสาวอัจฉราพรรณ กันสุขยะ | ควบคุมกระบวนการวิจัย |
| 3.3 ดร.ปฤษณา ชนะวรรษ          | ขับเคลื่อนนักศึกษา   |
| 3.4 นางสาววัชรินทร์ เสมามอญ   | ขับเคลื่อนนักศึกษา   |

3.5 นายวรวุฒิ ธาราวุฒิ ระดมทรัพยากร

3.6 นางสาวจิราภรณ์ มีสง่า ประเมินผล

### แผนการดำเนินงาน

ระยะที่ 1 การเลือกโรงเรียน

ระยะที่ 2 เก็บข้อมูลผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียน

- ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและบริบททั่วไปของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการทั้ง 5 โรงเรียน ช่วงเดือนเมษายน - พฤษภาคม 2554

- เชิญผู้อำนวยการโรงเรียนของทั้ง 5 โรงเรียนเข้าร่วมประชุมและแสดงความคิดเห็นในการเปิดเวทีสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องและมีส่วนร่วมกับโรงเรียน วันที่ 11 พฤษภาคม 2554

- เปิดเวทีสัมภาษณ์กลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนซึ่งประกอบด้วยนักเรียน ผู้ปกครอง องค์กรที่เกี่ยวข้อง และกรรมการสถานศึกษา ของโรงเรียนทั้ง 5 แห่ง ระหว่างเดือน มิถุนายน ถึง กรกฎาคม 2554

ระยะที่ 3 จัดทำรูปแบบในการพัฒนาโรงเรียน

- จัดทำแบบสอบถามเรื่องผู้มีส่วนร่วมและรูปแบบในการพัฒนาสถานศึกษาของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการทั้ง 5 โรงเรียน

- นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาสร้างเป็นรูปแบบการพัฒนาโรงเรียน

(Model)

ระยะที่ 4 นำรูปแบบไปใช้ในการพัฒนาโรงเรียน

ระยะที่ 5 ประเมินผล



# 7

## กรณีศึกษาโรงเรียนกลุ่มปัญญวิทยาการ อำเภอแหลมงอบ จังหวัดตราด<sup>7</sup>

คณะผู้วิจัย	ว่าที่ร้อยตรี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.คมพล สุวรรณภู อาจารย์ ดร. สุรีย์มาศ สุขกสิ ผู้ช่วยศาสตราจารย์วีระวัฒน์ พัฒนกุลชัย นางสาวธันวดี ดอนวิเศษ นางสาวพัชรินทร์ รุจิรานุกูล รองศาสตราจารย์พรทิพา นิโรจน์ รองศาสตราจารย์ ดร.สุพรรณิ ไชยอำพร
หน่วยงาน	คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

### สรุปผลการวิจัย

การวิจัยและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาบริบทและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก 2) นำเสนอรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก และ 3) ตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ดำเนินการวิจัยโดยใช้การสัมภาษณ์เจาะลึก และการสัมภาษณ์กลุ่มในการศึกษาบริบท และรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็น

<sup>7</sup> โปรดศึกษารายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เรื่องนี้ได้จากซีดีที่แนบมาพร้อมเอกสารท้ายเล่มนี้

ฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก รวมถึง การใช้แบบสำรวจความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา และแบบประเมินรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อทำความเข้าใจและอธิบายปรากฏการณ์ อีกทั้งยังศึกษาความสัมพันธ์ทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาครูในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยการเข้าไปสังเกต ติดตามความสำเร็จ ศึกษาปัจจัยเงื่อนไข/อุปสรรค และ ประเมินความสอดคล้องเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบ ใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก กลุ่มเป้าหมายผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ (Key-informant) อาศัยการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ให้ครอบคลุมประชากรกลุ่มเป้าหมาย ทุกภาคส่วน ได้แก่ ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ศึกษาานิเทศก์ ครู ผู้บริหาร สถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา ประชาชนชาวบ้าน ผู้นำชุมชน ผู้ปกครอง และนักเรียน จำนวนทั้งสิ้น 25 คน ทำการวิเคราะห์ข้อมูลไปพร้อม ๆ กับการเก็บรวบรวมข้อมูลตาม หลักการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีกระบวนการในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ เชิงลึก การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ การสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม โดยวิเคราะห์ ข้อมูลโดยยึดหลักตรรกะ ความสมเหตุสมผลเทียบเคียงแนวคิด ทฤษฎี ควบคู่บริบท (Context) พร้อมใช้สถิติเชิงพรรณนาประกอบ (Descriptive Statistics)

## ● ผลการวิจัย

### บริบทและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา

#### 1) บริบทของสถานศึกษา

เครือข่ายโรงเรียนกลุ่มปัญญวิทย์อาคาร ประกอบด้วยโรงเรียนขนาดเล็ก ในสังกัดศูนย์เครือข่ายสถานศึกษาบางใหญ่ จำนวน 5 โรงเรียน ซึ่งตั้งอยู่ในตำบลบางปิด และ ตำบลคลองใหญ่ อำเภอแหลมงอบ จังหวัดตราด ได้แก่ โรงเรียนวัดบางปิดบน โรงเรียน บ้านอ่าวตาลคู่ โรงเรียนบางปิดล่าง (ราษฎร์สงเคราะห์) โรงเรียนบ้านธรรมชาติล่าง และ โรงเรียนวัดทองธรรมชาติ โดยร่วมกันแก้ไขปัญหาด้านการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ การขาดแคลนครู ซึ่งมีครูไม่ครบชั้นเรียน ครูผู้สอน 2-3 คนต่อ 8 ห้องเรียน (ระดับชั้น อนุบาลปีที่ 1-2 และระดับชั้นประถมศึกษา ปีที่ 1-6) จำนวนนักเรียนต่อห้องเรียนต่ำกว่า เกณฑ์มาตรฐาน ทำให้ค่าใช้จ่ายต่อคนเรียนหนึ่งคนสูงกว่าโรงเรียนขนาดอื่น ๆ ผลสืบเนื่อง จากการที่มีครูสอนไม่ครบชั้นเรียนส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนอยู่ใน ระดับต่ำกว่ามาตรฐาน ฉะนั้น เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามที่ชุมชนคาดหวังได้อย่างมี ประสิทธิภาพ และพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้ได้ตามมาตรฐานการศึกษา เครือข่าย โรงเรียนกลุ่มปัญญวิทย์อาคาร จึงได้พัฒนาระบบการบริหารจัดการร่วมกันในรูปแบบการรวม โรงเรียนและรวมชั้นเรียน โดยใช้สถานที่ของโรงเรียนวัดบางปิดล่าง (ราษฎร์สงเคราะห์) เป็น

ศูนย์การเรียนรู้ โดยเป็นทั้งสถานที่บริหารจัดการสถานศึกษา สถานที่จัดกิจกรรมการเรียน การสอนร่วมกัน

2) ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน ขนาดเล็ก

จากการศึกษามีข้อค้นพบที่สำคัญเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ครูและผู้บริหารสถานศึกษา พอสรุปได้ว่า คณะครูและผู้บริหารสถานศึกษา มีความ ต้องการเรื่องความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ อาทิ การออกแบบ ผลิต พัฒนา และนำนวัตกรรมเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนางานและการพัฒนาด้านนวัตกรรม CAI Multimedia E-book ทั้งนี้เพราะสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงของสังคมและวัฒนธรรมมี ผลต่อการพัฒนาตนเองของครูเป็นอย่างมาก ซึ่งต้องอาศัยความรู้ทางด้านนวัตกรรมและ เทคโนโลยีมากระตุ้นและสร้างการเรียนรู้ให้กับนักเรียนภายในโรงเรียนขนาดเล็ก ตลอดจน ความต้องการจำเป็นในด้านการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับเนื้อหาสาระความรู้ในสาขาต่าง ๆ เช่น สาระความรู้เกี่ยวกับการประกันคุณภาพ ซึ่งเป็นไปตามระเบียบของกฎกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อให้มีคุณภาพและมีมาตรฐานทางการศึกษา จึงทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้ความสนใจและต้องการพัฒนาทักษะของตนเองให้มีความเชี่ยวชาญยิ่ง ๆ ขึ้นไป

#### รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

รูปแบบเครือข่ายโรงเรียนกลุ่มปัญญาวิทยาคาร อำเภอแหลมงอบ จังหวัดตราด หรือ ที่เรียกว่า “ศูนย์ปัญญาวิทยาคาร” เป็นรูปแบบการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการ จัด การเรียนการสอนสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียนต่ำกว่า 120 คน ในลักษณะของ เครือข่ายโรงเรียน โดยนำนักเรียนระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-6 มาเรียนรวมกันที่โรงเรียน ซึ่งเป็นที่ตั้งของศูนย์การเรียนรู้ ดำเนินการจัดการเรียนการสอนโดยรวมนักเรียนที่อยู่ใน ระดับชั้นเรียนเดียวกันของทั้ง 5 โรงเรียน มาเรียนรวมกันในชั้นเรียนเดียวกัน จำแนกออก เป็น 2 ช่วงชั้น (ช่วงชั้นที่ 1 ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-3 และช่วงชั้นที่ 2 ระดับชั้น ประถมศึกษาปีที่ 4-6) จัดให้มีครูประจำชั้นครบทุกชั้นเรียน และครูผู้รับผิดชอบสาระ การเรียนรู้ นอกจากนี้ยังพัฒนารูปแบบเป็นการบริหารจัดการร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

- 1) เพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียนในโรงเรียนเครือข่ายทั้ง 5 แห่งให้มีคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร
- 2) เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนครู ครูไม่ครบชั้นเรียน
- 3) เพื่อระดมทรัพยากรทางการศึกษาของทุกโรงเรียนมาเพื่อการบริหาร จัดการศึกษาในโรงเรียนศูนย์การเรียนรู้ และพัฒนาโรงเรียนเครือข่ายให้เป็นแหล่งเรียนรู้
- 4) เพื่อพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของโรงเรียนขนาดเล็ก

ส่วนลักษณะการดำเนินงาน ศูนย์ปัญญาวิทยาคาร อาศัยรูปแบบ “การรวมโรงเรียน และรวมชั้นเรียนแบบศูนย์การเรียน” มีโรงเรียนเครือข่าย เป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียนต่ำกว่า 120 คนจำนวน 5 โรงเรียน ซึ่งตั้งกระจายตัวอยู่ในพื้นที่ของตำบลบางปิด อำเภอลำลูกเกด ได้แก่ โรงเรียนวัดบางปิดบน โรงเรียนวัดบางปิดล่าง (ราษฎร์สงเคราะห์) โรงเรียนบ้านอ่าวตาลคู่ และตำบลคลองใหญ่ซึ่งเป็นตำบลที่มีเขตติดต่อกัน ได้แก่ โรงเรียนบ้านธรรมชาติล่าง และโรงเรียนวัดทองธรรมชาติ โดยมีเส้นทางคมนาคมสะดวก ระยะห่างของแต่ละโรงเรียนอยู่ระหว่าง 2-6 กิโลเมตร จากโรงเรียนศูนย์การเรียน ซึ่งปัจจุบันตั้งอยู่ ณ โรงเรียนวัดบางปิดล่าง (ราษฎร์สงเคราะห์) โดยอาศัยการคัดเลือกจากโรงเรียนที่มีความเหมาะสมในเรื่องอาคารสถานที่ การเดินทาง และที่ตั้ง ซึ่งที่ตั้งของโรงเรียนศูนย์การเรียนควรตั้งอยู่ตรงกลางระหว่างโรงเรียนเครือข่าย ในส่วนของโรงเรียนที่เหลือเป็นโรงเรียนเครือข่าย ดำเนินการจัดการเรียนการสอนสำหรับนักเรียนปฐมวัยในระดับชั้นอนุบาลตามปกติ อีกทั้งยังใส่ใจดูแลอาคารสถานที่ของโรงเรียนให้คงสภาพ ในส่วนของการบริหารบุคลากร คณะผู้บริหารสถานศึกษาเครือข่ายโรงเรียน จัดให้มีการวางแผนจัดอัตรากำลัง ทั้งผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนเครือข่ายปฏิบัติงานร่วมกัน ณ โรงเรียนศูนย์การเรียน โดยกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบร่วมกัน อีกทั้งยังมีการบริหารทรัพยากรร่วมกัน โดยนำทรัพยากรทางการศึกษาจากโรงเรียนเครือข่ายมาใช้ร่วมกันที่โรงเรียนศูนย์

สำหรับการบริหารทั่วไป เครือข่ายโรงเรียนกลุ่มปัญญาวิทยาคาร บริหารโรงเรียนศูนย์การเรียน ในรูปแบบองค์คณะบุคคลในการบริหาร ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนเครือข่าย จำนวน 5 ท่าน นอกจากนี้ยังมีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนวัน ในการทำหน้าที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนศูนย์ปัญญาวิทยาคาร การสั่งการใด ๆ ก็ต้องผ่านความเห็นชอบร่วมกัน และลงนามคำสั่งต่าง ๆ ร่วมกันทั้ง 5 โรงเรียน โดยถือเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของเครือข่ายโรงเรียน

### ขั้นตอนการดำเนินการ

1) คณะครู และผู้บริหารสถานศึกษาเครือข่ายโรงเรียนกลุ่มปัญญาวิทยาคาร ดำเนินการวางแผนการบริหารจัดการโรงเรียนศูนย์การเรียน ที่เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก (มีนักเรียนต่ำกว่า 120 คน) โดยกำหนดโรงเรียนศูนย์การเรียนเป็นโรงเรียนวัดบางปิดล่าง (ราษฎร์สงเคราะห์) และโรงเรียนเครือข่าย ได้แก่ โรงเรียนวัดบางปิดบน โรงเรียนบ้านอ่าวตาลคู่ โรงเรียนบ้านธรรมชาติล่าง และโรงเรียนวัดทองธรรมชาติ

2) ประชุมกับผู้นำชุมชน ตัวแทนผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อชี้แจงแนวดำเนินการ

3) นำนักเรียนจากโรงเรียนเครือข่ายมาเรียนร่วมกันในโรงเรียนศูนย์การเรียนรู้ ทุกชั้นเรียน ยกเว้นนักเรียนระดับปฐมวัยจัดให้เรียนที่โรงเรียนตามปกติ

4) คณะผู้บริหารสถานศึกษา และคณะครูผู้สอน วางแผนบริหารจัดการศึกษา ร่วมกัน

5) กำหนดบทบาทหน้าที่การบริหารจัดการโรงเรียนศูนย์การเรียนรู้ และโรงเรียนเครือข่ายอย่างชัดเจน โดยแบ่งเป็นฝ่ายบริหารวิชาการ ฝ่ายบริหารงานบุคคล ฝ่ายบริหารงบประมาณ และฝ่ายบริหารงานทั่วไป และจัดให้คณะผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 5 โรงเรียน รับผิดชอบดูแลความเรียบร้อยของโรงเรียนศูนย์ในแต่ละวันของสัปดาห์ สลับหมุนเวียนกัน

### ทรัพยากรที่ใช้ในการจัดการศึกษา

1) บุคลากร ได้แก่ คณะผู้บริหารสถานศึกษา และคณะครูผู้สอน  
2) ระบบการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนศูนย์การเรียนรู้ และโรงเรียนเครือข่าย

3) สื่อ เทคโนโลยี นวัตกรรมต่าง ๆ เพื่อช่วยในการจัดการเรียนการสอน เช่น คอมพิวเตอร์ เป็นต้น

4) งบประมาณ เช่น ค่าพาหนะรับส่งนักเรียน ค่าใช้จ่ายเพื่อการพัฒนา ประสิทธิภาพของโรงเรียนศูนย์การเรียนรู้ ค่าประกันชีวิตนักเรียนกรณีการประกันอุบัติเหตุ เป็นรายบุคคล เป็นต้น

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1) นักเรียนได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง  
2) นักเรียนในเครือข่ายโรงเรียนกลุ่มปัญญวิทย์วิทยาการมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน สูงขึ้น และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดประสงค์ของหลักสูตร

3) เกิดกระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการศึกษา ทั้งโรงเรียน ชุมชน และหน่วยงานอื่น ๆ

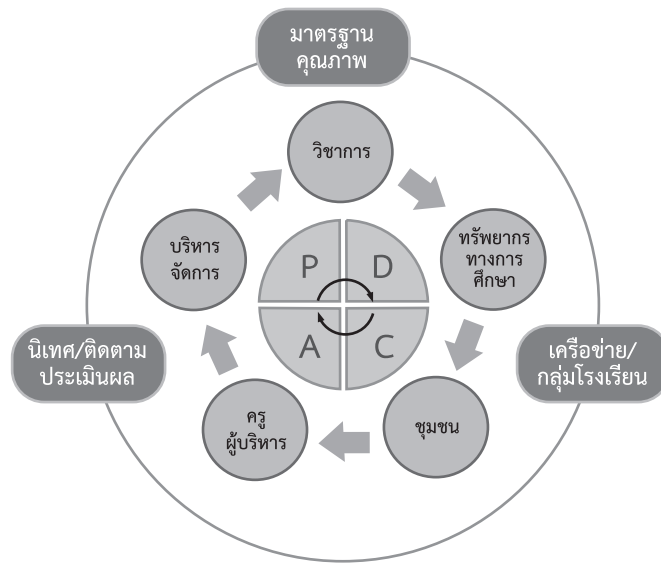
4) ประหยัดงบประมาณภาครัฐ ลงทุนด้านงบประมาณต่ำแต่คุณภาพนักเรียน สูงขึ้น



## นอกจากนี้ยังพบว่า มีเงื่อนไขความสำเร็จ ดังนี้

- 1) ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน มีวิสัยทัศน์มุ่งพัฒนาคุณภาพผู้เรียน และสถานศึกษา
- 2) ผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 5 โรงเรียน มีความสามัคคี มีความสัมพันธ์ฉันท์มิตร ทำให้บริหารจัดการเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ
- 3) ผู้นำชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้ปกครองนักเรียน มีความเข้าใจ ในรูปแบบการบริหารจัดการแบบศูนย์โรงเรียนอย่างแท้จริง รวมทั้งให้การส่งเสริมสนับสนุนอย่างเต็มที่
- 4) การบริหารจัดการเครือข่ายโรงเรียนศูนย์ปัญญาวิทยาคาร เน้นกระบวนการมีส่วนร่วม โดยยึดหลักประชาธิปไตย

ในการนี้ เครือข่ายโรงเรียนกลุ่มปัญญาวิทยาคาร ซึ่งอาศัยหลักการรวมโรงเรียนและรวมชั้นเรียน แบบศูนย์การเรียน ได้อาศัยรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ภายใต้ความเป็นเครือข่าย / กลุ่มโรงเรียน ซึ่ง “มีใจ เสียสละ และเอาผู้เรียนเป็นหลัก” มาเป็นหลักคิดสำคัญในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา ควบคู่กับการนิเทศก์ ติดตามประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งภายในเครือข่าย ในรูปแบบขององค์กรคณะบุคคลในการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยประสานความร่วมมือกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราดอย่างใกล้ชิด โดยเฉพาะระบบนิเทศการศึกษา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการดำรงรักษามาตรฐานคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์ สมศ. และ สทศ. อาทิ NT, O-NET เป็นต้น โดยองค์ประกอบสำคัญที่ใช้ได้แก่ ความเป็นวิชาการ ถือเป็นกำลังสำคัญในการยกระดับมาตรฐานคุณภาพการศึกษา ให้เกิดการยอมรับในสังคม ในขณะที่มีทรัพยากรทางการศึกษาจำกัด เครือข่ายโรงเรียน จำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรร่วมกันในการจัดการศึกษา โดยนำการบริหารจัดการในรูปของเครือข่ายสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นกำลังหลักในการสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้น โดยเชื่อมโยงความสัมพันธ์กับชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในทุก ๆ กรณี โดยอาศัยกระบวนการพัฒนาคุณภาพ (PDCA) ที่มีความต่อเนื่องยั่งยืน กลไกขับเคลื่อนการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา ให้บรรลุเป้าหมายการจัดการศึกษาต่อไป ดังปรากฏรายละเอียดในแผนภาพที่ 30



แผนภาพที่ 30 แสดงรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
 ในโรงเรียนขนาดเล็ก: เครือข่ายโรงเรียนกลุ่มปัญญวิทยาการ  
 ที่มา: พัฒนาโดยผู้วิจัย

### ผลการตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา

คณะผู้วิจัย ดำเนินการประเมินประสิทธิผลหลังการยกร่างรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก : เครือข่ายโรงเรียนกลุ่มปัญญวิทยาการ โดยอาศัยแบบประเมินการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และชุมชน ในเครือข่ายโรงเรียนศูนย์ปัญญวิทยาการ เป็นผู้ประเมิน สำหรับแบบประเมินประสิทธิผลที่ใช้ในครั้งนี้ คณะผู้วิจัยกำหนดแนวคิดการประเมินตามมาตรฐานการประเมินระบบของคณะกรรมการมาตรฐานสำหรับการประเมินทางการศึกษา (Joint Committee on Standards for Educational Evaluation) ประเทศสหรัฐอเมริกา จำแนกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standard) 2) มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standard) 3) มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standard) และ 4) มาตรฐานด้านความถูกต้อง (Accuracy Standard) ผลการศึกษา พบว่า ประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก จำแนกตามสภาพของผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน

ผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปน้อยสามลำดับ คือ มาตรฐานด้านความเหมาะสม มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ และมาตรฐานด้านความถูกต้อง

ครูผู้สอน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปน้อยสามลำดับ คือ มาตรฐานด้านความถูกต้อง มาตรฐานด้านความเหมาะสม และมาตรฐานด้านความเป็นไปได้

ชุมชน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปน้อยสามลำดับ คือ มาตรฐานด้านความเหมาะสม มาตรฐานด้านความถูกต้อง และมาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

- 1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรนำผลที่ได้จากการวิจัยไปใช้ในการวางแผน การดำเนินการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ
- 2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องส่งเสริมสนับสนุนและเผยแพร่ผลการดำเนินงาน
- 3) ผู้ที่เกี่ยวข้องควรนิเทศ ติดตามประเมินผลการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่องโดยจัดทำเป็นรายงานสรุปผลการดำเนินการสำหรับใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ควรมีการสร้างและพัฒนานวัตกรรมอื่น ๆ ที่หลากหลายเพื่อพัฒนาการจัดกิจกรรม การเรียนการสอนโรงเรียนกลุ่มปัญญวิทยาการ
- 2) ควรมีการศึกษาวิจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนกลุ่มปัญญวิทยาการ



## รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในโรงเรียนขนาดเล็ก : ศึกษากรณีโรงเรียนกลุ่มปัญญจิวทยาการ อำเภอแหลมมออบ จังหวัดตราด

