



รายงานการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาคูรู และผู้บริหารสถานศึกษา แบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในโรงเรียนขนาดเล็ก จังหวัดพิษณุโลก

S รายงานการวิจัยและพัฒนา

รูปแบบการพัฒนาคูรู และผู้บริหารสถานศึกษา แบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในโรงเรียนขนาดเล็ก จังหวัดพิษณุโลก



สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

สิ่งพิมพ์ สกศ.อันดับที่ 24/2555

รายงานการวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครู
และผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน
ในโรงเรียนขนาดเล็ก : จังหวัดพิษณุโลก

โดย

รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ นพรัก

รองศาสตราจารย์ ดร.สำราญ มีแจ่ม

รองศาสตราจารย์ เทียมจันทร์ พานิชย์ผลินไชย

ดร.อมรรัตน์ วัฒนาศร

ดร.ชำนาญ ปาณางษ์

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร



สำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาการเรียนรู้

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ



371.107 สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

ส 691 ร รายงานการวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหาร
สถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก :
จังหวัดพิษณุโลก กรุงเทพฯ : 2555.

230 หน้า

1. ครูและการพัฒนา-วิจัย 2. ชื่อเรื่อง

**รายงานการวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา
แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก : จังหวัดพิษณุโลก**

สิ่งพิมพ์ สกศ. อันดับที่ 24/2555

พิมพ์ครั้งที่ 1 กรกฎาคม 2555

จำนวน 1,000 เล่ม

ผู้จัดพิมพ์เผยแพร่ กลุ่มพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา
สำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาการเรียนรู้
สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ
ถนนสุขุโขทัย 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 พริกหวานกราฟฟิค 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



บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

สมบัติ นพรัก¹, สำราญ มีแจ้ง², เทียมจันทร์ พานิชผลินไชย³,
อมรรัตน์ วัฒนาร⁴, ชำนาญ ปากวาง⁵

ความสำคัญและที่มาของปัญหาการวิจัย

ครูและผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กถือเป็นกลุ่มที่ด้อยโอกาสทางวิชาชีพ เพราะสถานที่ทำงานส่วนใหญ่อยู่ห่างไกลความเจริญ ขาดโอกาสและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ครูและผู้บริหารบางคนหลีกเลี่ยงที่จะไปปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็กเพราะรู้สึกด้อย และเกรงจะขาดโอกาสในด้านต่าง ๆ แต่นักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กไม่มีทางเลือก ครูหรือผู้บริหารคนใดที่มาสอนก็ต้องยอมรับเป็นครูของตน แม้ครูจะด้อยคุณภาพ ขาดการพัฒนา ก็ตาม จึงทำให้คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กในชนบทและโรงเรียนขนาดใหญ่มีมาตรฐานของโรงเรียนแตกต่างกัน จากผลการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) พบว่าคุณภาพนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหา กล่าวคือมีโรงเรียนที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ในรอบที่ 2 กว่า 500 โรงเรียน โรงเรียนเหล่านี้คือโรงเรียนขนาดเล็กซึ่งต้องการความช่วยเหลืออย่างเร่งด่วน

การพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กจึงมีความจำเป็นและต้องหารูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสมและแตกต่างไปจากโรงเรียนขนาดใหญ่ เพราะโรงเรียนขนาดเล็กมีครูไม่ครบชั้นหรือครูจำนวนจำกัด การอบรมพัฒนาครูที่ผ่านมาต้องเชิญครูไปอบรมนอกโรงเรียน ตามโรงแรม ห้องประชุมในส่วนกลาง ผลเสียที่ตามมาคือ นักเรียนถูกทอดทิ้ง ทั้งที่มีครูไม่ครบชั้น ขาดการสอนทดแทน ยิ่งทำให้มาตรฐานด้านคุณภาพ

¹ รองศาสตราจารย์ ดร., อดีตนิตยภัตศาสตราจารย์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

² รองศาสตราจารย์ ดร., อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

³ รองศาสตราจารย์, อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

⁴ ดร., อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

⁵ ดร., อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

การศึกษามีช่องว่างห่างออกไปอีก ปัญหาดังกล่าวน่าจะมีการศึกษาวิธีการพัฒนาครูโดยใช้พื้นที่ปฏิบัติงาน เป็นสถานที่พัฒนา คือการพัฒนาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน นั่นคือเป็นการพัฒนาที่ให้ผู้เรียนและครูผู้สอนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาตนเอง ให้สอดคล้องกับความต้องการและตรงกับบริบทของโรงเรียนซึ่งหากพิจารณาความสัมพันธ์ตามหลักการบริหารที่มีคุณภาพเป็นระบบครบวงจร (PDCA) ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร ครู และผู้วิจัยร่วมกันวางแผน (P) ร่วมกันปฏิบัติตามแผน (D) ร่วมกันตรวจสอบ (C) และร่วมกันปรับปรุง (A) และหากผู้บริหารและครูเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมิน ย่อมทำให้ทราบข้อบกพร่องของตนเองได้ การประเมินแบบเสริมพลัง (Empowerment Evaluation) ซึ่งเป็นแนวทางการประเมินที่มีลักษณะเอื้อต่อการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน เน้นให้ผู้เกี่ยวข้องในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมเรียนรู้และประเมิน ประเมินตนเอง สะท้อนผลแก่ตนเอง จนในที่สุดสามารถตัดสินใจและกำหนดตนเองได้ กลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องประกอบด้วยบุคลากรภายในที่ทำการประเมินผลด้วยตนเอง และบุคลากรภายนอกทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ (Coach) หรือผู้อำนวยการความสะดวกในการประเมิน (Facilitator) ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับศักยภาพของบุคลากรภายในว่าต้องการความช่วยเหลือในระดับใด

คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยนครสวรรค์เป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งหนึ่งซึ่งรับผิดชอบการผลิตและให้บริการด้านต่าง ๆ ต่อบุคลากรทางการศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคเหนือตอนล่างและความเห็นความสำคัญว่าการดำเนินการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กมีความจำเป็นอย่างยิ่ง จึงได้ดำเนินการวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กขึ้น

วัตถุประสงค์

1. เพื่อวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดพิษณุโลก
2. เพื่อพัฒนาแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดพิษณุโลก และเผยแพร่แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดพิษณุโลก กำหนดขอบเขต ดังนี้

ขอบเขตด้านระยะเวลา

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

- สรรหานักวิจัย และโรงเรียนเป้าหมาย
- สร้างความเข้าใจและแนวทางการดำเนินงานร่วมกัน
- ศึกษาบริบทและองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง
- ยกร่างและพัฒนารูปแบบ
- ตรวจสอบรูปแบบที่พัฒนาขึ้น
- เตรียมการวางแผนและกำหนดรายละเอียดเพื่อทดลองใช้รูปแบบ

ขอบเขตด้านกลุ่มเป้าหมาย

สถานศึกษาที่เข้าร่วมรับการพัฒนาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 5 โรงเรียนในเขตจังหวัดพิษณุโลก ได้แก่ โรงเรียนวัดดอนน้อย โรงเรียนวัดวังอิทก อำเภอบางระกำ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 โรงเรียนบ้านทุ่งน้อย โรงเรียนบ้านวังสาร อำเภอบางกระทุ่ม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2 โรงเรียนวัดเขาน้อย อำเภอพรหมพิราม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

ขอบเขตด้านการดำเนินการ

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

นิยามเชิงปฏิบัติการ

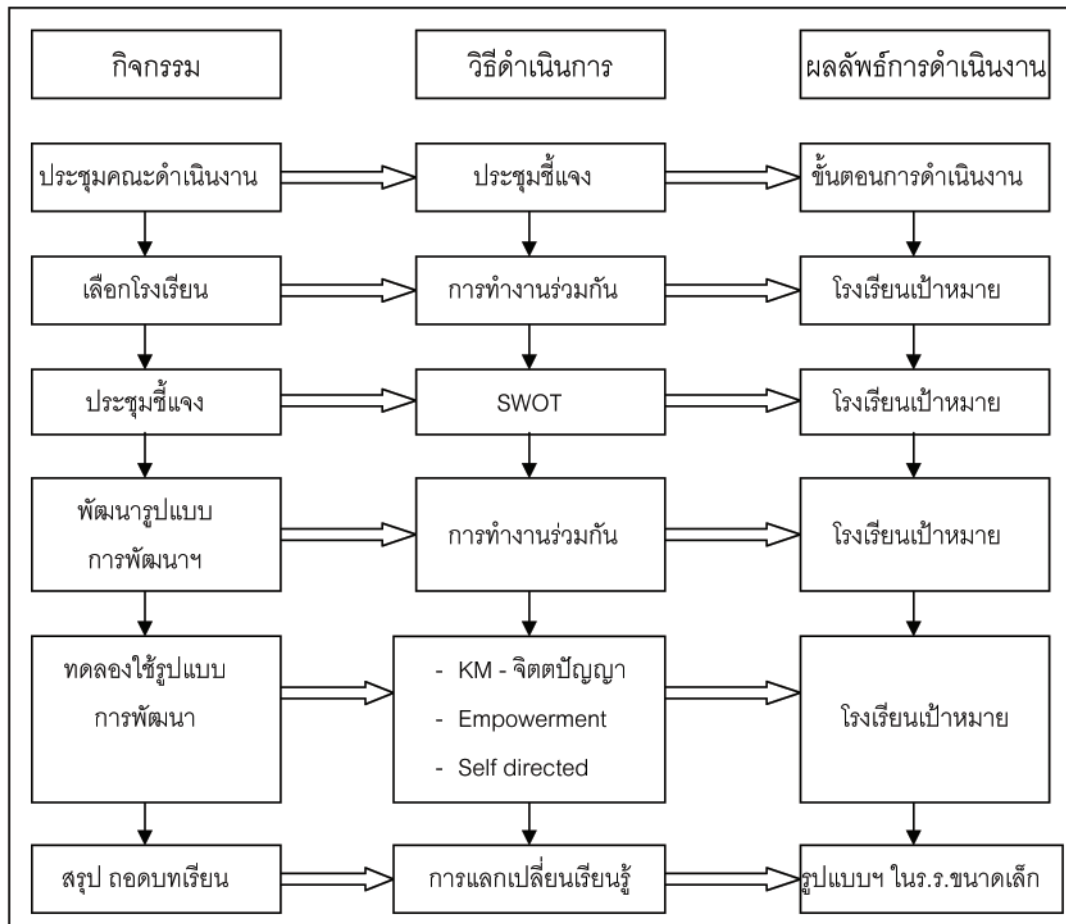
โรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีจำนวนนักเรียนต่ำกว่า 300 คน ลงมา

การฝึกอบรมแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง การฝึกอบรมหรือพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาที่จัดขึ้นในโรงเรียน โดยโรงเรียนเป็นเจ้าของโครงการหรือแผนการฝึกอบรม มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของครูและผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนากระบวนการบริหาร การจัดการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพผู้เรียน เป็นการฝึกอบรมที่ตอบสนองต่อสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนและผู้เข้าฝึกอบรม มีครูผู้นำการปฏิรูปการเรียนรู้หรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องเป็นหลักในการจัดฝึกอบรม ผู้เข้ารับการอบรมสมัครใจเข้ารับการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรมเน้นการฝึกปฏิบัติจริงที่นำสู่ห้องเรียน มีการร่วมคิดร่วมทำ ร่วมเรียนรู้ระหว่างผู้ให้และผู้รับการฝึกอบรม มีการนิเทศ ติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องในลักษณะ “กัลยาณมิตรนิเทศ” การอบรมใช้กระบวนการประเมินครบวงจรที่ทำให้เกิดวัฏจักรของการพัฒนาครูแบบยั่งยืน



กรอบการดำเนินงาน

จากการศึกษาเอกสาร วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง คณะผู้วิจัยได้ประชุม ตกลงร่วมกันถึงแนวทางการดำเนินการพัฒนากรอบการดำเนินงานดังนี้



ภาพ 1 กรอบการดำเนินการวิจัย

จากภาพกรอบการดำเนินงานวิจัยข้างต้นอธิบายได้ดังนี้ หลังจากทีคณะผู้วิจัยได้รับ วิทยุการวิจัยมาแล้วคณะผู้วิจัยจะทำการประชุมร่วมกันเพื่อสร้างความเข้าใจในการดำเนินงาน ให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน เมื่อได้ข้อสรุปร่วมกันแล้วทางคณะผู้วิจัยจึงได้ประสานไปยัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1, 2 และ 3 โดยการทำงานร่วมกันระหว่าง ฝ่ายศึกษานิเทศก์ที่รับผิดชอบทำการร่วมคัดเลือกโรงเรียนตามเกณฑ์ที่กำหนด จากนั้นจึง

จะได้เดินทางไปยังโรงเรียนเป้าหมายเพื่อประชุมชี้แจงในการดำเนินงาน และให้ทุกฝ่ายร่วมกันกำหนดรูปแบบการพัฒนาโรงเรียนตนเอง ซึ่งในขั้นตอนนี้ทางคณะวิจัยได้ใช้กระบวนการ SWOT เป็นหลักในการดำเนินงาน และหลังจากกำหนดรูปแบบการพัฒนาแล้วจึงดำเนินการตามแผนที่กำหนด โดยใช้กระบวนการต่าง ๆ ได้แก่ หลักการทำงานร่วมกัน การจัดการความรู้ การเสริมพลังการทำงาน และระบบกัลยาณมิตรนิเทศ เป็นแนวทาง จากนั้นจึงทำการถอดบทเรียนในแต่ละกลุ่มเป้าหมายและให้แต่ละกลุ่มเป้าหมายร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งจะทำให้ได้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก

การยกย่องรูปแบบ

ในการดำเนินการยกย่องรูปแบบนั้นคณะผู้วิจัยได้ทำการเชิญตัวแทนสถานศึกษาแต่ละแห่ง และบุคลากรที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมปรึกษาหารือเพื่อทำการกำหนดรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยวิธีการดังกล่าวประกอบด้วย

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

ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้นำเสนอผลการวิจัยดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์สภาพการจัดการเรียนการสอนของครูโรงเรียนวัดวังอิทก โรงเรียนวัดดอนอภัย โรงเรียนบ้านวังสาร โรงเรียนบ้านทุ่งน้อย และโรงเรียนวัดเขาน้อย

ผลที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นต่อการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของครูภาพรวมทุกโรงเรียน เห็นด้วยต่อการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง โดยมีข้อคำถาม ได้ค่าเฉลี่ยสูงสุด นั้น ได้แก่ ครูจะทุ่มเทความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อให้

การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางประสบความสำเร็จอยากให้ผู้เรียนและผู้ปกครองเห็นประโยชน์ของการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง และเห็นความสำคัญของผู้เรียนมากขึ้น และไม่เห็นด้วย ได้แก่ ไม่มีความจำเป็นที่ครูต้องการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางเป็นเรื่องที่ยุ่งยาก, การถูกจำกัดบทบาทมากขึ้นในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและไม่ชอบการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางผลการวิเคราะห์การบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ในหมวดที่ 1 พฤติกรรมการบริหารด้วยภาวะผู้นำ (Leadership) จะพบว่าผู้บริหารศึกษามีพฤติกรรมการบริหารด้วยภาวะผู้นำโดยรวมได้ตรงกับความเป็นจริงมาก ($\bar{X} = 4.18$, s.d. = .37) พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร ด้านการบริหารพบว่าผู้บริหารศึกษามีพฤติกรรมการบริหารด้านวิชาการโดยรวมได้ตรงกับความเป็นจริงมาก พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร ด้านการบริหารงานบุคคลพบว่าผู้บริหารศึกษามีพฤติกรรมการบริหารด้านบุคคลโดยรวมได้ตรงกับความเป็นจริงมาก พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร ด้านการบริหารงานทั่วไปพบว่าผู้บริหารศึกษามีพฤติกรรมการบริหารด้านบริหารงานทั่วไปโดยรวมได้ตรงกับความเป็นจริงมาก

2. ผลการนำเสนอแผนกลยุทธ์ศาสตร์การพัฒนาคูและผู้บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

2.1 โรงเรียนวังอิทก

❖ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาศักยภาพสถานศึกษาและการพัฒนาศักยภาพผู้นำสถานศึกษาในการบริหารสถานศึกษา

เป้าประสงค์ที่ 1 พัฒนาสถานศึกษาและผู้นำในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม

ตัวชี้วัด ผู้บริหารสถานศึกษากรรมการสถานศึกษาผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา

กลยุทธ์ ผู้มีส่วนได้เสียเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา

เป้าประสงค์ที่ 2 สถานศึกษาได้รับการพัฒนาเครื่องมือในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน

ตัวชี้วัด สถานศึกษามีแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ครอบคลุมการภารกิจตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ

กลยุทธ์ พัฒนาและปรับปรุงแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาครอบคลุม
มาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ

เป้าประสงค์ที่ 3 จัดระบบการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัด ดำเนินการจัดระบบการบริหารแบบบูรณาการและการประกัน
คุณภาพภายในสถานศึกษาสอดคล้องกับโรงเรียนขนาดเล็ก

กลยุทธ์ พัฒนาโครงสร้างการบริหารขององค์กร ระบบงาน ระบบข้อมูล
สารสนเทศใช้ในการตัดสินใจในการทำงานและจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา

เป้าประสงค์ที่ 4 ผู้นำสถานศึกษาได้รับการพัฒนาในรูปแบบการเปลี่ยนแปลง
ของการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัด ระดับความสำเร็จของการบริหารจัดการตามภารกิจของโรงเรียน

กลยุทธ์ ผลผลิตจากการบริหารจัดการของสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จ

**❖ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาศักยภาพครูผู้สอนในการจัดประสบการณ์
ให้กับผู้เรียน**

เป้าประสงค์ที่ 1 ครูจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพโดยเน้นผู้เรียน
เป็นสำคัญ

ตัวชี้วัด ครูผู้สอนมีแผนงาน แผนการจัดการความรู้โครงการ กิจกรรม
การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

กลยุทธ์ ครูสามารถออกแบบและจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความ
แตกต่างระหว่างบุคคลและการพัฒนาของผู้เรียนเพื่อนำผู้เรียนไปสู่เป้าหมาย

เป้าประสงค์ที่ 2 การใช้คอมพิวเตอร์ , CAL และGSP ประกอบการสอน

ตัวชี้วัด ครูสามารถใช้สื่อและเทคโนโลยีที่เหมาะสมนำมาประยุกต์ใช้
ในการเรียนการสอนเกิดประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ พัฒนาและส่งเสริมการใช้คอมพิวเตอร์ , CAI และ GSP ประกอบ
การสอนของครูผู้สอน

เป้าประสงค์ที่ 3 การทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน

ตัวชี้วัด ครูผู้สอนมีการจัดทำวิจัยเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนการสอน

กลยุทธ์ พัฒนาและส่งเสริมครูจัดทำวิจัยเพื่อแก้ปัญหาผู้เรียน



2.2 โรงเรียนวัดดอนอภัย

❖ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารในการบริหารโรงเรียน
เป้าประสงค์ที่ 1 ผู้บริหารได้รับการพัฒนาในการบริหารโรงเรียนภายใต้การเปลี่ยนแปลง

ตัวชี้วัด ระดับความสำเร็จของการบริหารภายใต้ความเปลี่ยนแปลง
กลยุทธ์ การศึกษาจากกรณีศึกษาของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ
และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการบริหารโรงเรียนของโรงเรียนที่เข้าร่วมการวิจัย

เป้าประสงค์ที่ 2 ระบบการบริหารโรงเรียนที่มีคุณภาพ

ตัวชี้วัด มีระบบการบริหารบูรณาการกับการประกันคุณภาพการศึกษา
กลยุทธ์ พัฒนาโครงสร้างองค์กรระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลเพื่อ
ใช้ในการบริหารและประกันคุณภาพการศึกษา

เป้าประสงค์ที่ 3 การบริหารแบบมีส่วนร่วม

ตัวชี้วัด ผู้นำชุมชนและผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน
กลยุทธ์ การให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน

❖ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาศักยภาพของครูในการจัดกิจกรรมการเรียน
การสอน

เป้าประสงค์ที่ 1 ครูได้รับการพัฒนาในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

ตัวชี้วัด ระดับความสำเร็จในการเรียนการสอน
กลยุทธ์ ครูได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในโรงเรียนเครือข่ายที่เข้าร่วม
การวิจัย

เป้าประสงค์ที่ 2 ครูมีการพัฒนาตนเอง

ตัวชี้วัด ที่ครูได้รับการเลื่อนวิทยฐานะ
กลยุทธ์ ครูเข้ารับการอบรมของ เพื่อเลื่อนวิทยฐานะ

เป้าประสงค์ที่ 3 ครูร่วมกับวิทยากรบุคคลภายนอกร่วมกันจัดกิจกรรมการเรียน

การสอน
ตัวชี้วัด วิทยากรบุคคลภายนอกได้มามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม
การเรียนการสอน

กลยุทธ์ การให้วิทยากรบุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการจัด
กิจกรรม การเรียนการสอน

2.3 โรงเรียนบ้านวังสาร

ยุทธศาสตร์ของโรงเรียน

1. ครูพร้อมใช้หลักสูตรด้วยความชำนาญอย่างมีคุณภาพ
2. จัดการเรียนรู้โดยยึดนักเรียนเป็นสำคัญ เน้นการวัดผลประเมินผลตาม

สภาพจริง

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

success)

แนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

1. ครูพร้อมใช้หลักสูตรด้วยความชำนาญอย่างมีคุณภาพ

กระบวนการขับเคลื่อน

- 1.1 สัมมนาการใช้หลักสูตรสู่การประเมินผลตามสภาพจริงทั้ง 8 สารระ
ตัวบ่งชี้ เอกสารกำหนดการสอนรายภาค / ปี จำนวน 8 สารระ
- 1.2 จัดทำศูนย์การเรียนรู้ 5 สารระหลัก
ตัวบ่งชี้ สถิติการเข้าใช้ศูนย์การเรียนรู้

- 1.3 นิเทศการสอนแบบร่วมพัฒนา

ตัวบ่งชี้ บันทึกผลการนิเทศ

2. จัดการเรียนรู้โดยยึดนักเรียนเป็นสำคัญ เน้นการวัดผลประเมินผลตาม

สภาพจริง

กระบวนการขับเคลื่อน

- 2.1 สัมมนาเชิงปฏิบัติการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ และการวัด
ผลประเมินผลตามสภาพจริง

ตัวบ่งชี้ บันทึกหลังสอน, ผลงานนักเรียน

- 2.2 จัดทำศูนย์การเรียนรู้ 5 สารระหลัก พร้อมแบบฝึกหัดทบทวนความรู้
และการตรวจสอบความก้าวหน้าโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์และการวัดผลประเมินผล
ตามสภาพจริง

ตัวบ่งชี้ บันทึกการใช้ศูนย์ ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

- 2.3 จัดทำตารางสอนแบบยืดหยุ่นและสอนคละชั้น เพื่อไม่ให้เกิดปัญหา
ห้องเรียนไม่มีครูสอน

ตัวบ่งชี้ ตารางสอนทุกชั้นเรียน

- 2.4 ประชุมวิชาการทุกวันพุธ และสรุปผลการนิเทศทุกเดือน
ตัวบ่งชี้ บันทึกการประชุมและสรุปผลการนิเทศ
3. นิเทศการสอนแบบร่วมพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนเห็นผล
แนวทางการขับเคลื่อน คือ การจัดทำข้อตกลงร่วมกันในการนิเทศ และ
ตัวบ่งชี้ คือ บันทึกผลการพัฒนาจากการนิเทศเป็นรายเดือน
4. จัดนิทรรศการผลงานที่เกิดจากกิจกรรมรักการอ่าน
กระบวนการขับเคลื่อน
- 4.1 พัฒนาการอ่าน คิด วิเคราะห์ และเขียนในสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 สาระ
ตัวบ่งชี้ เอกสารการพัฒนากการอ่าน คิดวิเคราะห์ และเขียน
- 4.2 จัดกิจกรรมส่งเสริมการอ่านให้ต่อเนื่องและครอบคลุมถึงครอบครัว
ตัวบ่งชี้ โครงการ / กิจกรรมรักการอ่าน
- 4.3 ส่งเสริมการเผยแพร่ผลงานนักเรียนจากกิจกรรมรักการอ่านด้วย
วิธีการอย่างหลากหลาย
ตัวบ่งชี้ โครงการ / กิจกรรมการส่งเสริมเผยแพร่ผลงานนักเรียน

2.4 โรงเรียนบ้านทุ่งน้อย

ยุทธศาสตร์ของโรงเรียน

1. พัฒนาผู้บริหารให้ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง บริหารการศึกษาให้เป็นที่
ยอมรับของชุมชน

เป้าประสงค์ที่ 1 ผู้บริหารได้รับการพัฒนาในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ตัวชี้วัด ที่ความสำเร็จของการบริหารภายใต้ความเปลี่ยนแปลง
กลยุทธ์ ศึกษาจากกรณีศึกษาของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ
และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการบริหารจากโรงเรียนในเครือข่าย

เป้าประสงค์ที่ 2 ระบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ
ตัวชี้วัด มีระบบการบริหารแบบบูรณาการ
กลยุทธ์ พัฒนาโครงสร้าง องค์กรและระบบสารสนเทศเพื่อ
สนับสนุนการบริหารการศึกษา