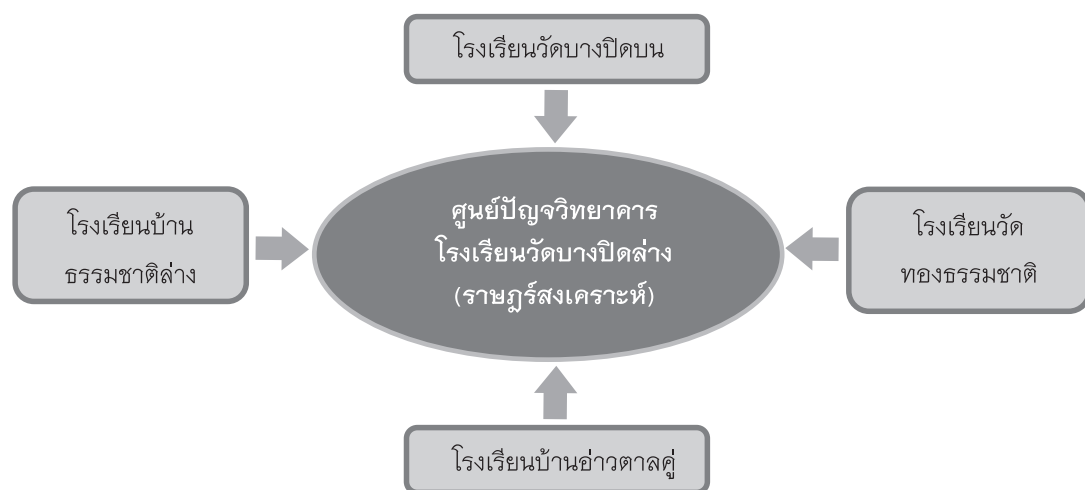
ศูนย์ปัญญจิวทยาการ คือ การพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการโรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียนต่ำกว่า 120 คนลงมา ในลักษณะนำนักเรียนมาเรียนรวมกันทั้งหมด จัดการเรียนการสอนโดยรวมนักเรียนที่อยู่ในระดับชั้นเดียวกันของทั้ง 5 โรงเรียน มาเรียนรวมในชั้นเดียวกัน และพัฒนารูปแบบเป็นการบริหารจัดการร่วมกัน

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียนในโรงเรียนทั้ง 5 แห่งให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร
2. เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนครู ครูไม่ครบชั้นเรียน
3. เพื่อระดมทรัพยากรของทุกโรงเรียนมาเพื่อการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนศูนย์และพัฒนาโรงเรียนเครือข่ายให้เป็นแหล่งเรียนรู้
4. เพื่อพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของโรงเรียนขนาดเล็ก

### ลักษณะการดำเนินงาน

รูปแบบ “การรวมโรงเรียนและรวมชั้นเรียน แบบศูนย์การเรียนรู้”



แผนภาพที่ 31 รูปแบบ “การรวมโรงเรียนและรวมชั้นเรียน แบบศูนย์การเรียนรู้”  
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

1) มีโรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียนต่ำกว่า 120 คนลงมา มีจำนวน 5 โรงเรียน กระจายตัวอยู่ในพื้นที่ของตำบลบางปิด อำเภอแหลมงอบ ได้แก่ โรงเรียนวัดบางปิดบน โรงเรียนวัดบางปิดล่าง (ราษฎร์สงเคราะห์) โรงเรียนบ้านอ่าวตาลคู่ และตำบลคลองใหญ่ซึ่งเป็นตำบลที่มีเขตติดต่อกัน ได้แก่ โรงเรียนบ้านธรรมชาติล่าง และโรงเรียนวัดทองธรรมชาติ ซึ่งมีเส้นทางคมนาคมระหว่าง 2-6 กิโลเมตร ให้คัดเลือกโรงเรียนที่มีความเหมาะสมในเรื่องอาคารสถานที่ การเดินทาง เป็นที่ตั้งของโรงเรียนศูนย์ ส่วนโรงเรียนที่เหลือเป็นโรงเรียนเครือข่าย

2) นำนักเรียนทุกระดับชั้นมาเรียนรวมที่โรงเรียนศูนย์ ยกเว้นนักเรียนระดับปฐมวัยเรียนที่โรงเรียนตามปกติ

3) วางแผนจัดอัตรากำลังครู ทั้งผู้บริหาร ครูผู้สอน และบุคลากรในโรงเรียน เพื่อปฏิบัติงานร่วมกัน และกำหนดบทบาทรับผิดชอบงานร่วมกันที่โรงเรียนศูนย์

4) การนำทรัพยากรจากโรงเรียนเครือข่ายมาใช้ร่วมกันที่โรงเรียนศูนย์

## การติดตามและประเมินผล

### วิธีการติดตามและประเมินผล

จากการบริหารจัดการร่วมกันในรูปแบบการรวมโรงเรียนและรวมชั้นเรียน โดยใช้สถานที่ของโรงเรียนวัดบางปิดล่าง (ราษฎร์สงเคราะห์) เป็นสถานที่บริหารจัดการและจัดกิจกรรมการเรียนการสอนร่วมกัน มีชื่อว่า ศูนย์ปัญญาวิทยาการ นั้น ได้มีการศึกษาการพัฒนาประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็ก โดยดำเนินการดังนี้

#### 1. แหล่งข้อมูล

ผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 5 โรงเรียน ครูผู้สอน นักเรียน และผู้ปกครองจากโรงเรียนศูนย์ปัญญาวิทยาการ

#### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

1) แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน และผู้ปกครอง ต่อการดำเนินการบริหารจัดการและจัดกิจกรรมการเรียนการสอนร่วมกันของโรงเรียนศูนย์ปัญญาวิทยาการ

2) แบบสำรวจความพึงพอใจของผู้ปกครอง ต่อการดำเนินการบริหารจัดการและจัดกิจกรรมการเรียนการสอนร่วมกันของโรงเรียนศูนย์ปัญญาวิทยาการ

3) แบบสัมภาษณ์นักเรียนเกี่ยวกับการดำเนินการบริหารจัดการและจัดกิจกรรมการเรียนการสอนร่วมกันของโรงเรียนศูนย์ปัญญาวิทยาการ

4) แบบรายงานการประเมินตนเองของโรงเรียนศูนย์ปัญญาวิทยาการ

### 3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การดำเนินการบริหารจัดการและจัดกิจกรรมการเรียนการสอนร่วมกันของโรงเรียนศูนย์ปัญญาวิทยาการ เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ปกครอง โดยใช้แบบสำรวจความพึงพอใจต่อการดำเนินการบริหารจัดการและจัดกิจกรรมการเรียนการสอนร่วมกันของโรงเรียนศูนย์ปัญญาวิทยาการ เก็บรวบรวมข้อมูลจากนักเรียน โดยใช้แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการดำเนินการบริหารจัดการและจัดกิจกรรมการเรียนการสอนร่วมกันของโรงเรียนศูนย์ปัญญาวิทยาการ และเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบรายงานการประเมินตนเองของโรงเรียน เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน และผู้ปกครอง โดยใช้แบบสอบถาม

### 4. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

1) ข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน และผู้ปกครองต่อการดำเนินการบริหารจัดการและจัดกิจกรรมการเรียนการสอนร่วมกันของโรงเรียนศูนย์ปัญญาวิทยาการ วิเคราะห์โดยหาค่าร้อยละแต่ละรายการ

2) ข้อมูลจากความพึงพอใจของผู้ปกครอง ต่อการดำเนินการบริหารจัดการและจัดกิจกรรมการเรียนการสอนร่วมกันของโรงเรียนศูนย์ปัญญาวิทยาการ วิเคราะห์โดยหาค่าร้อยละ และค่าเฉลี่ยของแต่ละรายการ

3) ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์นักเรียน ต่อการดำเนินการบริหารจัดการและจัดกิจกรรมการเรียนการสอนร่วมกันของโรงเรียนศูนย์ปัญญาวิทยาการ วิเคราะห์โดยการวิเคราะห์เนื้อหา



## กรณีศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช<sup>8</sup>

### คณะนักวิจัยจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิสิทธิ์พร สถิตย์ภาคีกุล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มลิวัลย์ สมศักดิ์

อาจารย์ดร.อารี สารีปา

อาจารย์กฤษมา ใจสบาย

อาจารย์ธารททัย มาลาเวช

อาจารย์ ดร.กรวรรณ สืบสม

อาจารย์นพรัตน์ หมีผลัด

### คณะนักวิจัยจากโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4

นายวิสุทธิศักดิ์ หวานพร้อม โรงเรียนบ้านทุ่งชั้นหมาก

นางพัชชนันท์ นิลพัฒน์ โรงเรียนบ้านน้ำขาว

นายคำนวนณ มิตรกระจ่าง โรงเรียนบ้านทุ่งชน

นางสาวดารุณี บุญวิก โรงเรียนบ้านอินทนิล

นายปรีชา แสงบรรจง โรงเรียนบ้านคลองแคว

<sup>8</sup> โปรดศึกษารายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เรื่องนี้ได้จากซีดีที่แนบมาพร้อมเอกสารท้ายเล่มนี้

## สรุปผลการวิจัย

โครงการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก กรณีศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช เป็นโครงการที่สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา สนับสนุนให้คณะครุศาสตร์ดำเนินงานรวม 3 ระยะ ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2554-2556 ในปีงบประมาณ 2554 ซึ่งเป็นระยะที่ 1 เป็นช่วงของการศึกษาสังเคราะห์องค์ความรู้ สำหรับพัฒนา รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ระยะที่ 2 ปีงบประมาณ 2555 เป็นการนำรูปแบบที่ได้พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้ในโรงเรียน และระยะที่ 3 ปีงบประมาณ 2556 เป็นการขยายผลการใช้รูปแบบไปยังโรงเรียนเครือข่าย ที่สนใจ การนำเสนอในครั้งนี้ เป็นการนำเสนอผลการดำเนินงานในปีงบประมาณ 2554

การดำเนินงานวิจัยในปีงบประมาณ 2554 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาบริบท และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กใน จังหวัดนครศรีธรรมราช 2) ศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 3) วิจัยและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดนครศรีธรรมราช

พื้นที่วิจัยได้แก่โรงเรียนขนาดเล็กในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 จำนวน 5 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนบ้านทุ่งชน โรงเรียนบ้านอินทนิล โรงเรียนบ้านน้ำขาว โรงเรียนบ้านคลองแคว และโรงเรียนบ้านทุ่งชันหมาก ผู้ร่วมวิจัย ประกอบด้วย นักวิจัยจากมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช จำนวน 7 คน และนักวิจัยจาก สำนักงานเขตพื้นที่และโรงเรียนที่เป็นพื้นที่วิจัย ได้แก่ ศึกษาพิเศษสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 จำนวน 3 คน ครูและผู้บริหารโรงเรียน บ้านทุ่งชน 16 คน โรงเรียนบ้านอินทนิล จำนวน 9 คน โรงเรียนบ้านน้ำขาว จำนวน 5 คน โรงเรียนบ้านคลองแคว จำนวน 22 คน และโรงเรียนบ้านทุ่งชันหมาก จำนวน 5 คน ผู้ให้ ข้อมูล/แหล่งข้อมูล ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน ผู้ปกครองนักเรียน/ชุมชน กรรมการสถานศึกษา และนักเรียน

แบบแผนและวิธีการดำเนินวิจัย เป็นการวิจัยและพัฒนาโดยใช้การวิจัยปฏิบัติการ แบบมีส่วนร่วม (Participation Action Research) ของเคมมิสและแมคเทคการ์ด (Kemmis and McTaggard) ซึ่งเป็นการวิจัยที่มีลักษณะเป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ที่มุ่งแก้ปัญหา/พัฒนางานที่เกิดจากการปฏิบัติงานโดยคนในหน่วยงาน/องค์กรและนำ ข้อค้นพบไปใช้ในการปฏิบัติงานและใช้แนวคิดของการพัฒนาทั้งโรงเรียน (School Approach

Reform) ที่มุ่งให้บุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีการพัฒนาไปพร้อม ๆ กันอย่างเป็นระบบ และมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการดำเนินงานที่ครอบคลุมทุกองค์ประกอบขององค์กรมีขั้นตอนในการวิจัยและพัฒนาแบบ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นเตรียมการวิจัย (Pre Research Phase) ได้แก่ การกำหนดพื้นที่วิจัยและสรรหาโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการวิจัย โดยประชุมร่วมกับศึกษานิเทศก์ และศึกษานิเทศก์ประสานโรงเรียนเข้าร่วมโครงการ มีการจัดประชุมและลงพื้นที่โรงเรียนเพื่อสร้างความตระหนัก ความรู้ความเข้าใจแนวทางดำเนินงานแก่ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครองและชุมชน และวิเคราะห์บริบทความต้องการจำเป็นของโรงเรียนร่วมกัน

2. ขั้นวิเคราะห์เป้าหมายร่วมกัน (Goal Analysis Phase) เป็นการเก็บรวบรวมสภาพปัญหาและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูและผู้บริหารและศึกษานิเทศก์ของโรงเรียน โดยใช้แบบสอบถาม ศึกษาวิเคราะห์จากเอกสารข้อมูลโรงเรียน ผลการทดสอบระดับต่าง ๆ ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหาร และสังเคราะห์ผลการศึกษานิเทศก์ของโรงเรียน สภาพ ปัญหาและความต้องการจำเป็นในการพัฒนา และองค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเป็นข้อมูลในการยกร่างรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานให้สอดคล้องกับบริบทและความต้องการจำเป็น พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายในการแก้ปัญหา/พัฒนาร่วมกันของแต่ละโรงเรียน

### 3. ขั้นยกร่างรูปแบบ (Model Developing Phase)

ผู้ร่วมวิจัยวางแผนยกร่างรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กให้สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีและบริบทของสถานศึกษาโดยใช้ผลการสังเคราะห์จากขั้นที่ 2 ซึ่งรูปแบบดังกล่าวมีองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้คือ ที่มา/แนวคิดของรูปแบบ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ยุทธศาสตร์ของรูปแบบ ขั้นตอน/กิจกรรมของรูปแบบ การนำรูปแบบไปใช้ ในขั้นตอนนี้กร่างรูปแบบนี้ได้ดำเนินการวิจัยตามวงจรการวิจัยของเคมมิส และแมคเคธการ์ดตามขั้นตอนการวางแผน ปฏิบัติตามแผน สังเกต/ตรวจสอบ และสะท้อนผลหลายรอบจนได้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาของแต่ละโรงเรียนที่มีลักษณะที่แตกต่างกันตามสภาพปัญหาและบริบท

4. ขั้นตรวจสอบรูปแบบ (Model Assessing Phase) โดยกำหนดวิธีการตรวจสอบคือ ให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรูปแบบของแต่ละโรงเรียนเป็นรายบุคคลโดยใช้แบบประเมินคุณภาพของรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา และตรวจสอบโดยการวิพากษ์โดยผู้ทรงคุณวุฒิ มีประเด็นในการตรวจสอบ ได้แก่ ความสอดคล้องภายนอกและภายในขององค์ประกอบ ความชัดเจนของแต่ละองค์ประกอบ ความถูกต้องของแต่ละองค์ประกอบ ความเหมาะสมของขั้นตอน/กิจกรรมกับกลุ่มเป้าหมายความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้

ความทันสมัย และความยืดหยุ่นในการนำรูปแบบไปใช้ ดำเนินการให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรูปแบบ คณะผู้วิจัยนำผลการตรวจสอบมาวิเคราะห์ และสังเคราะห์ผลการตรวจสอบรูปแบบ รวมทั้งสะท้อนผลการตรวจสอบรูปแบบกับผู้ร่วมวิจัยและผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงรูปแบบ

5. ขั้นปรับปรุงรูปแบบให้สอดคล้องกับบริบท (Model Revising Phase) ฐานโดยใช้ผลการสังเคราะห์การตรวจสอบรูปแบบ รวมทั้งการสะท้อนผลกับผู้ร่วมวิจัยและผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงรูปแบบให้สมบูรณ์ มีความสอดคล้องกับทฤษฎีและบริบทของโรงเรียน และจัดทำคู่มือการใช้รูปแบบ

### ผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาบริบทและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า

1.1 ด้านข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ แบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มที่เปิดสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลถึงระดับมัธยมศึกษาตอนต้น หรือโรงเรียนขยายโอกาส มี 2 โรง สำหรับผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน O-NET แบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม 1) โรงเรียนที่คะแนนสูงกว่าคะแนนระดับเขตพื้นที่ จังหวัดและประเทศ 4วิชา ต่ำกว่าเกณฑ์ 1 วิชา 2) โรงเรียนที่มีคะแนนสูงกว่าคะแนนทั้ง 3 ระดับ 1 วิชา ที่เหลือต่ำกว่าเกณฑ์ 3) โรงเรียนที่มีคะแนนต่ำกว่าคะแนนทั้ง 3 ระดับ ทั้ง 5 วิชา ส่วนคะแนนทักษะการคิดจำแนกได้เป็น 2 กลุ่ม 1) มีร้อยละของนักเรียนที่มีทักษะการคิดในระดับดีมากกว่าระดับพอใช้ถึงปรับปรุง 2) มีร้อยละของนักเรียนที่มีทักษะการคิดอยู่ในระดับพอใช้ถึงปรับปรุงมากกว่าระดับดี ส่วนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนทั้ง 2 โรง มีผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐานต่ำกว่าเกณฑ์ระดับจังหวัดและระดับประเทศ

1.2 ด้านสภาพแวดล้อมของชุมชน พบว่ามีโรงเรียนตั้งอยู่ในชุมชนถึงเมืองจำนวน 3 โรงเรียน และในพื้นที่สวนยางพารา 2 โรง โรงเรียนอยู่ห่างไกลจากแหล่งเรียนรู้ ผู้ปกครองมีรายได้ไม่แน่นอน ส่วนหนึ่งนิยมส่งลูกหลานไปเรียนในเมือง เพราะเชื่อว่ามีความพร้อมและคุณภาพดีกว่าโรงเรียนในชุมชน อย่างไรก็ตาม ชุมชนเห็นความสำคัญของการศึกษารักและหวงแหนโรงเรียน กรรมการสถานศึกษาเป็นผู้นำชุมชน มีส่วนร่วมในการก่อตั้งโรงเรียน มีความเชื่อมั่นและให้ความร่วมมือสนับสนุนโรงเรียนต้องการให้โรงเรียนจัดการเรียนการสอนได้มีคุณภาพเท่าโรงเรียนในเมือง

1.3 ความต้องการในการพัฒนาของครูและผู้บริหาร จากการศึกษาพบว่า ความต้องการในการพัฒนาตนเองที่แตกต่างกันตามสถานะ ครูมีความต้องการด้านนวัตกรรม การเรียนการสอน การใช้ ICT ในการสอน การวัดและประเมินผลตามสภาพจริง และระบบ

ดูแลช่วยเหลือนักเรียน ส่วนผู้บริหารมีความต้องการพัฒนาด้านวัตกรรมการบริหาร การนิเทศ การวิจัย การพัฒนาครู สำหรับวิธีการพัฒนาที่ครูต้องการได้แก่ การอบรมเชิงปฏิบัติการกับผู้เชี่ยวชาญ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่วนผู้บริหารต้องการการอบรมเชิงปฏิบัติการ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาดูงาน การสัมมนา การนิเทศติดตามอย่างต่อเนื่อง

2. ผลการศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจากการศึกษาและเอกสารที่เกี่ยวข้อง พบว่า สามารถสังเคราะห์องค์ความรู้ที่สำคัญได้ 3 ประเด็น คือ 1) การฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นพื้นฐาน 2) การพัฒนาครูและผู้บริหารในโรงเรียนขนาดเล็ก และ 3) แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

3. ผลการวิจัยและพัฒนารูปแบบพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า แต่ละโรงเรียนสามารถพัฒนารูปแบบในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้สามารถจัดการเรียนรู้โดยใช้โครงงานในการพัฒนาการคิดให้กับผู้เรียน โดยรูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) แนวคิด/ที่มาของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ 3) ยุทธศาสตร์ 4) ขั้นตอนและกิจกรรม 5) การนำรูปแบบไปใช้ ผลการตรวจสอบรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ความสอดคล้องภายในและภายนอกของรูปแบบอยู่ระหว่าง 0.80-1.00 ส่วนคุณภาพด้านอื่น ๆ เช่น ความเหมาะสม ความถูกต้อง ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ ฯลฯ อยู่ระหว่าง 4.20-5.00 อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด สามารถนำไปใช้ได้ และมีข้อเสนอแนะให้ปรับแก้ไขในส่วนของความชัดเจนของกรอบแนวคิดในการพัฒนารูปแบบ การนำรูปแบบไปใช้ เป็นต้น รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กของแต่ละโรงเรียนมีลักษณะที่แตกต่างกันตามสภาพปัญหาและบริบทดังนี้

3.1 รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบเรียนรู้จากประสบการณ์สู่การปฏิบัติ ของโรงเรียนบ้านทุ่งชน

3.2 รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบอินทนิลรวมใจ ร่วมด้วยช่วยกัน ของโรงเรียนบ้านอินทนิล

3.3 รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบร่วมคิดร่วมทำ นำผู้เรียนสู่การคิด สัมฤทธิ์ด้วย ของโรงเรียนบ้านน้ำขาว

3.4 รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบร่วมคิดร่วมทำ ของโรงเรียนบ้านคลองแคว

3.5 รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบภาคีเครือข่ายประสานใจ สายใยรัก ของโรงเรียนบ้านทุ่งชันหมาก (อยู่ระหว่างการพัฒนาองค์ประกอบและรายละเอียดของรูปแบบ)



## รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานของแต่ละโรงเรียน

โรงเรียนขนาดเล็กทั้ง 5 โรงเรียนเข้าร่วมโครงการได้พัฒนารูปแบบเพื่อพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาตามบริบทและความต้องการจำเป็นของแต่ละโรงเรียน ทั้งนี้มีจุดเน้นในการพัฒนาผู้เรียนและแนวคิดพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบร่วมกัน รูปแบบที่ได้พัฒนาขึ้นของแต่ละโรงเรียน มีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ 1) ที่มา/แนวคิดของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) ยุทธศาสตร์ของรูปแบบ 4) ขั้นตอน/กิจกรรมของรูปแบบ และ 5) การนำรูปแบบไปใช้

**ตารางที่ 2** แสดงองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

ชื่อโรงเรียน	ชื่อรูปแบบ	จุดเน้นในการพัฒนาผู้เรียน	แนวคิดที่ใช้ในการพัฒนารูปแบบ
1. บ้านทุ่งชน	เรียนรู้จากประสบการณ์สู่การปฏิบัติ	ทักษะการคิด/ คุณลักษณะ อันพึงประสงค์	-ใช้โรงเรียนเป็นฐาน -การมีส่วนร่วม -การลงมือปฏิบัติจริง -เน้นผลลัพธ์ที่ผู้เรียน -ช่วยเหลือเกื้อกูล -กัลยาณมิตรนิเทศ -PDCA
2. บ้านอินทนิล	ร่วมด้วยช่วยกัน		
3. บ้านน้ำขาว	ร่วมคิดร่วมทำนำผู้เรียนสู่การคิด สัมฤทธิ์ด้วยโครงการ		
4. บ้านคลองแคว	ร่วมคิด ร่วมทำ		
5. บ้านทุ่งชนหมาก	ภาคีเครือข่ายประสานใจ		

### 1. รูปแบบเรียนรู้จากประสบการณ์สู่การปฏิบัติของโรงเรียนบ้านทุ่งชน

#### 1.1 แนวคิดการพัฒนารูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารของโรงเรียนของโรงเรียนบ้านทุ่งชนพัฒนาขึ้นจากแนวคิด 4 ข้อ ดังนี้