เป้าประสงค์ที่ 3 การบริหารแบบมีส่วนร่วม
ตัวชี้วัด ผู้นำชุมชน ผู้นำท้องถิ่น ชุมชนและผู้ปกครองนักเรียน
มีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน
กลยุทธ์ ส่งเสริมให้ชุมชน ท้องถิ่น และผู้ปกครองนักเรียนเข้า
มามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน

2. การพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลตามสภาพจริง
เป้าประสงค์ที่ 1 ครูได้รับการพัฒนาด้านการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง

ตัวชี้วัด ความสำเร็จของการพัฒนาครูด้านการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง

กลยุทธ์ อบรมเชิงปฏิบัติการการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง

เป้าประสงค์ที่ 2 ระบบการวัดผล ประเมินผลตามสภาพจริงที่มีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัด มีระบบการวัดผล ประเมินผลตามสภาพจริง ในการบริหาร และการเรียนการสอน

กลยุทธ์ พัฒนาระบบการวัดผล ประเมินผลตามสภาพจริง ในการบริหาร และการเรียนการสอน

❖ **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3** การพัฒนาครูด้านการใช้กระบวนการวิจัยและนวัตกรรมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

เป้าประสงค์ที่ 1 กระบวนการและขั้นตอนการพัฒนาการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ตัวชี้วัด มีกระบวนการและขั้นตอนการพัฒนาการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

กลยุทธ์ ศึกษาเอกสารและนวัตกรรมจากแหล่งการเรียนรู้ต่าง ๆ

เป้าประสงค์ที่ 2 ครูได้รับการพัฒนาด้านการใช้กระบวนการวิจัยและนวัตกรรมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ตัวชี้วัด มีงานวิจัยและนวัตกรรมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

กลยุทธ์ การอบรมเชิงปฏิบัติการการการจัดทำวิจัย และสร้างนวัตกรรมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

กลยุทธ์ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่ายการศึกษาในระดับ สพป. สพม. และระดับอุดมศึกษา



❖ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาการประเมินโดยระบบออนไลน์

เป้าประสงค์ที่ 1 ผู้บริหารและครูได้รับการพัฒนาการประเมินโดยระบบออนไลน์
ตัวชี้วัด มีการพัฒนาการรูปแบบการประเมินโดยระบบออนไลน์
กลยุทธ์ ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องและศึกษารูปแบบการประเมินโดยระบบออนไลน์จาก มหาวิทยาลัยนเรศวร

กลยุทธ์ อบรมเชิงปฏิบัติการการประเมินโดยระบบออนไลน์

กลยุทธ์ ประเมินผลการปฏิบัติงานและรวบรวมข้อมูลเข้าสู่ระบบออนไลน์

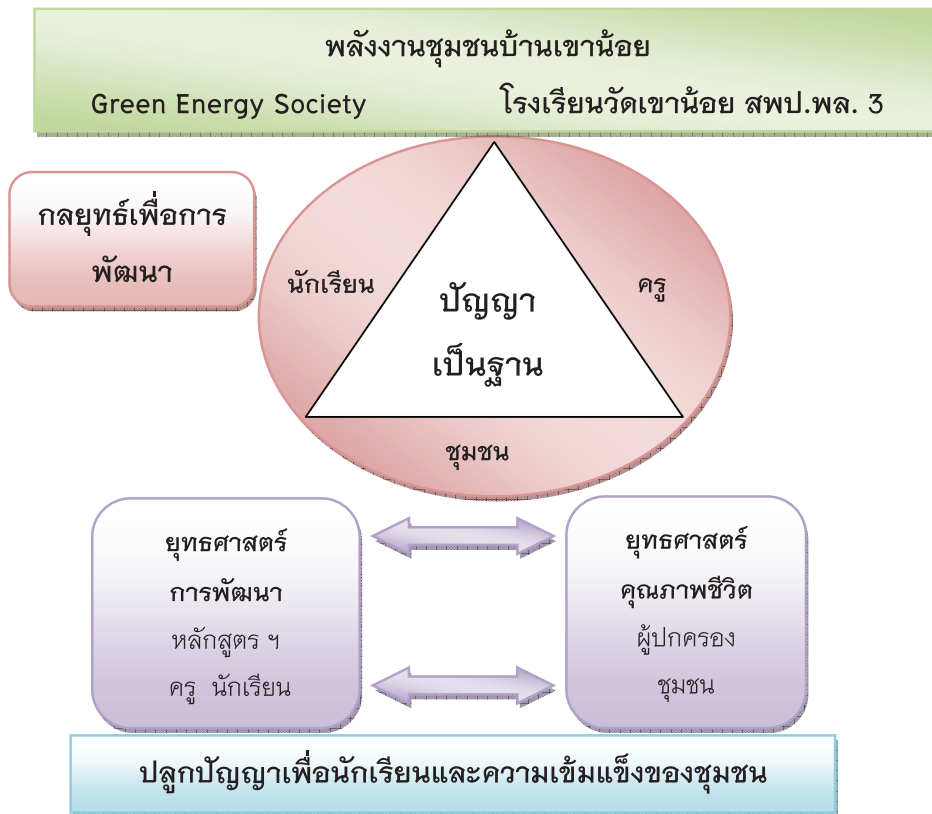
เป้าประสงค์ที่ 2 ระบบการบริหารการประเมินโดยระบบออนไลน์ที่มีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัด มีระบบการประเมินโดยระบบออนไลน์

กลยุทธ์ ส่งเสริมการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศให้สอดคล้องกับระบบออนไลน์

3. โรงเรียนวัดเขาน้อย

กลยุทธ์การพัฒนาของโรงเรียนวัดเขาน้อย



แผนภูมิ แสดงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาของโรงเรียนวัดเขาน้อย

**4. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาและครูโดยใช้โรงเรียนเป็น
ฐานของคณะศึกษาศาสตร์แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาและครู
แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนขนาดเล็ก (พ.ศ. 2554-2555)**

1. ยุทธศาสตร์แสวงหาผู้รู้ในโรงเรียนขนาดเล็ก

กลยุทธ์ การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก

กิจกรรม จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็กโดยจัดการ
ความรู้และจิตตปัญญาศึกษา

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. จัดการประชุมกับเขตพื้นที่การศึกษาในการร่วมพัฒนาครู

กิจกรรม การให้ความรู้

1. การอบรมในโรงเรียน

2. การเรียนรู้โดยการปฏิบัติจริงจากครูที่มีความสามารถ

3. การจัดการข้ามรู้ทั้ง F2F และเวทีเสมือนผ่าน ICT

4. ศึกษานิเทศก์ร่วมให้ความรู้กับครู

เวลา พฤศจิกายน 2554 - สิงหาคม 2555

ผู้รับผิดชอบ โรงเรียน ครูในโรงเรียน คณะศึกษาศาสตร์ เขตพื้นที่การศึกษา

**3. ยุทธศาสตร์ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน
กลยุทธ์** กิจกรรมส่งเสริม

1. การให้ความรู้การทำวิจัยในลักษณะการทำ
2. จัดเวทีให้ครูได้สะท้อนการเรียนรู้ผลการพัฒนาผู้เรียนจากงานวิจัย

กิจกรรม กิจกรรมวิจัย

1. ครูวิเคราะห์ปัญหาในชั้นเรียนและลงมือปฏิบัติการวิจัยพร้อมการเรียนรู้
กระบวนการวิจัย

2. ครูแลกเปลี่ยนเรียนในโรงเรียนและระหว่างโรงเรียน

เวลา ธันวาคม2554-กรกฎาคม2555

ผู้รับผิดชอบ ครู โรงเรียน คณะศึกษาศาสตร์ ศึกษานิเทศก์

**4. ยุทธศาสตร์ส่งเสริมการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่องนิเทศ ติดตาม ประเมินผล
กลยุทธ์** นิเทศ ติดตาม ประเมินผล

1. ก่อนพัฒนา
2. ระหว่างพัฒนา
3. เมื่อสิ้นสุดการพัฒนา

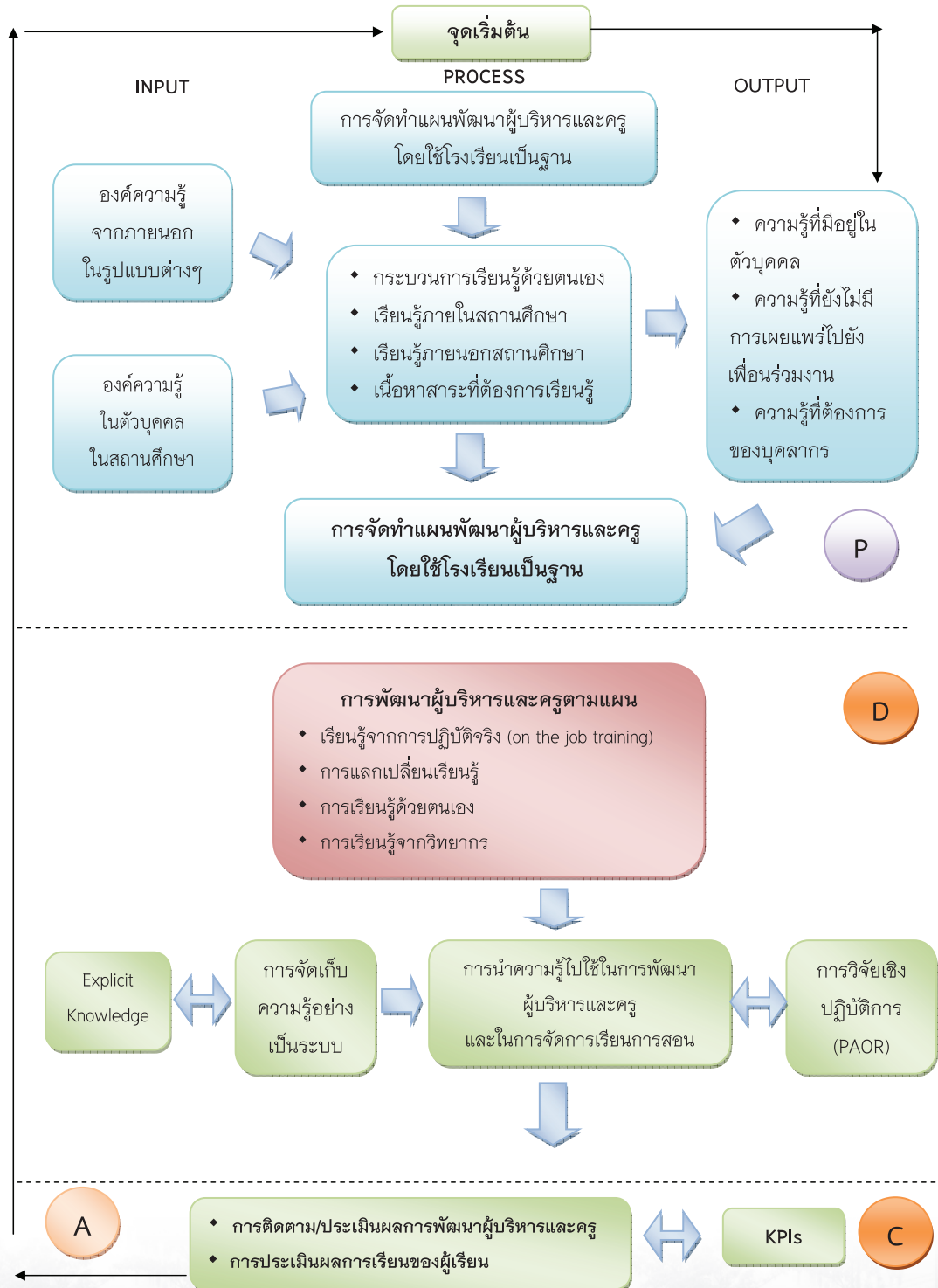
กิจกรรม การติดตาม

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

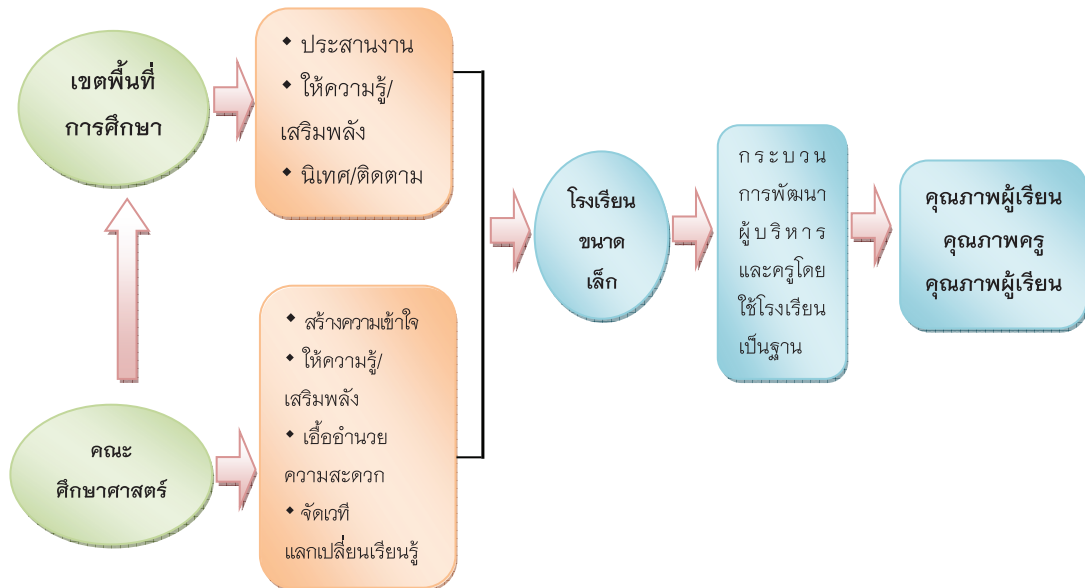
เวลา สิงหาคม 2555

ผู้รับผิดชอบ โรงเรียน คณะศึกษาศาสตร์

จากผลการดำเนินงานข้างต้น จึงนำมาเขียนสรุปในรูปแบบของแผนภูมิได้ดังนี้



และคณะศึกษาศาสตร์ได้กำหนดรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาและครู โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานดังนี้



แผนภูมิ แสดงรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาและครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ข้อเสนอแนะ

1. โรงเรียนควรมีการดำเนินการพัฒนาผู้บริหารและครูตามแผนที่กำหนดไว้และทำการติดตามและประเมินผลเป็นระยะๆ
2. โรงเรียนควรใช้กระบวนการวิจัยในการศึกษาผลสำเร็จของการพัฒนาโรงเรียน โดยผู้บริหารดำเนินการในลักษณะวิจัยสถาบันและครูทำวิจัยในชั้นเรียน
3. คณะศึกษาศาสตร์ควรดำเนินการพัฒนาผู้บริหารและครูตามแผนที่กำหนดไว้ในลักษณะการให้ความรู้ การเอื้ออำนวยความสะดวก การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การร่วมนิเทศแบบกัลยาณมิตร
4. เขตพื้นที่การศึกษาควรมีการให้ความรู้ เสริมพลัง ร่วมนิเทศแบบกัลยาณมิตร ร่วมเผยแพร่การพัฒนาของโรงเรียนเพื่อใช้เป็นแบบอย่างในการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก

สารบัญ

| | หน้า |
|---|-----------|
| บทสรุปสำหรับผู้บริหาร | ก |
| สารบัญ | ต |
| บทที่ 1 บทนำ | 1 |
| ความสำคัญและที่มาของปัญหาการวิจัย | 1 |
| วัตถุประสงค์ | 2 |
| ขอบเขตของการวิจัย | 3 |
| ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ | 4 |
| นิยามเชิงปฏิบัติการ | 4 |
| บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 5 |
| การพัฒนาคู่มือและผู้บริหารสถานศึกษา | 5 |
| การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน | 21 |
| รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ | 33 |
| การเรียนรู้และจิตวิทยาการเรียนรู้ | 40 |
| บริบทการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาในคริสต์ศตวรรษที่ 21 | 47 |
| สภาพและปัญหาการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา | 53 |
| บริบทการพัฒนาครูโรงเรียนขนาดเล็กและการอบรม แบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน | 59 |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน | 67 |
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการ | 73 |
| กรอบการดำเนินการ | 73 |
| การเลือกโรงเรียนเป้าหมาย | 75 |
| การยกย่องรูปแบบ | 76 |
| การพัฒนารูปแบบที่สอดคล้องกับบริบท | 76 |

สารบัญ (ต่อ)

| | หน้า |
|---|------------|
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล | 79 |
| ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพการจัดการเรียนการสอนและ การบริหารผู้บริหารของโรงเรียนขนาดเล็ก | 80 |
| ตอนที่ 2 ผลการนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้บริหารและครู โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนขนาดเล็ก | 94 |
| ตอนที่ 3 ผลการนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้บริหารและครู โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของคณะศึกษาศาสตร์ | 160 |
| ตอนที่ 4 การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารและครู โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน | 166 |
| บทที่ 5 สรุปผล และข้อเสนอแนะ | 169 |
| ผลการวิจัย | 170 |
| ข้อเสนอแนะ | 180 |
| บรรณานุกรม | 181 |
| ภาคผนวก | 189 |

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญและที่มาของปัญหาการวิจัย

ครูและผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กถือเป็นกลุ่มที่ด้อยโอกาสทางวิชาชีพ เพราะสถานที่ทำงานส่วนใหญ่อยู่ห่างไกลความเจริญ ขาดโอกาสและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ครูและผู้บริหารบางคนหลีกเลี่ยงที่จะไปปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก เพราะรู้สึกด้อย และเกรงจะขาดโอกาสในด้านต่าง ๆ แต่นักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กไม่มีทางเลือก ครูหรือผู้บริหารคนใดที่มาสอนก็ต้องยอมรับเป็นครูของตนแม้ครูจะด้อยคุณภาพขาดการพัฒนา ก็ตาม จึงทำให้คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กในชนบทและโรงเรียนขนาดใหญ่มีมาตรฐานของโรงเรียนแตกต่างกัน จากผลการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) พบว่าคุณภาพนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหา กล่าวคือมีโรงเรียนที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ในรอบที่ 2 กว่า 500 โรงเรียน โรงเรียนเหล่านี้คือโรงเรียนขนาดเล็กซึ่งต้องการความช่วยเหลืออย่างเร่งด่วน

การพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กจึงมีความจำเป็นและต้องหารูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสมและแตกต่างไปจากโรงเรียนขนาดอื่น ๆ เพราะโรงเรียนขนาดเล็กมีครูไม่ครบชั้นหรือครูจำนวนจำกัด การอบรมพัฒนาครูที่ผ่านมาต้องเชิญครูไปอบรมนอกโรงเรียน ตามโรงแรม ห้องประชุมในส่วนกลาง ผลเสียที่ตามมาคือ นักเรียนถูกทอดทิ้ง ทั้งที่มีครูไม่ครบชั้น ขาดการสอนทดแทน ยิ่งทำให้มาตรฐานด้านคุณภาพการศึกษามีช่องว่างห่างออกไปอีก ปัญหาดังกล่าวน่าจะมีการศึกษาวิธีการพัฒนาครูโดยใช้พื้นที่ปฏิบัติงาน เป็นสถานที่พัฒนา คือการพัฒนาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน นั่นคือเป็นการพัฒนา

ที่ทำให้ผู้เรียนและครูผู้สอนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาตนเอง ให้สอดคล้องกับความต้องการ และตรงกับบริบทของโรงเรียนซึ่งหากพิจารณาความสัมพันธ์ตามหลักการบริหารที่มีคุณภาพ เป็นระบบครบวงจร (PDCA) ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร ครู และผู้วิจัยร่วมกันวางแผน (P) ร่วมกันปฏิบัติตามแผน (D) ร่วมกันตรวจสอบ (C) และร่วมกันปรับปรุง (A) และหากผู้บริหารและครูเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมิน ย่อมทำให้ทราบข้อบกพร่องของตนเองได้ การประเมินแบบเสริมพลัง (Empowerment Evaluation) ซึ่งเป็นแนวคิดการประเมินที่มี ลักษณะเอื้อต่อการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน เน้นให้ผู้เกี่ยวข้องในองค์กรเข้า มามีส่วนร่วมเรียนรู้และประเมิน ประเมินตนเอง สะท้อนผลแก่ตนเอง จนในที่สุดสามารถ ตัดสินใจและกำหนดตนเองได้ กลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องประกอบด้วยบุคลากรภายในที่ทำการ ประเมินผลด้วยตนเอง และบุคคลภายนอกทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ (Coach) หรือผู้อำนวยการ ความสะดวกในการประเมิน (Facilitator) ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับศักยภาพของบุคลากรภายในว่า ต้องการความช่วยเหลือเหลือในระดับใด

คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยนครสวรรค์เป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งหนึ่งซึ่งรับผิดชอบ การผลิตและให้บริการด้านต่าง ๆ ต่อบุคลากรทางการศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาค เหนือตอนล่างและความเห็นความสำคัญว่าการดำเนินการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กมีความจำเป็นอย่างยิ่ง จึงได้ดำเนินการวิจัย และพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานใน โรงเรียนขนาดเล็กขึ้น

วัตถุประสงค์

1. เพื่อวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้ โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดพิษณุโลก โดยมีวัตถุประสงค์ย่อยดังนี้
 - 1.1 เพื่อศึกษาบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก
 - 1.2 เพื่อวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้บริหารและครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของแต่ละโรงเรียน
 - 1.3 เพื่อวางแผนยุทธศาสตร์ของคณะศึกษาศาสตร์
2. เพื่อพัฒนาแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบ ใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดพิษณุโลก และเผยแพร่แก่อนุวยงานที่ เกี่ยวข้อง



ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดพิษณุโลก กำหนดขอบเขต ดังนี้

ขอบเขตด้านระยะเวลา

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

- สรรหาคู่มือวิจัย และโรงเรียนเป้าหมาย
- สร้างความเข้าใจและแนวทางการดำเนินงานร่วมกัน
- ศึกษาบริบทและองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง
- ยกร่างและพัฒนารูปแบบ
- ตรวจสอบรูปแบบที่พัฒนาขึ้น
- เตรียมการวางแผนและกำหนดรายละเอียดเพื่อทดลองใช้รูปแบบ

ขอบเขตด้านกลุ่มเป้าหมาย

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

ขอบเขตด้านการดำเนินการ

แนวทางการพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานแต่ละโรงเรียนอาจมีแนวทางที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับบริบทของพื้นที่ดำเนินการ ซึ่งการวิจัยนี้ครอบคลุมประเด็น การศึกษาเอกสารงานวิจัยและองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อความเข้าใจในเรื่อง การพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน การวิเคราะห์บริบทและความจำเป็นในการพัฒนาครูในโรงเรียนขนาดเล็กแต่ละพื้นที่ การยกร่างรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก การตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาครู การปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาครู การนำรูปแบบการพัฒนาครู ไปทดลองใช้ในพื้นที่ การประเมินผลการทดลองใช้รูปแบบ

การพัฒนาครูฯ สรุปลผลและถอดบทเรียน การขยายผลสู่เครือข่าย การนำเสนอรูปแบบและแนวทางที่เหมาะสมเพื่อนำไปปรับใช้ขยายผลในแต่ละพื้นที่ทั่วประเทศ

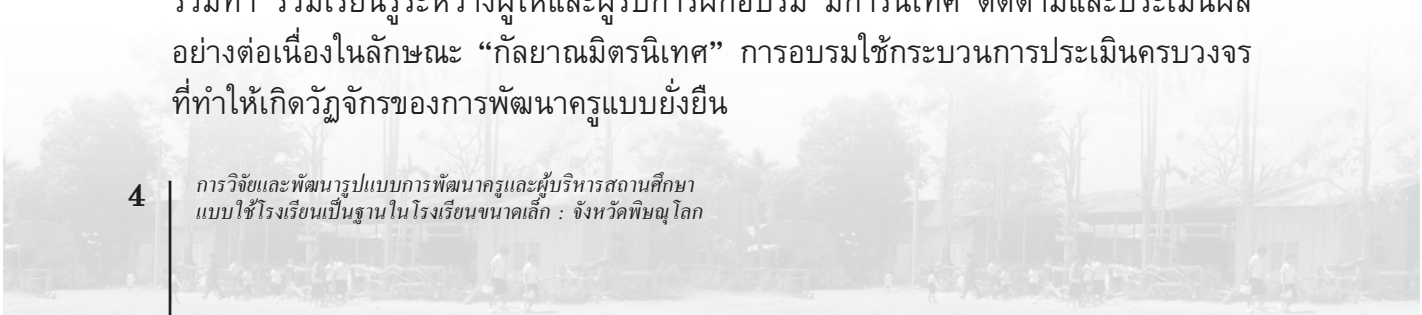
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ได้รูปแบบและแนวทางการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก เป็นนวัตกรรมการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาที่เหมาะสมตามสภาพพื้นที่ สามารถนำไปใช้เผยแพร่ทั่วประเทศ
2. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องคือ เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สถาบันอุดมศึกษา หน่วยงานพัฒนาครูทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคสามารถนำแนวทางการพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กที่เกิดจากผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้
3. ผู้เรียนจากโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่ดำเนินการวิจัย และพื้นที่ที่นำแนวทางการพัฒนาครูฯ ไปใช้ทั่วประเทศมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาของชาติ และมีมาตรฐานใกล้เคียงกับโรงเรียนทั่วไป
4. ได้นวัตกรรมการเรียนการสอนที่เป็นผลการดำเนินงานจากพื้นที่วิจัย ซึ่งมีความหลากหลายมีคุณภาพเหมาะสมกับบริบทและสังคมไทย สำหรับเผยแพร่ขยายผลในวงกว้าง