1) แนวคิดครูเป็นผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ ผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่เป็นผู้ที่มีทั้งความรู้และประสบการณ์พร้อมที่จะถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้อื่น ในการพัฒนาครูจึงควรเปิดโอกาสให้ครูได้นำความรู้และประสบการณ์มานำเสนอเพื่อแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ซึ่งกันและกันมากกว่าการให้มานั่งฟังคำบรรยายจากผู้รู้เพียงอย่างเดียว

นอกจากนี้จากการสอบถามครูยังมีความเห็นว่าวิธีการพัฒนาที่สนใจคือการอบรมเชิงปฏิบัติการให้ลงมือทำเพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจมากขึ้น จนสามารถนำไปปฏิบัติด้วยตนเองได้ แนวคิดนี้ปรากฏในยุทธศาสตร์เรียนรู้จากประสบการณ์สู่การปฏิบัติ ในขั้นตอนการนำสู่การปฏิบัติ และยุทธศาสตร์การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ในขั้นตอนการนำสู่การปฏิบัติด้วยเช่นกัน

2) แนวคิดการพัฒนาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นแนวคิดที่เน้นการพัฒนาครูภายในโรงเรียนตามสภาพปัญหาและความต้องการของครู ครูจะรวมกลุ่มกันจัดการอบรมหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในประเด็นที่เป็นปัญหาด้านการจัดการเรียนรู้หรืออื่น ๆ จากครูผู้เชี่ยวชาญในโรงเรียนหรือภายนอกโรงเรียนตามวันเวลาที่สะดวกอย่างต่อเนื่อง สำหรับนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ลงสู่การปฏิบัติ การแก้ปัญหาในห้องเรียนของตนเอง มีการนำวงจร PDCA และกัลยาณมิตรนิเทศมาใช้ในการพัฒนาภายใต้การสนับสนุนช่วยเหลือของผู้บริหาร แนวคิดนี้ปรากฏในยุทธศาสตร์สร้างเพื่อนคู่คิดมิตรร่วมทาง การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ และกัลยาณมิตรนิเทศตามขั้นตอนการดำเนินงานทั้ง 4 ขั้นตอน

3) แนวคิดการพัฒนาแบบองค์รวม (Whole school approach) เป็นการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนในทุกด้าน ทุกองค์ประกอบด้วยความร่วมมือร่วมใจกันทำงานของผู้บริหาร ครู และบุคลากรทุกคนในโรงเรียนโดยได้รับความร่วมมือจากผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การพัฒนานี้จะนำเข้าสู่ระบบงานปกติเพื่อให้สามารถพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ครบทุกด้าน ทุกส่วนงาน ผ่านกระบวนการสำรวจสภาพและปัญหาของโรงเรียน การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การเกิดความตระหนักในการพัฒนา การวางแผน การลงมือปฏิบัติไปพร้อม ๆ กัน การนิเทศติดตามเพื่อประเมินผลและปรับปรุงงานตามวงจร PDCA แนวคิดนี้ปรากฏในทั้ง 4 ยุทธศาสตร์และทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน

## 1.2 ขั้นตอนการดำเนินงานตามรูปแบบ

ขั้นตอนของรูปแบบการเรียนรู้จากประสบการณ์สู่การปฏิบัติมี 4 ขั้นตอน คือ เปิดใจ วางแผนการเรียนรู้ นำสู่ปฏิบัติ และ ปรับปรุงพัฒนา

1) ขั้นเปิดใจ เป็นการเริ่มต้นสร้างความตระหนักในความสำคัญและความจำเป็นในการแก้ปัญหา สร้างเพื่อนคู่คิดมิตรร่วมทางที่พร้อมจะก้าวเดินในเส้นทาง การพัฒนาตนเองร่วมกัน เป็นการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ให้เกิดความรู้สึกร่วมกันที่จะเปลี่ยนแปลง พัฒนาตนเอง สนใจงานมากขึ้น รวมทั้งการร่วมกันระบุประเด็นปัญหาสู่การพัฒนา

2) ขั้นวางแผนเรียนรู้ เป็นขั้นตอนของการวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนตามสภาพปัญหา กำหนดวิธีการ กิจกรรมพัฒนา ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบ ซึ่งจะเน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

3) ชี้นำสู่การปฏิบัติ เป็นขั้นการนำแผนเรียนรู้หรือพัฒนาลงสู่การปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม พร้อมการนิเทศติดตามอย่างกัลยาณมิตร

4) ขั้นปรับปรุงพัฒนา เป็นขั้นการนำสิ่งที่ได้จากการนิเทศติดตามมาปรับปรุงแผนการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากขึ้น

### 1.3 บทบาทของผู้เกี่ยวข้อง

รูปแบบการเรียนรู้จากประสบการณ์สู่การปฏิบัติกำหนดบทบาทของผู้เกี่ยวข้องดังนี้

1) ครู ครูมีบทบาทในการร่วมพัฒนาตนเองโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน นำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ร่วมสะท้อนความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2) ผู้บริหาร ผู้บริหารมีบทบาทในการเรียนรู้และร่วมพัฒนาตนเอง วางแผนพัฒนาครู ให้การสนับสนุน อำนวยความสะดวกให้ครู นิเทศติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

3) ผู้เรียน ผู้เรียนมีบทบาทในระยาะที่ครูนำสิ่งที่ครูได้เรียนรู้จากการพัฒนาไปใช้ในห้องเรียน โดยเป็นผู้มีส่วนร่วมในการเรียน ทำกิจกรรมพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ที่ครูเตรียมไว้ให้

4) ผู้ปกครอง ชุมชนและท้องถิ่น กลุ่มนี้มีบทบาทในการให้ความร่วมมือและสนับสนุนทรัพยากรให้กับผู้เรียน ครูและโรงเรียน

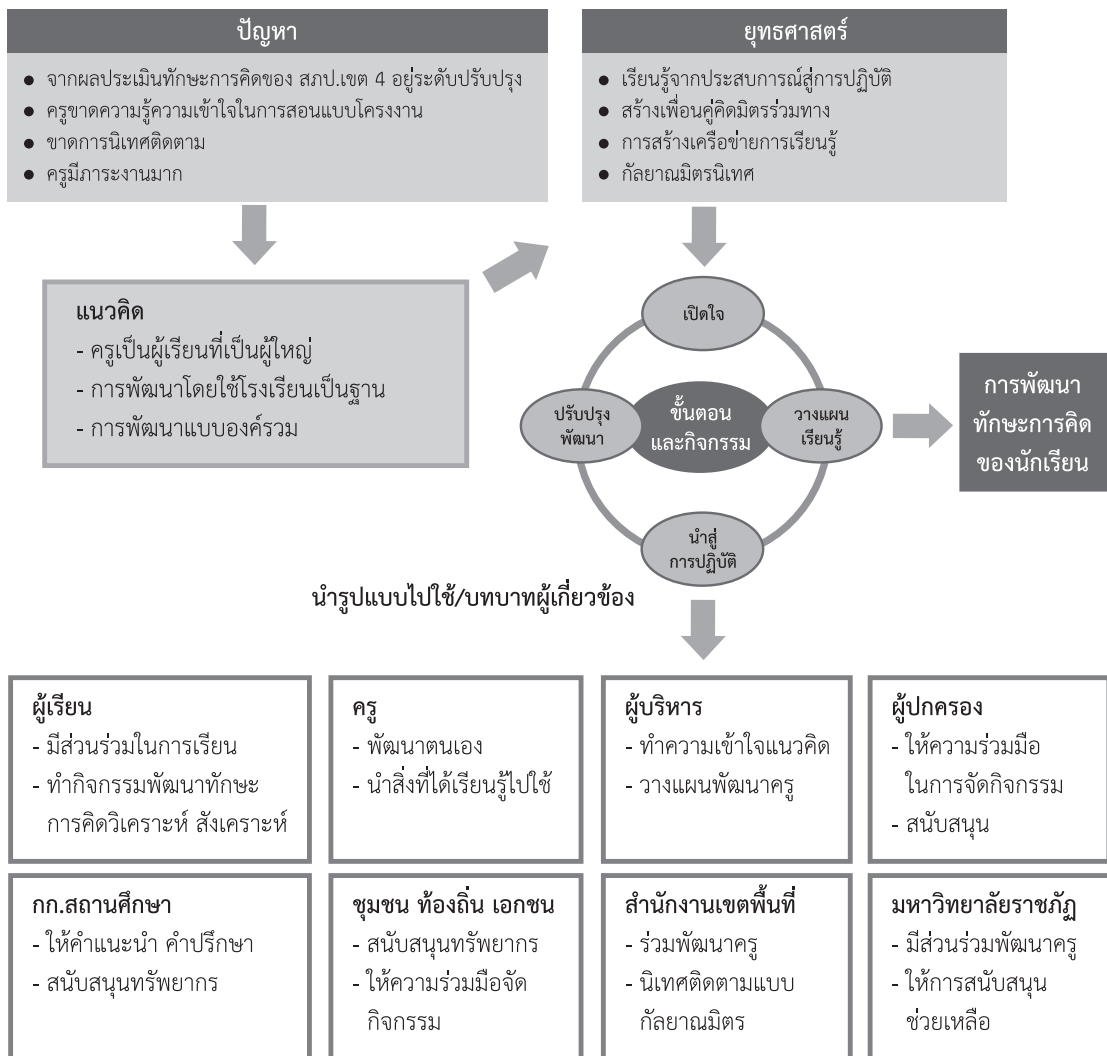
5) กรรมการสถานศึกษา กรรมการสถานศึกษามีบทบาทในการให้ข้อเสนอแนะ คำปรึกษา และ สนับสนุนทรัพยากรในการดำเนินงาน

6) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีบทบาทในการร่วมพัฒนาครูและผู้บริหาร สนับสนุนการดำเนินงาน นิเทศติดตาม รวบรวมข้อมูลและสรุปผลการดำเนินงาน

7) คณะครูศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช มีบทบาทในการร่วมพัฒนาครูและผู้บริหารให้การสนับสนุนช่วยเหลือด้านวิชาการและทรัพยากรการเรียนรู้ นิเทศติดตาม รวบรวมข้อมูลและสรุปรายงานผลการดำเนินงาน

รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานแบบเรียนรู้จากประสบการณ์สู่การปฏิบัติของโรงเรียนบ้านทุ่งชนแสดงดังแผนภาพที่ 32





แผนภาพที่ 32 รูปแบบเรียนรู้จากประสบการณ์สู่การปฏิบัติของโรงเรียนบ้านทุ่งชน

## 2. รูปแบบอินทนิรรวมใจ ร่วมด้วยช่วยกันของโรงเรียนบ้านอินทนิล

### 2.1 แนวคิดการพัฒนารูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานแบบอินทนิรรวมใจ ร่วมด้วยช่วยกัน ของโรงเรียนบ้านอินทนิล พัฒนาขึ้นจากแนวคิดอย่างน้อย 3 แนวคิด คือ การพัฒนาแบบองค์รวม การพัฒนาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และเครือข่ายการเรียนรู้

1) แนวคิดการพัฒนาแบบองค์รวม (Whole school approach) เป็นแนวคิดที่เน้นการพัฒนาทุกองคาพยพของโรงเรียนไปพร้อมกันเพื่อให้เกิดผลหรือการเปลี่ยนแปลงที่เห็นได้อย่างชัดเจน สิ่งสำคัญคือต้องมีผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งอาจเป็นบุคคลฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดในโรงเรียนก็ได้ การเริ่มต้น คือสร้างความตระหนัก ซึ่งให้เห็นถึงผลดีประโยชน์ที่เกิดขึ้นทั้งตัวครูและนักเรียน เพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงทุกระดับและส่วนงาน เน้นการร่วมมือร่วมใจกันทำงานของผู้บริหาร ครู และบุคลากรทุกคนในโรงเรียนโดยได้รับความร่วมมือจากผู้ปกครอง ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หลังการสร้าง ความตระหนัก ขั้นตอนหรือกิจกรรมต่อมาคือการวางแผนทั้งโรงเรียนในทุกด้านทั้งด้านวิชาการ บุคลากร ทรัพยากร ลักษณะสำคัญคือ การนำการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ระบบงานให้ครอบคลุมทุกส่วนงาน ทุกองค์ประกอบของโรงเรียนเพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ การลงมือปฏิบัติตามแผน ประเมินผล และปรับปรุงงานตามวงจร PDCA ซึ่งแนวคิดนี้จะปรากฏในยุทธศาสตร์ร่วมกันคิดร่วมกันทำ และขั้นตอนการพัฒนารูปแบบในขั้นเตรียมการ การสร้างความรู้และความตระหนัก การปฏิบัติ และขั้นสรุปและประเมินผล

2) แนวคิดการพัฒนาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นแนวคิดที่เน้นการพัฒนาในโรงเรียนของกลุ่มครูผู้สนใจ เริ่มต้นจากการระบุสภาพปัญหาและความต้องการของครูก่อนกำหนดจุดพัฒนาที่ชัดเจน มีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มความสามารถของครูในการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ เน้นการพัฒนาครูให้สามารถนำแนวคิด ความรู้ สู่การปฏิบัติจริงในโรงเรียน ร่วมคิด ร่วมทำ และปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง ผู้ให้การอบรมคือครูที่มีความรู้ความเข้าใจ มีความเชี่ยวชาญ สามารถถ่ายทอดประสบการณ์ได้ดี กิจกรรมที่จัดอาจมีหลากหลายรูปแบบโดยใช้วงจร PDCA และกัลยาณมิตรนิเทศ กิจกรรมพัฒนานี้ จะต้องมีการสนับสนุน อำนวยความสะดวกจากผู้บริหาร แนวคิดนี้ปรากฏเป็นยุทธศาสตร์ กำหนดพัฒนาของโรงเรียนตามกลยุทธ์ปรับเปลี่ยนวิธีการหรือขั้นสร้างความรู้ความตระหนัก นอกจากนี้ยังปรากฏในยุทธศาสตร์กัลยาณมิตรนิเทศโดยใช้กลยุทธ์มุ่งสู่การพัฒนาคุณภาพ ผู้เรียนเต็มศักยภาพเป็นตัวขับเคลื่อนในขั้นสรุปและประเมินผล ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรม นิเทศติดตาม ปรับปรุงพัฒนา และสรุปรายงานผล

3) แนวคิดเครือข่ายการเรียนรู้ เป็นแนวคิดที่ส่งเสริมให้บุคคลได้พัฒนาตนเองจากการพูดคุย แลกเปลี่ยนความรู้ แนวคิด และประสบการณ์ในเรื่องที่สนใจร่วมกัน การเรียนรู้จากกลุ่มทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ทั้งการพบหน้าหรือการติดต่อสื่อสารผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ เช่น facebook e-mail เป็นต้น การเรียนรู้จากเครือข่ายช่วยให้ครูมองเห็นแนวทางการปรับเปลี่ยนแนวคิด แนวปฏิบัติสู่ห้องเรียน มีความรู้สึกปลอดภัยมั่นใจเพราะมีผู้นำทาง ให้คำรับรอง แนะนำในการนำความรู้ แนวคิด และประสบการณ์ไปใช้ แนวคิดนี้ปรากฏในยุทธศาสตร์สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ ตามกลยุทธ์ร่วมใจประสานการเรียนรู้ หรือขั้นปฏิบัติโดยใช้กิจกรรมศึกษาดูงาน ประชุมปฏิบัติการ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

## 2.2 การนำรูปแบบไปใช้

ในการนำรูปแบบ อินทนิลรวมใจ ร่วมด้วยช่วยกันไปใช้ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

- 1) ขั้นเตรียมการ เป็นการประชุมชี้แจงและจัดทำแผนดำเนินงาน
- 2) ขั้นสร้างความรู้และความตระหนัก เป็นการสร้างความตระหนัก ระดมพลังสมอง เพื่อร่วมกันกำหนดจุดและวิธีการพัฒนา
- 3) ขั้นการปฏิบัติ เป็นการนำผลและแผนที่ได้จากข้อ 1 และ 2 ลงสู่การปฏิบัติ
- 4) ขั้นสรุปและประเมินผล เป็นขั้นการนิเทศติดตามผลการปฏิบัติ ปรับปรุงพัฒนา และสรุปรายงานผล

ในการดำเนินงานทั้ง 4 ขั้นตอนนี้จะใช้วงจร PDCA ทุกขั้นตอนเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายของแต่ละขั้นตอนให้มากที่สุด

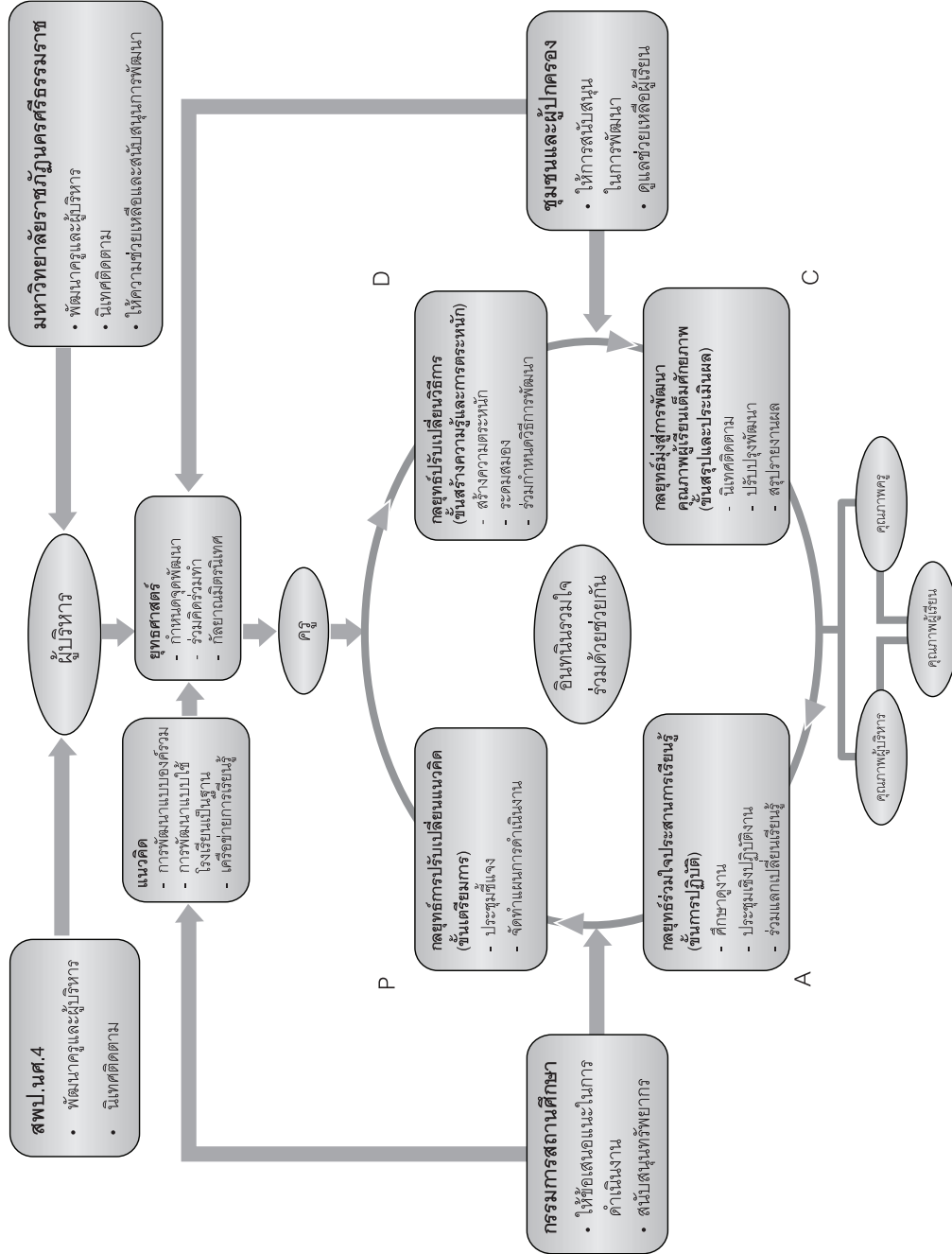
## 2.3 บทบาทของผู้เกี่ยวข้อง

ในการนำรูปแบบอินทนิลรวมใจ ร่วมด้วยช่วยกันไปใช้นั้นผู้พัฒนาได้กำหนดบทบาทของผู้เกี่ยวข้อง 4 กลุ่ม ดังนี้

- 1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 มีบทบาทในการพัฒนาครูและผู้บริหาร รวมทั้งการนิเทศติดตาม
- 2) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช มีบทบาทในการร่วมพัฒนาครูและผู้บริหาร นิเทศติดตาม และให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนการพัฒนา
- 3) กรรมการสถานศึกษา มีบทบาทในการร่วมให้ข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน พัฒนา และสนับสนุนทรัพยากร
- 4) ชุมชนและผู้ปกครองมีบทบาทในการสนับสนุนการดำเนินงานทั้งด้านทรัพยากร และดูแลช่วยเหลือผู้เรียน

รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
แบบอินทนิทรวมใจ ร่วมด้วยช่วยกันของโรงเรียนบ้านอินทนิล รูปแบบ “อินทนิทรวมใจ  
ร่วมด้วยช่วยกัน” นำเสนอได้ดังแผนภาพที่ 33





แผนภาพที่ 33 รูปแบบอินทนิมิตใจ ร่วมด้วยช่วยกันของโรงเรียนบ้านอินทนิมิต



### 3. รูปแบบ “ร่วมคิดร่วมทำ นำผู้เรียนสู่การคิด สัมฤทธิ์ด้วยโครงการ” ของโรงเรียนบ้านน้ำขาว

#### 3.1 แนวคิดการพัฒนารูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน “แบบร่วมคิดร่วมทำ นำผู้เรียนสู่การคิด สัมฤทธิ์ด้วยโครงการ” ของโรงเรียนบ้านน้ำขาว มีที่มาจากแนวคิดหลัก 3 อย่าง คือ แนวคิดการพัฒนาทั้งโรงเรียน การเรียนรู้จากการลงมือทำ และการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้

1) แนวคิดการพัฒนาทั้งโรงเรียน (Whole school approach) เป็นแนวคิดการพัฒนาบุคลากรทุกระดับ ทุกส่วนงาน ของโรงเรียนไปพร้อมกัน เป็นความร่วมมือร่วมใจกันของบุคลากรทุกฝ่ายทั้งผู้บริหาร ครู และบุคลากรอื่นในการปรับปรุงพัฒนา งานของตนเองโดยได้รับความร่วมมือจากผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การพัฒนาทั้งโรงเรียนเป็นการนำเรื่องที่จะเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาเข้าสู่ระบบงานปกติให้ครอบคลุมทุกส่วนงานทุกองค์ประกอบของโรงเรียนเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน นั่นคือทุกคนต้องพัฒนาตนเองและมีส่วนร่วมคิดร่วมทำ อย่างเต็มที่ในการพัฒนา ผู้บริหาร ต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ติดตามนิเทศอย่างกัลยาณมิตรนิเทศ ซึ่งการนิเทศติดตาม อาจมีครูในโรงเรียนหรือผู้เกี่ยวข้องจากภายนอกมาร่วมนิเทศได้ แนวคิดนี้ปรากฏใน ยุทธศาสตร์การกำหนดจุดเน้นในการพัฒนา การร่วมคิดร่วมทำ และยุทธศาสตร์ กัลยาณมิตรนิเทศ

2) แนวคิดการเรียนรู้จากการลงมือทำ (Learning by doing) เป็นแนวคิดที่เน้นการพัฒนาครูโดยให้เรียนรู้จากการลงมือทำด้วยตนเอง ซึ่งยอมรับกันว่า สามารถทำให้ครูเรียนรู้ได้ดีกว่าวิธีอื่น ดังคำกล่าวที่ว่า สิบรู้ไม่เท่าลงมือทำ แนวคิดนี้จะ ช่วยลดปัญหาการพัฒนาครูตามแนวที่ผ่านมาที่ให้ครูฟังคำบรรยายเพียงอย่างเดียวซึ่งเมื่อ ครูกลับไปถึงโรงเรียนไม่สามารถนำสู่การปฏิบัติได้ แนวคิดนี้ปรากฏในยุทธศาสตร์เรียนรู้ จากการปฏิบัติจริงที่ใช้ในการพัฒนาครูให้เกิดการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติด้วยตนเองเป็น นักเรียนก่อนแล้วนำประสบการณ์นั้นมาใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้

3) แนวคิดการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ แนวคิดนี้เน้นการเรียนรู้จาก บุคคลในชุมชนทั้งในและนอกโรงเรียนที่สนใจในสิ่งเดียวกัน อาจเป็นการพบปะ พูดคุยทั้ง แบบทางการและไม่เป็นทางการ หรืออาจใช้สื่อหรือเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ที่นิยมกันใน ปัจจุบัน การเรียนรู้จากเครือข่ายทั้งสองฝ่ายอาจเรียนรู้จากกันและกัน ช่วยให้รู้สึกผ่อนคลาย มั่นใจและมีกำลังใจพัฒนาตนเองมากขึ้น แนวคิดนี้ปรากฏในยุทธศาสตร์การสร้างเครือข่าย การเรียนรู้

### 3.2 ขั้นตอนและกิจกรรมของรูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบร่วมคิดร่วมทำ นำผู้เรียนสู่การคิด สัมฤทธิ์ด้วยโครงการ มีขั้นตอนและกิจกรรมดังนี้

#### 1) ขั้นเตรียมความพร้อม ประกอบด้วยกิจกรรมย่อยคือ

1.1) การสร้างความเข้าใจ และความตระหนักร่วมกัน เป็นการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความตระหนักให้เห็นคุณค่าความสำคัญ ความจำเป็นที่ต้องพัฒนาและประโยชน์ในการพัฒนาตนเองและพัฒนางาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจในงานที่ทำ แนวคิดที่ใช้เป้าหมายที่ต้องการ โดยใช้การประชุมชี้แจง การระดมความคิดเห็นของครู ผู้ปกครอง และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.2) การวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนา โดยการศึกษาสภาพปัญหา วิเคราะห์ผลการบริหารจัดการศึกษา สำนวจสภาพปัญหาที่สำคัญและความต้องการจำเป็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา โดยใช้วิธีการประชุม ระดมความคิดเห็น

1.3) การจัดทำแผนการพัฒนา เป็นการวางแผนในการพัฒนา โดยร่วมกำหนดวิธีการต่างๆ เพื่อพัฒนาตนเองของครูและผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ และมีทักษะในการจัดการเรียนรู้แบบโครงการ เพื่อพัฒนาทักษะการคิดของผู้เรียน

2) ขั้นน้อมรับปฏิบัติ เป็นขั้นการนำกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้กำหนดร่วมกันไว้มาสู่การปฏิบัติโดยมีการกำหนดลำดับของการจัดกิจกรรมพัฒนาครูและผู้บริหารดังนี้

2.1) จัดโครงการประชุม อบรมเชิงปฏิบัติการ การจัดการเรียนรู้โดยใช้โครงการ เพื่อพัฒนาทักษะการคิดของผู้เรียน

2.2) การศึกษาดูงาน เป็นกิจกรรมให้ครูและผู้บริหารมีโอกาสได้เห็นตัวอย่าง แนวทางในการปฏิบัติการจัดการเรียนรู้แบบโครงการ หรือการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะการคิดเพื่อเรียนรู้จากสถานการณ์จริงหรือผู้ที่ประสบความสำเร็จแล้วในโรงเรียนขนาดเล็ก สำหรับนำมาใช้ในการพัฒนาตนเองและงาน

2.3) การทำงานเป็นทีม เนื่องจากมีครูจำนวนจำกัด จึงจัดกิจกรรมให้ครูได้มีโอกาสทำงานร่วมกันเป็นระบบทีม มีการช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน เป็นการสร้างแรงจูงใจ ก่อให้เกิดพลังในการพัฒนา เช่น การออกแบบการจัดการเรียนรู้ร่วมกัน การจัดเตรียมสื่อ การวัดผลและประเมินผลร่วมกัน และการจัดการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นต้น

2.4) การจัดการเรียนรู้ในห้องเรียน เป็นการนำผลการพัฒนาตนเองสู่การปฏิบัติหรือการพัฒนาผู้เรียน ครูจะเกิดการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติว่าสิ่งที่

ออกแบบหรือวางแผนไว้ล่วงหน้าสามารถลงสู่การปฏิบัติได้อย่างไร มากน้อยเพียงใด ต้องปรับปรุงแก้ไขอย่างไรบ้าง

2.5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันและกันด้วยวิธีกัลยาณมิตรนิเทศ เป็นการนำผลการจัดการเรียนรู้มาสะท้อนความคิด แลกเปลี่ยนเรียนรู้ สิ่งที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะเป็นความรู้เพิ่มเติม ช่วยพัฒนาครู และผู้บริหารได้เช่นเดียวกัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทำได้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่มสาระ ระดับโรงเรียนและโครงการ

2.6) การศึกษาด้วยตนเองจากคู่มือ เอกสาร หนังสือ สื่อ สิ่งพิมพ์ สื่อทางอิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง

2.7) ใช้กระบวนการวิจัยควบคู่กับกับกิจกรรมการเรียนการสอน

2.8) การกำกับ ติดตาม การนิเทศภายในแบบกัลยาณมิตรอย่างต่อเนื่องและนำผลการนิเทศไปใช้พัฒนาตนเอง

3) ขั้นรู้ชัดเพราะตรวจสอบ ติดตาม ประกอบด้วย 3 กิจกรรมย่อย คือ

3.1) ติดตาม ประเมินผลการพัฒนาตนเองของครูและผู้บริหารว่ามีความรู้ความเข้าใจและทักษะในการจัดการเรียนรู้โดยใช้โครงงานเพื่อพัฒนาทักษะการคิดมากน้อยเพียงใด กิจกรรมพัฒนาใดได้ผลหรือไม่ได้ผลอย่างไร

3.2) ปรับปรุงพัฒนาแผนและกิจกรรมในการพัฒนาครูและผู้บริหารให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

3.3) สรุปและรายงานผลการพัฒนาครูและผู้บริหารว่าได้ตามที่กำหนดในวัตถุประสงค์หรือไม่ สามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้โครงงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด

4) ขั้นพยายามพัฒนาให้ยั่งยืน

4.1) ครูและผู้บริหารมีการพัฒนาตนเองและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

4.2) ขยายผลสู่เครือข่าย

### 3.3 บทบาทของผู้เกี่ยวข้อง

รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารแบบร่วมคิดร่วมทำ นำผู้เรียนสู่การคิดสัมฤทธิ์ด้วยโครงงาน ของโรงเรียนบ้านน้ำขาว กำหนดบทบาทของผู้เกี่ยวข้องดังนี้

1) ครู มีบทบาทในการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาตนเอง การนำสิ่งที่ได้พัฒนาไปปฏิบัติในห้องเรียน ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน

2) ผู้บริหาร มีบทบาทในการเรียนรู้ วางแผนและดำเนินการพัฒนาตนเอง และครูในโรงเรียน สนับสนุนช่วยเหลือและอำนวยความสะดวก นิเทศติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน

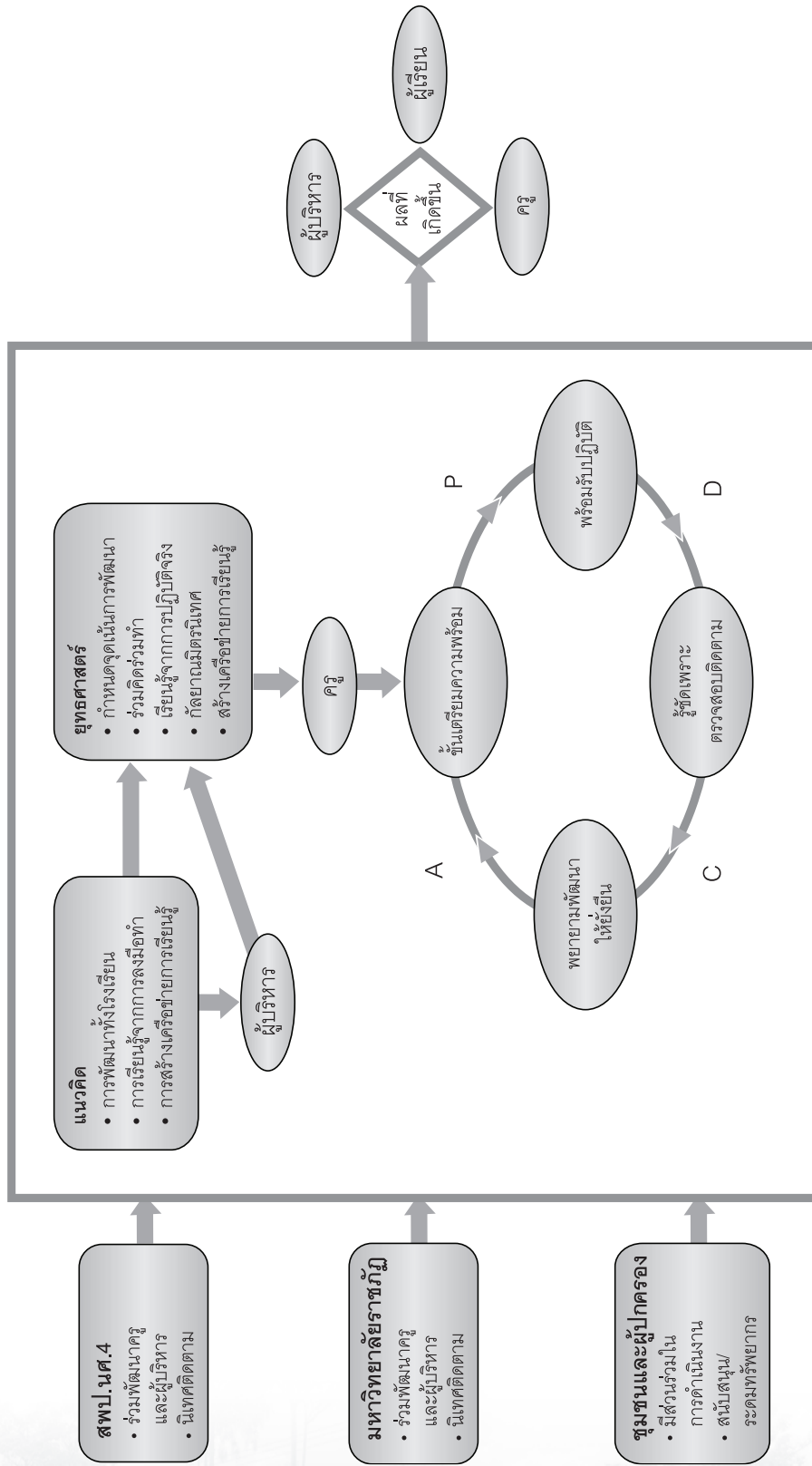
3) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีบทบาทในการร่วมพัฒนาครูและผู้บริหารให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน นิเทศติดตาม และสรุปผลการดำเนินงาน

4) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช มีบทบาทในการร่วมพัฒนาครูและผู้บริหาร นิเทศติดตาม ให้การสนับสนุนทรัพยากร รวบรวมและสนับสนุนผลการดำเนินงาน

5) ชุมชนและผู้ปกครอง มีบทบาทในการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ให้การสนับสนุนทรัพยากรในการดำเนินงาน

รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานแบบร่วมคิดร่วมทำ นำผู้เรียนสู่การคิด สัมฤทธิ์ด้วยโครงการ ของโรงเรียนบ้านน้ำขาว นำเสนอได้ ดังแผนภาพที่ 34





แผนภาพที่ 34 รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบร่วมคิดร่วมทำ  
หน้าผู้เรียนสู่การคิด สัมฤทธิ์ด้วยโครงการของโรงเรียนบ้านน้ำหนาว

## 4. รูปแบบร่วมคิดร่วมทำของโรงเรียนบ้านคลองแคว

### 4.1 แนวคิดการพัฒนารูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานแบบร่วมคิดร่วมทำของโรงเรียนบ้านคลองแควมีที่มาจากแนวคิด 3 อย่าง คือ แนวคิดการพัฒนาทั้งโรงเรียน แนวคิดเกี่ยวกับเครือข่ายการเรียนรู้ และแนวคิดกัลยาณมิตรนิเทศ

1) แนวคิดการพัฒนาทั้งโรงเรียน (Whole school approach) เป็นแนวคิดที่เน้นการพัฒนาบุคลากรและงานทุกส่วนงานของโรงเรียนไปพร้อมกันในเวลาเดียวกัน เป็นการพัฒนาที่บุคคลทุกฝ่ายในโรงเรียนต้องร่วมมือร่วมใจกันในการปรับเปลี่ยนพัฒนาตนเองและงาน ซึ่งต้องปรับให้เข้ากับภาระงานปกติเพื่อให้ครอบคลุมงานและบุคลากรทุกฝ่ายผ่านกระบวนการ PDCA ช่วยให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาทั้งโรงเรียนมีข้อดีอย่างน้อย 2 ประการ คือ ทำให้เกิดการทำงานร่วมกันมากขึ้น และช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเกิดผลชัดเจนในวงกว้าง แนวคิดนี้ปรากฏในทุกขั้นตอนของการดำเนินงานตามรูปแบบ

2) แนวคิดกัลยาณมิตรนิเทศ (Amicable supervision) เป็นแนวคิดที่เน้นการนิเทศให้คำแนะนำเพื่อการปรับปรุง พัฒนา ด้วยความปรารถนาดีต่อผู้รับการนิเทศ เริ่มต้นด้วยการเปิดรับตัวตนของทั้งสองฝ่าย การแสดงออกซึ่งน้ำใจไมตรีที่เปี่ยมด้วยความเมตตา กรุณา ความศรัทธา เชื่อถือ การยอมรับจะเกิดขึ้น ทำให้การนิเทศติดตามทำได้ง่ายขึ้นเกิดผลดีต่อการพัฒนาตนเองและงานของครู การนิเทศแบบกัลยาณมิตรทำได้ทั้งโดยบุคคลภายในและภายนอก สามารถใช้วิธีการและกิจกรรมที่หลากหลาย เช่น การนิเทศแบบคลินิก การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การประเมินตนเอง เป็นต้น แนวคิดนี้ปรากฏในยุทธศาสตร์กัลยาณมิตรนิเทศ ขั้นตอนร่วมปฏิบัติ และร่วมรับร่วมปรับแก้ไข

3) แนวคิดเครือข่ายการเรียนรู้ (Learning network) เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคคลที่สนใจในเรื่องเดียวกัน อาจเป็นบุคคลภายในหรือภายนอกโรงเรียน กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทำได้โดยการพบปะพูดคุยทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ การใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น facebook e-mail blog เป็นต้น การเรียนรู้จากกันและกันช่วยให้ครูมีแบบอย่าง มุมมองใหม่ ๆ ที่กว้างขวางมากขึ้น มีความมั่นใจและเกิดแรงจูงใจต้องการปรับเปลี่ยน ทดลองใช้นวัตกรรมเพิ่มขึ้น แนวคิดนี้ปรากฏในยุทธศาสตร์การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้

### 4.2 ขั้นตอนและกิจกรรมของรูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบร่วมคิดร่วมทำของโรงเรียนบ้านคลองแคว มีขั้นตอนและกิจกรรมของรูปแบบดังนี้

1) ขั้นร่วมใจร่วมฝัน ประกอบด้วย 2 กิจกรรมย่อย คือ

1.1) การสร้างความตระหนักและความเข้าใจ เป็นการจัดกิจกรรม เพื่อสร้างความเข้าใจ ความตระหนักและให้เห็นคุณค่าความสำคัญ ความจำเป็นที่ต้อง พัฒนาและประโยชน์ในการพัฒนาตนเองและพัฒนางาน การกำหนดจุดพัฒนา เพื่อให้เกิด ความเข้าใจในงานที่ทำ แนวคิดที่ใช้ เป้าหมายที่ต้องการ โดยใช้การประชุมชี้แจง การระดม ความคิดเห็นของครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.2) การกำหนดวิธีการและกิจกรรม เป็นการระดมความคิดเห็นเพื่อกำหนดวิธีการและกิจกรรมในการพัฒนาครูและผู้บริหาร จากยุทธศาสตร์ที่กำหนดใน รูปแบบนี้ครูร่วมกำหนดวิธีการพัฒนา โดยการจัดประชุมปฏิบัติการ การศึกษาดูงานและ การรวมกลุ่มพัฒนา

2) ขั้นร่วมสรรค์ร่วมสร้าง เป็นขั้นการกำหนดรูปแบบในการพัฒนาตนเองของครูและผู้บริหารเพื่อให้เกิดความรู้และทักษะในการจัดการเรียนรู้โดยใช้โครงงาน เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาทักษะการคิดของนักเรียน ในขั้นตอนนี้มีการกำหนดลำดับของ การจัดกิจกรรมพัฒนาครูและผู้บริหารดังนี้

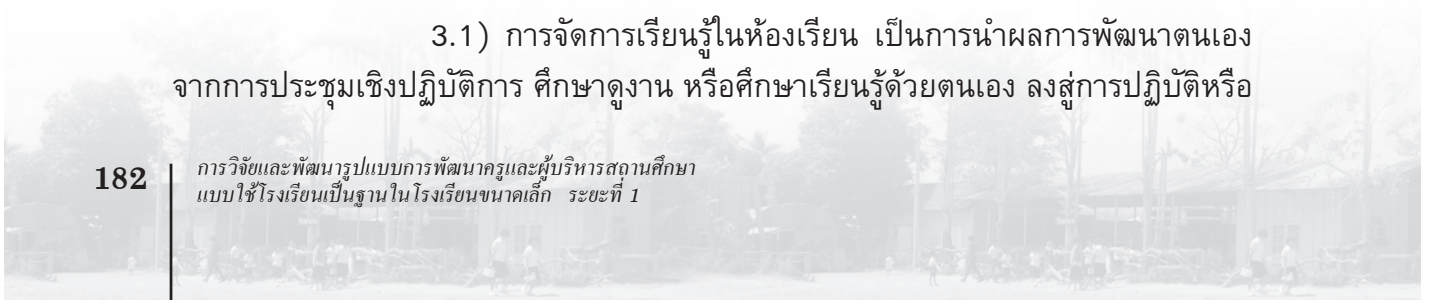
2.1) จัดโครงการประชุมปฏิบัติการ การจัดการเรียนรู้โดยใช้โครงงาน เพื่อพัฒนาทักษะการคิดของนักเรียนเพื่อให้ครูสามารถออกแบบการเรียนรู้และจัดกิจกรรม การเรียนการสอนโดยใช้โครงงานเพื่อพัฒนาทักษะการคิดของนักเรียนได้

2.2) การศึกษาดูงาน เป็นกิจกรรมให้ครูและผู้บริหารมีโอกาสได้เห็น ตัวอย่าง แนวทางในการปฏิบัติการจัดการเรียนรู้แบบโครงงาน หรือการจัดการเรียนรู้เพื่อ พัฒนาทักษะการคิด เพื่อเรียนรู้จากสถานการณ์จริงหรือผู้ที่ประสบความสำเร็จแล้วใน โรงเรียนขนาดเล็กสำหรับนำมาใช้ในการพัฒนาตนเองและงาน

2.3) การรวมกลุ่มพัฒนา เนื่องจากมีครูจำนวนจำกัด จึงจัดกิจกรรม ให้ครูได้มีโอกาสทำงานร่วมกันเป็นระบบทีม มีการช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงานซึ่ง กันและกัน เป็นการสร้างแรงจูงใจ ก่อให้เกิดพลังในการพัฒนา เช่น การออกแบบการ จัดการเรียนรู้ร่วมกัน การจัดเตรียมสื่อ การวัดผลและประเมินผลร่วมกัน และการจัดการ เรียนรู้ร่วมกัน เป็นต้น

3) ขั้นร่วมทางร่วมปฏิบัติ เป็นขั้นการนำแผนในการพัฒนาตนเองของครู และผู้บริหารเพื่อให้เกิดความรู้และทักษะในการจัดการเรียนรู้โดยใช้โครงงาน เพื่อนำไปใช้ ในการพัฒนาทักษะการคิดของนักเรียน ไปปฏิบัติตามขั้นตอนกิจกรรมและระยะเวลาที่ กำหนดไว้ ดังนี้

3.1) การจัดการเรียนรู้ในห้องเรียน เป็นการนำผลการพัฒนาตนเอง จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ ศึกษาดูงาน หรือศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง ลงสู่การปฏิบัติหรือ



การพัฒนาผู้เรียน ครูจะเกิดการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติว่าสิ่งที่ออกแบบหรือวางแผนไว้ล่วงหน้าสามารถนำไปจัดการเรียนรู้ในห้องเรียนหรือพัฒนาผู้เรียนได้มากน้อยเพียงใด ต้องปรับปรุงแก้ไขอย่างไรบ้าง

3.2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันและกันด้วยวิธีกัลยาณมิตรนิเทศ เป็นการนำผลการจัดการเรียนรู้มาสะท้อนความคิด แลกเปลี่ยนเรียนรู้ สิ่งที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะเป็นความรู้เพิ่มเติม ช่วยพัฒนาครู และผู้บริหารได้เช่นเดียวกัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้นี้ทำได้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่มสาระ ระดับโรงเรียนและโครงการ

4) ชั้นร่วมรับร่วมปรับแก้ไข เป็นขั้นตอนการประเมินเพื่อปรับปรุงพัฒนา งานและประสิทธิภาพของรูปแบบในการพัฒนาตนเองของครูและผู้บริหาร ประกอบด้วย 3 กิจกรรมย่อย คือ

4.1) ติดตาม ประเมินผลการพัฒนาตนเองของครูและผู้บริหารว่ามีความรู้ความเข้าใจและทักษะในการจัดการเรียนรู้โดยใช้โครงงานเพื่อพัฒนาทักษะการคิดมากน้อยเพียงใด กิจกรรมพัฒนาได้ได้ผลหรือไม่ได้ผลอย่างไร

4.2) ปรับปรุงพัฒนาแผนและกิจกรรมในการพัฒนาครูและผู้บริหาร ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

4.3) สรุปและรายงานผลการพัฒนาครูและผู้บริหารว่าได้ตามที่กำหนดวัตถุประสงค์หรือไม่ สามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้โครงงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด

#### 4.3 บทบาทของผู้เกี่ยวข้อง

รูปแบบร่วมคิดร่วมทำของโรงเรียนบ้านคลองแควกำหนดบทบาทของผู้เกี่ยวข้อง ดังนี้

1) ผู้บริหาร มีบทบาทในการกำหนดแนวทางพัฒนาตนเองและครูในโรงเรียน สนับสนุน อำนวยความสะดวกในการพัฒนาตนเองและครู นิเทศติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน

2) ครู มีบทบาทในการทำความเข้าใจแนวทางดำเนินงาน มีส่วนร่วมในกิจกรรมพัฒนาตนเอง นำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ให้ข้อมูลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง

3) กรรมการสถานศึกษา มีบทบาทในการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน สนับสนุนทรัพยากรและการดำเนินงานของครูและผู้บริหาร

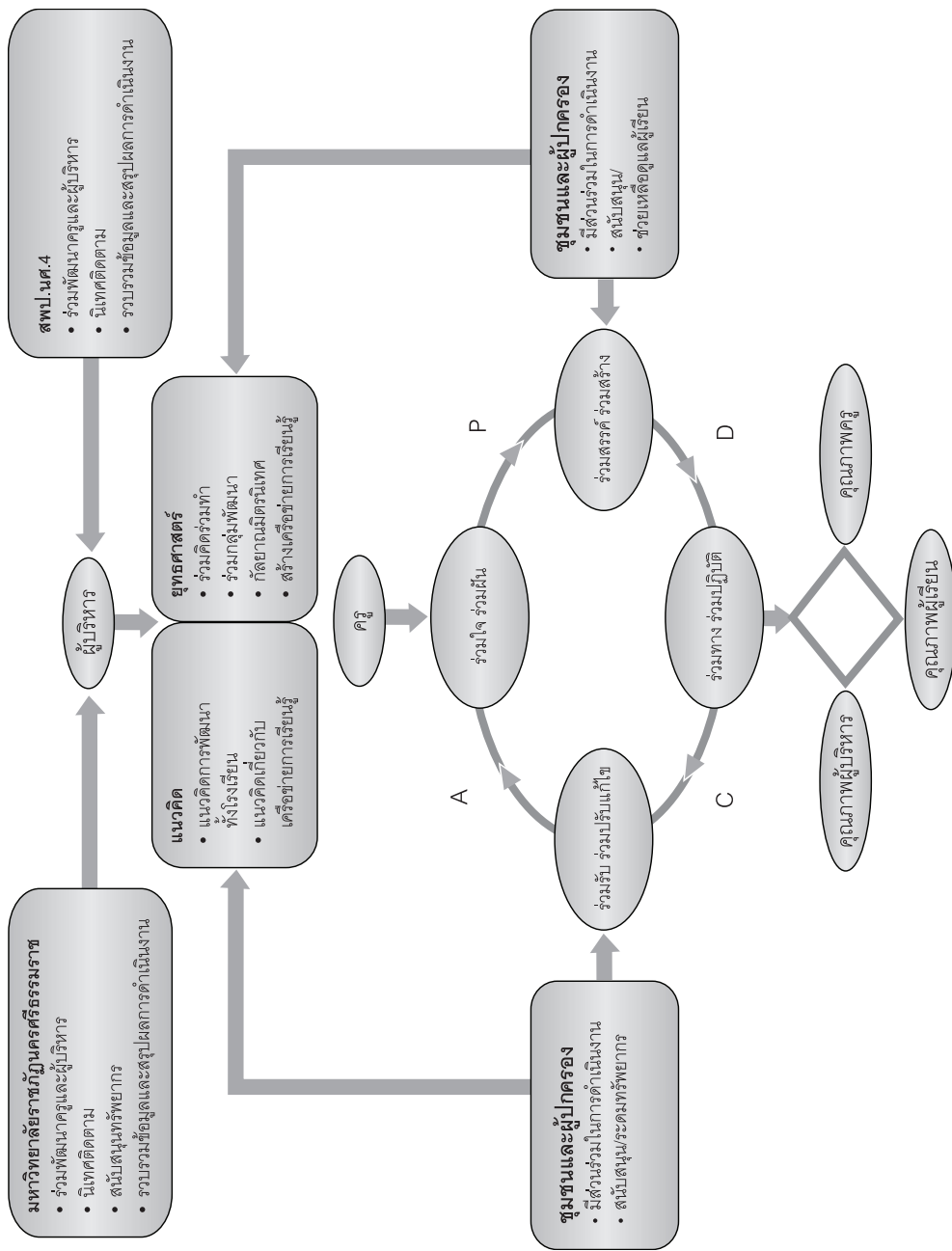
4) ชุมชนและผู้ปกครอง มีบทบาทในการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน สนับสนุนทรัพยากร ช่วยเหลือดูแลผู้เรียน



5) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและมหาวิทยาลัยราชภัฏมีบทบาทในการร่วมพัฒนาครูและผู้บริหาร สนับสนุนช่วยเหลือด้านวิชาการ ทรัพยากร รวบรวมข้อมูล และสรุปผลการดำเนินงาน

รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของโรงเรียนบ้านคลองแคว “แบบร่วมคิดร่วมทำของโรงเรียนบ้านคลองแคว” นำเสนอได้ดังแผนภาพที่ 35





แผนภาพที่ 35 รูปแบบร่วมคิดร่วมทำของโรงเรียนบ้านคลองแคว

# 9

## กรณีศึกษาจังหวัดสงขลา<sup>9</sup>

<b>คณะผู้วิจัย</b>	รองศาสตราจารย์สุเทพ สันติวรานนท์ รองศาสตราจารย์ ดร.นิรันดร์ จุลทรัพย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดร.จรัส อติวิทยาภรณ์ อาจารย์ ดร.อมลวรรณ วีระธรรมโม อาจารย์ขนิษฐา สุวรรณคีรี
<b>หน่วยงาน</b>	คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ

### สรุปผลการวิจัย

สถานศึกษาขนาดเล็กเป็นสถานศึกษาที่มีลักษณะพิเศษมากกว่าสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่ ตลอดจนขนาดใหญ่พิเศษ ทั้งในแง่ของจำนวนนักเรียน จำนวนครู ความพร้อมของทรัพยากร ความสะดวกในการประสานงาน การคมนาคม และการติดต่อสื่อสาร โดยในงานวิจัยครั้งนี้สถานศึกษาขนาดเล็กเป็นสถานศึกษากลุ่มเป้าหมายที่มีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 300 คน ตามเกณฑ์ที่สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษากำหนด ซึ่งครูและผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กเป็นกลุ่มที่ควรให้ความสนใจเป็นพิเศษ เนื่องจากเป็นกลุ่มที่สถานที่ตั้งอยู่ไกลความเจริญ ขาดความพร้อมในด้านต่างๆ ตามที่ได้กล่าวมาข้างต้น ทำให้ครูและผู้บริหารสถานศึกษาบางคนหลีกเลี่ยงที่จะไปปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดเล็กเพราะเกรงจะขาดโอกาสในด้านต่างๆ รวมถึงครูและผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กจำนวนหนึ่งขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ขาดโอกาสในการพัฒนา จึงส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษา ซึ่งจากการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมิน

<sup>9</sup> โปรดศึกษารายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เรื่องนี้ได้จากซีดีที่แนบมาพร้อมเอกสารท้ายเล่มนี้

คุณภาพการศึกษา (สมศ.) พบว่า คุณภาพนักเรียนในสถานศึกษาขนาดเล็กมีปัญหา คือ มีโรงเรียนที่ไม่ผ่านการประเมินของ สมศ. ในรอบที่ 2 กว่า 500 โรงเรียน ซึ่งโรงเรียนเหล่านั้นเป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก ที่ต้องการความช่วยเหลืออย่างเร่งด่วน โดยเฉพาะการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา เพราะครูและผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณภาพย่อมส่งผลต่อการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ และส่งผลต่อนักเรียนที่มีคุณภาพ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ด้วยเหตุผลที่ว่า รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีควรมีความสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา และควรเป็นการพัฒนาที่มาจากสภาพแวดล้อมที่แท้จริงของสถานศึกษา การค้นหาปัญหาและวิธีการต่างๆ ควรเกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา จึงจะทำให้การพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาได้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งในปีงบประมาณ 2554-2555 สถานศึกษาที่เป็นกลุ่มเป้าหมายเป็นสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1 จำนวน 5 แห่ง กระจายอยู่ใน 3 ตำบล อำเภอสทิงพระ จังหวัดสงขลา คือ โรงเรียนวัดพังก (ประชาพิทักษ์) ตำบลสนามชัย โรงเรียนบ้านชะแม โรงเรียนวัดดีหลวง ตำบลดีหลวง โรงเรียนสมเด็จพระเจ้าพะโคะ และโรงเรียนวัดนางเหล้า ตำบลชุมพล

และในการดำเนินการวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ดำเนินการ 3 ระยะ ดังนี้

**ระยะที่ 1 สร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนา** ปีงบประมาณ 2554 มีกิจกรรมดำเนินการดังนี้

- 1.1 กำหนดโรงเรียนกลุ่มเป้าหมาย 5 แห่ง
- 1.2 สร้างความเข้าใจในกรอบแนวคิดในการดำเนินการวิจัยกับคณะผู้วิจัย ครูผู้บริหาร และผู้เกี่ยวข้องในสถานศึกษา 5 แห่ง
- 1.3 ศึกษาสภาพบริบท SWOT ความต้องการจำเป็นของสถานศึกษาโดยการสอบถาม สังเกต สัมภาษณ์ สทนากลุ่ม (Focus Group)
- 1.4 ประชุมคณะผู้วิจัย ครู ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรายละเอียดเกี่ยวกับปฏิบัติการสร้างและปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหาร
- 1.5 เสนอรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารต่อผู้ทรงคุณวุฒิ
- 1.6 จัดทำคู่มือการทดลองใช้รูปแบบ แผนปฏิบัติการและกิจกรรมดำเนินงานในการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนา
- 1.7 เสนอรูปแบบ แผนปฏิบัติการและกิจกรรมต่อสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

**ระยะที่ 2 ทดลองใช้รูปแบบการพัฒนา** ปีงบประมาณ 2555 มีกิจกรรมดำเนินการ ดังนี้

2.1 ประชุมคณะผู้วิจัย ครู ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจในคู่มือ และแผนปฏิบัติการและกิจกรรมดำเนินงานในการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหาร

2.2 ดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาในสถานศึกษาทั้ง 5 แห่ง

2.3 ติดตามผลการดำเนินงานใช้รูปแบบการพัฒนาในสถานศึกษา

2.4 ประชุมผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายและผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อสรุปผลการดำเนินงาน และถอดบทเรียน ปรับปรุงรูปแบบการพัฒนา จัดทำร่างแนวทางในการพัฒนาครูและผู้บริหาร

2.5 นำเสนอและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนากับเครือข่ายวิจัยภูมิภาคอื่น

2.6 เสนอรายงานผลการดำเนินงานต่อสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

**ระยะที่ 3 ขยายผลสู่โรงเรียนเครือข่าย** ปีงบประมาณ 2556

3.1 ประชุมคณะผู้วิจัย ครู ผู้บริหาร ผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาผลการพัฒนารูปแบบ แนวทางการพัฒนาครูและผู้บริหาร และแผนปฏิบัติการและกิจกรรมการดำเนินงานในการขยายผลสู่โรงเรียนเครือข่ายขนาดเล็ก 5 แห่ง

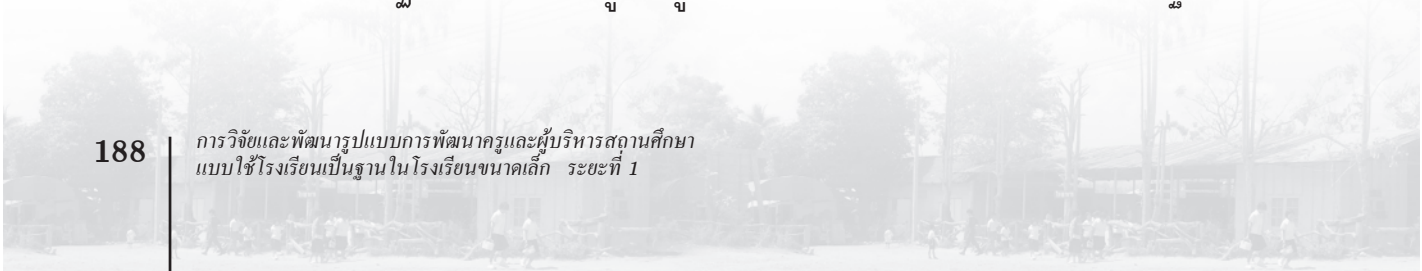
3.2 ปฏิบัติการใช้และติดตามผลการใช้รูปแบบการพัฒนา ขยายผลในโรงเรียนเครือข่าย

3.3 ประชุมคณะผู้วิจัย ครู ผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในระยะเวลาที่ 1-2 โรงเรียนเครือข่ายระยะที่ 3 และผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อสรุปผลการดำเนินการ ถอดบทเรียน ปรับปรุงรูปแบบการพัฒนา และแนวทางการพัฒนา

3.4 นำเสนอและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลการใช้รูปแบบการพัฒนาในการขยายผลสู่โรงเรียนเครือข่ายกับเครือข่ายวิจัยภูมิภาคอื่น

3.5 เสนอรายงานผลการดำเนินขยายผลสู่โรงเรียนเครือข่ายต่อสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

การวิจัยในปีงบประมาณ 2554 มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยศึกษา บริบท การวิเคราะห์ SWOT ความต้องการจำเป็นของสถานศึกษา สังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหาร ประเมินคุณภาพของรูปแบบการปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหาร และเพื่อกำหนดแผนปฏิบัติการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานใน



โรงเรียนขนาดเล็กตามรูปแบบที่สร้างขึ้น เพื่อนำสู่การดำเนินงานระยะที่ 2 ปีงบประมาณ 2555

ซึ่งขอบเขตพื้นที่ดำเนินการคือโรงเรียนขนาดเล็กที่มีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 300 คน ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สงขลา เขต 1 จำนวน 5 แห่ง คือ โรงเรียนวัดพังก (ประชาพิทักษ์) ตำบลสนามชัย โรงเรียนบ้านชะแม โรงเรียนวัดดีหลวง ตำบลดีหลวง โรงเรียนสมเด็จเจ้าพะโคะ และโรงเรียนวัดนางเหล้า ตำบลชุมพล อำเภอสทิงพระ จังหวัดสงขลา โดยเลือกมาแบบเจาะจงและสถานศึกษายินดีเข้าร่วมโครงการ สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบศึกษาข้อมูล บริบทสถานศึกษา แบบสนทนากลุ่มและแบบประเมินคุณภาพของรูปแบบ ส่วนการวิเคราะห์ ข้อมูลในการประเมินรูปแบบจากผู้ทรงคุณวุฒิใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณคือหาค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากข้อเสนอแนะ ผลการวิจัยพบว่า

ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กของโรงเรียนวัดพังก (ประชาพิทักษ์) และโรงเรียนวัดดีหลวง โรงเรียนบ้านชะแม โรงเรียนสมเด็จเจ้าพะโคะ โรงเรียนวัดนางเหล้า และรูปแบบพัฒนาครู และผู้บริหารของสถานศึกษาเครือข่าย (รูปแบบร่วม) จากผู้ทรงคุณวุฒิโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละมาตรฐานการประเมิน พบว่า มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ของรูปแบบโดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งในประเด็นความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบไปใช้ ปฏิบัติจริงในโรงเรียน การสร้างความร่วมมือระหว่างผู้เกี่ยวข้อง และการจัดสรรทรัพยากร สนับสนุนการดำเนินงาน ยกเว้นรูปแบบของโรงเรียนบ้านชะแมในประเด็นความเป็นไปได้ในการสร้างความร่วมมือระหว่างผู้เกี่ยวข้องอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับมาตรฐานด้านความเหมาะสมของรูปแบบทุกสถานศึกษาและรูปแบบร่วมอยู่ในระดับมาก และในประเด็นความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน ความสามารถพื้นฐานของครูและผู้บริหาร แนวทางปฏิรูปการศึกษา แนวทางการประกันคุณภาพการศึกษา และการพัฒนาทักษะวิชาชีพครู และผู้บริหารอยู่ในระดับมากเช่นกัน ส่วนรูปแบบพัฒนาครูและผู้บริหารในแต่ละสถานศึกษามีจุดเน้น ดังนี้

1. โรงเรียนวัดพังก (ประชาพิทักษ์) และโรงเรียนวัดดีหลวง เป็นโรงเรียนที่มีบริบทคล้ายคลึงกันจึงใช้รูปแบบเดียวกันโดยเน้นการมีส่วนร่วมของสถานศึกษาประกอบด้วยผู้บริหาร ครู คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชน และองค์กรต่างๆ โดยใช้กระบวนการ PDCA มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และการเรียนรู้ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการเรียนรู้ ประสิทธิภาพด้าน

ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เกิดแนวปฏิบัติที่ดี ซึ่งได้กำหนดชื่อรูปแบบคือ PDCA: PSC2E Model

2. โรงเรียนบ้านชะแม เน้นการพัฒนาชุดฝึกอบรม ด้วยวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง ใช้ระบบการนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วม โดยคำนึงถึงผลผลิตด้านครูและผู้บริหารที่จะส่งผลกระทบต่อคุณภาพนักเรียน ซึ่งได้กำหนดชื่อรูปแบบคือ PDCA: SDL Program Development Model

3. โรงเรียนสมเด็จพระเจ้าพะโคะ เน้นกระบวนการพัฒนาตามวงจรพัฒนาคุณภาพเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม เรียนรู้จากการปฏิบัติที่ต่อเนื่อง เกิดนวัตกรรมการพัฒนาจากเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอก ซึ่งได้กำหนดชื่อรูปแบบคือ PDCA: SC3P Model

4. โรงเรียนวัดนางเหล้า เน้นหลักการมีส่วนร่วม มีการเรียนรู้ร่วมกัน เรียนรู้จากสภาพจริง โดยใช้ระบบพี่เลี้ยงและการสอนงานจากเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดนวัตกรรมซึ่งเป็นคลังความรู้ในสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษา ซึ่งได้กำหนดชื่อรูปแบบคือ PDCA: KWOS Process Model

5. สถานศึกษาเครือข่าย (รูปแบบร่วม) เน้นการสร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายการเรียนรู้ของสถานศึกษาทั้ง 5 แห่ง โดยให้ทุกสถานศึกษามีส่วนร่วม มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นกระบวนการคุณภาพที่มีความต่อเนื่อง ส่งผลต่อการสร้างแนวปฏิบัติที่ดีต่อสถานศึกษาเครือข่าย ซึ่งได้กำหนดชื่อรูปแบบคือ PDCA: Par Sathingpra Model

### ข้อค้นพบเพิ่มเติมจากการวิจัย มีดังนี้

#### 1. บุคลากร ซึ่งหมายถึง ครูและผู้บริหาร

จากการลงพื้นที่ พบว่า ผู้บริหารและครูในสถานศึกษาขนาดเล็ก ในกลุ่มเป้าหมายมีขวัญกำลังใจในการทำงาน และมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานเพียงบางส่วนคิดเป็นร้อยละ 70 แต่บางส่วนประมาณร้อยละ 30 ที่ไม่อยากจะพัฒนาตนเอง เนื่องจากจะเกษียณอายุราชการ และเนื่องจากเป็นครูในพื้นที่ใกล้สถานศึกษาและมีอาชีพเกษตรกรรม และมีความเป็นอยู่ที่สบาย จึงไม่อยากจะเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนา ดังนั้นการจะทำการพัฒนาจึงต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ครูและผู้บริหารมีความต้องการที่จะพัฒนา

#### 2. คณะกรรมการสถานศึกษา

คณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายเป็นคณะกรรมการที่เข้ามามีส่วนร่วมในการดูแลสถานศึกษา ในเรื่องต่างๆ ไป ส่วนใหญ่มักจะเป็นด้านกายภาพ ส่วนข้อแนะนำทางวิชาการที่เกี่ยวข้องเชิงลึกในการจัดการศึกษายังไม่สามารถให้คำปรึกษาได้ ส่วนใหญ่จะมอบหมายหน้าที่ให้ผู้บริหารสถานศึกษา และครูเป็นผู้ตัดสินใจ

### 3. ภาวะทางเศรษฐกิจของผู้ปกครอง

ในสถานศึกษากลุ่มเป้าหมาย พบว่า มีสถานศึกษาบางแห่งผู้ปกครอง มีฐานะไม่ดีเท่าที่ควร ต้องทำงานเลี้ยงครอบครัวไปวันๆ ดังนั้นเวลาที่จะมาดูแลเอาใจใส่บุตรของตนเองจึงมีน้อย ส่วนใหญ่มอบภาระให้แก่ครูในสถานศึกษา

### 4. การดูแลของเขตพื้นที่

การวิจัยเป็นสถานศึกษาขนาดเล็กที่มีนักเรียนไม่เกิน 300 คน แต่ทางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1 ได้กำหนดความเป็นสถานศึกษาขนาดเล็กตามเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) กำหนดซึ่งมีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 120 คน และมีรูปแบบการนิเทศแบบเฉพาะ 120 คนนี้ ส่วนสถานศึกษาขนาดเล็กตามนิยามในการวิจัยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1 ได้มีระบบเครือข่ายการนิเทศ โดยศึกษานิเทศก์ 1 คน ดูแลสถานศึกษาที่มีบริบทและพื้นที่ใกล้เคียง โดยเฉลี่ย 12 โรงเรียนต่อศึกษานิเทศก์ 1 คน แต่เนื่องจากมีจำนวนศึกษานิเทศก์น้อย และต้องดูแลหลายโรงเรียน ประกอบกับภาระงานของศึกษานิเทศก์ในเขตพื้นที่มีมากทำให้การดูแลบางช่วงขาดความต่อเนื่อง แต่จากการศึกษาพบว่าศึกษานิเทศก์มีการปรับปรุงรูปแบบการดูแลสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยมีทั้งรูปแบบการประสานแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ จึงทำให้การสื่อสารเกิดปัญหาน้อย

### 5. นักเรียน

เนื่องจากเป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวนนักเรียนมีน้อย และจำเป็นต้องรับทุกคนที่มีความประสงค์จะเข้าเรียน พื้นฐานของนักเรียนแต่ละคนมีความแตกต่างตั้งระดับครอบครัว การเลี้ยงดู เศรษฐฐานะ ทำให้ครูต้องจัดการเรียนการสอนที่ต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ทำให้การสอนของครูในบางช่วงล่าช้า ประกอบกับนักเรียนเหล่านี้ส่วนใหญ่ ไม่ได้มีเป้าหมายและให้ความสำคัญในการเข้าศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

### 6. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนารูปแบบ

- 1) ความร่วมมือของผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหาร ครู คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครองในชุมชน
- 2) การดำเนินการควรศึกษาจากข้อมูลที่แท้จริง เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์และต้องเป็นข้อมูลที่มาจากการร่วมคิดร่วมทำ
- 3) ผู้บริหารและครูต้องมีพลังภายใน มีแรงบันดาลใจ และมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาที่แท้จริง
- 4) การดูแลของศึกษานิเทศก์จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1



5) การสร้างเครือข่ายกับสถาบันอุดมศึกษา และสถาบันอุดมศึกษาต้องลงไปช่วยสร้างความเข้มแข็งให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืน

## ข้อเสนอแนะการวิจัย

### ● ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ควรสร้างความเข้าใจกับหน่วยงานระดับเขตพื้นที่ ได้แก่ผู้บริหารระดับเขตพื้นที่ศึกษานิเทศก์ที่ดูแลรับผิดชอบสถานศึกษา ให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน และพร้อมที่จะช่วยสนับสนุน ส่งเสริมรูปแบบการพัฒนาและผู้บริหารให้เกิดผลดี และเกิดคุณภาพการศึกษา
2. ควรเร่งพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ครู คณะกรรมการสถานศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และทำความเข้าใจในรูปแบบและชี้แจงคู่มือการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา แต่ละแห่ง
3. กลยุทธ์การดำเนินการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้ประสบความสำเร็จ ต้องทำควบคู่กับการสร้างขวัญกำลังใจ และดำเนินการในลักษณะทั้งระบบ (Whole School Approach) โดยมีเป้าหมายเดียวกัน คือ มุ่งให้เกิดผลต่อผู้เรียนให้มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นกลไกสำคัญที่สุดที่จะนำไปสู่รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาประสบความสำเร็จ

### ● ข้อเสนอแนะการนำผลวิจัยไปใช้

1. รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นรูปแบบที่มีความเฉพาะเจาะจง และเหมาะสมกับสถานศึกษาที่มีบริบทใกล้เคียงกัน เมื่อสถานศึกษาอื่นๆ จะนำไปใช้ อาจต้องมีการปรับรูปแบบให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาแต่ละแห่ง
2. กลยุทธ์การนำรูปแบบพัฒนาครูและผู้บริหารไปใช้ คือการไปเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา อาจจะทำให้ครู หรือผู้ที่เกี่ยวข้องบางส่วนไม่เห็นด้วย ดังนั้น จึงควรแผนการชี้แจง และการสร้างแนวร่วม ให้เกิดความเข้มแข็ง และช่วยกันขับเคลื่อนให้เกิดการดำเนินการรูปแบบเป็นไปด้วยดี
3. คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการที่จะทำรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กแต่ละแห่งประสบความสำเร็จ
4. ผู้บริหารและครูต้องศึกษาคู่มือให้เข้าใจ และดำเนินการตามแนวปฏิบัติที่กำหนดไว้และควรมีการวางแผนที่ชัดเจน ปฏิบัติจริงจัง เพื่อให้เกิดผลที่ตัวครู

5. สถานศึกษาโดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างความมั่นใจให้เกิดแก่ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

● **ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต**

1. ควรนำรูปแบบพัฒนาครูและผู้บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กไปทดลองใช้หรือปรับใช้ กับสถานศึกษาอื่นๆ ที่มีบริบทใกล้เคียงกัน
2. ควรวิจัยศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กไปใช้
3. ควรศึกษาถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงคุณภาพครู คุณภาพผู้บริหารที่ใช้รูปแบบการพัฒนาทั้งระบบ

**รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน : กรณีศึกษาจังหวัดสงขลา**

**1. รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารและครูโรงเรียนบ้านชะแม**

**ชื่อรูปแบบ PDCA: SDL Program Development Model**

**หลักการ**

1. ครูและผู้บริหารสามารถที่จะพัฒนาตัวเองได้ ไม่ต้องอาศัยผู้อื่นอยู่ตลอดเวลา
2. ประสบการณ์ของครูและผู้บริหารมีคุณค่าอย่างยิ่งควรนำมาเป็นแหล่งความรู้
3. ผู้เรียนแต่ละคนมีความพร้อมที่จะเรียนรู้ต่างกัน จึงให้แต่ละคนเรียนเอง
4. ครูและผู้บริหารมาเรียนด้วยความพอใจและจะนำความรู้ไปใช้งาน
5. ครูและผู้บริหารมาเรียนเพราะต้องการที่จะรู้เห็นและประสบความสำเร็จ

**คำสำคัญ**

1. Self Directed Learning: กระบวนการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเอง โดยในระบบการเรียนส่วนต่าง ๆ จะมีลักษณะดังต่อไปนี้

1.1 ผู้สอน/วิทยากร จะทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำการจัดกระบวนการเรียนรู้และให้ความรู้ในฐานะเป็นแหล่งวิทยากรตลอดจนอำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้

1.2 ผู้เรียน/ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นผู้จัดการเรียนรู้ด้วยตนเองโดยได้รับความช่วยเหลือแนะนำและสนับสนุนจากผู้อื่น เช่น เพื่อนหรือวิทยากร

1.3 วิธีการเรียน เมื่อรับชุดฝึกอบรม วางแผนเรียนรู้ด้วยตนเองให้จบภายในระยะเวลาที่กำหนด ศึกษาเอกสาร ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับกลุ่ม และศึกษาเพิ่มเติมจากแหล่งต่างๆ ทดสอบความก้าวหน้า การเรียนด้วยแบบทดสอบ

2. Inner Supervision System: เป็นการจัดองค์ประกอบของการนิเทศภายในให้มีความสัมพันธ์ เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียนตามองค์ประกอบ 6 ส่วน คือ ตัวป้อน กระบวนการดำเนินงาน การติดตามควบคุมกำกับ ผลผลิต ผลกระทบและข้อมูลป้อนกลับ

2.1 ตัวป้อน (Input) ได้แก่ ส่วนต่างๆที่เป็นองค์ประกอบของระบบ เช่น ผู้บริหาร ครู นักเรียน

2.2 กระบวนการดำเนินงาน (Process) ได้แก่ การปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ขององค์ประกอบเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน

2.2.1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ

2.2.2 การวางแผน

2.2.3 การปฏิบัติการนิเทศ

2.2.4 การประเมินผล

2.3 การติดตาม ควบคุม กำกับ (Control) ได้แก่ การติดตามควบคุมและตรวจสอบเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามปฏิทินการปฏิบัติงาน

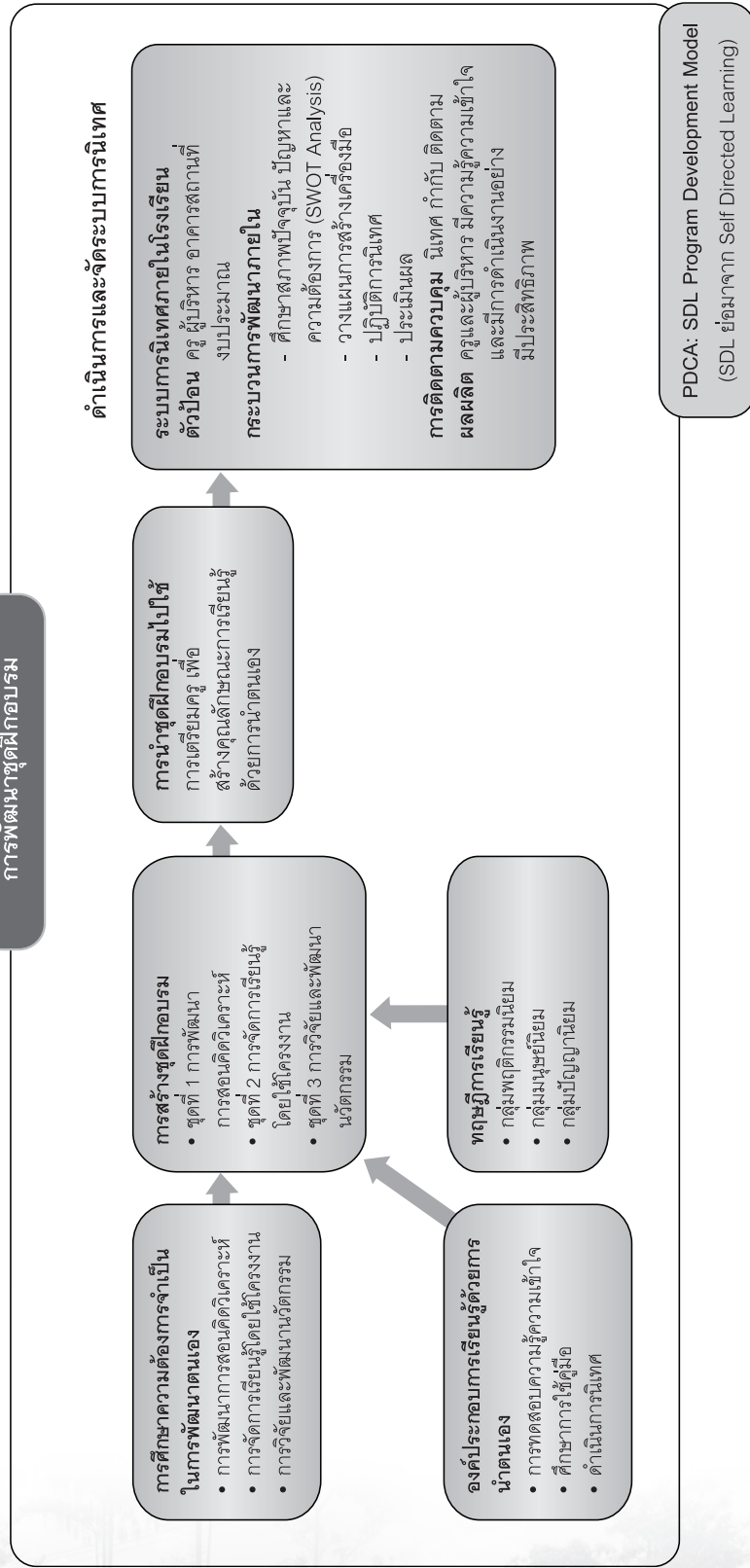
2.4 ผลผลิต (Output) ได้แก่ ผลลัพธ์ หรือจุดมุ่งหมายของการดำเนินงาน คือ ครูปฏิบัติงานตามหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในด้านการสอนและการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

2.5 ผลกระทบ (Impact) ได้แก่ ผลที่เกิดขึ้นต่อเนื่องจากผลผลิต คือนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามเกณฑ์

2.6 ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะต่างๆ ที่นำมาปรับปรุงแก้ไขในการทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. Environment : บริบทที่ส่งผลต่อระบบการนิเทศภายใน ได้แก่ สภาพชุมชน การเมืองท้องถิ่น สภาพทางภูมิศาสตร์และวัฒนธรรมชุมชน

การพัฒนาชุดฝึกอบรม



แผนภาพที่ 36 รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนบางชะแม

● **แนวทางการปฏิบัติการพัฒนาผู้บริหารและครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโรงเรียนบ้านชะแม**

**กลไก/กระบวนการ**

กระบวนการนิเทศภายในแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1:** การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ

1.1 ครูและผู้บริหารร่วมกันตรวจสอบตนเองและความต้องการของกรณีเทศ

ภายใน

1.2 นำข้อมูลสู่กระบวนการวางแผนนิเทศภายใน

**ขั้นตอนที่ 2:** การวางแผน

2.1 ครูและผู้บริหารร่วมกันวางแผนการนิเทศภายใน

2.2 กำหนดผู้นิเทศและบทบาทหน้าที่ของผู้นิเทศก์

2.3 ออกแบบการนิเทศร่วมกันรวมถึงการสร้างแบบประเมินผลการนิเทศ

2.4 กำหนดตารางการนิเทศ

2.5 แจ้งให้ครูและผู้บริหารตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบ

**ขั้นตอนที่ 3:** การปฏิบัติการนิเทศ

3.1 เตรียมความพร้อมก่อนการนิเทศ จัดประชุมผู้เกี่ยวข้อง

3.2 ปฏิบัติการนิเทศตามปฏิทินเน้นการเรียนรู้ร่วมกัน

**ขั้นตอนที่ 4:** การประเมิน

4.1 ประเมินสภาพแวดล้อม

4.2 ประเมินตัวป้อน

4.3 ประเมินกระบวนการ

4.4 ประเมินการติดตามควบคุม

4.5 ประเมินผลผลิต

4.6 ประเมินผลกระทบ

**2. รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารและครูโรงเรียนวัดนางเหล้า**

**ชื่อรูปแบบ PDCA: KWOS Process Model**

**หลักการ**

1. ยึดหลักการมีส่วนร่วม
2. มีการเรียนรู้ร่วมกัน เรียนรู้จากการปฏิบัติ เรียนรู้จากสภาพจริง
3. ใช้ระบบพี่เลี้ยง และการสอนงาน



4. มีเครือข่ายการพัฒนา
5. เน้นการพัฒนาตามสภาพและบริบท
6. มีการเกิดนวัตกรรมการศึกษา ขึ้นในสถานศึกษา

### คำสำคัญ

#### 1. Knowledge Management: การจัดการความรู้

หมายถึง กระบวนการของการนำความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลทุกคน ในสถานศึกษา มาเข้าสู่กระบวนการร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อจัดระบบความรู้ในองค์กร (สถานศึกษา) โดยให้บุคคลทุกคนในสถานศึกษาได้ร่วมกันค้นหา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดเก็บ เผยแพร่และเข้าถึงความรู้ และสร้างเป็นนวัตกรรมที่ต่อกันสู่กระบวนการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา ทั้งด้านคุณภาพการเรียนการสอน คุณภาพนักเรียน และคุณภาพการบริหารจัดการ โดยมีกระบวนการดังต่อไปนี้

1.1 การค้นหาความรู้ในตัวตนของบุคคลทุกคน หมายถึง กระบวนการที่บุคคลทุกคนในสถานศึกษา ได้ร่วมกัน ค้นหาความรู้ในตัวตนของตนเอง และค้นหาความรู้ในสถานศึกษาและจัดหมวดหมู่ของความรู้ให้เป็นระบบ

1.2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการของการจัดให้บุคคลได้มีการนำความรู้ที่มีอยู่ในตนเอง ได้ร่วมนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในแต่ละหมวดหมู่ของความรู้ต่างๆ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามหมวดหมู่ความรู้

1.3 การจัดเก็บความรู้ หมายถึง กระบวนการที่หลังจากได้มีกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แล้วนำสู่กระบวนการจัดเก็บเป็นระบบ โดยใช้เป็นระบบสารสนเทศของสถานศึกษา

1.4 การเผยแพร่ความรู้ หมายถึง กระบวนการของการนำความรู้ที่จัดเก็บอย่างเป็นระบบสู่การให้บุคคลสถานศึกษาได้รับรู้ และเข้าถึงได้ง่ายและสะดวก

1.5 การสร้างนวัตกรรมที่ดีสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการบุคคลทุกคนในสถานศึกษาได้นำความรู้สู่การออกแบบการเรียนการสอนนักเรียน ออกแบบการบริหารจัดการ หรือออกแบบนวัตกรรมต่างๆ ที่นำสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา และนำนวัตกรรมต่างๆที่ออกแบบหรือสร้างขึ้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์ รวมถึงมีการประเมินนวัตกรรม

#### 2. Workshop: การปฏิบัติการ

หมายถึง กระบวนการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้วิธีการปฏิบัติการในเรื่องที่ต้องการพัฒนา เป็นการปฏิบัติการที่ทำให้บุคคลทุกคนในสถานศึกษาได้เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

### 3. On the job training: การพัฒนาในขณะที่ปฏิบัติงาน

หมายถึง กระบวนการพัฒนาครูและผู้บริหารที่เป็นการพัฒนาในขณะที่ปฏิบัติการ เป็นการสอนงาน อาจมีระบบพี่เลี้ยงเข้าไปช่วยสอนงาน ซึ่งพี่เลี้ยงอาจเป็นบุคคลในสถานศึกษาหรือบุคคลภายนอกจากเครือข่ายสถาบันอุดมศึกษา เขตพื้นที่ หรือชุมชน

### 4. Supervision: การนิเทศติดตาม

หมายถึง กระบวนการของการติดตามความก้าวหน้าในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาในเรื่องต่างๆ ที่กำลังพัฒนากันอยู่อย่างเป็นระบบและยึดหลักกัลยาณมิตรโดยมีการดำเนินการดังนี้

- 4.1 การกำหนดเป้าหมายและรูปแบบการติดตามช่วยเหลือ
- 4.2 กำหนดบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นิเทศพร้อมทั้งกำหนดบทบาทหน้าที่
- 4.3 กำหนดตารางการนิเทศ
- 4.4 การปฏิบัติตามสิ่งที่ได้วางแผนแล้ว
- 4.5 การประเมินผลการนิเทศ ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- 4.6 การร่วมหาแนวทางปรับปรุงพัฒนางาน

### 5. PDCA: Plan Do Check Act: กระบวนการคุณภาพ

หมายถึง กระบวนการที่นำสู่การพัฒนาคุณภาพอย่างเป็นระบบ โดย

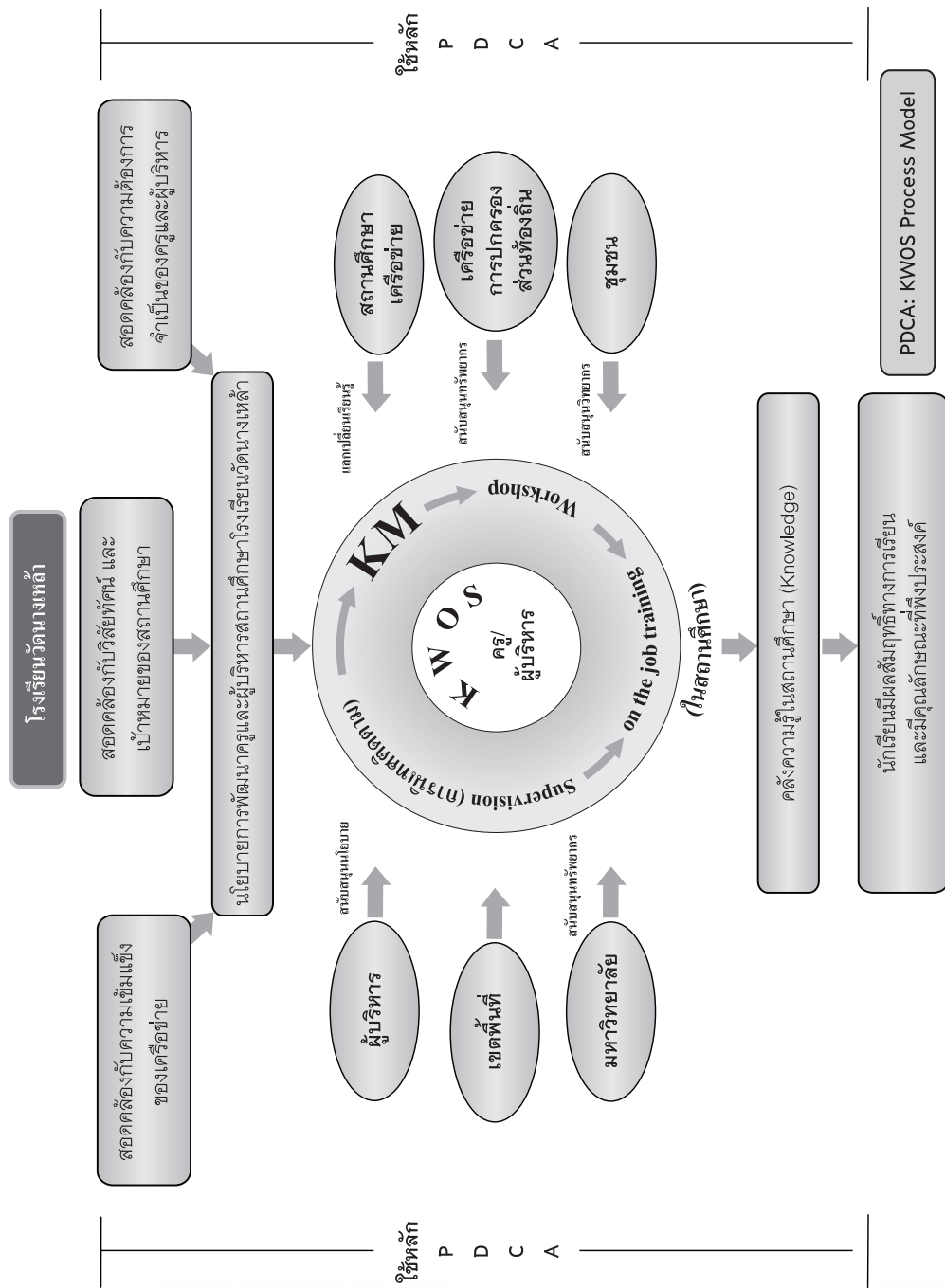
5.1 Plan: การวางแผน หมายถึง กระบวนการเตรียมการในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยการจัดทำแผนการพัฒนาในแต่ละเรื่องที่ต้องการพัฒนา โดยออกแบบเทคนิควิธีการโดยใช้การจัดการความรู้ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ เน้นการสอนงาน และวางแผนการนิเทศติดตามผลความสำเร็จของเรื่องที่กำลังพัฒนา

5.2 Do: การดำเนินการ หมายถึง กระบวนการปฏิบัติการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นไปตามแผนที่กำหนด โดยการพัฒนาใช้ กระบวนการจัดการความรู้ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การสอนงานและมีกระบวนการนิเทศติดตามผลความสำเร็จของงาน

5.3 Check: การตรวจสอบ หมายถึง กระบวนการตรวจสอบผลการพัฒนาครูและผู้บริหารในสถานศึกษา โดยใช้กระบวนการนิเทศอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง เน้นความเป็นกัลยาณมิตร และการชื่นชมกับความสำเร็จ

5.4 Act: การปรับปรุง หมายถึง กระบวนการนำผลการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาสู่การปรับปรุงและพัฒนางานด้านการศึกษาในสถานศึกษาให้ดีขึ้น และสร้างงานออกมาให้เป็นแนวปฏิบัติที่ดี





แผนภาพที่ 37 รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนวัดนางเหล้า



● **แนวทางการปฏิบัติการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาและครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโรงเรียนวัดนางเหล้า**

**กลไก/กระบวนการ**

**การวางแผน:**

**ขั้นที่ 1** การมีส่วนร่วมในการคัดเลือกสาระการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา

**ขั้นที่ 2** แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในสาระที่จะพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา

**ขั้นที่ 3** จัดระบบความรู้ของครูและผู้บริหารสถานศึกษาและกำหนดแกนนำหลัก โดยมีผู้รู้/ผู้ทรงคุณวุฒิ จากภายนอกมาช่วยเป็นที่ปรึกษา

**ขั้นที่ 4** ออกแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิ จากภายนอกมาช่วยเป็นที่ปรึกษา

**การดำเนินการ:**

**ขั้นที่ 5** ดำเนินการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาตามรูปแบบที่กำหนด โดยมีการร่วมกันเรียนรู้ การสอนงาน การปฏิบัติจากสภาพจริง

**การตรวจสอบ:**

**ขั้นที่ 6** การนำความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมและนำไปใช้พัฒนางาน โดยมีกระบวนการนิเทศแบบกัลยาณมิตร คอยช่วยเหลือ ตลอดระยะเวลาและต่อเนื่อง

**การปรับปรุง:**

**ขั้นที่ 7** การนำผลการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา เผยแพร่และให้บุคคลทุกคนในสถานศึกษาได้ ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

**ขั้นที่ 8** ครูและผู้บริหารปรับปรุงนวัตกรรม (งาน)

**3. รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนวัดพังกกและโรงเรียนวัดดีหลวง**

**ชื่อรูปแบบ PDCA: PSC2E Model**

**หลักการ**

1. สถานศึกษาต้องคิดวิเคราะห์โครงการ/กิจกรรมที่จะพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของสถานศึกษา ความต้องการจำเป็น และความพร้อมบริบทของสถานศึกษา