นิยามเชิงปฏิบัติการ

โรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีจำนวนนักเรียนต่ำกว่า 300 คนลงมา

การฝึกอบรมแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง การฝึกอบรมหรือพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาที่จัดขึ้นในโรงเรียน โดยโรงเรียนเป็นเจ้าของโครงการหรือแผนการฝึกอบรม มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของครูและผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนากระบวนการบริหาร การจัดการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นการฝึกอบรมที่ตอบสนองต่อสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนและผู้เข้าฝึกอบรม มีครูผู้นำการปฏิรูปการเรียนรู้หรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องเป็นหลักในการจัดฝึกอบรม ผู้เข้ารับการอบรมสมัครใจเข้ารับการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรมเน้นการฝึกปฏิบัติจริงที่นำสู่ห้องเรียน มีการร่วมคิดร่วมทำ ร่วมเรียนรู้ระหว่างผู้ให้และผู้รับการฝึกอบรม มีการนิเทศ ติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องในลักษณะ “กัลยาณมิตรนิเทศ” การอบรมใช้กระบวนการประเมินครบวงจรที่ทำให้เกิดวัฏจักรของการพัฒนาครูแบบยั่งยืน



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก คณะผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

การพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา

● การพัฒนาครูในระดับโครงสร้างหรือระดับนโยบายชาติ

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2542) ได้ให้ข้อเสนอเชิงนโยบายในการยกย่องให้รางวัลเชิดชูเกียรติครูผู้มีความดีเด่น ดังนี้

1. ต้องพัฒนาวิชาชีพทั้งระบบครบกระบวนการ กล่าวคือ จะต้องดำเนินการเรื่องผลิตและพัฒนาครู การออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู การจัดตั้งองค์กรวิชาชีพครูและสภาวิชาชีพครู การบริหารครู ระบบเงินเดือน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ต่างๆ รวมทั้งยกย่องให้รางวัลเชิดชูเกียรติครู ให้สอดคล้องเชื่อมโยงกันตามลำดับอย่างเหมาะสม

2. จัดตั้งกองทุนส่งเสริมครูและศูนย์ส่งเสริมยกย่องให้รางวัลครูให้เป็นองค์กรมหาชน อีกระบบราชการ โดยอยู่ภายใต้กำกับดูแลของคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

3. เผยแพร่แนวคิดในการยกย่องให้รางวัลครูจากผู้มีผลงานดีเด่นและมีความดีในอดีตตามโครงการครูแห่งชาติ ครูต้นแบบ ครูแนวใหม่และครูภูมิปัญญาไทย ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

4. กำหนดกลไกเชื่อมโยงการยกย่องให้รางวัลครูของหน่วยงาน หรือองค์กรต่างๆ ให้ต่อเนื่องเป็นบันไดวิชาชีพครู โดยจัดตั้งเครือข่ายการยกย่องให้รางวัลครูและให้หน่วยงานองค์กร มูลนิธิหรือสมาคมต่างๆ ในเครือข่าย เป็นผู้มีสิทธิ์เสนอชื่อผู้สมควรได้รับการยกย่องประกาศเกียรติคุณให้เป็นครูแห่งชาติ ครูต้นแบบ ครูแนวใหม่และครูภูมิปัญญาไทย

5. พิจารณาครูผู้สมควรได้รับการยกย่องให้รางวัลตามเกณฑ์มาตรฐาน 7 ประการ คือ 1) การครองตนของครู 2) การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3) การมีความสามารถทางวิชาการ 4) การจัดการเรียนการสอน 5) ความเข้าใจพัฒนาการผู้เรียน 6) การพัฒนาโรงเรียนและ 7) การประสานงานกับชุมชน

6. เร่งรัดปรับปรุงแก้ไขกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยการออกกฎหมายและกฎกระทรวง เกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการยกย่องให้รางวัลครู ออกพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งศูนย์ส่งเสริมยกย่องให้รางวัลครูและแก้ไข และปรับปรุงพระราชบัญญัติครู พ.ศ. 2488 และฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2523

มนตรี จุฬาววัฒนทล (2543) ได้นำเสนอแนวทางในการพัฒนาครู ดังนี้

1. มุ่งสร้างความเชื่อมั่นในวิชาชีพครู

รัฐต้องมีนโยบายเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในวิชาชีพครู เพื่อให้ครูปัจจุบันประสงค์จะประกอบวิชาชีพและพัฒนาตนเองต่อไป รวมทั้งให้เยาวชนเลือกเป็นวิชาชีพในอนาคต กลุ่มเป้าหมายของนโยบายดังกล่าวประกอบด้วยครูประจำการ สถาบันผลิตและพัฒนาครู ผู้ปกครอง ชุมชนแะองค์กรต่างๆ

2. มีระบบประกันคุณภาพครู ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ ที่สัมพันธ์กันตามลำดับ ดังนี้

2.1 การพัฒนาครู ผู้ประกอบวิชาชีพครูมีหน้าที่ต้องพัฒนาความรู้และทักษะของตนให้ทันกับวิทยาการที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน แนวทางที่รัฐสามารถดำเนินการได้มีดังนี้

2.1.1 การพัฒนาครูประจำการอย่างต่อเนื่อง ทั้งในรูปแบบของการศึกษาด้วยตนเอง เป็นกลุ่มหรือเป็นเครือข่าย

2.1.2 การเรียนรู้จากครูพี่เลี้ยงหรือผู้เชี่ยวชาญ สถานศึกษาแต่ละแห่งที่มีครูที่มีประสบการณ์และความชำนาญในการจัดการเรียนรู้ ควรสนับสนุนให้เกิดการนิเทศร่วมพัฒนาขึ้น โดยจัดให้ครูที่มีประสบการณ์และครูใหม่ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น วางแผนการจัดการเรียนรู้ สังเกตการเรียนการสอนและปรึกษาปัญหาซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาหรือคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ควรสร้างเครือข่ายการพัฒนาขึ้น โดยเชิญผู้ที่มีความเชี่ยวชาญหรือมีประสบการณ์ในวิชาชีพต่างๆ ในท้องถิ่นมาให้ความรู้แก่ครู หรือร่วมมือกับคณะครูศาสตร์ /ศึกษาศาสตร์ให้ส่งคณาจารย์ไปอบรมครูประจำการ

2.1.3 การให้ครูประจำการเข้ารับการอบรมในหลักสูตรต่างๆ ผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาหรือคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาควรจัด

แผนการฝึกอบรมครูประจำการ โดยสำรวจและประเมินความต้องการของครู แล้วประสานงานกับสถาบันการศึกษา สถาบันการฝึกอบรมของรัฐและเอกชน สมาคม มูลนิธิหรือองค์กรวิชาชีพ ทั้งในและต่างประเทศที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ครูต้องการเข้ารับการอบรม และภายหลังการอบรมต้องประเมินผลการปฏิบัติงานของครูด้วย

2.1.4 การส่งเสริมครูศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาคณะกรรมการสถานศึกษา หรือคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา จะต้องจัดทำแผนพัฒนาคุณวุฒิของครูประจำการ ได้แก่ การพัฒนาให้ครูทุกคนมีวุฒิการศึกษาอย่างน้อยระดับปริญญาตรี การส่งเสริมให้ครูได้ศึกษาต่อในระดับปริญญาโทหรือเอกด้วยการให้ศึกษาทางไกล ภาคพิเศษ หรือไม่ต้องลาศึกษา และสนับสนุนให้ใช้ปัญหาการเรียนการสอนตามสภาพจริงเป็นปัญหาการวิจัย ซึ่งการดำเนินงานดังกล่าวจะต้องกำหนดภาระงานของครูให้ชัดเจนและเหมาะสม เพื่อให้ครูมีเวลาเพียงพอในการศึกษาต่อ

2.2 การประเมินคุณภาพครู รัฐต้องจัดให้มีการประเมินคุณภาพครูเพื่อตรวจสอบประสิทธิผลของการพัฒนาครู โดยควรเริ่มดำเนินการจากการกำหนดมาตรฐานคุณภาพครู ซึ่งได้มาจากกฎหมาย มาตรฐานการศึกษา เกณฑ์การออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู และความคาดหวังของสังคม จากนั้นจึงกำหนดวิธีการและระยะเวลาในการประเมินให้เหมาะสม และให้สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาเป็นหน่วยงานประเมิน ซึ่งภายหลังการประเมิน หน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องจะต้องนำผลการประเมินไปปรับปรุงหรือพัฒนาวิชาชีพครูต่อไป

2.3 การออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู องค์กรวิชาชีพครูจะต้องใช้ผลการประเมินคุณภาพครูเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาการออก ต่ออายุหรือเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู

2.4 การตอบแทนและยกย่องครู รัฐต้องตอบแทนและยกย่องครูที่ผ่านการต่ออายุใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในวิชาชีพ โดยจัดให้มีกฎหมาย เงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์อื่นๆ ดำเนินการยกย่องครูที่ทำวิจัยเพื่อพัฒนาตนเองและครูอื่นๆ อาทิ ครูต้นแบบ ครูแห่งชาติ และให้มีระบบคะแนนสะสมเพื่อเพิ่มบำเหน็จหรือบำนาญ

3. เร่งรัดการปฏิรูปองค์ประกอบในระบบประกันคุณภาพครู

รัฐจะต้องเร่งดำเนินการพัฒนาครู ซึ่งเป็นองค์ประกอบแรก โดยอาจกำหนดให้คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์จัดหลักสูตรพัฒนาครูใหม่ในระยะ 2 ปีแรกของการปฏิบัติงาน และกำหนดให้หน่วยงานต่างๆ เข้ามามีบทบาทในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมครู ส่วนด้านการประเมินคุณภาพครู การออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูและการตอบแทนและ

ยกย่องครูนั้นจะต้องรีบดำเนินการอย่างสอดคล้องกัน เพื่อให้การประกันคุณภาพครูเกิดเป็นระบบอย่างแท้จริง

4. สร้างความยั่งยืนในการปฏิรูปวิชาชีพครู

รัฐบาลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาชีพครูจะต้องสร้างความยั่งยืนให้แก่วิชาชีพนี้ โดยกำหนดมาตรการ ดังนี้

4.1 พัฒนาสถาบันผลิตครู ทั้งในด้านของหลักสูตรที่อาจจัดเป็นหลักสูตรพิเศษ สำหรับผู้ที่สำเร็จการศึกษาในสาขาอื่นที่ไม่ใช่การศึกษาหรือการจัดหลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิต (1 ปี) และพัฒนากระบวนการเรียนการสอนและคณาจารย์ที่จะต้องสร้างเครือข่ายกับสถานศึกษาในท้องถิ่นต่าง ๆ

4.2 จัดตั้งกองทุนตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และราชวิทยาลัยครูศาสตร์ ซึ่งเป็นองค์การมหาชน ทำหน้าที่จัดทำนโยบายและเป้าหมายการปฏิบัติตามระบบประกันคุณภาพครู ติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพครูแก่สาธารณชน

4.3 การดำเนินการกับครูที่ไม่ผ่านการประกันคุณภาพ โดยให้ครูพัฒนาตนเองเพิ่มหรือย้ายจากสายงานด้านการสอนไปปฏิบัติหน้าที่อื่น

4.4 การปรับแก้กฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะในส่วนการประกันคุณภาพครู เพื่อให้การประกันคุณภาพมีประสิทธิภาพ

พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ (2544) ได้นำเสนอยุทธศาสตร์การผลิตครูและการพัฒนาครูในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ระยะที่ 9-10 (พ.ศ. 2545-2554) สรุปได้ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์การปฏิรูปการผลิตครูใหม่ ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์รอง ดังนี้

1.1 ปฏิรูประบบการผลิตครูใหม่เร่งรัดการจัดระบบผลิตครูใหม่ที่มีลักษณะเชิงรุกสามารถผลิตครูตามความต้องการของครูในอนาคต (future teacher demand) ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพตามแนวปฏิรูปการศึกษาที่ได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ระบบใหม่ต้องมีความยืดหยุ่นในการตอบสนองความต้องการเร่งด่วนในการผลิตครูสาขาขาดแคลน และความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ทันเวลา จึงต้องมีกลไกประจำ 2 ส่วน คือ 1) คณะกรรมการแห่งชาติว่าด้วยนโยบายและแผนการผลิตครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อกำหนดและกำกับนโยบายและแผนการผลิต การจัดสรรทรัพยากรและการใช้ครูระยะยาว คณะกรรมการชุดนี้ควรอยู่ในกำกับของสภาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมแห่งชาติและ 2) ศูนย์ความเป็นเลิศในการผลิตครูใหม่ที่เป็นเครือข่ายความร่วมมือของสถาบันผลิตและพัฒนาครู องค์กรวิชาชีพครู สถานศึกษา ในกระแสหลักและกระแสทางเลือก องค์กรชุมชนและผู้ทรงคุณวุฒิสาขาวิชาต่าง ๆ

1.2 ปฏิรูปกระบวนการผลิตครูใหม่ โดยเร่งรัดการออกแบบกระบวนการผลิตครูใหม่ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เน้นฐานความรู้และการวิจัย เพิ่มเวลาการปฏิบัติงานฝึกประสบการณ์วิชาชีพในสถานศึกษามากขึ้นแบบ field-based program ที่มีคุณภาพมาตรฐานวิชาชีพขั้นสูงตามเกณฑ์ของสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา และมีความยืดหยุ่นในการตอบสนองความจำเป็นเร่งด่วน และความจำเป็นระยะยาวของสถานศึกษา โปรแกรมการผลิตครูใหม่ อาจมีลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น หลักสูตรปริญญาตรี 5 ปี ทางครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ (4 ปี + ฝึกประสบการณ์วิชาชีพ 1 ปี) หลักสูตรปริญญาตรี 5 ปี 2 ปริญญา (วท.บ. - คบ. หรือ อ.บ.-ค.บ.) หลักสูตรปริญญาโทสาขาการสอนแนวใหม่ 2 ปี ที่เน้นความเชี่ยวชาญในการสอนสำหรับผู้สำเร็จการศึกษาปริญญาตรีทุกสาขา หลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิตทางการสอน 1 ปี (รวมฝึกประสบการณ์วิชาชีพ) สำหรับบัณฑิตปริญญาตรีสาขาอื่นที่ไม่ใช่คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์และหลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิตทางการบริหารการศึกษา 1 ปี (รวมฝึกประสบการณ์วิชาชีพ) สำหรับบัณฑิตปริญญาตรีทุกสาขา

1.3 ปฏิรูปกระบวนการสรรหาครูใหม่เชิงรุก โดยเร่งรัดการเพิ่มขีดความสามารถของระบบและกระบวนการผลิตครูใหม่ให้มีความสามารถในการแข่งขันเชิงรุกกับศาสตร์และวิชาอื่นเพื่อดึงดูดคนเก่ง คนดีและมีจิตวิญญาณความเป็นครูให้มาเป็นครูและอยู่ในวิชาชีพได้นาน จะต้องมีการปฏิรูปความเชื่อมั่นศรัทธาในวิชาชีพครูของนักเรียนตั้งแต่ระดับประถม - มัธยม ต้องปฏิรูปความคิดของครูและครูแนะแนว และจัดให้มีทุนการศึกษาสำหรับครูในอนาคต

2. ยุทธศาสตร์ปฏิรูปการพัฒนาคู ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์รอง คือ

2.1 ปฏิรูประบบการพัฒนาคู เร่งรัดการจัดระบบการพัฒนาคู ตามความต้องการของวิชาชีพในอนาคต โดยเน้นกระบวนการสนับสนุนและพัฒนาคูในปีแรกที่ประจำการที่เรียกว่า Induction ตามด้วยเกณฑ์การพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ ให้สัมพันธ์กับเกณฑ์เกี่ยวกับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพและความก้าวหน้าในวิชาชีพ

2.2 ปฏิรูปกระบวนการพัฒนาคูประจำการ โดยมุ่งออกแบบหรือพัฒนาหลักสูตรใหม่ที่เน้นผลลัพธ์ (outcome) ในการปฏิรูปการศึกษาอย่างแท้จริงด้วยรูปแบบที่หลากหลาย เช่น จัดหลักสูตรการเรียนรู้โดยใช้สื่อประสม ให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่องในสถานปฏิบัติงาน จัดโครงการอบรมเทคนิควิธีการสอนแนวปฏิรูปแบบเข้มและมีการติดตามผลการนำไปใช้ปฏิบัติงานจริง จัดโครงการวิจัยและพัฒนา (R&D)

2.3 ปฏิรูปการส่งเสริมยกย่องเชิดชูเกียรติครู โดยเร่งรัดการออกแบบและพัฒนาระบบการส่งเสริมยกย่องเชิดชูเกียรติครู เพื่อกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการพัฒนา

อย่างต่อเนื่อง โดยการจัดตั้งราชวิทยาลัยครูเมธี เป็นส่วนหนึ่งของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา

นอกจากนี้ พุทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ (2546) ได้ศึกษาภาวะวิกฤตของการศึกษาและสังคมไทย และวิเคราะห์เจตนาตามบทบัญญัติของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 พบว่า มีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบทบาทและพันธกิจครู ให้มีบทบาทเชิงรุกในการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพสูงสุดต่อการพัฒนาชีวิตให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ และพัฒนาสังคมไทยเป็นสังคมที่มีความเข้มแข็งและมีคุณภาพยั่งยืน โดยมีข้อเสนอนโยบาย 2 ประการ คือ 1) ยกกระดับคุณภาพการผลิตครูรุ่นใหม่ให้มีคุณภาพสูงในการสร้างสรรค์การเรียนรู้แนวใหม่ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และให้มีปริมาณบัณฑิตครูรุ่นใหม่ทั้งระบบที่สอดคล้องกับปริมาณความต้องการของการศึกษาทุกระดับ ทุกประเภทและทุกสาขาวิชา 2) ยกกระดับคุณภาพการพัฒนาครูประจำการให้มีคุณภาพมาตรฐานวิชาชีพขั้นสูง และมีความสามารถในการพัฒนาการสร้างสรรค์การเรียนรู้แนวใหม่ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยจัดให้มีการพัฒนาอย่างทั่วถึงและต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุตามข้อเสนอแนะและจุดมุ่งหมายดังกล่าว ต้องมียุทธศาสตร์หลัก 3 ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ 7 ยุทธศาสตร์ ดังต่อไปนี้

1. ยุทธศาสตร์ปฏิรูปการผลิตครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษารุ่นใหม่ ประกอบด้วยยุทธศาสตร์รอง ได้แก่ ยุทธศาสตร์เอกภาพด้านแผนการผลิตและขนาดการผลิตที่เหมาะสม ยุทธศาสตร์ปฏิรูประบบและกระบวนการผลิต และยุทธศาสตร์ปฏิรูปความเชื่อมั่นศรัทธาในวิชาชีพ

2. ยุทธศาสตร์ปฏิรูปการพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาประจำการ ประกอบด้วยยุทธศาสตร์รอง ได้แก่ ยุทธศาสตร์ปฏิรูประบบและกระบวนการพัฒนาและยุทธศาสตร์ปฏิรูปการยกย่องเชิดชูเกียรติ

3. ยุทธศาสตร์ปฏิรูปสถาบันผลิตครู ประกอบด้วยยุทธศาสตร์รอง ได้แก่ ยุทธศาสตร์ปรับเปลี่ยนบทบาทและพันธกิจ และยุทธศาสตร์ความเป็นเลิศของสถาบัน

ภายใต้ยุทธศาสตร์ดังกล่าว ต้องมีแผนการปฏิรูปการผลิตและพัฒนาครูประกอบด้วยแผนงานหลัก 3 แผนงาน และมาตรการดังต่อไปนี้

1. แผนงานปฏิรูปการผลิตครูรุ่นใหม่ ประกอบด้วยมาตรการ ดังนี้

1.1 จัดตั้งคณะกรรมการแห่งชาติว่าด้วยระบบกระบวนการและแผนการผลิตครู

1.2 พัฒนาระบบสารสนเทศความต้องการครูในอนาคต

1.3 พัฒนามาตรฐานและแนวทางการรับรองหลักสูตรการผลิตครู

- 1.4 จัดตั้งโครงการสรรหาครูแห่งอนาคต
- 1.5 วิจัยและพัฒนานวัตกรรมการผลิตครู
2. แผนงานปฏิรูปการพัฒนาครูประจำการ ประกอบด้วยมาตรการดังนี้
 - 2.1 จัดตั้งคณะกรรมการแห่งชาติว่าด้วยระบบกระบวนการและแผนการพัฒนาครู
 - 2.2 จัดตั้งสถาบันและกองทุนพัฒนาและส่งเสริมครู
 - 2.3 พัฒนามาตรฐานและแนวทางการรับรองหลักสูตร รูปแบบหรือโครงการพัฒนาครู
 - 2.4 พัฒนาแหล่งเรียนรู้สำหรับครู
 - 2.5 วิจัยและพัฒนา นวัตกรรม การพัฒนาครูเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้
 - 2.6 วิจัยและพัฒนา ระบบเครือข่ายการพัฒนาครู
 - 2.7 จัดตั้งราชวิทยาลัยครูเมธี
 - 2.8 พัฒนาหลักสูตรพิเศษระดับชาติ เพื่อพัฒนาครู
3. แผนงานปฏิรูปสถาบันครู ประกอบด้วยมาตรการ ดังนี้
 - 3.1 จัดตั้งคณะกรรมการแห่งชาติว่าด้วยการพัฒนาและรับรองคุณภาพสถาบันผลิตและพัฒนาครู
 - 3.2 พัฒนามาตรฐานและแนวทางการรับรองวิทยฐานะสถาบันผลิตและพัฒนาครู
 - 3.3 เสริมสร้างความเข้มแข็งของคณาจารย์และผู้บริหารสถาบันผลิตครู
 - 3.4 พัฒนาคณาจารย์แห่งอนาคตรุ่นใหม่
 - 3.5 พัฒนาศูนย์ความเป็นเลิศทางครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์

● การพัฒนาครูในระดับปฏิบัติการสถานศึกษา

สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (2549) ได้กำหนดกรอบแนวคิดการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาแนวใหม่ ดังนี้

1. การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องก่อให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงที่ตัวผู้เรียน
2. การพัฒนาต้องเกิดจากความต้องการของครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามกรอบสมรรถนะ โดยจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลของครูและบุคลากรทางการศึกษา (individual development plan: ID-PLAN)
3. วิธีการพัฒนาต้องมีหลากหลายรูปแบบ ให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา เลือกตามความเหมาะสมกับตนเอง เช่น

3.1 การพัฒนาภายในสถานศึกษา (inside-based development) เช่น การพัฒนาแบบเพื่อนช่วยเพื่อน การวิจัยในชั้นเรียน การศึกษาด้วยตนเองผ่านสื่อทางไกล ต่างๆ ทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ e-book e-learning วิทยุ โทรทัศน์ ฯลฯ

3.2 การพัฒนาภายนอกสถานศึกษา (outside-based development) เช่น การอบรมสัมมนา การศึกษาดูงาน ฯลฯ วิธีนี้รัฐจะต้องจัดให้มีเครือข่ายที่ได้มาตรฐานทั้งที่เป็นองค์กรเครือข่าย ได้แก่ มหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน องค์กรเอกชน สมาคมวิชาชีพต่างๆ และบุคคลเครือข่าย ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิในท้องถิ่น ประชาชน ชาวบ้านเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์จะเข้ารับการพัฒนา

4. ครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยรัฐสนับสนุนงบประมาณเพื่อการพัฒนาการดังกล่าวในรูปของคุปองวิชาการ

5. ผลลัพธ์ที่เกิดจากการพัฒนาต้องมีการเชื่อมโยงการเลื่อนวิทยฐานะ การพิจารณาความดีความชอบ รวมถึงการใช้ประกอบการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา (2550) ได้กล่าวถึงการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาในลักษณะของการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนว่าการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนที่แต่ละสถานศึกษาอาจเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสภาพของตนได้และที่คาดว่าจะเหมาะสมกับสภาพของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานของไทยมี 3 รูปแบบ คือ

รูปแบบที่ 1 การพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้

รูปแบบที่ 2 การพัฒนาครู

รูปแบบที่ 3 การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา

รูปแบบที่ 1 รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้

รูปแบบที่ 1 เป็นรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาที่เหมาะสมกับสภาพสังคมฐานความรู้ (Knowledge-Based Society) และความพยายามพัฒนาให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ต่อยอด ผสมผสานการวิจัยปฏิบัติการ (Action Research) กับความรู้ที่ฝังลึกในตัวตน (Tacit Knowledge) ในวงจร PDCA ในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งในโรงเรียนและในการปฏิบัติงานทุกด้านของโรงเรียนอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา รูปแบบที่ 1 นี้จะเป็นรูปแบบการพัฒนาครูและ

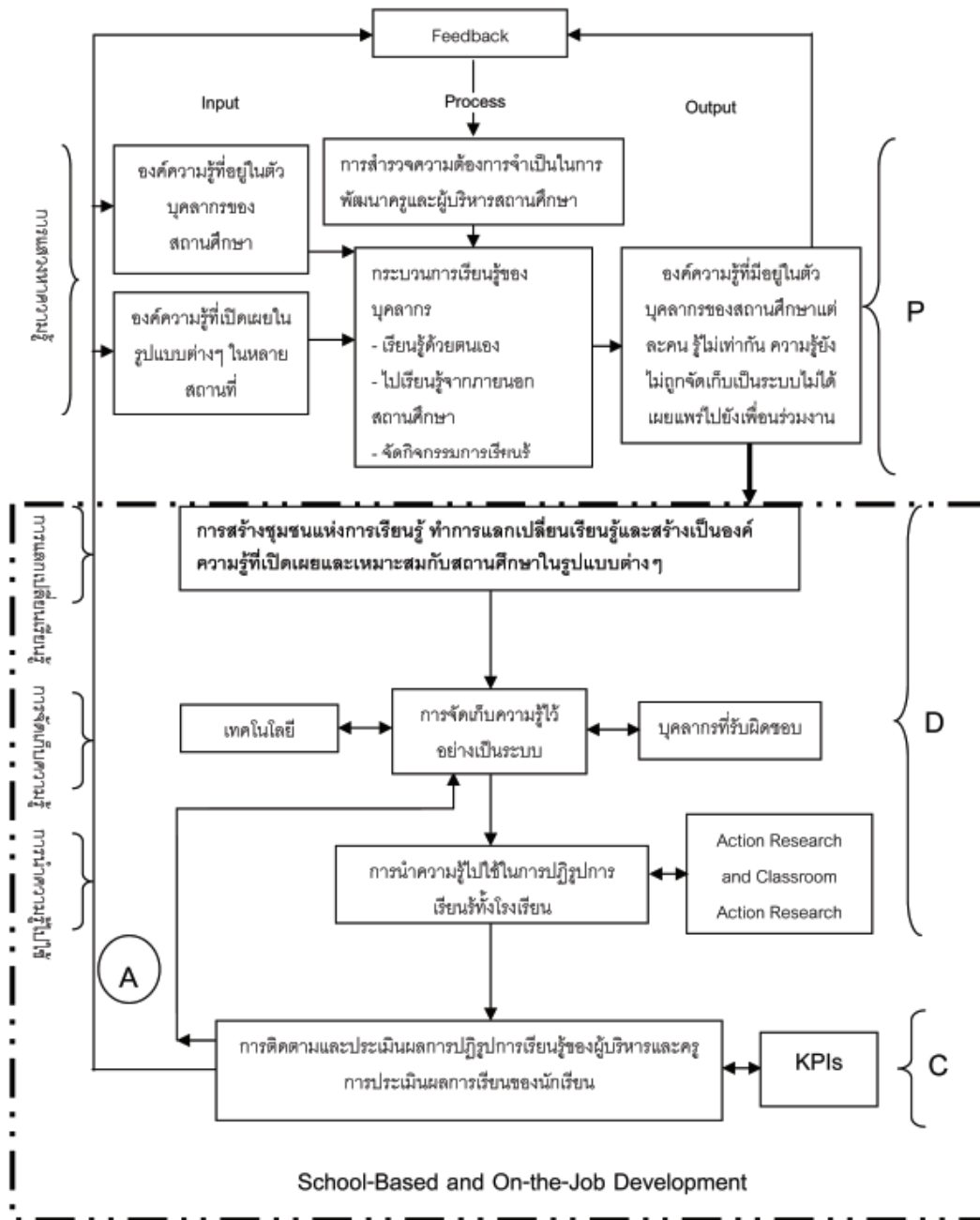
ผู้บริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันและอนาคตมากที่สุด โดยเป็นการพัฒนาครูและผู้บริหารที่ใช้กระบวนการจัดการความรู้ เป็นแนวทางหลักในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้เกิดผลต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน

รูปแบบที่ 1 นี้ เป็นรูปแบบการพัฒนาโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ เป็นรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้เกิดผลต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ของผู้เรียนที่เน้นการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาที่สถานศึกษา (School-Based Training) มากที่สุด จะมีการอบรม สัมมนาและการปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมคิด-ร่วมทำ-ร่วมรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน (On-the-job Training) โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นแนวทางหลักในการพัฒนา เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาครูและผู้บริหาร ที่มีผลต่อการบริหารจัดการเรียนรู้ของผู้เรียนในสถานศึกษา ให้ครูใช้วิจัยปฏิบัติการในวงจร PDCA ในการปฏิบัติงานแบบต่อเนื่อง และใช้กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ในการปฏิบัติงานทุกด้านของโรงเรียนแบบต่อเนื่อง ให้มีการปฏิบัติการเรียนรู้ที่หลากหลายโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและมีการดำเนินกระบวนการประกันคุณภาพอย่างเป็นระบบ ด้วยการสนับสนุนด้วยภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) ของผู้บริหารด้วยการดำเนินงานตามแนวรูปแบบการปฏิรูปทั้งโรงเรียน การมีบทบาทและการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการใช้ ICT ในกระบวนการเรียนรู้และสนับสนุนการบริหารจัดการ

ผลงานสำคัญที่จะเกิดขึ้นเมื่อใช้รูปแบบได้อย่างมีประสิทธิภาพคือ ครูจะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมมาเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการประเมินผลตามสภาพจริง มีวิจัยปฏิบัติการในการบริหารสถานศึกษาและการวิจัยในชั้นเรียน มีระบบการจัดการเรียนการสอนและแผนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้บริหารจะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมมาเน้นการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม มีระบบบริหารที่เน้นธรรมาภิบาลและการบริหารที่โปร่งใสตรวจสอบได้ ผู้ปกครองและชุมชนโรงเรียนจะมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและกิจกรรมของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือโรงเรียนมากขึ้น และหลากหลายขึ้น

รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวรูปแบบที่ 1 นี้ มีลักษณะเป็นภาพรวมครอบคลุมการพัฒนาครูและผู้บริหารและอาจขยายครอบคลุมกิจการทุกด้านของโรงเรียนได้ดังนี้

รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้



ที่มา: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2550, หน้า 6

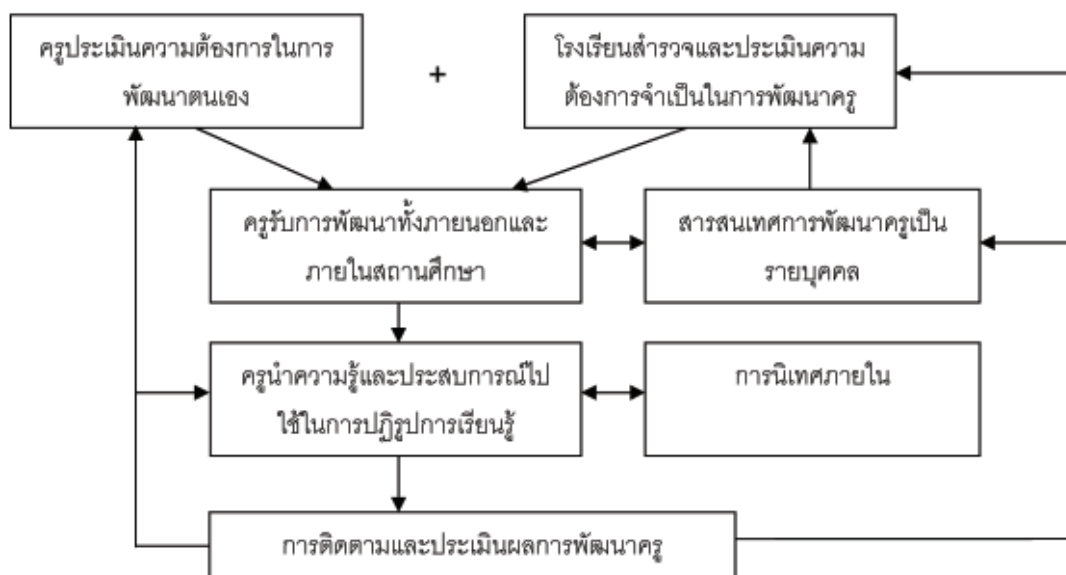
รูปแบบที่ 2 รูปแบบการพัฒนาครู

รูปแบบที่ 2 เป็นรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาครูในสถานศึกษา ที่ยังใช้กระบวนการจัดการความรู้ภายในสถานศึกษาได้ยังไม่เข้มแข็ง เป็นรูปแบบการพัฒนาครูเพื่อให้เกิดผลต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ของเรียนเน้นการพัฒนาที่สถานศึกษา (School-Based Training) เป็นหลัก ผูกกับการพัฒนางาน (On-the-job Development) ที่รับผิดชอบที่ปฏิบัติและสามารถดำเนินการได้ภายในสถานศึกษา ให้ใช้การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (Classroom Action Research) อย่างต่อเนื่องตามแนวการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน เน้นกระบวนการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ใช้วงจร PDCA ในการปฏิบัติงานแบบต่อเนื่อง ให้มีปฏิบัติการเรียนรู้ที่หลากหลายโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการจัดประชุมสัมมนาและประชุมเชิงปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สนับสนุนโดยภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและสนับสนุนการใช้ ICT ในกระบวนการเรียนรู้

ผลงานสำคัญที่จะเกิดขึ้นหลังการใช้รูปแบบการพัฒนาครูนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพคือ ครูจะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมมาเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการประเมินผลตามสภาพจริง มีวิจัยปฏิบัติการและการวิจัยในชั้นเรียน ครูมีระบบการจัดการเรียนการสอนและแผนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

รูปแบบการพัฒนาครูเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนมีดังรูป ต่อไปนี้

รูปแบบการพัฒนาครู

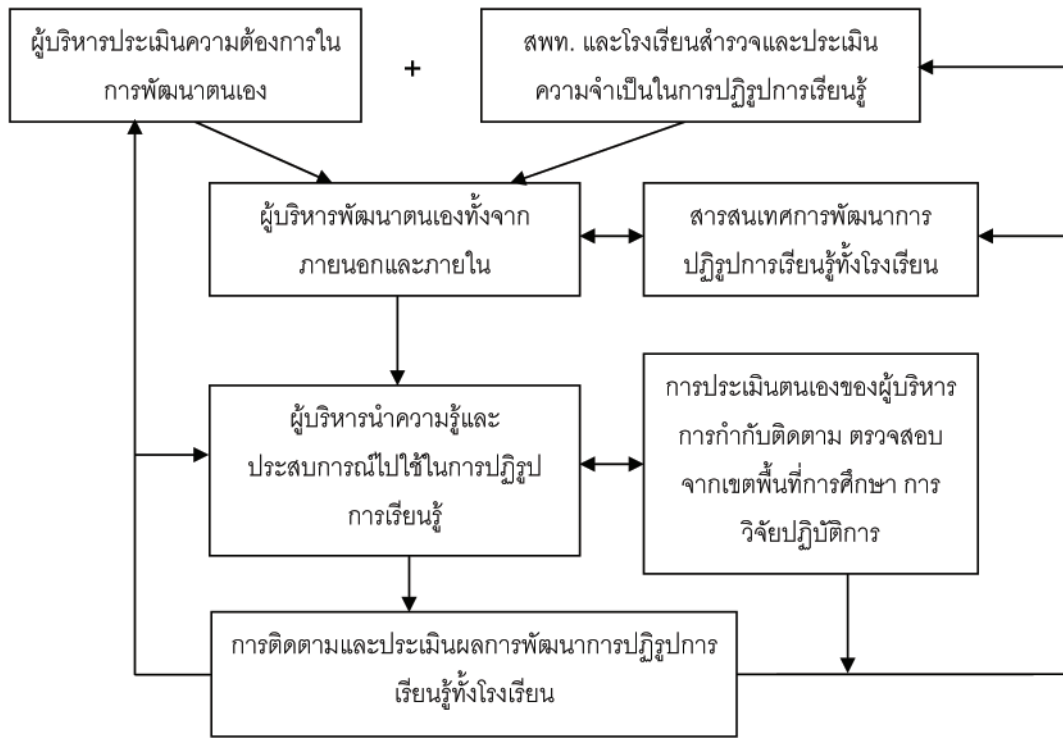


รูปแบบที่ 3 เป็นรูปแบบสำหรับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่กระบวนการจัดการความรู้ยังไม่เข้มแข็งนัก เน้นการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้เกิดผลต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ของผู้เรียน ส่งเสริมการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาที่ผูกกับสถานศึกษา (School-Based) และการพัฒนาในการปฏิบัติงาน (On-the-job Development) ในความรับผิดชอบ เพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน ส่งเสริมให้ใช้การวิจัยปฏิบัติการ (Action Research หรือ Institutional Research) อย่างต่อเนื่องและใช้วงจร PDCA ในการปฏิบัติงานทุกด้านของโรงเรียน เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบของบุคลากรในสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้มีการดำเนินกระบวนการประกันคุณภาพอย่างเป็นระบบ ให้มีการสัมมนา ศึกษาดูงาน อบรมปฏิบัติการและประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ตรงกับความต้องการเป็นของการปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียน และมีการเผยแพร่ผลงานการปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียนอย่างต่อเนื่องเน้นบทบาทและการมีภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่เด่นชัดและมีประสิทธิผล และการมีส่วนร่วมของบุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่งเสริมการใช้ ICT ในกระบวนการเรียนรู้และสนับสนุนการบริหารจัดการ

ผลงานสำคัญที่จะเกิดขึ้นหลังการใช้รูปแบบคือ ผู้บริหารปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการบริหารให้เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นผู้นำทางวิชาการที่เด่นชัดและมีประสิทธิผล มีระบบการจัดการเรียนการสอนและแผนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และมีการประเมินผลตามสภาพจริง มีการวิจัยปฏิบัติการในการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารเน้นการปฏิรูปการเรียนรู้และการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม มีระบบบริหารที่เน้นธรรมาภิบาลและการบริหารที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ ผู้ปกครองและชุมชนโรงเรียนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและกิจกรรมของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือโรงเรียนมากขึ้น และหลากหลายขึ้น รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนมีลักษณะดังต่อไปนี้



รูปแบบที่ 3 รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา



ที่มา: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2550, หน้า 10

อย่างไรก็ตามรูปแบบพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นลักษณะของการพัฒนาวิชาชีพที่ให้ทางเลือกและมีโอกาสที่จะเพิ่มพูนความรู้และทักษะทางวิชาชีพ มีรูปแบบสำคัญในการพัฒนาวิชาชีพ ได้แก่ (Guskey, 2000: 22 - 28)

1. การฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นการให้ผู้รู้หรือผู้เชี่ยวชาญได้ถ่ายทอดความคิด ประสบการณ์ไปยังกลุ่มโดยมีกิจกรรมต่างๆ รูปแบบของการฝึกอบรม เช่น การอภิปราย ประชุมปฏิบัติการ บรรยาย สัมมนา สาธิต การแสดงบทบาท (role playing) สถานการณ์จำลอง เป็นต้น ตัวแบบการฝึกอบรมเป็นการพัฒนาวิชาชีพที่มีประสิทธิภาพ เพราะสามารถหาจุดคุ้มทุนได้

2. การสังเกต

วิธีการเรียนรู้ที่ตัวอย่างหนึ่ง คือ การสังเกตผู้อื่น หรือให้ผู้อื่นสังเกต และให้ข้อมูลย้อนกลับจากการสังเกต การแนะนำโดยเพื่อน (peer coaching) และการนิเทศเป็นตัวอย่างของ ตัวแบบนี้

3. การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนา

นักวิชาการหรือคณะครู อาจารย์รวมกลุ่มกันเพื่อพัฒนาหลักสูตร ประเมินหลักสูตร ออกแบบโปรแกรมวิชา วางแผนกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาการสอน หรือการแก้ปัญหา กระบวนการเหล่านี้ทำให้ผู้มีส่วนร่วมต้องแสวงหาความรู้หรือทักษะอย่างใหม่ อาจโดยการเรียนรู้ การวิจัย การอภิปรายและการสังเกตกระบวนการของการมีส่วนร่วมหรือมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการพัฒนาเป็นวิธีการที่มีคุณค่าในการพัฒนาวิชาชีพ

4. วิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research)

วิจัยปฏิบัติการเป็นอีกรูปแบบหนึ่งของการพัฒนาวิชาชีพ ซึ่งจะช่วยให้ครู แสวงหาคำตอบ สำหรับโจทย์ หรือคำถามบางอย่าง ช่วยให้คิดไตร่ตรองและแก้ปัญหา อย่างเป็นระบบ โดยทั่วไปแล้ววิจัยปฏิบัติการจะมี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. เลือกปัญหาหรือตั้งโจทย์ปัญหา
2. รวบรวม จัดระบบ และตีความข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหา
3. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
4. เลือกวิธีปฏิบัติที่มีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน
5. ดำเนินการแก้ปัญหาและบันทึกผลลัพธ์

5. กิจกรรมแนะนำเป็นรายบุคคล

รูปแบบกิจกรรมแนะนำเป็นรายบุคคล เป็นการที่บุคคลกำหนดเป้าหมาย พัฒนาวิชาชีพของตนเองและเลือกกิจกรรมที่เชื่อว่าจะทำให้บรรลุเป้าหมายได้ รูปแบบนี้ ตั้งอยู่บนความเชื่อที่ว่าบุคคลตัดสินใจได้ดีที่สุดเกี่ยวกับความต้องการในการเรียนรู้ของตนเอง และสามารถที่จะเรียนรู้ด้วยการชี้นำตนเอง (self - direction) และเรียนรู้ด้วยการริเริ่มของตนเอง (self - initiated learning) และขณะเดียวกัน บุคคลจะมีแรงจูงใจสูงที่จะเรียนรู้เมื่อได้ริเริ่มและวางแผนกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง

รูปแบบกิจกรรมแนะนำเป็นรายบุคคลเพื่อการพัฒนาวิชาชีพมีขั้นตอน ดังนี้

1. ระบุความสนใจหรือความต้องการของตน
2. พัฒนาแผนเพื่อที่จะบรรลุความต้องการหรือความสนใจ
3. จัดกิจกรรมการเรียนรู้
4. ประเมินว่าการเรียนรู้นั้น สามารถบรรลุความต้องการหรือความสนใจหรือได้

6. ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)

รูปแบบระบบพี่เลี้ยงเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ เกี่ยวข้องกับการจับคู่บุคคล ระหว่างผู้มีประสบการณ์และมีความสำเร็จสูงกับบุคคลที่มีประสบการณ์และความสำเร็จน้อย พี่เลี้ยงจะแนะนำการตั้งเป้าหมายวิชาชีพ แลกเปลี่ยนความคิดและกลยุทธ์ในการทำงาน สังเกตการทำงานและให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ

โดยสรุปแล้วจะเห็นได้ว่ารูปแบบการพัฒนานั้นมีหลายวิธี ไม่จำเป็นจะต้องเน้นที่การฝึกอบรมแต่เพียงอย่างเดียว การพัฒนานั้นอาจเป็นการพัฒนาด้วยตนเอง การวิจัยเชิงปฏิบัติการ การจัดกิจกรรมทางวิชาการ การจัดระบบพี่เลี้ยง และการศึกษาต่อ เป็นต้น

ประสิทธิผลของการพัฒนาบุคลากร

ผลลัพธ์ที่พึงปรารถนาของการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย (Butler, 2011: 7)

1. การถ่ายโอนข้อสนเทศ (information transfer) ผู้ได้รับการพัฒนาจะได้ข้อมูลหรือข้อสนเทศเกี่ยวกับความรู้ใหม่ๆ วิธีการสอนใหม่ๆ วิธีการบริหารใหม่ๆ หรือข้อบังคับ ฉบับใหม่ เป็นต้น

2. การเพิ่มพูนทักษะ ผู้รับการพัฒนาจะได้รับการเสนอแนะแนวทางเฉพาะในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

3. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ข้อสนเทศอย่างใหม่และทักษะอย่างใหม่ ที่ผู้ได้รับการพัฒนาได้รับ เป็นที่คาดหวังว่าจะถูกนำไปใช้ในการเรียนรู้ใหม่ๆ และจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน

กิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพจะมีประสิทธิผลหรือไม่ จำเป็นจะต้องพิจารณาจากเกณฑ์หลายกฎเกณฑ์ คุณลักษณะ 8 ประการต่อไปนี้ เป็นที่ยอมรับว่าเป็นเกณฑ์ของประสิทธิผลของกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพ (Seyfarth, 1999: 263)

1. ความเกี่ยวเนื่อง (Relevances)

กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรจะมีประสิทธิผลก็ต่อเมื่อกิจกรรมนั้นมีความต่อเนื่อง ซึ่งเป็นกิจกรรมที่สนองตอบความต้องการและความสนใจของครู ถ้าหากเนื้อหาของการพัฒนาบุคลากรมีความเชื่อมโยงกับความรับผิดชอบในชั้นเรียนของครูกิจกรรมนั้นก็จะมี ความเกี่ยวเนื่อง

2. วัตถุประสงค์ชัดเจน (Clear Objectives)

ทั้งผู้ให้การพัฒนาและผู้รับการพัฒนาจะต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจกรรมการพัฒนา ครูจะได้ประโยชน์จากกิจกรรมการพัฒนาเป็นอันมาก ถ้าหากครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ของกิจกรรม วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนช่วยให้ครูเข้าใจเนื้อหาและ กิจกรรมการพัฒนา ที่เชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานของครู

3. มีสิ่งจูงใจที่ดึงดูด (Attractive Incentives)

ครูควรจะได้รับสิ่งจูงใจในการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาหรือได้รับสิ่งจูงใจในการนำวิธีการใหม่ๆ ไปใช้ในชั้นเรียน สิ่งจูงใจอาจเป็นรางวัลภายใน (intrinsic rewards) หรือรางวัลภายนอก (extrinsic rewards) ก็ได้

4. การประยุกต์ (Application)

กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรจะมีประสิทธิผล เมื่อผู้เข้าร่วมกิจกรรมหรือผู้รับการพัฒนาเข้าใจวิธีการที่จะนำสิ่งที่เรียนรู้จากกิจกรรมการพัฒนาไปใช้ในการสอนในชั้นเรียน กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรจะประยุกต์ได้มากขึ้น ถ้ามุ่งเน้นที่ชั้นใดชั้นหนึ่งหรือวิชาใดวิชาหนึ่ง

5. การบำรุงรักษา (Maintenance)

กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรจะมีประสิทธิผล เมื่อผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้นำแนวคิดใหม่ๆ ไปใช้แล้วได้รับการสนับสนุน การนำเอาแนวคิดใหม่ๆ ไปใช้อาจเกิดปัญหาหรือมีความยากลำบากจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะให้การสนับสนุนซึ่งเป็นการบำรุงรักษาบุคลากรให้ปฏิบัติงานเต็มศักยภาพและมีความพยายามที่จะกระทำสิ่งที่ดีกว่า

6. ความรู้ของครูผู้ให้การอบรม (Instructor Knowledge)

ประสิทธิผลของกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรมีได้ขึ้นอยู่กับผู้ให้การอบรมมีความรู้ในเรื่องนั้นๆ แต่ยังมีขึ้นอยู่กับวิธีการที่นำเสนออย่างชัดเจนและเข้าใจง่าย ตลอดจนความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการสอนของครู

7. เหมาะสมกับชั้นเรียน (Classroom Fit)

กิจกรรมพัฒนานั้น จำเป็นจะต้องสอดคล้องกับหลักสูตรและสามารถนำไปใช้ในห้องเรียน โดยที่ครูไม่ต้องเสียเวลาและใช้ความพยายามเพิ่มขึ้นมากนัก เนื้อหาของการพัฒนาจะต้องเหมาะสมกับสไตล์หรือลีลาการสอนของครูเหมาะสมกับบริบทและสภาพแวดล้อมของชั้นเรียนนั้น

8. ระยะเวลา (Duration)

กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่จะส่งผลต่อการเปลี่ยนพฤติกรรมการสอนของครู ถ้าครูได้เข้าร่วมกิจกรรมเป็นเวลานาน เช่น เป็นสัปดาห์หรือเป็นเดือน มากกว่าจะเข้าร่วมเพียงวันเดียวหรือสองวัน กิจกรรมที่ดำเนินหลายวันจะเปิดโอกาสให้ครูลองปฏิบัติเทคนิคอย่างใหม่และได้รับข้อมูลย้อนกลับของผลการฝึกปฏิบัติที่เหมาะสม

ประสิทธิผลของโปรแกรมการพัฒนาบุคลากร สามารถวัดได้จากผลลัพธ์ (outcomes) ที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้ (Seyfath, 1991: 184-185)

1. ปฏิกริยาของครู เป็นการประเมินจากการแสดงความคิดเห็นและข้อวิพากษ์ โดยครูภายหลังการฝึกอบรมแล้ว

2. ความรู้ของครู เป็นการวัดทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม เพื่อพิจารณาว่าผู้เข้ารับการอบรมได้เรียนรู้มากขึ้นเพียงใดจากการฝึกอบรม

3. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของครู ซึ่งจะเกิดขึ้นได้เมื่อครูนำความรู้และกลยุทธ์ ที่ได้จากการพัฒนาบุคลากรไปใช้ในชั้นเรียน

4. การเรียนรู้ของนักเรียนเพิ่มขึ้น เป็นการวัดว่า ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพิ่มขึ้นหรือไม่ ภายหลังจากการที่ครูได้นำเทคนิคต่าง ๆ ที่เรียนรู้จากการพัฒนาบุคลากรไปใช้ในชั้นเรียน

ในการประเมินประสิทธิผลของโปรแกรมพัฒนาบุคลากรนั้น การวัดจากปฏิกิริยาของครูเป็นวิธีที่ใช้วัดได้ง่ายที่สุดแต่ขณะเดียวกันก็เป็นตัวบ่งชี้ที่สมเหตุสมผลน้อยที่สุดสำหรับการเรียนรู้ของนักเรียนเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดแต่ทำได้ยากที่สุด การพัฒนาบุคลากรมักจะมีประสิทธิผลสูงที่สุดในการทำให้ครูมีความรู้มากขึ้นแต่มีประสิทธิผลน้อยที่สุดในการทำให้นักเรียนเพิ่มขึ้น การเรียนรู้ของนักเรียนจะเพิ่มขึ้น ถ้าครูมีความรู้เพิ่มขึ้น เปลี่ยนพฤติกรรมการสอนในชั้นเรียน และมีความสามารถในการจัดการในชั้นเรียน (Classroom management)