2. กระบวนการในการพัฒนาเป็นไปตามวงจร PDCA คือมีการวางแผน (Plan: P) ปฏิบัติหรือดำเนินกิจกรรม (Do: D) มีการตรวจสอบ ติดตามความก้าวหน้าและประเมินผล (Check: C) และมีการนำผลการดำเนินงานมาพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Action: A)
3. ในการพัฒนาต้องมีการการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Practice)
4. ในการพัฒนาต้องเกิดจากการมีส่วนร่วม เรียนรู้ร่วมกัน (Participation) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Sharing)
5. การดำเนินการพัฒนาต้องให้เกิดประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (effectiveness) แก่ผู้เรียน ตนเอง และสถานศึกษา มีการสรุปบทเรียนที่เกิดขึ้น
6. การดำเนินการพัฒนาต้องเกิดความต่อเนื่อง (Continuity) และเกิดความยั่งยืน (Sustainable Development)
7. สถานศึกษาต้องมุ่งมั่นดำเนินกิจกรรมพัฒนาให้เกิดการปฏิบัติที่ดี (Good Practice) และพัฒนาให้ไปสู่ที่ดีที่สุด (Best Practice)
8. ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้รับผิดชอบต้องมีการนิเทศติดตามประเมินผลทุกกระบวนการ
9. ชุมชน/หน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องให้การสนับสนุนส่งเสริมช่วยเหลือ

### คำสำคัญ

**การวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis)** หมายถึง การจำแนก แยกแยะสิ่งที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาสถานศึกษาซึ่งเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ สำหรับองค์กร หรือโครงการ ซึ่งช่วยให้สถานศึกษากำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อพันธกิจ ซึ่ง SWOT ย่อมาจาก

**S (Strengths)** หมายถึง จุดเด่นหรือจุดแข็ง ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายในสถานศึกษา

**W (Weaknesses)** หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อน ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องของสถานศึกษา จะต้องหาวิธีในการแก้ปัญหา

**O (Opportunities)** หมายถึง โอกาส ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอกสถานศึกษา ที่เอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานของสถานศึกษา

**T (Threats)** หมายถึง อุปสรรค ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นข้อจำกัดที่เกิดขึ้น สถานศึกษาต้องพยายามขจัดอุปสรรคต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานราบรื่น

**ความต้องการจำเป็น** หมายถึง สิ่งที่เป็นแรงจูงใจที่ครู หรือ ผู้บริหารต้องดำเนินการปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาเพื่อให้พันธกิจของสถานศึกษาบรรลุเป้าหมาย

**การประเมินความต้องการจำเป็น(Needs Assessment)** หมายถึง การตัดสินใจเลือกลองสิ่งที่เป็นแรงจูงใจที่ครู หรือผู้บริหารต้องดำเนินการปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาเพื่อให้พันธกิจของสถานศึกษาบรรลุเป้าหมาย เพื่อนำมากำหนดหรือ ทำนโยบาย แผนงาน หรือโครงการใด ๆ เป็นการประเมินก่อนเริ่มทำแผนหรือทำโครงการ

แผนกลยุทธ์/แผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) เป็นแผนการดำเนินงานที่ร่างขึ้นมาอย่างเป็นระบบซึ่งที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อให้บรรลุตามเป้าประสงค์ตามพันธกิจของสถานศึกษา เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ (output) และผลกระทบ (outcome) ที่พึงประสงค์

**การวางแผนเชิงกลยุทธ์**นั้น เป็นการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด มีการวิเคราะห์อนาคตและคิดเชิงการแข่งขัน ที่ต้องการระบบการทำงานที่คล่องตัว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นต้องการดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงในการนำสู่เป้าหมายในอนาคตเพื่อความอยู่รอด (Survive) และความก้าวหน้า (Growth) ของสถานศึกษา ซึ่งมีส่วนอย่างมากต่อการสร้างความเป็นผู้นำ (Leadership) หรือสร้างภาพลักษณ์ (Image) ที่แสดงถึงจุดเด่นของสถานศึกษา ต้องมีการกำหนดเป้าหมายร่วมสำหรับการดำเนินงานในอนาคต ที่เรียกว่า วิสัยทัศน์ มีการคิดในเชิงรุก มุ่งเอาดี เอาเด่น เอาก้าวหน้า ก้าวไกล มุ่งเอาชนะ เอาความยิ่งใหญ่ เน้นคุณภาพ เอาความเป็นเลิศ

**กลยุทธ์** หมายถึง แนวทางที่สถานศึกษาคิดและวิเคราะห์อย่างละเอียด ออกแบบให้นำไปใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยต้องพิจารณาปัจจัยแห่งความสำเร็จเป็นสำคัญ กล่าวคือ พิจารณาว่าในการที่จะบรรลุเป้าประสงค์ ข้อหนึ่ง ๆ นั้น มีปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อความสำเร็จ และต้องทำอะไรจึงจะไปสู่จุดนั้น

**แผนปฏิบัติการประจำปี (Annual Action Plan)** หมายถึง สิ่งที่สถานศึกษา กำหนดเป็นโครงการ/กิจกรรมในแต่ละปีที่มีความเป็นไปได้ และสอดคล้องกับเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้บรรลุตามแผนกลยุทธ์/แผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ ซึ่งเกิดจากการร่วมคิดของบุคลากรในสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้อง

**วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนปฏิบัติการ** เพื่อให้มีแนวทางในการสร้างความสำเร็จให้กับเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ เพื่อป้องกันและลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานไว้ล่วงหน้าเพื่อลดความขัดแย้งในการทำงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงานเพื่อลดความผิดพลาดและลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน เพื่อจัดลำดับความสำคัญและแรงจูงใจของการทำงานไว้ล่วงหน้า เพื่อใช้ในการมอบหมายงานให้กับผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องใครจะ

ต้องทำอะไร เมื่อไร อย่างไร เพื่อใช้ในการกำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายประจำปี เพื่อให้แผนที่วางไว้มีความเป็นไปได้และใกล้เคียงกับการที่จะปฏิบัติจริงให้มากที่สุด

**ความหมายของ PDCA** หมายถึง วงจรการบริหารงานคุณภาพ ประกอบด้วย

**P : Plan** คือ การวางแผนงานจากวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ได้กำหนดขึ้น

**D : Do** คือ การปฏิบัติตามขั้นตอนในแผนงานที่ได้เขียนไว้อย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง

**C : Check** คือ การตรวจสอบผลการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนของแผนงานอย่างต่อเนื่องว่ามีปัญหาอะไรเกิดขึ้น จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงแก้ไขแผนงานในขั้นตอนใด มีการประเมินและรายงานผล

**A : Action** คือ การปรับปรุงแก้ไขส่วนที่มีปัญหา หรือถ้าไม่มีปัญหาใดๆ ก็ยอมรับแนวทางการปฏิบัติตามแผนงานที่ได้ผลสำเร็จ เพื่อนำไปใช้ในการทำงานครั้งต่อไป

เมื่อได้วางแผนงาน (P) นำไปปฏิบัติ (D) ระหว่างการปฏิบัติก็ดำเนินการตรวจสอบ (C) พบปัญหาที่ทำการแก้ไขหรือปรับปรุง (A) การปรับปรุงก็เริ่มจากการวางแผนปฏิบัติ ตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไข รอบต่อ ๆ ไป จึงเรียกวงจร **PDCA**

การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) หมายถึง การที่ครูและผู้บริหารมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากการฝึกหัดหรือประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นการเรียนรู้ในลักษณะกลุ่มย่อยที่มีการนำปัญหาที่กลุ่มสนใจและมีผลกระทบต่อทั้งกลุ่มและองค์กรมาเข้าสู่กระบวนการแก้ปัญหาและการพัฒนาแนวทางแก้ปัญหาและนำไปลงมือปฏิบัติการแก้ไขปัญหานั้น โดยมีลักษณะเฉพาะ มีดังนี้

1. เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงในการทำงาน คือการเรียนรู้ที่มีการนำปัญหาในการทำงานมาเป็นโจทย์ในการเรียนรู้ก็ทั้งต้องมีการคิดหาวิธีในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางานซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อทั้งผู้เรียนเองและองค์กรด้วย

2. เป็นการเรียนรู้โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้อื่นคือการเรียนที่ต้องมีการประชุมระดมสมองเพื่อหาวิธีการที่ดีและเหมาะสมในการดำเนินการเนื่องจากเป็นการเรียนรู้ในลักษณะทีมงานย่อยที่มีสมาชิกจำนวนหนึ่งที่ต้องมีการทำงานร่วมกัน

3. เป็นการเรียนรู้โดยให้ผู้ร่วมงานวิพากษ์และแนะนำคือการเรียนรู้ที่ต้องมีการเสนอแนะและให้ข้อคิดเห็นเมื่อมีการดำเนินการปฏิบัติ และอาจมีการปรับปรุงการปฏิบัติเพื่อความสำเร็จของดำเนินการ

**การมีส่วนร่วม** หมายถึง มุ่งเน้นคนเป็นสำคัญ เป็นการเปลี่ยนแปลงแนวทางการพัฒนาจากระดับบนลงล่าง (Top - down) มาเป็นจากระดับล่างขึ้นบน (Bottom - up) ซึ่งการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับ **4 มิติ** คือ ร่วมการตัดสินใจว่าควรทำอะไรและทำอย่างไร

ร่วมเสียสละในการพัฒนา รวมทั้งลงมือปฏิบัติตามที่ได้อัดฉีดใจ ร่วมในการแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานและร่วมในการประเมินผลโครงการ

**กลยุทธ์การสร้างการมีส่วนร่วม** โดยมุ่งเน้นการสร้างโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง นักเรียน บุคลากรทางการศึกษาทั้งภาครัฐ-เอกชน และทุกภาคส่วนของสังคมเข้ามามีส่วนร่วมดำเนินงานแบบหุ้นส่วน (partner participation) โดยการสร้างแกนนำการเปลี่ยนแปลง (change agents) เพื่อสร้างเครือข่ายการทำงาน และจัดกระบวนการที่เหมาะสมให้ทุกภาคส่วนเห็นความเชื่อมโยงของปัญหาเข้ามาร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำ ร่วมเรียนรู้ และปรับแนวทางให้เหมาะสมในบริบทต่างๆ

**การบริหารแบบมีส่วนร่วม** หมายถึง การที่บุคคลในสถานศึกษา หรือภายนอกสถานศึกษาได้ร่วมกันเพื่อดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและสำเร็จ การมีส่วนร่วมจะอยู่ในขั้นตอนใด ๆ โดยขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์

**การแลกเปลี่ยนเรียนรู้** (Knowledge Sharing) หมายถึง การที่ครู หรือ ผู้บริหารที่มีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกัน มารวมตัวกันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้วยความสมัครใจ เพื่อร่วมสร้างความเข้าใจหรือพัฒนาแนวปฏิบัติในเรื่องนั้นๆ **องค์ประกอบหลัก** ที่สำคัญๆ ได้แก่

**1. คน (People)** ถือว่าสำคัญที่สุด เพราะเป็นแหล่งศูนย์รวมของความรู้ที่สมควรนำออกมาแบ่งปันเป็นอย่างยิ่ง โดยก็ควรจะเป็นคนที่มีความรู้จากการทำงานจริง และอยากจะมาแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้นั้น ด้วยความเต็มใจ

**2. สถานที่ และบรรยากาศ (Place)** เป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีชีวิตชีวาและน่าสนใจ เพราะสถานที่และบรรยากาศที่ดี (สบายๆ ผ่อนคลาย) มีความเหมาะสมกับแต่ละกลุ่มคน จะทำให้คนเหล่านั้นมาเจอกันพูดคุย ปรึกษา วิเคราะห์ปัญหา แบ่งปัน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างสบายใจ

**3. สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ (Infrastructure)** เป็นสิ่งที่สำคัญที่ช่วยให้การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกิดได้ง่ายและสะดวกขึ้น เช่น กระดานสำหรับเขียน คอมพิวเตอร์สำหรับการสรุปและจัดเก็บความรู้รวมถึงการแบ่งปัน (Share) หรือการส่งต่อข้อมูล

การที่จะทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบความสำเร็จ และใช้ประโยชน์ได้จริง ก็ควรคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญๆ ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล (Effective Knowledge Sharing) ดังนี้ 1. กำหนดเป้าหมายการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้ชัดเจนและสัมพันธ์กับเป้าหมายที่สถานศึกษาต้องการพัฒนา 2. สร้างผู้นำที่เป็นแบบอย่าง

3. สร้างเครือข่ายของผู้มีความรู้จากการปฏิบัติ (Human Networks) 4. กำหนดวิธีการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เหมาะสม 5. แบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่นำไปใช้ในงานประจำวันได้ 6. สร้างแรงจูงใจที่สนับสนุนการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้

**ชุมชนปฏิบัติ (Community of Practice : COP)** หมายถึง ชุมชนนักปฏิบัติ หรือชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่รวบรวมกลุ่มคนที่มีความรู้ความสนใจในเรื่องเดียวกัน มาร่วมแลกเปลี่ยน แบ่งปัน เรียนรู้ในเรื่องนั้น ๆ ร่วมกัน เพื่อได้มาซึ่ง Knowledge Assets : KA หรือ ชุมความรู้ ในเรื่องนั้น ๆ สำหรับครูและผู้บริหารเพื่อไปทดลองใช้ แล้วนำผลที่ได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิก อันส่งผลให้ความรู้ที่นั้น ๆ ถูกยกระดับขึ้นเรื่อย ๆ ผ่านการปฏิบัติ ประยุกต์ และปรับใช้ตามแต่สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่หลากหลาย อันทำให้งานบรรลุผลดีขึ้นเรื่อย ๆ

**การติดตามและประเมินผล :** คำว่าติดตาม (Monitoring) และคำว่า ประเมินผล (Evaluation) ทั้งสองคำดังกล่าวมีวิธีทำงานที่แตกต่างกัน คือ การติดตาม เป็นพฤติกรรมที่มีลักษณะต่างจากการประเมินผลดังนี้

**1. การติดตาม** เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลปฏิบัติงานตามแผน ซึ่งมีการกำหนดไว้แล้ว เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจ แก้ไข ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนหรือกำหนดวิธีการดำเนินงานให้เกิดผลดียิ่งขึ้น ดังนั้น จุดเน้นที่สำคัญของการติดตาม คือ การปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อการตรวจสอบ ควบคุม กำกับ การปฏิบัติงานของโครงการจะเกิดขึ้นในขณะที่โครงการกำลังดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้

**2. การประเมินผล** เป็นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ และนำผลมาใช้ในการเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพของการดำเนินโครงการ การประเมินจะเกิดขึ้นในทุกขั้นตอนของโครงการ นับตั้งแต่ก่อนตัดสินใจจัดทำโครงการ ในขณะดำเนินงานในช่วงระยะต่าง ๆ และเมื่อโครงการดำเนินงานเสร็จแล้ว หรือประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการ บางมิตินำมาใช้ในการประเมินความสำเร็จของโครงการว่าบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโครงการที่ตั้งไว้หรือไม่ มีปัญหา อุปสรรคอะไรบ้าง

**3. ความแตกต่างและส่วนที่ซ้ำซ้อนกันของการติดตามและประเมินผล** คือ การติดตาม (Monitoring) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลที่แสดงให้เห็นว่าได้มีการดำเนินการในขั้นตอนต่าง ๆ ของโครงการที่กำหนดได้อย่างไร ข้อมูลที่ได้จะนำมาประกอบเป็นเครื่องมือ ควบคุม กำกับ การดำเนินงานในขณะที่ปฏิบัติโครงการโดยตรง ทั้งในด้านปัจจัย (Input) ด้านกระบวนการดำเนินงาน (Process) และด้านผลผลิต (Output) สำหรับการประเมินผล (Evaluation) มีขอบข่ายกว้างขวาง ขึ้นอยู่ว่าจะประเมินในขั้นตอนใดของ

โครงการ เช่น ก่อนเริ่มโครงการ ขณะดำเนินโครงการซึ่งอาจดำเนินการเป็นช่วง เป็นระยะต่าง ๆ เช่น ทุก 3 เดือน ทุก 6 เดือน ทุกปี ประเมินเมื่อโครงการดำเนินงานไประยะครึ่งโครงการ เป็นต้นหรือเป็นการประเมินผลเมื่อโครงการดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว

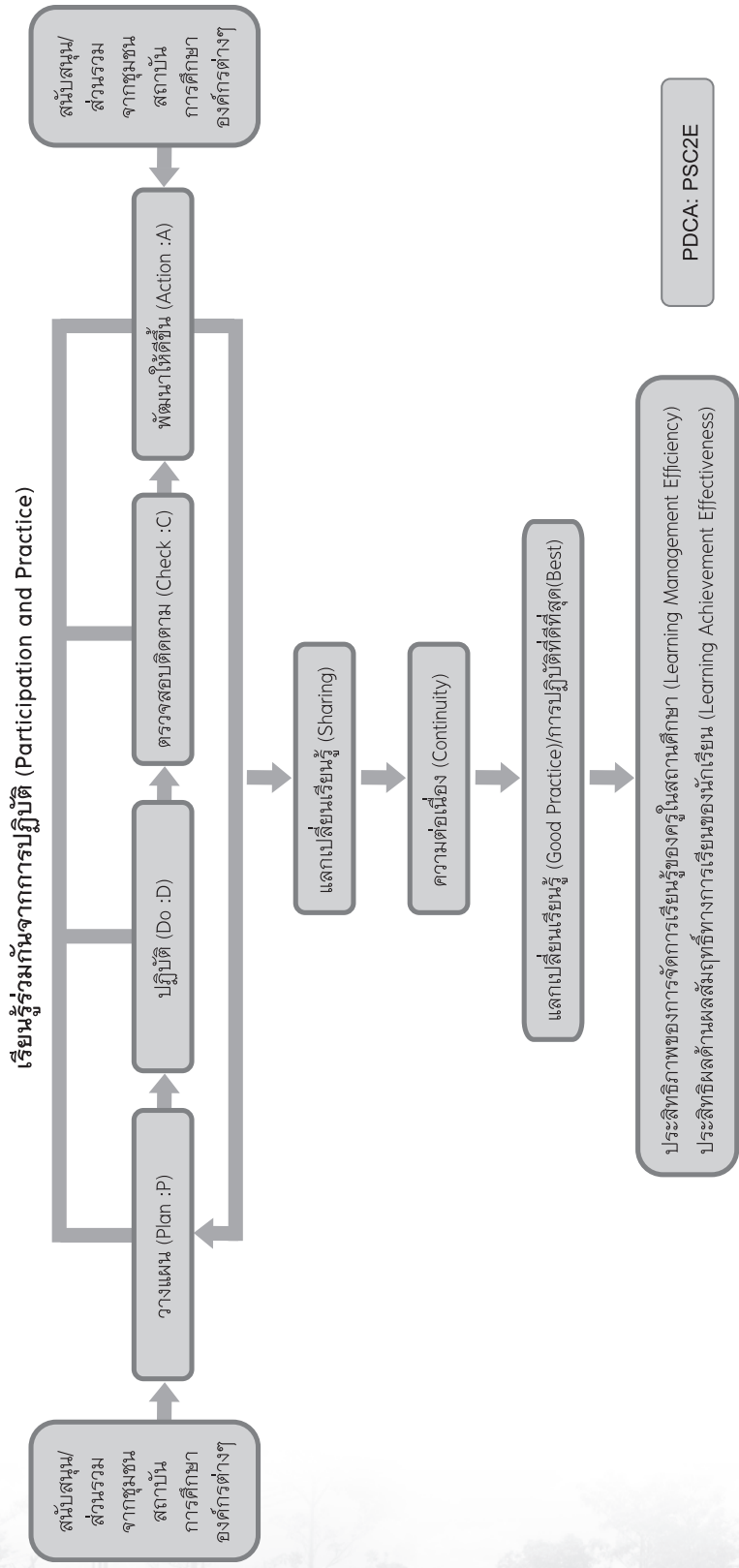
**การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development)** หมายถึง การที่สถานศึกษาได้ดำเนินกิจกรรมที่บรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง ที่นำไปสู่การทำให้มีวัตถุประสงค์ มุมมอง และการดำเนินการใหม่ๆ เกิดขึ้นอยู่เสมอ และเหนือสิ่งอื่นใด ความยั่งยืนคือความเชื่อพื้นฐานที่จะก้าวหน้าต่อไปผ่านทางกระบวนการเรียนรู้ต่างๆ

**การปฏิบัติที่ดี (Good Practice)** หมายถึง ข้อเสนอแนะ คำแนะนำ แนวทางการปฏิบัติงานที่อยู่บนพื้นฐานของความสำเร็จของงาน แสดงถึงการปฏิบัติงานที่เกิดประสิทธิภาพ แต่อาจจะยังไม่ปรากฏหลักฐานยืนยันที่ชัดเจน ต้องหาข้อมูลเชิงประจักษ์มายืนยันผลงาน

**การปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice)** หมายถึง วิธีการทำงาน ระบบการบริหารจัดการ เทคนิควิธีการต่าง ๆ ที่สถานศึกษาใช้เพื่อให้งานนั้นบรรลุเป้าหมายระดับสูงสุด มิใช่เป็นเพียงวิธีการทำงานที่ดีเฉพาะในสถานศึกษาของตน แต่ต้องเป็นการทำงานที่ดีกว่าหรือดีที่สุด ที่ทำให้ผลงานนั้นบรรลุเป้าหมายสูงสุด ซึ่งสถานศึกษาอื่นสามารถนำไปประยุกต์ใช้พัฒนาได้

รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนวัดพังก และโรงเรียนวัดดีหลวง แสดงในแผนภาพที่ 38





แผนภาพที่ 38 รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนวัดพังก ตำบลสนามชัย และโรงเรียนวัดดีหลวง



● **แนวทางการปฏิบัติการพัฒนาผู้บริหารและครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโรงเรียนวัดพังกและโรงเรียนวัดดีหลวง**

**กลไก/กระบวนการ**

เมื่อสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชนได้ร่วมกันวิเคราะห์ SWOT ทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดเป็นนโยบายสำหรับใช้เป็นแนวทาง หรือกรอบในการดำเนินงาน ให้บรรลุเป้าหมาย อันนำไปสู่แผนกลยุทธ์/แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี ทำให้ได้โครงการ/กิจกรรม

ซึ่งในการกำหนดโครงการกิจกรรมในแผนกลยุทธ์/แผนยุทธศาสตร์ แผนงานโครงการ/กิจกรรม ไม่มองแต่นโยบายเพียงมิติเดียว จำเป็นต้องพิจารณาถึงความต้องการจำเป็นของครู ผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงหรือการปฏิรูปการศึกษา อีกทั้งพิจารณาถึงความพร้อม ศักยภาพ บริบททั้งในแง่บุคลากร ทรัพยากรงบประมาณ สิ่งอำนวยความสะดวกประกอบกัน เพื่อให้ได้แผนกลยุทธ์/แผนยุทธศาสตร์ที่มีความเป็นไปได้สูง สามารถพัฒนาสถานศึกษาได้บรรลุตามพันธกิจที่กำหนด

1. สถานศึกษาเขียนโครงการ/กิจกรรม (ระบุรายละเอียดชื่อโครงการ หลักการ และเหตุผล วัตถุประสงค์ ประเด็นที่ต้องการพัฒนา วิธีดำเนินการ (ตามรูปแบบ) จำนวนกลุ่มเป้าหมาย ระยะเวลา งบประมาณ ผลที่คาดว่าจะได้รับและการประเมินผลโครงการ)

2. สถานศึกษาดำเนินโครงการ/กิจกรรม โดยดำเนินการตามวงจร PDCA (Plan Do Check Action)

P: Plan เป็นการวางแผนการดำเนินโครงการ/กิจกรรม

D: Do เป็นการปฏิบัติหรือดำเนินการจัดโครงการ/กิจกรรม

C: Check เป็นการตรวจสอบ นิเทศติดตามความก้าวหน้าทั้งระหว่างและหลังโครงการสิ้นสุด มีการประเมินโครงการ/กิจกรรมและรายงานผล

A: Action เป็นการนำผลการประเมินมาพิจารณาปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือพัฒนาขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่การวางแผน (P) ปฏิบัติโครงการ/กิจกรรม (D) ตรวจสอบประเมิน (C) และพัฒนาต่อไป(A)

ในกระบวนการดังกล่าวสถานศึกษาต้องดำเนินการให้เกิด

1) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Practice : Action Learning) โดยเน้นการลงมือปฏิบัติงาน แก้ปัญหาในทุกขั้นตอนของวงจร PDCA ในลักษณะของทีมงาน/คณะกรรมการ ดังนั้นผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องมาเรียนรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกัน ร่วมกันวิพากษ์ ให้ข้อเสนอแนะในทุกขั้นตอนของการทำงาน เพื่อให้โครงการ/กิจกรรม เกิดประสิทธิภาพ

(Efficiency) ในกระบวนการดำเนินงาน ยังส่งผลให้เกิดประสิทธิผล (Effectiveness) หรือคุณภาพแก่ผู้เรียนในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและคุณลักษณะอันพึงประสงค์

2) การเรียนรู้ร่วมกัน (Participation) หรือการมีส่วนร่วม สถานศึกษาต้องดำเนินการให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ได้เกิดการเรียนรู้ในทุกกระบวนการของการดำเนินงาน โดยมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมลงมือปฏิบัติ ร่วมแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ ร่วมประเมินผลและร่วมเสียดสี เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานและประสิทธิผลหรือคุณภาพแก่ผู้เรียน

3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Sharing: Knowledge Sharing) สถานศึกษาต้องกำหนดประเด็นสำคัญที่จะนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันภายในสถานศึกษา หรือสถานศึกษาเครือข่าย กำหนดบุคคล หลักที่จะนำเสนอและกลุ่มเป้าหมายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สำหรับวิธีการอาจจะใช้การประชุม ประชุมเชิงปฏิบัติการ สัมมนา เป็นต้น ส่วนสถานที่จัด/บรรยากาศ/สิ่งอำนวยความสะดวก พิจารณาตามความเหมาะสม ทั้งนี้การตัดสินใจในส่วนต่างๆ ต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งผลจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะก่อให้เกิดเครือข่าย ของผู้มีองค์ความรู้/ผู้ปฏิบัติภายในสถานศึกษาและเครือข่ายสถานศึกษา

4) ในการดำเนินโครงการ/กิจกรรมพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาหลังดำเนินการสิ้นสุดแล้ว จะต้องนำสาระประสบการณ์ไปใช้ต่อในสถานศึกษา ต้องมีการนิเทศติดตามผล จะต้องเรียนรู้จากการปฏิบัติ มีการเรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์กันภายในโรงเรียน หรือโรงเรียนใกล้เคียง ก็จะทำให้การพัฒนาเกิดความต่อเนื่อง (Continuity) ซึ่งจะไปสู่การพัฒนาที่เกิดความยั่งยืน สามารถใช้เป็นแบบอย่างที่ดี (Good Practice) ที่แสดงถึงการปฏิบัติงานที่เกิดประสิทธิภาพ แต่อาจจะยังไม่ปรากฏหลักฐานยืนยันที่ชัดเจน ต้องหาข้อมูลเชิงประจักษ์มายืนยันผลงาน จาก Good Practice ซึ่งสามารถจะพัฒนาเข้าสู่การปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) นั่นคือวิธีการทำงาน ระบบการบริหารจัดการ เทคนิควิธีการต่างๆ ที่ทำให้ผลงานบรรลุเป้าหมายระดับสูงสุด ไม่ใช่เป็นวิธีการทำงานที่ดีเฉพาะในสถานศึกษาแต่ต้องเป็นการทำงานที่ดีกว่า หรือดีที่สุด ซึ่งที่ทำให้ผลงานนั้นบรรลุเป้าหมายสูงสุด เป็นแบบอย่างสำหรับสถานศึกษาอื่นสามารถนำไปใช้พัฒนาได้

#### 4. รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนสมเด็จพระโสภา

##### ชื่อรูปแบบ PDCA: SC3P Model

##### หลักการ

1. เน้นการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม
2. เน้นกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และเกิดนวัตกรรมการพัฒนางานด้านการศึกษา

3. เน้นกระบวนการที่ต่อเนื่อง
4. ใช้เครือข่ายความร่วมมือ
5. เน้นการพัฒนาตามสภาพและบริบทสถานศึกษา

### คำสำคัญ

1. Sharing: การแลกเปลี่ยนเรียนรู้  
หมายถึง กระบวนการการพัฒนาครูและผู้บริหารที่เน้นให้ทุกคนได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ในเรื่องต่างๆ ที่ต้องการพัฒนา
2. Continuity: ความต่อเนื่อง  
หมายถึง กระบวนการที่มีการพัฒนาครูและผู้บริหารในสถานศึกษาเป็นระยะๆ และต่อเนื่อง จนกว่าครูและผู้บริหารจะได้นวัตกรรมที่จะนำสู่การพัฒนางานด้านการศึกษา
3. Practice: P1: การปฏิบัติ  
หมายถึง กระบวนการพัฒนาครูและผู้บริหารที่เน้นครูและผู้บริหารได้พัฒนาจากการปฏิบัติและเรียนรู้ภายใต้การดูแลของแกนนำในสถานศึกษาหรือภายนอกสถานศึกษา
4. Participatory: P2: การเรียนรู้ร่วมกัน  
หมายถึง กระบวนการที่ให้ครูและผู้บริหารได้เรียนรู้ร่วมกันในแต่ละเรื่องที่กำลังพัฒนา และร่วมค้นหา ออกแบบ นวัตกรรมที่จะนำไปใช้ในการพัฒนานวัตกรรมด้านการศึกษาของแต่ละคน
5. Process: P3: การติดตามความก้าวหน้า  
หมายถึง กระบวนการติดตามความก้าวหน้าการพัฒนาครูและผู้บริหาร ในสาระต่างๆ ที่ดำเนินการพัฒนา โดยให้ครูและผู้บริหารสถานศึกษา ได้นำความรู้ หรือนวัตกรรมที่สร้างขึ้นมานำเสนอ ความก้าวหน้า และให้ทุกคนได้เรียนรู้ร่วมกัน
6. PDCA: Plan Do Check Act: กระบวนการคุณภาพ  
หมายถึง กระบวนการพัฒนาครูและผู้บริหารอย่างเป็นระบบคุณภาพ มีรายละเอียดดังนี้
  - 6.1 Plan: การวางแผน  
หมายถึง กระบวนการเตรียมการในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยจัดทำแผนพัฒนาในแต่ละเรื่องที่ต้องการพัฒนา โดยออกแบบวิธีการที่เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเรียนรู้ร่วมกัน เรียนรู้จากการปฏิบัติ และมีความต่อเนื่องในการพัฒนา



## 6.2 Do: การดำเนินการ

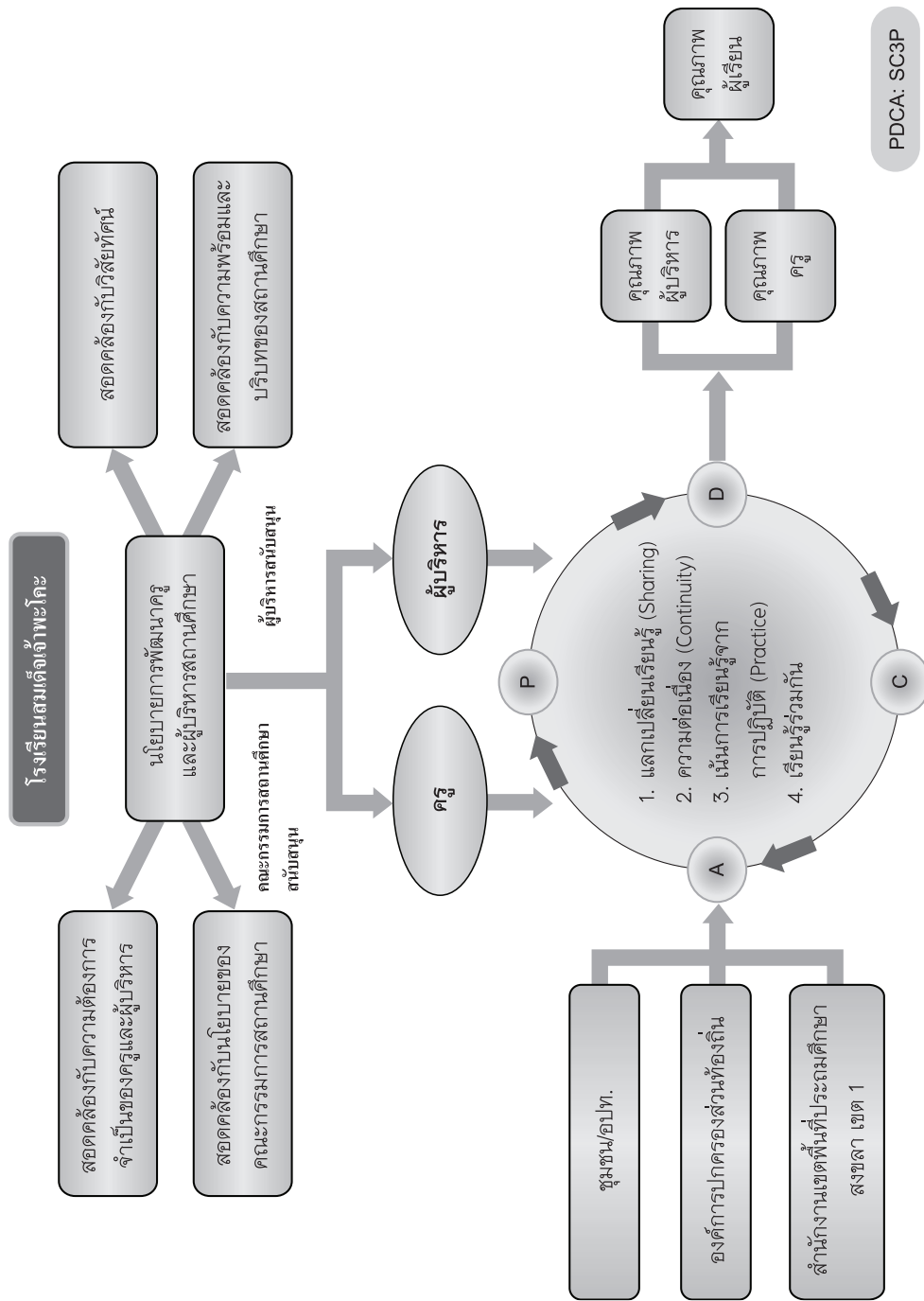
หมายถึงกระบวนการปฏิบัติการพัฒนาครูและผู้บริหาร ซึ่งเป็นไปตามที่วางแผนไว้ โดยใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เรียนรู้ร่วมกัน เน้นการปฏิบัติ และพัฒนาเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง

## 6.3 Check: การตรวจสอบ

หมายถึง กระบวนการตรวจสอบผลหรือการติดตามความก้าวหน้าของการพัฒนาครูและผู้บริหาร อย่างเป็นระยะและต่อเนื่อง จนถึงขั้นที่ได้นวัตกรรมของครูและผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละคน

## 6.4 Act: การปรับปรุง

หมายถึง กระบวนการนำผลการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาทุกกิจกรรม/ทุกโครงการ/ทุกนวัตกรรม สู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อสู่การปรับปรุงเป็นแนวปฏิบัติที่ดีต่อไป



แผนภาพที่ 39 รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหาร โรงเรียนสมเด็จพระเจ้าพะโคะ

● แนวทางการปฏิบัติการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาและครูโดยใช้โรงเรียน  
เป็นฐานโรงเรียนสมเด็จพระเจ้าพะโคะ

กลไก/กระบวนการ

การวางแผน:

ขั้นที่ 1 การมีส่วนร่วมในการคัดเลือกสาระที่จะพัฒนาครูและผู้บริหาร

ขั้นที่ 2 ออกแบบการพัฒนาโดยเน้นการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้

2.1 กำหนดประเด็นหลักการพัฒนา

2.2 หาแกนนำในสถานศึกษา หรือภายนอกสถานศึกษา

การดำเนินงาน:

ขั้นที่ 3 จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเรียนรู้ร่วมกัน

ขั้นที่ 4 ปฏิบัติการสร้างนวัตกรรมร่วมกัน

การตรวจสอบ:

ขั้นที่ 5 การนำเสนอนวัตกรรมรายบุคคล

การปรับปรุง:

ขั้นที่ 6 สร้างเป็นนวัตกรรมที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี



## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

- คมพล สุวรรณภักดิ์และคณะ. (2554). รายงานการวิจัยรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ระยะที่ 1 : ศึกษากรณีโรงเรียนกลุ่มปัญจวิทยาการ อำเภอแหลมทอง จังหวัดตราด. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี .
- จินตนา เวชมีและคณะ. (2554). รายงานวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ระยะที่ 1 : จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2545). กระบวนการปฏิรูปเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน : การประเมินและการประกัน. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น.
- ประยงค์ กลั่นฤทธิ์และคณะ. (2554). รายงานวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ระยะที่ 1 : จังหวัดอุดรธานี. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- ประเวศ วะสี. (2541). ปฏิรูปการศึกษา ยกเครื่องทางปัญญาทางรอดจากความหายนะ. กรุงเทพฯ : มูลนิธิสดศรีสฤษดิ์วงศ์.
- พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์. (2546) รายงานการวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผนการปฏิรูปการผลิตและการพัฒนาครูคณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : บริษัท พิมพ์ดี จำกัด.
- พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์. (2549). รายงานการวิจัย เรื่อง คุณวุฒิของครูและคุณภาพงานครู. เอกสารอัดสำเนา.
- พิชิต ฤทธิ์จรรยาและคณะ. (2552). สภาพและปัญหาการจัดการเรียนการสอนที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์และพรทิพย์ แข่งขัน. (2551). รายงานการวิจัย สมรรถนะครูและแนวทางการพัฒนาครูในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

- มนตรี จุฬาวังทน. (2543). นโยบายการผลิตและการพัฒนาครู. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- วิทยากร เชียงกูร. (2550). รายงานสภาวะการศึกษาไทย ปี 2549 / 2550 : จะแก้ปัญหาและปฏิรูปการศึกษาอย่างไร เป็นระบบองค์รวมได้อย่างไร. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- วรัยพร แสงนภาพวร . (2550). การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดเล็ก. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. เอกสารอัดสำเนา.
- วิษณุ ทรัพย์สมบัติ. (2549). การพัฒนาวัฒนธรรมการประเมินการเรียนการสอนของครู : การฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานด้วยการสร้างเครือข่ายและการคิดสะท้อนอภิमान. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิตภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา บัณฑิตศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วีระ เมืองช้าง. (2551). การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กให้มีคุณภาพได้จริงหรือ... (เอกสารอัดสำเนา)
- ศศิธร เขียวกอ. (2548). การพัฒนาสมรรถภาพด้านการประเมินสำหรับครูโรงเรียนประถมศึกษา : การเปรียบเทียบผลการฝึกอบรมระหว่างการฝึกอบรมครูแบบดั้งเดิมและแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิตภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา บัณฑิตศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา. (2550). รายงานประจำปี.
- สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา. ยุทธศาสตร์การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ปี 2549-2551. (เอกสารอัดสำเนา)
- สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา. (2550). เอกสารประกอบการประชุมเสนอผล “การติดตามสภาวะการณ์ครูรายจังหวัด (Teacher Watch)”. เอกสารอัดสำเนา)
- สมบัติ นพรัักและคณะ. (2554). รายงานวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ระยะที่ 1 : พิษณุโลก. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สมศักดิ์ ภูวิภาดาวรรณและคณะ. (2554). รายงานวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ระยะที่ 1 : จังหวัดเชียงใหม่และเชียงราย. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.



- สุมาลี ชัยเจริญและคณะ. (2554). รายงานวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ระยะที่ 1 : กรณีศึกษาโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุเทพ สันติวรานนท์และคณะ. (2554). รายงานวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ระยะที่ 1 : จังหวัดสงขลา. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- สุรศักดิ์ หลาบมาลา. (2545). การพัฒนาวิชาชีพครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. เอกสารประกอบการสอนนักศึกษาปริญญาโทสาขาบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏธนบุรี. (เอกสารอัดสำเนา)
- เสนอ ภิรมจิตร์ผ่องและคณะ. (2554). รายงานวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ระยะที่ 1 : จังหวัดอุบลราชธานี. คณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2546). รูปแบบการจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน . (2549). รายงานการประเมินโครงการยกระดับคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. การจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก. เอกสารอัดสำเนา.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. ร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก. นำเสนอต่อ คณะกรรมการคุณภาพการศึกษา สพฐ. (เอกสารอัดสำเนา)
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2549). โครงการนำร่องเพื่อวิจัยและพัฒนาสถานศึกษาขนาดเล็กที่ขาดโอกาสในการพัฒนา. เอกสารประกอบการประชุมปฏิบัติการ วันที่ 7-8 สิงหาคม 2549 ณ โรงแรมโลตัส ปางสวนแก้ว จังหวัดเชียงใหม่.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). รายงานการวิจัยและพัฒนานโยบายและแผนการปฏิรูปการผลิตและการพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.ที.ซี.คอมมิวนิเคชั่น.

- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2547). **ข้อเสนอยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษา**. กรุงเทพฯ : บริษัท 21 เซ็นจูรี่ จำกัด.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2545). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2545**. กรุงเทพฯ : บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด .
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2548). **สภาวะการขาดแคลนครูในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. กรุงเทพฯ : บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2550). **สถิติการศึกษาของประเทศไทย ปีการศึกษา 2549**. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดสหชัยบล็อกการพิมพ์.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2547). **ข้อเสนอยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษา**. กรุงเทพฯ : บริษัท 21 เซ็นจูรี่ จำกัด.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2547). **แนวทางการพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2553). **การวิจัยและพัฒนานโยบายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ : บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด .
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2553). **ข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ : บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด .
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2553). **ระบบโรงเรียนคุณภาพระดับโลกขึ้นมาสู่ความเป็นโรงเรียนคุณภาพชั้นนำได้อย่างไร. (พิมพ์ครั้งที่ 2)**. กรุงเทพฯ : บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2552). **แผนยุทธศาสตร์การยกระดับคุณภาพครูทั้งระบบ. (เอกสารอัดสำเนา)**.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2548). **นโยบายการจัดการศึกษาสำหรับเด็กด้อยโอกาส**. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). **สถิติการศึกษาของประเทศไทย ปีการศึกษา 2550**. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค.
- อภิสิทธิ์พร สถิติย์ภาติกุลและคณะ. (2554). **รายงานการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก : กรณีศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช**.

## ภาษาอังกฤษ

- El-Baz, E.A.R., and others. (2003). School-Based Training Modules. USAID-funded Integrated English Language Program (IELP-II). Available from <http://www.ielp2.org/Resources/SBT/Chapters/02INTRODUCTION.pdf>
- Kwakman, K. (2003). Factors affecting teachers' participation in professional learning activities. **Teacher and Teacher Education** 19 : 149-170.
- Sabar, N.,&Hashahar, A. (1999). School-focus in-service training : the key to restructuring schools. *Journal of In-service Education* 25(2): 203-223.
- Scribner, J. P. (1999). Professional development : Untangling the influence of work context on teacher learning. **Educational Administration Quarterly**. 35(2) : 238-266.
- Smylie, M. A., Allensworth, E., Greenberg, R. C., Harris, R., Luppescu, S. (2001). Teacher Professional Development in Chicago : Supporting Effective Practice. **Consortium on Chicago School Research**.
- Powney, J., Edwards, S., Holroyd, C. & Martin, S. (1993). Towards more school-based training in Interchanged No 20. 3-13. Edinburgh: SOED.
- Robinson, R. & Carrington, S. (2002). Professional development for inclusive schooling. *The international Journal of Educational Management*.
- Unesco. (1986). School based in-service training : a handbook. Bangkok : UNESCO Regional Office for Education in Asia and the Pacific.

## เว็บไซต์

<http://www.bopp-obec.info>



## โครงการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ระยะที่ 1

### ที่ปรึกษา

ดร.เอก เพิ่มวงศ์เสนีย์  
นางสาวสุทธาสินี วัชรบูล  
นางโสภณา ตาแก้ว

นางทิพย์สุดา สุขเมธเสนีย์

เลขาธิการสภาการศึกษา  
รองเลขาธิการสภาการศึกษา  
ผู้อำนวยการสำนักนโยบายด้านพัฒนาคุณภาพ  
และมาตรฐานการศึกษา  
ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานการศึกษา  
และพัฒนาการเรียนรู้

### ผู้ทรงคุณวุฒิของโครงการ

รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรางศรี พณิชยกุล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิชิต ฤทธิจรรยา

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต  
ข้าราชการบำนาญ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

### ผู้รับผิดชอบโครงการ

นางสาวสมรัชนีกร อ่องเอิบ

ดร.สุรางค์ วีรกิจพาณิชย์  
นายสำเนา เนื้อทอง  
นางสาวพิกุล กันทะวัง  
นางสาวศนิชา ภาวโน  
นางสาววันวิสา สิงห์พ

หัวหน้ากลุ่มพัฒนาครู คณาจารย์  
และบุคลากรทางการศึกษา สกศ.  
นักวิชาการศึกษาชำนาญการพิเศษ สกศ.  
นักวิชาการศึกษาชำนาญการพิเศษ สกศ.  
นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ สกศ.  
นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ สกศ.  
นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ สกศ.

### ศึกษาข้อมูล วิเคราะห์และออกแบบแนวทางการวิจัย

นางสาวสมรัชนีกร อ่องเอิบ

นายสำเนา เนื้อทอง

หัวหน้ากลุ่มพัฒนาครู คณาจารย์  
และบุคลากรทางการศึกษา สกศ.  
นักวิชาการศึกษาชำนาญการพิเศษ สกศ.

### เรียบเรียงเอกสาร ตอนที่ 1, 2 และบรรณาธิการเอกสาร

นายสำเนา เนื้อทอง

นักวิชาการศึกษาชำนาญการพิเศษ สกศ.

กลุ่มพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา สำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาการเรียนรู้  
สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ  
โทร. 02 668-7123 ต่อ 2513 โทรสาร 02 2431129

เพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรของชาติให้คุ้มค่า  
หากท่านไม่ใช้หนังสือเล่มนี้แล้วโปรดมอบให้ผู้อื่น  
นำไปใช้ประโยชน์ต่อไป