โดยสรุปแล้ว ประสิทธิภาพของการพัฒนาบุคลากรนั้น ควรพิจารณาจากกระบวนการผลิต (outputs) และผลลัพธ์ (outcomes) ซึ่งจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของนักเรียนและการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

● ความหมายและความเป็นมา

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) หรือ SBM เริ่มใช้ในประเทศสหรัฐอเมริกาในปี 1980 (พ.ศ. 2523) แต่ได้พบว่ามีการใช้คำว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเมื่อปี พ.ศ. 2541 (ดิเรก วรณเศียร, 2547 : 1 อ้างถึง เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ และคณะ, 2541 : 95)

ไมเยอร์และสโตนฮิลล์ (Myers and Stonehill ,1993 : 1) ได้ให้ความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ว่าเป็นกลยุทธ์ในการปรับปรุงการศึกษา โดยเปลี่ยนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจากระดับรัฐหรือเขตการศึกษาไปยังแต่ละโรงเรียน โดยให้ผู้บริหารโรงเรียน ครู นักเรียนและผู้ปกครองมีอำนาจควบคุมกระบวนการจัดการศึกษา มากขึ้น โดยให้มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ บุคลากร และหลักสูตร

เดวิดเจแอล (David, J.L ,1996 :4-5) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นแนวทางหนึ่งของการปฏิรูปการศึกษา โดยการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาไป

ยังโรงเรียนให้มากขึ้น โดยมีความเชื่อว่า การให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่มากขึ้นจะทำให้ประสิทธิภาพของโรงเรียนสูงขึ้น มีความยืดหยุ่นมากขึ้นและมีผลผลิตดีขึ้น

อุทัย บุญประเสริฐ (2543 : ข-ค) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นกลยุทธ์ในการปรับปรุงการศึกษา โดยเปลี่ยนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจากส่วนกลางไป ยังแต่ละโรงเรียนโดยให้คณะกรรมการโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย ผู้ปกครอง ครู สมาชิกในชุมชน ผู้ทรงคุณวุฒิ ศิษย์เก่า และผู้บริหารโรงเรียน (บางโรงเรียนอาจมีตัวแทนนักเรียน เป็นกรรมการด้วย) ได้มีอำนาจในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนมีหน้าที่ความรับผิดชอบ ในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ บุคลากรและวิชาการ โดยให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน

รุ่ง แก้วแดง (2544 : 10) กล่าวโดยสรุปว่า เป็นการกระจายอำนาจบริหารและจัดการศึกษา จากส่วนกลางไปยังโรงเรียนให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ มีความอิสระคล่องตัวในการบริหารจัดการ ทั้งด้านบริหารจัดการ ทั้งด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากรโดยคณะกรรมการโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย ตัวแทนผู้ปกครอง ตัวแทนครู ตัวแทนชุมชนและผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปโดยมีส่วนร่วมและตรงตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด

จากนิยามความหมายที่นักวิชาการและองค์กรทางการศึกษาได้ให้ไว้ข้างต้นสรุปได้ว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษา เพื่อให้มีความอิสระคล่องตัวในการบริหารจัดการด้านวิชาการ การเงิน บุคลากรและการบริหารทั่วไป โดยมีตัวแทนผู้ปกครองและชุมชน ตัวแทนครู ผู้ทรงคุณวุฒิ ร่วมกันบริหารสถานศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด ในรูปของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

● ความสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นกลยุทธ์สำคัญที่จะสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของความมุ่งมั่น ผูกพันและความรับผิดชอบในอำนาจหน้าที่การจัดการศึกษาของโรงเรียนของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคน ซึ่งจะต้องมีการปฏิรูประบบการบริหารและการจัดการ อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากปัจจัยต่อไปนี้

1. สภาพปัญหาการจัดการศึกษาในปัจจุบันการจัดการศึกษาไทยที่ประสบอยู่มีดังนี้
 - 1.1 ศูนย์รวมอำนาจส่วนกลาง (Centralization) มีผลให้เกิดความล่าช้าในการบริหารและจัดการทรัพยากรทางการศึกษา
 - 1.2 ขาดการมีส่วนร่วมในการบริหารและการจัดการศึกษาของครู-อาจารย์ ผู้ปกครอง ชุมชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1.3 คุณภาพของการจัดการศึกษาค่อนข้างต่ำ โดยเฉพาะผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรายวิชาต่างๆ

1.4 ปัญหาหลักสูตร คือกระบวนการจัดการเรียนที่ไม่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน การวัดผลและประเมินผลเน้นความรู้มากกว่าความสามารถที่เกิดจากการปฏิบัติจริง

1.5 ปัญหาครูและบุคลากรทางการศึกษาขาดความรู้ ความสามารถและทักษะในการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนการขาดจิตสำนึกและวิสัยทัศน์ของความเป็นครู

1.6 ปัญหาขาดแคลนงบประมาณ และทรัพยากรทางการศึกษา ซึ่งเป็นปัญหาเศรษฐกิจตกต่ำที่กำลังเผชิญอยู่

1.7 ความเข้าใจผิดในบทบาท หน้าที่ การจัดการศึกษา โดยให้ความสำคัญกับสถานศึกษามากกว่าผู้ปกครองและชุมชน

2. กระแสโลกาภิวัตน์ในสังคมโลก ด้วยปัจจุบันเป็นยุคแห่งข้อมูลข่าวสารที่ไร้พรมแดน มีการหลั่งไหลถ่ายเทกันอย่างรวดเร็ว จึงต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพในการถ่วงดุลบริโภคมูลสารสนเทศที่มีประโยชน์ และสามารถแข่งขันเชิงเศรษฐกิจในเวทีโลก เช่น

2.1 การแข่งขันกับนานาชาติทางเศรษฐกิจ ต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและทักษะที่เพียงพอเหมาะสมกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยี

2.2 ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้รับรู้ข้อมูลข่าวสารได้กว้างขวางและมีผลระทบต่อการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษา

2.3 การศึกษาในยุคเศรษฐกิจใหม่ จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างเร่งด่วนในด้านรูปแบบการเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน

3. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 รัฐธรรมนูญมาตราต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการจัดการมี ดังนี้

มาตรา 43 รัฐจะต้องจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างน้อย 12 ปี อย่างทั่วถึง มีคุณภาพและไม่เก็บค่าใช้จ่าย

มาตรา 81 รัฐต้องจัดการศึกษา อบรม และสนับสนุนการจัดการศึกษาอบรมให้เกิดความรู้ ควบคู่คุณธรรม จัดให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติ ปรับปรุงการศึกษาให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม เสริมสร้างความรู้และปลูกจิตสำนึกที่ถูกต้อง พัฒนานาวิชาชีพครูและส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น ศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ

4. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการจัดการ มีดังนี้

มาตรา 9 ให้มีการจัดระบบ โครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษาโดยยึดหลักการมีเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในการปฏิบัติ การกระจายอำนาจไปสู่ท้องถิ่นและสถานศึกษา มีการกำหนดมาตรฐานวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนมีการระดมทรัพยากรมาใช้ในการจัดการศึกษา โดยการมีส่วนร่วมของชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

มาตรา 39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคลและการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง

มาตรา 40 ให้มีคณะกรรมการโรงเรียน ทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กร ชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าและผู้ทรงคุณวุฒิ โดยให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการโรงเรียน

5. ประสบการณ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในต่างประเทศ ทำให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ความเป็นอิสระและความคล่องตัวในการตัดสินใจ ทำให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จในเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้

5.1 คุณภาพและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

5.2 คุณภาพของโรงเรียนเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง ชุมชนและสังคม

5.3 การปรับบทบาทใหม่ของผู้บริหาร ครู-อาจารย์ นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนทำให้เกิดความร่วมมือในการจัดการศึกษา

5.4 การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการของครู-อาจารย์ ผู้ปกครอง ชุมชนในรูปแบบของคณะกรรมการโรงเรียน

5.5 ความรู้สึกเป็นเจ้าของและความรับผิดชอบในผลลัพธ์ที่เกิดจากการตัดสินใจร่วมกัน

5.6 การพัฒนาวิชาชีพ ทั้งผู้บริหาร และครู-อาจารย์ ทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วยความเป็นมืออาชีพ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการออกแบบพัฒนานวัตกรรม การบริหารและการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน

5.7 การพัฒนาระบบสารสนเทศและฐานข้อมูล เพื่อการตัดสินใจในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน



5.8 ความสัมพันธ์และความร่วมมือของผู้บริหาร ครู-อาจารย์ ผู้ปกครอง ชุมชน และบุคลากรในหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาของโรงเรียน

● หลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ในมาตรา 39 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มีสาระสำคัญ ดังนี้ “ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง” สถานศึกษาต้องยึดถือหลักการดังนี้

1. ยึดถือนโยบาย เป้าหมายและมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของชาติและของกรม ต้นสังกัดในการนำโรงเรียนสู่การปฏิบัติ โดยจัดระบบการบริหารด้วยตนเอง (Self-Managing) อย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล ได้แก่

1.1 กำหนดเป้าหมายและแผนการดำเนินงานของโรงเรียนด้วยตนเอง

1.2 กำหนดวิธีดำเนินงานด้วยตนเอง

1.3 กำหนดหลักการ/เกณฑ์ในการระดมทรัพยากรและการบริหารงบประมาณ ด้วยตนเอง

1.4 กำหนดวิธีการประเมินตนเอง

2. เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา (Stakeholders) ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วยผู้ปกครอง ครู ผู้ทรงคุณวุฒิ สมาชิกในชุมชน ศิษย์เก่า ผู้บริหารโรงเรียนและตัวแทนนักเรียน ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารตัดสินใจ เกี่ยวกับ งบประมาณ บุคลากรและวิชาการ โดยให้เป็นไปตามความต้องการและความ คาดหวังของสังคม

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีหลักการและแนวคิดสำคัญในเรื่องต่อไปนี้

1. การกระจายอำนาจ (Decentralization) โดยการตัดสินใจและใช้อำนาจของ สถานศึกษาผ่านคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในทางด้านวิชาการเกี่ยวกับหลักสูตร และการจัดการเรียนการสอน งานบุคลากร งานบริหารงบประมาณและงานบริหารทั่วไป

2. การมีส่วนร่วม (Participation) โดยการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วยผู้บริหาร ครู-อาจารย์ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง ชุมชน และนักเรียนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของการบริหารและการจัดการศึกษา

3. การพัฒนาระบบสารสนเทศ (Information) โดยการกระจายสารสนเทศจาก ส่วนกลางสู่เขตพื้นที่และสถานศึกษา รวมทั้งจากผู้บริหารสู่ครู ผู้ปกครอง ชุมชน นักเรียน และประการสำคัญ สารสนเทศจะเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จะนำมาใช้ในการตัดสินใจทั้งทางด้าน วิชาการ บุคลากร งบประมาณและการบริหารทั่วไป

4. การพัฒนาความรู้และทักษะ (Knowledge and Skill) สถานศึกษาจะต้อง พัฒนาความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกันระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและ ชุมชน เช่น ในการจัดหลักสูตรสถานศึกษา การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-Based Budgeting: PBB) การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นต้น

5. การตรวจสอบและความโปร่งใส (Accountability and Transparency) โดย บุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถตรวจสอบความถูกต้อง ยุติธรรม มีความชัดเจนใน การบริหารและจัดการของสถานศึกษาได้ ซึ่งการกำหนดนโยบายและควบคุมมาตรฐาน ตลอดจนการตรวจสอบคุณภาพการบริหารและการจัดการ เพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐาน ให้เป็นไปตามนโยบายแห่งชาติเป็นหน้าที่ขององค์กรอิสระ

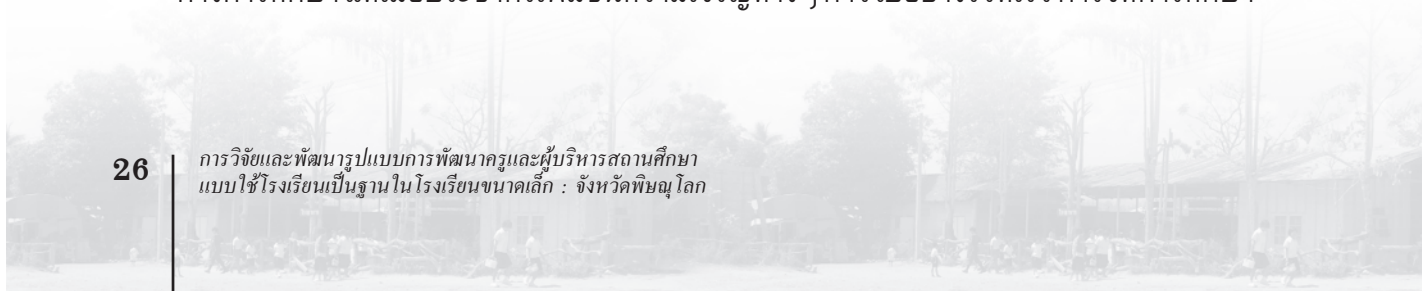
6. การสร้างแรงจูงใจ (Rewards) สถานศึกษามีอิสระในการบริหารและจัดการ โดย มุ่งเน้นการกระตุ้นให้เกิดการสร้างแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้เกิดการสร้าง พลังและความเข้มแข็งในการปฏิบัติงาน

อุทัย บุญประเสริฐ (2543 :154-156) สรุปหลักการสำคัญของการบริหารโดย ใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ 5 ประการ ได้แก่

1. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจการ จัด การศึกษาจากกระทรวงและส่วนกลางไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยมีความเชื่อว่า โรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาเด็ก

2. หลักการมีส่วนร่วม (Participation or Collaboration or Involvement) เปิด โอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและมีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมในการบริหาร ตัดสินใจและร่วม จัดการศึกษา ทั้งครู ผู้ปกครอง ตัวแทนศิษย์เก่าและตัวแทนนักเรียน การที่บุคคลมีส่วนร่วม ในการจัดการศึกษาจะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและจะรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น

3. หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน (Return Power to People) ใน อดีตการจัดการศึกษาจะทำหลากหลายทั้งวัดและองค์กรในท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการ ต่อมา มีการร่วมการจัดการศึกษาไปให้กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อให้เกิดเอกภาพและมาตรฐาน ทางการศึกษา แต่เมื่อประชากรเพิ่มขึ้นความเจริญต่างๆ ก้าวไปอย่างรวดเร็ว การจัดการศึกษา



โดยส่วนกลางเริ่มมีข้อจำกัด เกิดความล่าช้าและไม่สนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชนอย่างแท้จริงจึงต้องมีการคืนอำนาจให้ท้องถิ่นและประชาชนได้จัดการศึกษาเองอีกครั้ง

4. หลักการบริหารตนเอง (Self-managing) ในระบบการศึกษาทั่วไป มักจะกำหนดให้โรงเรียนเป็นหน่วยปฏิบัติตามนโยบายของส่วนรวม โรงเรียนไม่มีอำนาจอย่างแท้จริงสำหรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ไม่ได้ปฏิเสธเรื่องการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และนโยบายของส่วนรวม แต่มีความเชื่อว่าวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นทำได้หลายวิธี การที่ส่วนกลางทำหน้าที่เพียงกำหนดนโยบายและเป้าหมายแล้วปล่อยให้โรงเรียนมีระบบการบริหารด้วยตนเอง โดยให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินงาน ซึ่งอาจดำเนินการได้หลากหลายด้วยวิธีการที่แตกต่างกันแล้วแต่ความพร้อมและสถานการณ์ของโรงเรียน ผลที่ได้น่าจะจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิมที่ทุกอย่างกำหนดมาจากส่วนกลาง ไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม

5. หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and Balance) ส่วนกลางมีหน้าที่กำหนดนโยบายและควบคุมมาตรฐาน มีองค์กรอิสระทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นไปตามกำหนดและเป็นไปตามนโยบายของชาติ

● รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

อุทัย บุญประเสริฐ (2543 : 40-44) ได้กล่าวถึงรูปแบบในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่ามีรูปแบบที่สำคัญอย่างน้อย 4 รูปแบบ ได้แก่

1. รูปแบบที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก (Administration Control SBM) ซึ่งมีผู้บริหารเป็นประธานคณะกรรมการและมีกรรมการอื่นๆ ได้มาจากการคัดเลือก หรือเลือกตั้งจากตัวแทนผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชนและตัวแทนครู คณะกรรมการเหล่านี้มีบทบาทในการให้คำปรึกษาแต่อย่างไรก็ตามอำนาจการตัดสินใจยังอยู่ที่ผู้บริหารโรงเรียน

2. รูปแบบที่มีครูเป็นหลัก (Professional Control SBM) ซึ่งมาจากแนวคิดที่ว่า ครูเป็นผู้ใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุด ย่อมรู้ปัญหาได้ดีกว่าและมองเห็นวิธีการแก้ปัญหาได้ชัดเจนกว่า ดังนั้น ตัวแทนจากครูจะมีสัดส่วนมากที่สุดในคณะกรรมการโรงเรียน อย่างไรก็ตามผู้บริหารโรงเรียนยังคงเป็นประธานคณะกรรมการโรงเรียน

3. รูปแบบที่ชุมชนมีบทบาทหลัก (Community Control SBM) ซึ่งมาจากแนวคิดที่ว่า การจัดการศึกษาควรสนองตอบความต้องการและค่านิยมของผู้ปกครอง และชุมชนมากที่สุด ตัวแทนของผู้ปกครอง และชุมชนจึงมีส่วนในคณะกรรมการโรงเรียนมากที่สุด ตัวแทนผู้ปกครองและชุมชนเป็นประธานคณะกรรมการโดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นกรรมการ และเลขานุการบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียนเป็นคณะกรรมการบริหาร

4. รูปแบบที่ครูและชุมชนมีบทบาทหลัก (Professional / Community Control SBM) มาจากแนวคิดที่เชื่อว่าครูและผู้ปกครองต่างมีความสำคัญในการจัดการศึกษาและต่างอยู่ใกล้ซิดนักเรียนมากที่สุด รับผิดชอบต่อและมองเห็นช่องทางในการแก้ปัญหาได้ดีที่สุด สัดส่วนของครูและชุมชนในคณะกรรมการโรงเรียนจะมีเท่ากัน แต่มากกว่าตัวแทนกลุ่มอื่นๆ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารโรงเรียนยังคงเป็นประธานกรรมการในโรงเรียน

● แนวทางการดำเนินงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

โรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา ได้หลอมรวมยุทธศาสตร์ 3 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ การปฏิรูปการเรียนรู้ การประกันคุณภาพการศึกษาและการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยมุ่งเน้นให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นกลยุทธ์ที่จะทำให้การปฏิรูปการเรียนรู้และการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนประสบผลสำเร็จ เป็นการพัฒนาเด็กไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

อุทัย บุญประเสริฐ (2543 : 44-46) ได้กล่าวถึงแนวทางการดำเนินการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ในโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่อไปนี้

1. ต้องมีการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่การบริหารจากหน่วยงานบริหารส่วนกลางไปยังผู้บริหารโรงเรียนอย่างแท้จริง โดยผู้บริหารโรงเรียนก็ต้องใช้อำนาจหน้าที่นั้นร่วมกับครูผู้ปกครองและผู้แทนจากชุมชน
2. มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ (Authority) ซึ่งไม่ใช่เป็นการปิดภาวะความรับผิดชอบการมอบอำนาจหน้าที่จะมากขึ้นเพียงใด ขึ้นอยู่กับภาระงาน บทบาทและความรับผิดชอบของผู้รับมอบอำนาจ
3. บุคลากรทุกคนในโรงเรียนต้องรู้จักจุดประสงค์การปฏิบัติงาน บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบและการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งของตนและของผู้อื่น
4. บุคลากรในโรงเรียนและในสำนักงานเขตการศึกษา จะต้องได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน ต้องเรียนรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนบทบาทและการสื่อสาร
5. มีการพัฒนาวิชาชีพและฝึกอบรมให้แก่ครูและผู้มีส่วนร่วม ส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับการจัดการ การแก้ปัญหาหลักสูตรและการสอนและได้รับการสนับสนุนงบประมาณสำหรับการฝึกอบรมและมีเวลาสำหรับการประชุมอย่างสม่ำเสมอ
6. ได้รับการสนับสนุนจากบุคลากรในโรงเรียน
7. จะต้องจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารอย่างเสรี บุคลากรสามารถติดต่อสื่อสารกันทั้งในสายงาน ข้ามสายงานหรือข้ามองค์การได้

นอกจากนี้ คณะกรรมการสถานศึกษาต้องได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหาร เช่นในเรื่องการตัดสินใจ การสั่งการ การแก้ปัญหา กลุ่มสัมพันธ์ การวางแผนหลักสูตรและการเรียนการสอน งบประมาณ การบริหารบุคคลและผู้บริหารโรงเรียนต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำด้วย สำหรับดำเนินงานในรูปแบบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยโรงเรียนเป็นหลักในการตัดสินใจ ตามแนวคิดของอภิปิทยกรรมสามัญศึกษา ดร. กษมา วรวรรณ ณ อยุรยา ควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. ประโยชน์ที่จะเกิดแก่นักเรียน
2. ความรับผิดชอบต่อผลงาน
3. ความเที่ยงธรรม
4. การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า
5. เน้นการมีส่วนร่วม

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไม่ได้มีรูปแบบหรือสูตรสำเร็จ เป็นการบริหารจัดการที่เป็นไปตามความต้องการของโรงเรียนเอง โดยการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาที่มีความร่วมมือร่วมใจ ลงมือปฏิบัติ ปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนเป็นรูปแบบที่เหมาะสมหรือมีลักษณะเฉพาะโรงเรียนนั้นๆ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

● กระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

จากกระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามแผนภูมิ สามารถสรุปใจความสำคัญต่างๆ ของการดำเนินงานได้ ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียน เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่จะทำให้โรงเรียนได้รู้คุณภาพที่แท้จริง รู้จุดแข็ง จุดอ่อนที่ต้องปรับปรุง แก้ไข จากฐานข้อมูลหรือระบบสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันและมีคุณภาพ

2. การกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมาย การกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นเสมือนภาพอนาคตที่โรงเรียนต้องการให้เกิดขึ้น เป็นกระบวนการสร้างและสานวิสัยทัศน์ที่จะทำให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องมีความผูกพัน มุ่งมั่นและร่วมดำเนินการไปสู่ทิศทางที่ต้องการ โดยกำหนดนโยบายหรือยุทธศาสตร์ และเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงสอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน ชุมชน สังคมและประเทศชาติ

3. การร่วมวางแผน การร่วมคิดร่วมวางแผนที่จะไปสู่วิสัยทัศน์ เป้าหมายของโรงเรียนจะต้องวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาหรือจัดทำธรรมนูญโรงเรียนซึ่งเป็นแผนระยะ 3-5 ปี และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่จะเป็นยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน

4. การร่วมดำเนินงาน การดำเนินงานเป็นการนำแผนไปสู่การปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ มีการติดตามงานและประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลและ

ทำการประเมินปรับปรุง แก้ไขอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง มุ่งเน้นการควบคุมคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน

5. การร่วมประเมินผล การประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียน เป็นการแสดงความรับผิดชอบในผลลัพธ์ของการตัดสินใจอย่างอิสระของโรงเรียน ว่าสามารถจัดการศึกษาได้มีคุณภาพเพียงใด ถือเป็นกระบวนการตรวจสอบและทบทวนการทำงานของโรงเรียนหรือการประเมินตนเอง (Self-Study report: SSR) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาโรงเรียนตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษา โดยอาศัยตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินที่กำหนด ทำให้โรงเรียนมั่นใจในประสิทธิผลของการพัฒนาตนเองและถือว่าการประเมินตนเองเป็นหัวใจสำคัญของการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียน เพื่อการเผยแพร่ให้สาธารณชนได้รับรู้ ตลอดจนเป็นการเตรียมความพร้อมรองรับการประเมินจากภายนอก

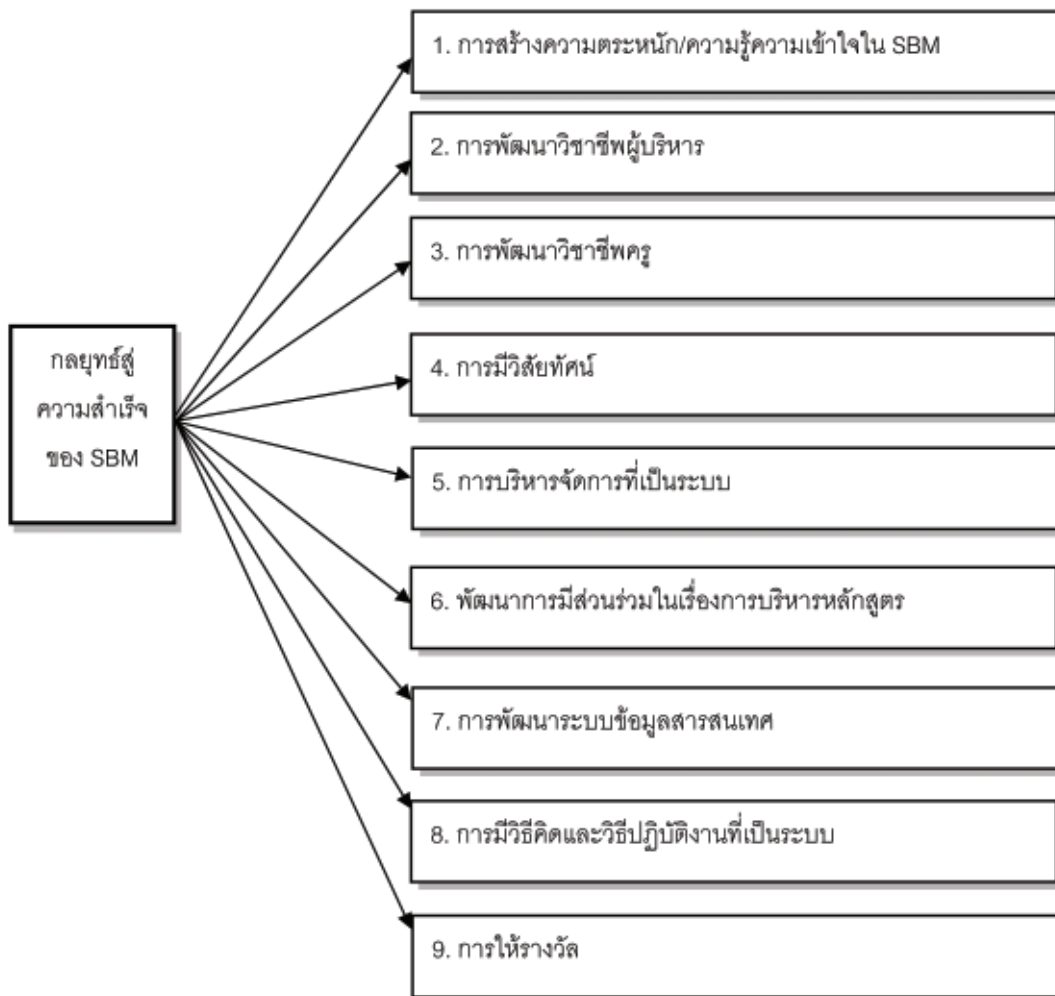
การจัดกระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสู่การปฏิรูปการศึกษานั้นโรงเรียนควรดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. สำรวจตนเอง เพื่อให้ทราบสภาพปัจจุบัน โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศและวิเคราะห์มาตรฐานการศึกษาเป็นตัวเทียบเคียง
2. จัดทำแผนคุณภาพหรือที่เรียกว่าธรรมนูญสถานศึกษาหรือธรรมนูญโรงเรียนโดย
 - 2.1 กำหนดนโยบายคุณภาพหรือวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา
 - 2.2 กำหนดเป้าหมายการพัฒนา
 - 2.3 กำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรทางการศึกษาและบทบาทของนักเรียน
 - 2.4 จัดทำแผนปฏิบัติการ (โครงการ/งาน/กิจกรรม) ตามสภาพความต้องการจำเป็นของสถานศึกษาที่มุ่งปรับปรุงให้การจัดการศึกษาได้มาตรฐาน
3. ทบทวนระบบโครงสร้างการบริหารงาน/งานบริหารบุคลากร โดยจัดปรับเปลี่ยนบุคลากรให้เหมาะสมกับงานหรือมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคลากร
4. จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน ระดับโรงเรียน หมวด/ฝ่าย/งานและบุคคล
5. ปฏิบัติงานตามแผนและการจัดโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน
6. จัดทำรายงานผลการดำเนินงาน (Self-Study Report: SSR) โดยประมวลผลการดำเนินงานของบุคลากร ฝ่าย/หมวด/งาน จนถึงระดับโรงเรียน
7. ประเมินตนเองตามสภาพจริง (ประเมินภายใน) โดยมีการประเมินทุกระดับ ตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับหมวด ฝ่าย/หมวด/งาน จนถึงระดับโรงเรียน



● ยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ที่กระจายอำนาจ การตัดสินใจให้โรงเรียนค่อนข้างเบ็ดเสร็จ นับเป็นการบริหารจัดการที่ยึดโรงเรียนเป็น ศูนย์กลาง กรมสามัญศึกษาได้เสนอแนะกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารโดย ใช้โรงเรียนเป็นฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังแผนภูมิต่อไปนี้



รายละเอียดของกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ตามแผนภูมิที่กล่าวมาแล้ว มีดังต่อไปนี้

1. การสร้างความตระหนัก ความรู้และความเข้าใจ ในเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหารและครูอาจารย์ ทุกคนในโรงเรียนเพื่อการใช้อำนาจหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

2. การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหาร บทบาทของผู้บริหารจะเปลี่ยนไปโดยมุ่งเน้นการเป็นผู้นำ ให้การสนับสนุน ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการกระจายอำนาจ การสร้างทีมงาน รวมทั้งประสานสัมพันธ์ระดับและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีมาตรฐานคุณภาพในลักษณะที่สร้างความเชื่อมั่นให้กับชุมชนได้ คือ

2.1 ความมีประสิทธิภาพเฉพาะตน (Personal Effectiveness)

2.2 ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Interpersonal Relations)

2.3 การมีภาวะผู้นำด้านการจัดการศึกษา (Educational Leadership)

2.4 ความสามารถในการวางแผนและรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Planning and Accountability)

2.5 การมีภาวะผู้นำชุมชน (Community Leadership)

2.6 การมีภาวะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรมและจริยธรรม (Religious Cultural and Ethical Leadership)

3. การพัฒนาวิชาชีพครู เป็นการสร้างยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงานและนวัตกรรม การเรียนการสอน ที่จะส่งผลต่อการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนและส่งผลต่อการทำงานอย่างมืออาชีพของครู-อาจารย์ โดยเฉพาะการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการปฏิบัติงานต่างๆ ในโรงเรียน

4. การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน นโยบายระดับกรม สศจ. สศ.กทม. และหน่วยปฏิบัติ ระดับโรงเรียน จะต้องมีความชัดเจนในเรื่องการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและสร้างความพร้อมสนับสนุนช่วยเหลือให้โรงเรียนมีความเข้มแข็ง สามารถบริหารจัดการตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแกนนำที่สำคัญ

5. การบริหารจัดการที่เป็นระบบ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาวิธีการและยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการที่เป็นระบบ ในการสร้างความสัมพันธ์ การพัฒนาระดับและความเข้มแข็งของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเรื่องงานวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและการบริหารทั่วไป โดยนำวิชาการที่หลากหลายมาประยุกต์ใช้ เช่น วงจรคุณภาพของเดมมิ่ง ได้แก่ Plan Do Check และ Action (PDCA) เป็นต้น

6. การพัฒนาการมีส่วนร่วมในการบริหารหลักสูตร การบริหารหลักสูตรของสถานศึกษา ควรสอดคล้องกับหลักสูตรชาติ และความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง

นักเรียนและชุมชน โดยคำนึงถึงการพัฒนาการเรียนรู้ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดของผู้เรียน ซึ่งต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ครูและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในชุมชนนั้นๆ

7. การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานต้องอาศัยฐานข้อมูลที่มีคุณภาพ เป็นปัจจุบัน สามารถเรียกใช้และมีการปรับปรุงได้ตลอดเวลา เพื่อใช้ในการบริหารและตัดสินใจในการจัดกิจกรรมการศึกษา หรือการแก้ไขปัญหาการดำเนินงานของโรงเรียนให้เป็นไปอย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ข้อมูลดังกล่าวเกี่ยวข้องกับนักเรียน บุคลากร ทรัพยากร อาคารสถานที่ ชุมชน เป็นต้น

8. การมีวิธีคิดและปฏิบัติที่เป็นระบบ เป็นความรู้ความเข้าใจที่มีระบบ สามารถเห็นความสัมพันธ์เกี่ยวข้องเชื่อมโยงระหว่างสิ่งต่างๆ เช่น การคิด การปฏิบัติในเรื่องของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การปฏิรูปการเรียนรู้และการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนว่าเป็นเรื่องเดียวกันที่สามารถดำเนินการไปพร้อมๆกันอย่างมีคุณภาพได้เป็นต้น

9. การให้รางวัล ต้องไม่ลืมว่า แรงเสริมหรือขวัญกำลังใจมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นอย่างยิ่งในทุกๆระดับบริหาร ไม่ว่าจะเป็นระดับกรม สำนักงานสามัญศึกษา จังหวัด หรือโรงเรียน เป็นสิ่งซึ่งแสดงถึงคุณค่าของคนทำงานดีมีคุณภาพ ด้วยการยกย่อง ชมเชย มอบเกียรติบัตร โล่รางวัล เป็นต้น

รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

● ความหมายของรูปแบบ

คำว่า “รูปแบบ” แบบจำลอง” หรือ “model” เป็นคำที่ใช้เพื่อสื่อความหมายหลายอย่างซึ่งโดยทั่วไปรูปแบบ จะหมายถึง วิธีการดำเนินงานที่เป็นต้นแบบของอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น แบบจำลองสิ่งต่างๆ หรือรูปแบบในการพัฒนาสิ่งใดสิ่งหนึ่ง นักวิชาการได้ให้ความหมายไว้แตกต่างกันออกไป ดังนี้

กู๊ด (Good, 1973) ได้รวบรวมความหมายของรูปแบบไว้ 4 ความหมาย คือ

1. เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ
2. เป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการออกเสียงภาษาต่างประเทศ เพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ เป็นต้น

3. เป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติ ซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือหลักการหรือแนวคิด

4. เป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันและกัน ซึ่งรวมถึงเป็นตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางสังคม อาจเขียนออกมาเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์หรือบรรยายเป็นภาษาก็ได้

โทซีและแคร์รอล (Tosi and Carroll, 1982 : 163) กล่าวว่าไว้ว่า รูปแบบเป็นนามธรรมของของจริงหรือภาพจำลองของสภาพการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจะมิตั้งแต่รูปแบบอย่างง่าย ๆ ไปจนถึงรูปแบบที่มีความสลับซับซ้อนมาก ๆ และมีทั้งรูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) ที่เป็นแบบจำลองของวัตถุ เช่น แบบจำลองหอดูดาวแห่งชาติ เป็นต้น และรูปแบบเชิงคุณลักษณะ (Qualitation Model) ที่ใช้อธิบายปรากฏการณ์ด้วยภาษาหรือสัญลักษณ์ เช่น รูปแบบเชิงระบบและตามสถานการณ์

เฮาส์เซอร์ (Hauser, 1980) ได้กล่าวถึงรูปแบบว่าเป็นการนำทฤษฎี แนวทางและกรอบแนวคิดมาพัฒนาเพื่อให้สามารถแปลความหมายของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ได้

สโตนเนอร์และแวนเคอร์ (Stoner and Wanker, 1986 : 12) ให้ทัศนะว่ารูปแบบเป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่อทำให้เราเข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้น ๆ ได้ง่ายขึ้น

ศิริชัย กาญจนวาสี (2548) นิยามรูปแบบว่า หมายถึง วิธีการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้ถ่ายทอดแนวคิด ความเข้าใจและจินตนาการที่มีต่อสิ่งใด ๆ ให้ปรากฏ โดยการสื่อสารที่เข้าใจง่าย เช่น ภาพวาด ภาพเหมือน แผนภูมิ หรือสมการทางคณิตศาสตร์ โดยสามารถนำเสนอประเด็นต่าง ๆ ได้อย่างกระชับภายใต้หลักการอย่างมีระบบ

บุญชม ศรีสะอาด (2550) กล่าวถึง การวิจัยโดยใช้รูปแบบ ซึ่งรูปแบบ (Model) หมายถึง โครงสร้างที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ หรือตัวแปรต่าง ๆ ผู้วิจัยสามารถใช้รูปแบบอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ หรือตัวแปรต่าง ๆ ที่มีในปรากฏการณ์ธรรมชาติหรือในระบบต่าง ๆ อธิบายลำดับขั้นตอนขององค์ประกอบหรือกิจกรรมในระบบ

จากความหมายของรูปแบบที่นำเสนอข้างต้นความหมายของรูปแบบอาจสรุปได้ว่ารูปแบบหมายถึงโครงสร้างที่แสดงองค์ประกอบและความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบที่สามารถนำไปสู่การพัฒนาคนและงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

● ลักษณะของรูปแบบ

การที่รูปแบบจะสามารถใช้ได้โดยเกิดประโยชน์จะต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้ (Keeves, 1988)

1. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างมากกว่าความสัมพันธ์เชิงสัมพันธ์แบบธรรมดาของตัวแปร แต่อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์เชิงสหสัมพันธ์ (Correlation) และเชิงถดถอย (Regression) นี้มีความจำเป็นในการทดสอบในระยะต้น จนกว่าตัวแปรที่จะต้องการค้นหาสามารถชี้ให้เห็นได้อย่างชัดเจน

2. รูปแบบควรจะนำไปสู่การทำนายผลที่จะได้ ที่สามารถทดสอบได้ด้วยการสังเกต ดังนั้นรูปแบบที่ดีจึงควรมีการออกแบบการทดสอบรูปแบบที่มีพื้นฐานจากข้อมูลเชิงประจักษ์และถ้าการทดสอบไม่ได้ผลคงที่ รูปแบบนั้นก็จะถูกปฏิเสธ

3. โครงสร้างของรูปแบบจะต้องเกี่ยวข้องกับบางสิ่งที่เป็นกลไกเชิงเหตุผลที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่ต้องการทดสอบ รูปแบบที่ดีจึงไม่ควรนำไปสู่การทำนายเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่จะต้องสามารถอธิบายปรากฏการณ์ต่างๆ ได้ด้วย

4. ในระยะยาว รูปแบบจะต้องสามารถอธิบายโน้ตศน์ใหม่ ความสัมพันธ์ใหม่และเป็นการขยายการสืบสวนต่อไปอีกด้วย

โดยสรุปกล่าวได้ว่าลักษณะของรูปแบบที่สร้างขึ้นอาจได้มาจากทฤษฎีหรือปรากฏการณ์ที่สัมพันธ์กับทฤษฎี และอาจแตกต่างไปจากตัวทฤษฎีเนื่องจากมีโน้ตศน์ใหม่และความสัมพันธ์ใหม่ซึ่งถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นหลักในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

● ประเภทของรูปแบบ

คีฟส์ (Keeves, 1988, p. 559-565) ได้จัดแบ่งประเภทของรูปแบบออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้

1. รูปแบบเชิงอุปมาอุปไมย (Analog Model) หมายถึง แบบหุ่นจำลองเชิงเทียบเคียง โดยวิธีการจำลองมาจากของจริงหรือคล้ายกับของจริง อาจมีขนาดแตกต่างจากขนาดจริงไปบ้าง เช่น หุ่นจำลองรถยนต์ หุ่นจำลองเครื่องบิน หุ่นจำลองเรือเดินสมุทร เป็นต้น ส่วนใหญ่จะมีลักษณะเชิงกายภาพ จุดอ่อนที่พบ คือ ไม่สามารถระบุความสัมพันธ์ของแต่ละองค์ประกอบภายในแบบจำลองได้อย่างชัดเจน

2. รูปแบบเชิงภาษา (Semantic Model) หมายถึง รูปแบบที่ใช้ภาษาในการอธิบาย บางครั้งเรียกว่า รูปแบบเชิงข้อความ โดยแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น รูปแบบเกี่ยวกับเจตคติ รูปแบบเกี่ยวกับผลการเรียนแบบต่างๆ จุดอ่อนของรูปแบบนี้ คือ ขาดความชัดเจน ทดสอบโครงสร้างของรูปแบบยาก

3. รูปแบบเชิงแผนภูมิ (Schematic Model) หมายถึง รูปแบบที่ใช้แผนภูมิ (Diagram) แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่มีผลต่อกัน เช่น การเขียนรูปแบบโครงสร้างขององค์กรการบริหารงาน เป็นต้น

4. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) หมายถึง รูปแบบที่แสดงออกในรูปของสูตรหรือสมการทางคณิตศาสตร์ จึงมักเรียกรูปแบบนี้ว่า รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ โดยเริ่มมีการนำมาใช้ในช่วงปี ค.ศ. 1960 ในสาขาการวัดผลการศึกษาและต่อมาได้

ขยายผลไปทางด้านการวิจัยทางการศึกษาและสาขาวิชาอื่นๆ เพราะสามารถทดสอบสมมุติฐานได้ และนำไปสู่การพิสูจน์ข้อเท็จจริงในเรื่องนั้นได้

5. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) หมายถึง รูปแบบเชิงสาเหตุ เป็นรูปแบบที่อยู่ในระดับสูง โดยมีตัวแปรแต่ละตัวแสดงความสำคัญเชิงสาเหตุกับตัวแปรอื่นๆ ซึ่งมี 2 ลักษณะ คือ

5.1 รูปแบบเชิงสาเหตุทางเดียว (Recursive Model) หมายถึง รูปแบบแสดงความสัมพันธ์ของเหตุหรือตัวแปรอื่นที่มีเส้นทางของการเป็นสาเหตุไปในทางเดียว หรือไม่มีความสัมพันธ์ย้อนกลับ

5.2 รูปแบบเชิงสาเหตุแบบสองทาง(Non-Recursive model) หมายถึง รูปแบบแสดงความสัมพันธ์ของเหตุแบบเส้นคู่ระหว่างตัวแปร โดยทิศทางของความสัมพันธ์ของตัวแปรหนึ่งอาจเป็นได้ทั้งสาเหตุและผลของตัวแปรอื่นๆ ภายในรูปแบบนั้น คือ ทั้งความสัมพันธ์ไปและย้อนกลับได้

● การพัฒนารูปแบบ

เชย์เลอร์อเล็กซานเดอร์และหลุยส์ (Saylor, Alexander and Lewis, 1981) ได้เสนอแนวทางการพัฒนารูปแบบ สรุปได้ดังนี้

1. เป้าหมายและวัตถุประสงค์ ผู้พัฒนารูปแบบต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ในการกำหนดกิจกรรมที่มอบหมายให้ผู้ร่วมกิจกรรมปฏิบัติ ซึ่งวิธีการนี้จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายทั่วไปมากที่สุด ดังนั้นรูปแบบที่จะพัฒนาขึ้นจึงต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายทั่วไป

2. ความมีโอกาสสูงในการบรรลุเป้าหมาย ผู้พัฒนารูปแบบต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการที่จะบรรลุเป้าหมาย ระดับความเป็นไปได้ขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างกิจกรรมการฝึกในรูปแบบกับวัตถุประสงค์

3. แรงจูงใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรม ความมีประสิทธิภาพของรูปแบบขึ้นอยู่กับระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ผู้พัฒนารูปแบบจึงควรจัดกิจกรรมที่จะสร้างแรงจูงใจให้กับผู้เข้าร่วมกิจกรรมอาจทำได้โดยจัดให้มีสื่อ หรือกิจกรรมใหม่ๆ ที่ท้าทายเพื่อไม่ให้เกิดความเบื่อหน่าย

4. หลักการเรียนรู้ การพัฒนารูปแบบไม่ควรยึดมั่นกับทฤษฎีหรือหลักการเรียนรู้เพียงอย่างเดียว แต่ควรนำหลักการเรียนรู้หลายๆ อย่างมาปรับใช้ในทางปฏิบัติด้วย เช่น พัฒนาการด้านการสติปัญญา แรงจูงใจ การเสริมแรง พัฒนาการด้านเจตคติและค่านิยม ความต้องการพื้นฐานของมนุษย์

5. สิ่งอำนวยความสะดวก ได้แก่ เครื่องมือและทรัพยากรต่างๆ ผู้พัฒนารูปแบบจะต้องคำนึงถึงความพร้อมในด้านเครื่องมือ สิ่งอำนวยความสะดวกและทรัพยากรที่จำเป็นต่อการพัฒนารูปแบบ

เคนดอลล์และเคนดอลล์ (Kendall and Kendall. 1988) ได้เสนอขั้นตอนในการพัฒนาระบบไว้ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ระบบ (System analysis) หมายถึง การวิเคราะห์องค์ประกอบของระบบในปัจจุบันนำเข้า กระบวนการ รวมทั้งผลผลิตของระบบนั้นๆ ให้ชัดเจน

2. การออกแบบระบบ (System Design) หมายถึง การออกแบบองค์ประกอบของระบบในปัจจุบันนำเข้า กระบวนการและผลผลิตให้มีคุณภาพมากที่สุด เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพขององค์กรและสภาพแวดล้อมที่ใช้ระบบนั้นๆ

3. การทดสอบระบบ (System testing) หมายถึง การนำระบบที่ออกแบบไปสอบ โดยการทดสอบใช้ระบบในสถานการณ์จำลอง หรือในสถานการณ์จริง เพื่อทดลองดูว่าระบบนั้นมีคุณภาพหรือไม่ มีข้อบกพร่องในองค์ประกอบใด จะได้ปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น

บุญชม ศรีสะอาด (2535 :104-106) ได้กล่าวถึงการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบว่าอาจกระทำได้ 2 ขั้นตอน คือ

1. การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ ผู้วิจัยจะสร้างหรือพัฒนารูปแบบขึ้นมาก่อนเป็นรูปแบบตามสมมติฐาน โดยการศึกษาค้นคว้าทฤษฎี แนวความคิดรูปแบบที่มีผู้พัฒนาไว้แล้วในเรื่องเดียวกัน หรือเรื่องอื่นๆ และผลการศึกษาหรือผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์สภาพ สถานการณ์ต่างๆ ซึ่งจะช่วยให้สามารถกำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรนั้น หรือลำดับก่อนหลังของแต่ละองค์ประกอบในรูปแบบ ในการพัฒนารูปแบบหรือตัวแปรนั้น หรือลำดับก่อนหลังของแต่ละองค์ประกอบในรูปแบบ ในการพัฒนารูปแบบนั้นจะต้องใช้หลักเหตุผลเป็นรากฐานสำคัญและการศึกษาค้นคว้าซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนารูปแบบเป็นอย่างดี ผู้วิจัยอาจจะคิดโครงสร้างของรูปแบบขึ้นก่อนแล้วปรับปรุง โดยอาศัยข้อสังเกตจากการศึกษาค้นคว้าทฤษฎี แนวคิด รูปแบบหรือผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องหรือทำการศึกษ่องค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรแต่ละตัวแล้วคัดเลือกองค์ประกอบย่อย หรือตัวแปรที่สำคัญประกอบขึ้นเป็นโครงสร้างของรูปแบบก็ได้ หัวใจสำคัญของขั้นนี้อยู่ที่การเลือกเฟ้นองค์ประกอบในรูปแบบ (ตัวแปร หรือกิจกรรม) เพื่อให้ได้รูปแบบที่เหมาะสม ผู้วิจัยควรกำหนดหลักการในการพัฒนารูปแบบมีน้อยตัวแต่สามารถอธิบายผลได้มาก ฯลฯ ใน การวิจัยบางเรื่องจำเป็นต้องให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความถูกต้องเหมาะสม

2. การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ หลังจากที่ได้พัฒนารูปแบบในขั้นต้นแล้ว จำเป็นต้องทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบดังกล่าวเพราะว่า รูปแบบที่พัฒนาขึ้นนั้น

ถึงแม้ว่าจะพัฒนาโดยมีรากฐานทฤษฎี แนวคิด รูปแบบของคนอื่นและผลการวิจัยที่ผ่านมาแล้วหรือแม้กระทั่งได้รับการกลั่นกรองจากผู้เชี่ยวชาญแล้วก็ตาม แต่ก็ยังเป็นเพียงรูปแบบตามสมมติฐาน ซึ่งจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริง หรือทำการทดลองนำไปใช้ในสถานการณ์จริงเพื่อทดสอบดูว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ (ในขั้นนี้บางครั้งจึงใช้คำว่า การทดสอบประสิทธิภาพของรูปแบบ)

จากการศึกษาแนวคิดการพัฒนารูปแบบพอสรุปได้ว่าขั้นตอนที่สำคัญของการพัฒนารูปแบบมีขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายของการพัฒนารูปแบบให้ชัดเจน
2. ศึกษาข้อมูลพื้นฐานด้านหลักการ ทฤษฎี แนวคิดที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดองค์ประกอบและเห็นแนวทางในการจัดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบให้รอบคอบขึ้น ซึ่งจะทำให้รูปแบบหรือระบบ ได้แก่ การกำหนดหลักการ เป้าหมาย วัตถุประสงค์และองค์ประกอบต่างๆ ของรูปแบบสอดคล้องกับข้อมูลพื้นฐานที่ได้จากการศึกษาเบื้องต้น การกำหนดเป้าหมายจะช่วยให้ผู้พัฒนารูปแบบสามารถพัฒนารูปแบบได้เหมาะสมตรงกับจุดมุ่งหมายที่ต้องการได้
3. การกำหนดแนวทางในการนำรูปแบบที่สังเคราะห์ไปใช้ในการดำเนินการประกอบด้วย หลักการ วิธีการ เงื่อนไขต่างๆ เช่น ผู้เข้าร่วมกิจกรรมคือใคร มีลักษณะเช่นไร ค่านิยม ความคิด ความเชื่อเป็นอย่างไร มีหลักแห่งการดำเนินชีวิตภายในสังคมของตนเองอย่างไร จะช่วยให้ผู้พัฒนารูปแบบสามารถพัฒนารูปแบบได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
4. การประเมินรูปแบบ เป็นการทดสอบความมีประสิทธิภาพของรูปแบบที่สร้างขึ้นโดยทั่วไปใช้วิธีการต่อไปนี้
 - 4.1 ประเมินความเป็นไปได้เชิงทฤษฎี โดยคณะผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งจะทำการประเมินความสอดคล้องภายในระหว่างองค์ประกอบต่าง
 - 4.2 ประเมินความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ โดยการนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้ในสถานการณ์จริงในลักษณะของการวิจัยทดลองหรือกึ่งทดลอง
5. การปรับปรุงรูปแบบ มี 2 ระยะ คือ
 - 5.1 ก่อนนำรูปแบบไปทดลองใช้ การปรับปรุงรูปแบบที่พัฒนาขึ้นในระยะนี้ใช้ผลของความเป็นไปได้จากการประเมินเชิงทฤษฎีเป็นข้อมูลในการปรับปรุง
 - 5.2 หลังจากนำรูปแบบไปใช้ โดยอาศัยข้อมูลจากการทดลองเป็นตัวชี้้นำในการปรับปรุงและอาจมีการนำรูปแบบไปทดลองใช้ใหม่ และปรับปรุงวิถีจักรอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา

● การตรวจสอบรูปแบบ

การตรวจสอบรูปแบบอาจใช้การวิเคราะห์จากหลักฐานเชิงคุณลักษณะและเชิงปริมาณ โดยที่การตรวจสอบรูปแบบจากหลักฐานเชิงคุณลักษณะอาจใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบ ส่วนการตรวจสอบรูปแบบจากหลักฐานเชิงปริมาณใช้เทคนิคทางสถิติ ซึ่งการตรวจสอบรูปแบบควรตรวจสอบคุณลักษณะ 2 อย่าง (อุทุมพร จามรมาน, 2541, หน้า 23) คือ

1. การตรวจสอบความมากน้อยของความสัมพันธ์ ความเกี่ยวข้อง เหตุผลระหว่างตัวแปร
2. การประมาณค่าพารามิเตอร์ของความสัมพันธ์ดังกล่าว ซึ่งการประมาณค่านี้สามารถประมาณช่วงเวลา กลุ่มตัวอย่างหรือสถานที่ได้หรืออ้างอิงจากกลุ่มตัวอย่างไปหาประชากรก็ได้ โดยผลการตรวจสอบนำไปสู่คำตอบ 2 ข้อ คือ 1) การสร้างรูปแบบใหม่ หรือ 2) การปรับปรุงหรือพัฒนารูปแบบเดิม

ไอส์เนอร์ (Eisner, 1976 : 192-193) ได้เสนอแนวคิดการตรวจสอบโดยการใช้ผู้ทรงคุณวุฒิในบางเรื่องที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการวิจัยในเชิงปริมาณ โดยเชื่อว่าการรับรู้ที่เท่ากันนั้นเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้รู้ และได้เสนอแนวคิดการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ดังนี้

1. การประมาณการ โดยแนวนี้นี้มีได้เน้นผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบการประเมินแบบอิงเป้าหมาย การตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้เกี่ยวข้องตามรูปแบบการประเมินแบบสนองตอบ หรือกระบวนการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเป็นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่นำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาต่างๆ เข้าด้วยกัน ตามวิจรรณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน

2. เป็นรูปแบบการประเมินที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในเรื่องที่จะประเมิน โดยที่พัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลป์ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้งและต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมากเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่าไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใดๆ ได้ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง ต่อมาได้มีการนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ทางการศึกษาระดับสูงในวงการอุดมศึกษามากขึ้น ในสาขาเฉพาะที่ต้องอาศัยผู้รู้ ผู้เล่นในเรื่องนั้นจริงๆ มาเป็นผู้ประเมินผล ทั้งนี้เพราะองค์ความรู้เฉพาะสาขานั้นจะมีเพียงผู้มีความรู้เรื่องนั้นจริงๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง

3. เป็นรูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมินโดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรมและมีดุลยพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่างๆ นั้นจะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

4. เป็นรูปแบบที่ย่อให้ความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตาม วัตถุประสงค์และความถนัดของแต่ละคนนับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่พิจารณา การบ่งชี้ ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวม การประเมินผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

ทั้งนี้การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นที่สถานภาพทางวิชาชีพ ประสบการณ์และการ เป็นที่เชื่อถือของวิชาชีพนั้นเป็นสำคัญ

การเรียนรู้และจิตวิทยาการเรียนรู้

● ความหมายของการเรียนรู้

นักการศึกษาได้กล่าวถึงความหมายของการเรียนรู้ไว้ดังนี้

กู๊ดและโบรफी (Good and Brophy, 1990 : 187) กล่าวว่า การเรียนรู้ (Learning) คือ การได้มา (Acquisition) หรือ การจัดระเบียบหรือหมวดหมู่ใหม่ (Reorganization) ของ โครงสร้างทางปัญญา (Cognitive Structures) โดยผ่านกระบวนการประมวลผลของข้อมูล และการเก็บรักษาข้อมูล

มาลี จุฑา (2544 : 64) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมใน ทางที่ดีขึ้น โดยการเรียนรู้ทำให้เกิดประสบการณ์และประสบการณ์ทำให้เกิดการพัฒนา คุณภาพชีวิต

จากการให้คำจำกัดความข้างต้นอาจจะสรุปความหมายของการเรียนรู้ว่า การเรียนรู้ คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและความคิดของบุคคลซึ่งเป็นผลมาจาก ประสบการณ์ที่ได้รับ

● ธรรมชาติของการเรียนรู้มี 4 ขั้นตอน คือ

1. ความต้องการของผู้เรียน (Want) คือ ผู้เรียนอยากทราบอะไร เมื่อผู้เรียนมี ความต้องการอยากรู้อยากเห็นในสิ่งใดก็ตาม จะเป็นสิ่งที่ยั่วยุให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้

2. สิ่งเร้าที่น่าสนใจ (Stimulus) ก่อนที่จะเรียนรู้ได้ จะต้องมสิ่งเร้าที่น่าสนใจ และ น่าสัมผัสสำหรับมนุษย์ ทำให้มนุษย์ดิ้นรนชวนขวาย และใฝ่ใจที่จะเรียนรู้ในสิ่งที่น่าสนใจ นั้น ๆ

3. การตอบสนอง (Response) เมื่อมีสิ่งเร้าที่น่าสนใจและน่าสัมผัส มนุษย์จะ ทำการสัมผัสโดยใช้ประสาทสัมผัสต่าง ๆ เช่น ตาหู ลิ้นชิม จมูกดม ผิวหนังสัมผัส และ

สัมผัสด้วยใจ เป็นต้น ทำให้มีการแปลความหมายจากการสัมผัสสิ่งเร้า เป็นการรับรู้ จำได้ ประสานความรู้เข้าด้วยกัน มีการเปรียบเทียบ และคิดอย่างมีเหตุผล

4. การได้รับรางวัล (Reward) ภายหลังจากการตอบสนอง มนุษย์อาจเกิดความพึงพอใจ ซึ่งเป็นกำไรชีวิตอย่างหนึ่ง จะได้นำไปพัฒนาคุณภาพชีวิต เช่น การได้เรียนรู้ในวิชาชีพชั้นสูง จนสามารถออกไปประกอบอาชีพชั้นสูง (Professional) ได้ นอกจากจะได้รับการรางวัลทางเศรษฐกิจเป็นเงินตราแล้ว ยังจะได้รับเกียรติยศจากสังคมเป็นศักดิ์ศรี และความภาคภูมิใจทางสังคมได้ประการหนึ่งด้วย

● ลำดับขั้นของการเรียนรู้

ในกระบวนการเรียนรู้ของคนเรานั้น จะประกอบด้วยลำดับขั้นตอนพื้นฐานที่สำคัญ 3 ขั้นตอนด้วยกัน คือ

1. ประสบการณ์ (experiences) ในบุคคลปกติจะรับรู้ได้จากประสาทสัมผัสทั้งห้า ได้แก่ ตา หู จมูก ลิ้น และผิวหนัง ซึ่งจะทำให้บุคคลได้รับรู้และตอบสนองต่อสิ่งเร้าต่าง ๆ จากประสบการณ์ของบุคคลที่แตกต่างกัน อาจเป็นประสบการณ์ตรง เป็นประสบการณ์แทน เป็นประสบการณ์รูปธรรม และบางชนิดเป็นประสบการณ์นามธรรม หรือเป็นสัญลักษณ์

2. ความเข้าใจ (understanding) หลังจากบุคคลได้รับประสบการณ์แล้ว จะตีความหรือสร้างมโนคติ (concept) ในประสบการณ์นั้น กระบวนการนี้เกิดขึ้นในสมองหรือจิตของบุคคล เพราะสมองจะเกิดสัญญาณ (percept) และมีความทรงจำ (retain) ขึ้น ซึ่งเราเรียกกระบวนการนี้ว่า “ความเข้าใจ” บุคคลจะเข้าใจประสบการณ์ต่อเมื่อเขาสามารถจัดระเบียบ (organize) วิเคราะห์ (analyze) และสังเคราะห์ (synthesis) ประสบการณ์นั้น ๆ จนกระทั่งหาความหมายที่แท้จริงของประสบการณ์นั้นได้

3. ความนึกคิด (thinking) นับเป็นขั้นสุดท้ายของการเรียนรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นในสมอง ความนึกคิดที่มีประสิทธิภาพต้องเป็นความนึกคิดที่สามารถจัดระเบียบ (organize) ประสบการณ์เดิมกับประสบการณ์ใหม่ที่ได้รับให้เข้ากันได้ และสามารถที่จะค้นหาความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์ทั้งเก่าและใหม่ (Crow ,1948)

● จิตวิทยาการเรียนรู้

ความหมายของจิตวิทยาการเรียนรู้

จิตวิทยา (Psychology) มีรากศัพท์มาจากภาษากรีก 2 คำ คือ Psyche แปลว่า วิญญาณ กับ Logos แปลว่า การศึกษา ตามรูปศัพท์ จิตวิทยาจึงแปลว่า วิชาที่ศึกษาเกี่ยวกับวิญญาณ แต่ในปัจจุบันนี้ จิตวิทยาได้มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไป ความหมายของจิตวิทยาได้มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย นั่นคือ จิตวิทยาเป็นศาสตร์ที่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์และสัตว์

การเรียนรู้ (Learning) ตามความหมายทางจิตวิทยา หมายถึง การเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมของบุคคลอย่างค่อนข้างถาวร อันเป็นผลมาจากการฝึกฝนหรือการมีประสบการณ์ พฤติกรรมเปลี่ยนแปลงที่ไม่จัดว่าเกิดจากการเรียนรู้ได้แก่ พฤติกรรมที่เป็นการเปลี่ยนแปลง ชั่วคราว และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เนื่องมาจากภาวะ

จากความหมายดังกล่าว พฤติกรรมของบุคคลที่เกิดจากการ เรียนรู้จะต้องมี ลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. พฤติกรรมที่เปลี่ยนไปจะต้องเปลี่ยนไปอย่างค่อนข้างถาวร จึงจะถือว่าเป็น การเรียนรู้ขึ้น หากเป็นการเปลี่ยนแปลงชั่วคราวก็ยังไม่ถือว่าเป็นการเรียนรู้ การเรียนรู้เกิด การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ค่อนข้างถาวรเท่านั้น

2. พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปจะต้องเกิดจากการฝึกฝน หรือเคยมีประสบการณ์ นั้น ๆ มาก่อน เช่น ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ ต้องได้รับการฝึกฝน และถ้า สามารถใช้เป็นแสดงว่าเกิดการเรียนรู้ หรือความสามารถในการขับรถ

การเรียนรู้ของคนเราเกิดจากการไม่รู้ไปสู่การเรียนรู้ มี 5 ขั้นตอนดังที่ กฤษณา ศักดิ์ศรี (2530) กล่าวไว้ดังนี้

“...การเรียนรู้เกิดขึ้นเมื่อสิ่งเร้า (stimulus) มาเร้าอินทรีย์ (organism) ประสาท กิตินตัว เกิดการรับสัมผัส หรือเพนทาการ (sensation) ด้วยประสาททั้ง 5 แล้วส่ง กระแสสัมผัสไปยังระบบประสาทส่วนกลาง ทำให้เกิดการแปลความหมายขึ้นโดย อาศัยประสบการณ์เดิมและอื่น ๆ เรียกว่า สัญชาต หรือการรับรู้ (perception) เมื่อ แปลความหมายแล้ว ก็จะมีการสรุปผลของการรับรู้เป็นความคิดรวบยอดเรียกว่า เกิด สังกัป (conception) แล้วมี ปฏิกริยาตอบสนอง (response) อย่างหนึ่งอย่างใด ต่อสิ่งเร้าตามที่รับรู้เป็นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม แสดงว่าการเรียนรู้ได้ เกิดขึ้นแล้วประเมินผลที่เกิดจากการตอบสนองต่อสิ่งเร้าได้แล้ว...”

การเรียนรู้เป็นพื้นฐานของการดำเนินชีวิต มนุษย์มีการเรียนรู้ตั้งแต่แรกเกิดจนถึง ก่อนตาย จึงมีคำกล่าวเสมอว่า “No one too old to learn” หรือ ไม่มีใครแก่เกินที่จะ เรียน การเรียนรู้จะช่วยในการพัฒนาคุณภาพชีวิตได้เป็นอย่างดี

● ทฤษฎีทางจิตวิทยาที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้

1. ทฤษฎีพฤติกรรมนิยม (Behavioral theories) ทฤษฎีนี้เชื่อว่าพฤติกรรมของ มนุษย์นั้นเกิดจากการเรียนรู้ ซึ่งสามารถสังเกตได้จากพฤติกรรมในรูปแบบต่างๆ และเชื่อว่าการเสริมแรง (reinforcement) จะช่วยให้เกิดพฤติกรรมตามต้องการ เช่น ความเร็วและ ความอดทน การบังคับตนเอง และความคิดสร้างสรรค์ สกินเนอร์เป็นผู้หนึ่งที่มีความโดดเด่น

ในการนำทฤษฎีพฤติกรรมนิยมไปพัฒนารูปแบบการสอนแบบโปรแกรม ซึ่งมีอิทธิพลทางความคิดต่อการออกแบบบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนในปัจจุบัน Molone เป็นอีกผู้หนึ่งที่น่าทึ่ง ทฤษฎีนี้มาประยุกต์ใช้กับเกมการสอน Malone พบว่าองค์ประกอบของตัวเสริมแรงที่เป็นแรงจูงใจสำคัญคือ ความท้าทาย (challenge) จินตนาการเพ้อฝัน (fantasy) และความอยากรู้อยากเห็น การนำทฤษฎีพฤติกรรมนิยมมาประยุกต์ใช้ในการสร้างโปรแกรมการสอนด้วยคอมพิวเตอร์ ได้แก่การแบ่งเนื้อหาบทเรียนออกเป็นหน่วยย่อยจากง่ายไปสู่ยากโดยมีการบอกเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยอย่างชัดเจน การวัดผลการเรียนอย่างต่อเนื่อง และการให้ข้อมูลป้อนกลับในรูปแบบที่น่าสนใจในทันที (สุกรี รอดโพธิ์ทอง 2544: 35-41)

2. ทฤษฎีปัญญาานิยม (Cognitive theories) ทฤษฎีนี้มีแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ว่า การเรียนเป็นการผสมผสานระหว่างข้อมูลข่าวสารเดิมกับข้อมูลข่าวสารใหม่ หากผู้เรียนมีข้อมูลข่าวสารเดิมเชื่อมโยงกับข้อมูลข่าวสารใหม่ การรับรู้ก็จะง่ายขึ้น นอกจากนี้ ผู้เรียนแต่ละคนยังมีลีลาในการเรียนรู้และการนำความรู้ไปใช้แตกต่างกัน แนวความคิดดังกล่าวนี้ทำให้เกิดการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบต่างๆ ที่ทำให้เกิดความแตกต่างของการจำ ทั้งความจำระยะสั้น ความจำระยะยาว และความคงทนในการจำ มังค์ พีอาเจต์ (Piaget, อ้างถึงโดย ปรีชา วิหคโต 2537: 114-126) นักจิตวิทยาที่สำคัญคนหนึ่งในกลุ่มนี้ที่ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาด้านการรับรู้ของเด็กและพบว่า มนุษย์เกิดมาพร้อมกับโครงสร้างทางสติปัญญาที่ไม่ซับซ้อน และจะค่อยๆ มีการพัฒนาขึ้นตามลำดับเมื่อได้มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ผู้สอนจึงควรจัดสภาพแวดล้อมให้ผู้เรียน ได้คิด ได้รู้จักวิธีการ และเกิดการค้นพบด้วยตนเอง ซึ่งต่อมา Bruner นักการศึกษาที่สำคัญคนหนึ่งในกลุ่มนี้เรียกวิธีการดังกล่าวว่า “การเรียนรู้โดยการค้นพบ” ผู้สอนต้องมีความเข้าใจว่ากระบวนการคิดของเด็กและผู้ใหญ่แตกต่างกัน การเรียนการสอนต้องเน้นการสร้างประสบการณ์ที่ผู้เรียนคุ้นเคยก่อน และควรแทรกปัญหาที่ผู้สอนหรือผู้เรียนตั้งขึ้น แล้วช่วยกันคิดหาคำตอบส่วนในด้านรางวัลที่ผู้เรียนได้รับนั้นควรเน้นแรงจูงใจภายในมากกว่าแรงจูงใจภายนอก การนำทฤษฎีปัญญาานิยมมาประยุกต์ใช้ในการสร้างโปรแกรมการสอนด้วยคอมพิวเตอร์ได้แก่ การใช้เทคนิคต่างๆ เพื่อเร้าความสนใจของผู้เรียนก่อนเริ่มเรียนและระหว่างเรียนอย่างต่อเนื่องโดยคำนึงถึงความแตกต่างของผู้เรียน ทั้งในแง่ของการเลือกเนื้อหาบทเรียน การเลือกกิจกรรมการเรียน และการควบคุมการเรียน การเปิดโอกาสให้ผู้เรียนทบทวนความรู้เดิมที่สัมพันธ์กับความรู้ใหม่ในรูปแบบที่เหมาะสม การตั้งคำถามให้ผู้เรียนคิดวิเคราะห์หาคำตอบ และการสร้างแรงจูงใจโดยเน้นความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากความสำเร็จในการเรียนรู้ (สุกรี รอดโพธิ์ทอง 2544: 41-43)

3. การเรียนรู้ การจำ และการระลึกได้ ดีวयर (Dwyer, 1978 อ้างถึงโดย สุกวี รอดโพธิ์ทอง 2544: 60) เป็นผู้หนึ่งที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการเรียนรู้ การจำ และการระลึกได้ (recall) ดีวयरเสนอผลการศึกษานี้ไว้ ดังนี้

1. ด้านการเรียนรู้ คนเราเรียนรู้โดยการชิมรส ร้อยละ 1 โดยการสัมผัส ร้อยละ 10 โดยการดมกลิ่น ร้อยละ 30 โดยการได้ยิน ร้อยละ 11 และโดยการมองเห็น ร้อยละ 83

2. ด้านการจำ คนเราจำได้จากสิ่งที่อ่าน ร้อยละ 10 จากสิ่งที่ได้ยิน ร้อยละ 20 จากสิ่งที่ได้เห็น ร้อยละ 30 จากสิ่งที่ได้เห็นและได้ยิน ร้อยละ 50 จากสิ่งที่ได้พูด ร้อยละ 70 และจากสิ่งที่ได้พูดและได้ทำ ร้อยละ 90

3. ด้านการระลึกได้ การสอนโดยวิธี “บอกให้ทำ” ระลึกได้หลังจากสอนแล้ว 3 ชั่วโมง ร้อยละ 70 และระลึกได้หลังจากสอนแล้ว 3 วัน ร้อยละ 10 การสอนโดยวิธี “แสดงให้ดู” ระลึกได้หลังจากสอนแล้ว 3 ชั่วโมง ร้อยละ 72 และระลึกได้หลังจากสอนแล้ว 3 วัน ร้อยละ 20 การสอนโดย “บอกวิธีการและแสดงให้ดู” ระลึกได้หลังจากสอนแล้ว 3 ชั่วโมง ร้อยละ 85 และระลึกได้หลังจากสอนแล้ว 3 วัน ร้อยละ 65

4. หลักการจำ สิ่งที่คนเรารับรู้จะถูกเก็บเอาไว้เพื่อที่จะเรียกขึ้นมาใช้ในภายหลัง ความสามารถทางสติปัญญาของมนุษย์ในการเรียกความจำที่เก็บเอาไว้ขึ้นมาใช้มีสูงมาก แน่หนอนว่าสิ่งที่เก็บอยู่ในความจำของคนเรานั้นมีทั้งที่สำคัญและที่ไม่สำคัญอะไร เทคนิคการสอนให้คนเราเก็บข้อมูลข่าวสารไว้อย่างมีประสิทธิภาพจึงมีความสำคัญ โดยเฉพาะเมื่อต้องเผชิญกับองค์ความรู้ที่ใหม่และมีจำนวนมาก เช่น คำศัพท์ในภาษาใหม่ หลักการเสริมสร้างความจำที่นำมาใช้กันในวิธีการเสริมสร้างความจำต่างๆ นั้นประกอบด้วยหลักการจัดข้อมูลให้เป็นระบบ (the principle of organization) และหลักการซ้ำ (the principle of repetition) โดยทั่วไปการจัดข้อมูลให้เป็นระบบทำได้ง่ายกว่าและมีประสิทธิภาพกว่า แต่เมื่อใดก็ตามที่การใช้หลักการจัดระบบไม่เหมาะสมหรือเป็นไปได้ก็จะมีผลนำหลักการซ้ำมาใช้เสมอ เช่น ในกรณีที่มีปริมาณข้อมูลข่าวสารมาก หรือเมื่อข้อมูลข่าวสารนั้นไม่อาจจัดระบบใดๆ ได้ หรือสำหรับข้อมูลข่าวสารของทักษะประเภท psychomotor skills

5. แรงจูงใจ (Motivation) อเลสซี่และทรอลลิป เห็นว่าแรงจูงใจที่เหมาะสมมีความจำเป็นต่อการเรียนรู้ ทฤษฎีการเรียนรู้ที่เหมาะสมจะนำมาใช้ในการสอนด้วยคอมพิวเตอร์ได้แก่ ทฤษฎีของเลปเปอร์ (Lepper and Chabay, 1985) ทฤษฎีของมาโลน (Malone, 1981; Malone and Lepper, 1987) และ ทฤษฎีของเคลเลอร์ (Keller and Suzuki, 1988) เลปเปอร์เห็นว่าควรใช้แรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) กับการสอนมากกว่าการใช้แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) มาโลนมีสมมุติฐานว่าองค์ประกอบที่เอื้อให้เกิด

แรงจูงใจมี 4 ประการ ได้แก่ ความท้าทาย (challenge) ความอยากรู้อยากเห็น (curiosity) การควบคุม (control) และจินตนาการที่ประหลาดๆ (fantasy) เคลเลอร์เห็นว่า มีปัจจัยอยู่ 4 ประการที่มีความสำคัญต่อแรงจูงใจในการเรียนรู้ ได้แก่ การรักษาความสนใจ (Maintenance of attention) ความสอดคล้องของวัสดุอุปกรณ์การสอน (Relevance of the material) ความเชื่อมั่นของผู้เรียน (Student confidence) และความพึงพอใจของผู้เรียน (Student satisfaction)

6. การควบคุม (Locus of control) อเลสซีและทรอลลิป เห็นว่าตัวแปรสำคัญในการออกแบบโปรแกรมการสอนด้วยคอมพิวเตอร์ทุกโปรแกรม คือ การควบคุมการเรียนการสอน สิ่งที่ต้องมีการควบคุมประกอบด้วยลำดับขั้นของการเรียนการสอน เนื้อหาบทเรียน วิธีการเรียน และปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน ซึ่งอาจควบคุมโดยผู้เรียนหรือควบคุมโดยโปรแกรม หรือทั้งสองฝ่ายร่วมกันควบคุม แม้จะมีงานวิจัยที่ระบุว่า การให้ผู้เรียนเป็นผู้ควบคุมจะดีกว่า แต่โปรแกรมการสอนด้วยคอมพิวเตอร์ทุกโปรแกรมมีส่วนผสมระหว่างการให้ผู้เรียนเป็นผู้ควบคุมกับการที่โปรแกรมเป็นผู้ควบคุมเสมอ

7. การถ่ายโยงการเรียนรู้ (Transfer of Learning) การเรียนรู้จากการสอนด้วยคอมพิวเตอร์เป็นเพียงการเรียนรู้ขั้นต้นก่อนที่จะนำไปประยุกต์หรือไปใช้ในโลกรแห่งความเป็นจริง การถ่ายโยงความรู้หมายถึงการสามารถนำสิ่งที่ทำได้ในขณะที่เรียนด้วยคอมพิวเตอร์ไปใช้ในโลกรแห่งความเป็นจริงได้ การถ่ายโยงนี้เป็นผลจากชนิด ปริมาณ และความหลากหลายของปฏิสัมพันธ์จากความเหมือนจริงของการเรียนการสอน และจากวิธีการสอนที่นำมาใช้ในการฝึกอบรม การถ่ายโยงความรู้เป็นผล (outcome) ที่สำคัญที่สุดของการฝึก

8. ความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Differences) การเรียนรู้ของคนเราทุกคนไม่ใช่จะเป็นแบบเดียวกันหมด อัตราความเข้าใจในการเรียนรู้ก็ไม่ได้เป็นอัตราเดียวกัน ผู้เรียนบางคนอาจเรียนได้ดีกับวิธีการเรียนการสอนวิธีอื่นกว่าการเรียนด้วยคอมพิวเตอร์ โปรแกรมการสอนด้วยคอมพิวเตอร์มักได้รับการสรรเสริญเยินยอว่ามีความสามารถเหนือประโยชน์ในด้านความแตกต่างระหว่างบุคคล แต่โปรแกรมการสอนด้วยคอมพิวเตอร์ที่ผลิตขึ้นในเชิงพาณิชย์ส่วนใหญ่ ก็ไม่ได้มีวิธีสอนที่แตกต่างกันให้ผู้เรียนแต่ละคน โปรแกรมที่ดีจะปรับตัวเองให้เข้ากับสติปัญญาและความสามารถของผู้เรียนแต่ละคนให้ความช่วยเหลือเป็นพิเศษแก่ผู้เรียนที่เรียนอ่อน และให้แรงจูงใจที่แตกต่างกันต่อการตอบสนองของผู้เรียนที่ต่างกัน ผู้เรียนแต่ละคนต้องการบทเรียนที่แตกต่างกัน การจับคู่ระหว่างบทเรียนที่เหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละคนจึงมีความสำคัญซึ่งจะทำให้เช่นนั้นได้ โปรแกรมต้องสามารถประเมินความแตกต่างระหว่างบุคคลเพื่อจับคู่ที่เหมาะสมและทำอย่างอื่นที่เป็นประโยชน์แก่ผู้เรียนที่มีความแตกต่างกันได้ (Alessi and Trollip, 1991: 13)

● การเรียนรู้ของครู

การเรียนรู้ของครู เป็นเรื่องหนึ่งที่นักการศึกษาต้องให้ความสำคัญในการจัดโครงการพัฒนาวิชาชีพครู คณะกรรมการพัฒนาศาสตร์การเรียนรู้ (Committee on Developments in the Science of Learning, 1999) ได้สรุปการเรียนรู้ของครูว่า

1. ครูได้รับความรู้ใหม่และความเข้าใจเกี่ยวกับนักเรียน หลักสูตรและวิธีการจัดการเรียนการสอนได้โดยการปฏิบัติการทดลองซึ่งเกิดขึ้นเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานในวิชาชีพ (Dewey, 1963; Schon, 1983) รวมทั้งเรียนรู้ได้จากการปฏิบัติงานของตนเอง
2. ครูเรียนรู้ได้จากการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นๆ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การที่ครูอาวุโสผู้มีประสบการณ์เป็นผู้ให้คำแนะนำแก่ครูใหม่ และรูปแบบที่ไม่เป็นทางการซึ่งเกิดขึ้นได้ทุกสถานที่ เช่น ในห้องโถงทางเดิน ห้องพักครู หรือบริเวณอื่นๆ ในโรงเรียน (Feinan Nemser and Parker, 1993)
3. ครูเรียนรู้ได้จากการศึกษาในรูปแบบของโปรแกรมการเรียนเพื่อเพิ่มวุฒิทางการศึกษาและในโครงการที่จัดขึ้นเพื่อส่งเสริมครูอย่างเฉพาะเจาะจง ซึ่งมักจะจัดขึ้นโดยศึกษานิเทศก์
4. ครูเรียนรู้ได้จากการเข้าศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา
5. ครูเรียนรู้เกี่ยวกับการเรียนการสอนด้วยวิธีที่แยกออกจากการปฏิบัติงานประจำวันอย่างสิ้นเชิง เช่น การเรียนรู้เกี่ยวกับความมีเหตุมีผล และเรื่องศีลธรรมจากการสวมบทบาทของการเป็นผู้ปกครองหรือเรียนรู้เกี่ยวกับการสอนด้วยวิธีการทางอ้อมจากการทำกิจกรรมต่างๆ (Lucido, 1988)

อุทัย ดุลยเกษม (2542 : 86) กล่าวว่า การเรียนรู้มีหลายวิธี นอกจากการเรียนในสถาบันการศึกษาแล้ว ยังสามารถเรียนรู้ได้จากการอ่าน การได้ยิน การได้ลงมือทำการสังเกต การมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งต่างๆ การมีประสบการณ์ตรง การเลียนแบบผู้อื่น การเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยไม่ผ่านการสอนนี้ ทำให้มีผลต่อการรับรู้หรือการจำหรือการเกิดความคิดในเชิงจินตนาการและสร้างสรรค์มากกว่า

ควากแมน (Kwakman ,2003) ยังได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาวิชาชีพครูว่ามี 2 รูปแบบ ดังนี้

1. การฝึกอบรมในเวลาปฏิบัติงาน (on-the-job training) ได้แก่ การประชุมในเทศ การช่วยเหลืองาน การเป็นพี่เลี้ยง การติดตามดูแล การฝึกงาน การสับเปลี่ยนงาน
2. การฝึกอบรมนอกเวลาปฏิบัติงาน (off-the-job training) ได้แก่ การบรรยาย การเข้าบทเรียนแบบโปรแกรม การจำลองสถานการณ์ การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน การสัมมนาทางโทรศัพท์ การประชุมสัมมนา และการศึกษาต่อ

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

โดยสรุปการเรียนรู้ของครูจะเกิดขึ้นได้ขึ้นอยู่กับความแตกต่างของบุคคลของครู ความแตกต่างของบริบทโรงเรียน รวมทั้งปัจจัยทั้งภายนอกและภายในอื่น อย่างไรก็ตามครูเรียนรู้ได้ต้องเป็นสิ่งที่ตรงกับความต้องการของครูหรือตรงกับสภาวะที่ครูกำลังเผชิญอยู่ในขณะนั้น และต้องสามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการปฏิบัติงานในชีวิตจริงได้ทันที รวมถึงมีการเปิดโอกาสให้ครูได้มีปฏิสัมพันธ์ในการเรียนรู้ซึ่งกันและกันจากเพื่อนครู

บริบทการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาในคริสต์ศตวรรษที่ 21

● การพัฒนาครูในคริสต์ศตวรรษที่ 21

อัฟเบนและคณะ (Ubben et al, 2001) โอเวนส์ (Owens, 2001) เซย์ฟาร์ธ (Sayfarth, 1999) ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel, 2001) เซอร์จิอวานนิ และคณะ (Sergiovanni et al, 1999) ราซิก และ สแวนสัน (Razik and Swanson, 2001) ให้ทัศนะการพัฒนาครูที่สอดคล้องกันว่า การพัฒนาครูจะคำนึงถึง

1. ความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในบริบททางสังคม
2. การเปลี่ยนแปลงในบริบทขององค์กร (Organizational Context)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545) จากมาตรฐานการศึกษา และจากนโยบายการพัฒนาครูที่กำหนดขึ้นมุ่งให้เกิด

1. การรับรู้และเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ จากกระบวนทัศน์เก่าสู่กระบวนทัศน์ใหม่ ทั้งด้านการบริหาร ด้านการจัดการเรียนการสอน และ ด้านอื่นๆ
2. ทศนคติความเชื่อ และค่านิยมที่จะนำไปสู่การประพฤติปฏิบัติตามกรอบแนวคิดของกระบวนทัศน์ใหม่

จึงจะทำให้การพัฒนาครูเป็นไปอย่างสอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงในบริบทขององค์กรตามข้อเสนอแนะของนักวิชาการหลายท่านนั้น

อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงในกรอบแนวคิดของกระบวนการทัศน์ต่างๆ ที่ครูพึงจะได้รับการพัฒนา เพื่อการปรับตัวและปรับเปลี่ยนทั้งในเชิงทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรม ได้แก่

1. ความมีประสิทธิภาพเปลี่ยนจากกระบวนการทัศน์เดิมที่เน้นความมีประสิทธิภาพเฉพาะปัจจัยป้อนออก (Output) ไปเป็นการเน้นทั้งระบบ (System)

2. โครงสร้างองค์การเปลี่ยนจากกระบวนการทัศน์เดิมที่เน้นความเป็นราชการ การบังคับบัญชา และการใช้อำนาจ ไปเน้นความเป็นวิชาชีพ ความเป็นเพื่อนร่วมงาน และการกระจายอำนาจ

3. การตัดสินใจเปลี่ยนจากกระบวนการทัศน์เดิมที่เน้นการตัดสินใจเดี่ยวไปเน้นการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม โดยเฉพาะในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม เรื่องการบริหารตนเอง และการติดต่อสื่อสารซึ่งเดิมเน้นเฉพาะกลุ่มหรือการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการไปเป็นแบบไม่เป็นทางการและมีบรรยากาศแบบเปิดมากขึ้น เน้นการบริหารตนเองและความเป็นผู้นำในตนเองมากขึ้น

4. การจูงใจจากเดิมที่เน้นการตอบสนองความต้องการในปัจจุบันต่ำไปเน้นการตอบสนองความต้องการในปัจจุบันสูง โดยเฉพาะการใช้ศักยภาพแห่งตนออกมาอย่างเต็มที่

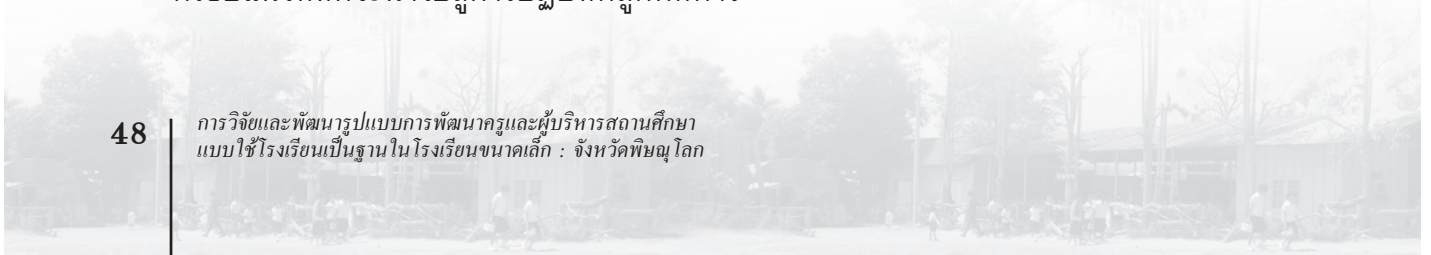
5. ภาวะของผู้นำเปลี่ยนจากกระบวนการทัศน์เดิมที่มองคนเป็นเครื่องจักรกล ไปเป็นการมองคนในฐานะที่เป็นมนุษย์ และเปลี่ยนจากกระบวนการทัศน์เดิมแบบอำนาจนิยมสู่แบบประชาธิปไตยนิยมและเปลี่ยนจากการเป็นผู้นำการจัดการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้มากขึ้น

6. วัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การ ในส่วนของวัฒนธรรมองค์การเปลี่ยนจากกระบวนการทัศน์เดิมที่มุ่งเน้นค่านิยมแบบราชการ ไปสู่วัฒนธรรมแบบแข่งขัน แบบมีส่วนร่วม และแบบมุ่งความเติบโตก้าวหน้าตามลำดับ

ในส่วนของบรรยากาศองค์การก็เปลี่ยนจากกระบวนการทัศน์เดิมที่เน้นบรรยากาศแบบปิดไปสู่บรรยากาศแบบเปิด จากบรรยากาศแบบที่ไม่มีสุขอนามัยไปสู่แบบมีสุขอนามัยหรือจากบรรยากาศแบบปกครองสู่บรรยากาศแบบความเป็นมนุษย์ เป็นต้น

7. การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมเปลี่ยนจากการเปลี่ยนแปลงแบบแยกส่วนไปเป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ เน้นการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้นมากกว่าการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่

8. หลักสูตรและการสอน เน้นความเป็นผู้นำทางวิชาการ ตื่นตัวสร้างสรรค์และเข้าใจในทฤษฎีและปรัชญาพื้นฐานของหลักสูตรและวิธีการสอนแต่ละประเภท เพื่อให้เกิดกรอบแนวคิดที่จะนำไปสู่การปฏิบัติที่ถูกต้อง



เซอร์จิโอวานนิ (Sergiovanni, 2001) ได้กล่าวถึงผลการวิจัยของเดวิดและชิลด์ส (David and Shields, 1999) ว่ามีองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาโรงเรียน คือ

1. การมุ่งเน้นส่งเสริมการเรียนรู้และปรับปรุงคุณภาพการสอนของครู
2. การมีกรอบแนวคิดในการพัฒนาครูเสียใหม่ว่าให้มองเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตการปฏิบัติงานประจำวันของครูเอง
3. ยุทธศาสตร์การเรียนรู้ของครูนั้น ควรเน้นการเรียนรู้เนื้อหาใหม่ๆ ความรู้ใหม่ๆ และวิธีการใหม่ๆ จากห้องเรียนของตนเอง จากเพื่อนครู จากนักพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน และจากผู้บริหารภายในโรงเรียนของตนเอง

สำหรับผลการวิจัยของเปอร์เตอร์สัน แมคคาร์เธย์และเอลมอร์ (Peterson, McCarthey, and Elmore, 1996) ที่พบว่า

การเรียนรู้ของครูเกิดขึ้นจากการเผชิญกับการทำหน้าที่ในห้องเรียนเป็นหลัก ดังนั้น แม้ว่าโรงเรียนจะจัดโอกาสเพื่อการเรียนรู้ให้แก่ครู แต่ก็ไม่ได้ทำให้การเรียนรู้เกิดขึ้น การเรียนรู้จึงเกิดขึ้นกับการตัดสินใจของตัวครูเองว่าจะไร้อำนาจหรือจำเป็นสำหรับตน

ดังนั้นการจะช่วยให้ครูได้เรียนรู้เกี่ยวกับตนเองและเกี่ยวกับงานที่ทำให้มากขึ้นเป็นเรื่องที่ ผู้บริหารควรปฏิบัติเพื่อช่วยให้ครูพัฒนาศักยภาพในการสอน ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ในด้านเหล่านี้ 1) นิยามของคำว่า การเรียนการสอนที่ดี 2) การจัดสิ่งแวดลอมเพื่อการเรียนรู้ที่ดี 3) การจัดสภาพโรงเรียนเพื่อการเรียนรู้ที่ดี และ 4) การจัดโรงเรียนเป็นชุมชนการเรียนรู้หรือเป็นแหล่งของการเสาะแสวงหาที่ดี

การเรียนรู้ของครูจึงควรเป็นลักษณะของนักสร้างความรู้ (Constructor) มากกว่านักบริโภคความรู้ (Consumers) และเมื่อเป็นเช่นนี้ ผู้บริหารก็จะตระหนักได้ว่า การที่จะช่วยเหลือครูให้เกิดการเรียนรู้โดยอาศัยการฝึกอบรม (Training) เพียงอย่างเดียวไม่ได้จำเป็นต้องเน้นการพัฒนาวิชาชีพ (Professional Development) และเน้นยุทธศาสตร์การพัฒนาตนเอง (Renewal Strategies) ให้มากขึ้น

สำหรับยุทธศาสตร์การพัฒนาครูทั้ง 3 รูปแบบ สามารถเปรียบเทียบได้ ดังนี้

| การฝึกอบรม | การพัฒนาวิชาชีพ | การพัฒนาตนเอง |
|---|---|--|
| <p>ข้อตกลงเบื้องต้น ความรู้มีอิทธิพลเหนือครู จึงเป็นสิ่งที่ จะบอกว่าครูจะต้องทำอะไร การสอน เป็นเพียงงาน และครูเป็นผู้ปฏิบัติการ สอน การฝึกทักษะเป็นสิ่งสำคัญ</p> <p>บทบาท ครูเป็นผู้บริโภคความรู้ ผู้บริหารเป็นผู้เชี่ยวชาญ</p> <p>การปฏิบัติ เน้นสมรรถภาพเชิงเทคนิค สร้าง ทักษะของครูเป็นรายบุคคล ซึ่งกระทำ โดยการฝึกอบรมและฝึกปฏิบัติ โดย การวางแผนและการนำไปฝึกอบรม</p> | <p>ครูมีอิทธิพลเหนือความรู้ ความรู้เป็น กรอบแนวคิดช่วยการตัดสินใจ การสอนเป็นวิชาชีพ ครูคือผู้เชี่ยวชาญ การพัฒนาเพื่อความเชี่ยวชาญ เป็นสิ่งสำคัญ</p> <p>ครูเป็นผู้สร้างองค์ความรู้ ผู้บริหารเป็นเพื่อนร่วมงาน</p> <p>เน้นศักยภาพเชิงคลินิก สร้างชุมชน วิชาชีพจากวิธีการแก้ปัญหาและ สืบเสาะค้นหา ซึ่งกระทำโดยเน้นการ สืบเสาะค้นหา การแก้ปัญหา และ การวิจัยเชิงปฏิบัติการ</p> | <p>ความรู้มีอยู่ในตัวครูแล้ว ความรู้ จึงเป็นเรื่องส่วนบุคคลที่เชื่อมโยง กับเพื่อนครูหรือบุคคลอื่น การสอน เป็นอาชีพ ครูถือเป็นลูกจ้าง การพัฒนาตนเองและวิชาชีพเป็น สิ่งสำคัญ</p> <p>ครูเป็นผู้ที่มีองค์ความรู้ภายใน ผู้บริหารเป็นเพื่อน</p> <p>เน้นศักยภาพส่วนบุคคลและเชิง วิพากษ์ สร้างชุมชนแห่งการดูแล ซึ่งกันและกันจากการมีข้อมูล ย้อนกลับการประเมินผลซ้ำ ซึ่งกระทำ โดยกระตุ้นการมีข้อมูลย้อนกลับ</p> |

การพัฒนาครูจึงจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องมุ่งเน้นการพัฒนาครูที่กระบวนการ (Process) โดย

1. กำหนดปรัชญา นโยบาย และมาตรการในการพัฒนาครูที่สอดคล้องกับบริบทที่พึงประสงค์ของโรงเรียนและสอดคล้องกับกระบวนการทัศน์ใหม่ ทั้งในเรื่องของการบริหารเพื่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน การจัดโครงสร้างองค์การ การจูงใจ การตัดสินใจ การใช้ภาวะผู้นำ การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลง การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การและการบริหารหลักสูตรและการสอน เป็นต้น
2. มุ่งพัฒนาครูเพื่อให้ส่งผลดีต่อนักเรียนเป็นสำคัญ
3. มุ่งการพัฒนาครูเพื่อให้เกิดการรับรู้ เข้าใจ และตระหนักถึงการนำไปใช้เพื่อพัฒนาอย่างเป็นระบบ ทั้งหลักสูตร วิธีการสอน หรือการประเมินผล ไม่พัฒนาอย่างแยกส่วนเพียงเรื่องใดเรื่องหนึ่ง



4. มุ่งพัฒนาครูโดยใช้รูปแบบการพัฒนาครูด้วยตนเอง ให้ครูเป็นผู้กระทำ และสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นมาด้วยตัวเอง ไม่เน้นรูปแบบการพัฒนาแบบดั้งเดิม ซึ่งเน้นการพัฒนาครูแบบเป็นผู้รับหรือเป็นผู้ถูกกระทำแบบที่ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก แบบที่เกิดการเรียนรู้โดยผู้อื่นเป็นหลัก

ดังนั้น การเรียนรู้ของครูจะอยู่ในลักษณะของสังคมแห่งการเรียนรู้ เป็นสังคมที่ทุกคนต่างตื่นตัวในการพัฒนาองค์ความรู้ ตื่นตัวในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น ตื่นตัวในการรวมกลุ่มเพื่อเรียนรู้ถึงวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ตื่นตัวที่จะเป็นทรัพยากรความรู้ซึ่งกันและกัน ตื่นตัวที่จะสร้างบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร ความไว้วางใจ และยอมรับซึ่งกันและกัน และตื่นตัวที่จะร่วมแรงร่วมใจกันเพื่อบรรลุเป้าหมายสุดท้ายของโรงเรียนคือ ตัวผู้เรียน โดยในส่วนของผู้บริหารนั้น จะต้องแสดงบทบาทเป็นทั้งนักส่งเสริม นักท้าทาย นักประสาน นักออกแบบนักสถาปนิก และนักศิลปินที่มีจินตนาการสร้างสรรค์และรับผิดชอบต่อการเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ดังกล่าวให้เกิดขึ้น

● การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

ดาเรชและเพลโก้ (Daresh and Playko ,1992) กล่าวว่าแนวการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมีสามทศณะดังนี้ คือ

1. การพัฒนาที่ยึดถือหลักการเชิงวิทยาศาสตร์ (scientific approach) ตามแนวคิดทฤษฎีเชิงวิทยาศาสตร์ (scientific management) 1) การบริหารต้องอาศัยกฎระเบียบและข้อบังคับ 2) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้กำหนดนโยบายและแนวการปฏิบัติงานที่เหมาะสม 3) มีการสั่งการจากบนลงล่าง 4) ครูผู้สอนเป็นผู้ปฏิบัติตามนโยบายและแนวการปฏิบัติของผู้บริหารตามแผนที่ผู้บริหารวางไว้แบบเดียว (one best way)

จากแนวคิดเชิงทฤษฎีดังกล่าวได้ส่งผลต่อรูปแบบการพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียน ดังนี้

1) ระยะเวลาก่อนประจำการ (preservice preparation) จะเน้นการสื่อสารทางเดียวจากผู้รู้ในองค์ความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่ผู้บริหารพึงกระทำไปสู่ผู้ซึ่งคาดหวังว่าจะเป็นผู้บริหารในอนาคต มักเป็น “สิ่งที่ดีหรือสิ่งที่ถูกต้องตามที่ตำราอธิบายวิธีการ (how to) เช่น การใช้ภาวะผู้นำ วิธีการบริหารการเงิน วิธีการประเมินบุคลากร วิธีการออกแบบหลักสูตรและการสอน และอื่นๆ

2) ระยะเวลาเริ่มประจำการ (induction program) จะเน้นการชี้นำวิธีการทำงานใดงานหนึ่ง ที่ ถูกต้อง (correct) ไม่เน้นการเรียนรู้ถึงข้อเท็จจริง (facts) ในเชิงวิทยาศาสตร์ ซึ่งได้รับมาในระยะเวลาก่อนประจำการแล้ว

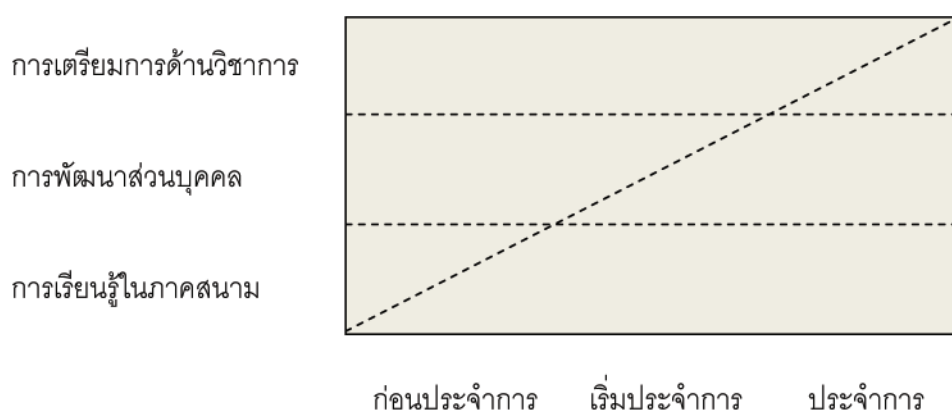
3) ระยะเวลาประจำการ (ongoing inservice education) จะเน้นให้ผู้บริหารได้เรียนรู้ถึงวิธีการบริหารงาน (how to manage) เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (efficiency) ยิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตามการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนนั้นไม่มีทัศนคติที่มีความถูกต้องหรือมีความบกพร่องอย่างสมบูรณ์แบบ จึงควรตระหนักถึงความเป็นจริงที่ว่า ทั้งสามรูปแบบยังคงดำรงอยู่ทั้งในทางวิชาการและทางปฏิบัติ ดังที่ดาเรชและเพลโก้ (Daresh and Playko ,1992) ได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์กันของรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพในสามมิติ (tridimensional model) ดังนี้คือ

มิติแรก เป็นมิติที่มุ่งเตรียมความพร้อมด้านวิชาการ (academic preparation) ในมหาวิทยาลัยหรือสถาบันการศึกษาในแง่ของการเรียนรายวิชาตามหลักสูตร

มิติที่สอง เป็นมิติที่มุ่งการพัฒนาส่วนบุคคล (personal formulation) ให้ตระหนักถึงค่านิยมและข้อตกลงเบื้องต้นที่เกี่ยวข้องกับบทบาทความเป็นผู้บริหารแบบทางการ ซึ่งอาจกระทำได้โดยการเรียนรู้ย้อนกลับ การฝึกในชุมชน และการวิเคราะห์รูปแบบ เป็นต้น

มิติที่สาม เป็นมิติที่มุ่งการเรียนรู้จากภาคสนาม (field-based learning) ซึ่งการพัฒนาวิชาชีพในสามมิติดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กับช่วงระยะเวลาหรือขั้นตอนของการเป็นผู้บริหารในสามระยะดังที่กล่าวมาแล้ว คือ โดยระยะก่อนประจำการจะเน้นการเตรียมความพร้อมด้านวิชาการ ระยะที่สองจะเน้นการพัฒนาเพื่อให้เกิดความตระหนักในค่านิยมและข้อตกลงเบื้องต้นของความเป็นนักบริหารแบบทางการ และระยะที่สามจะเน้นการฝึกปฏิบัติเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ในภาคสนาม ดังแสดงในแผนภาพ



จากแนวคิดข้างต้น แม้จะเป็นการศึกษาแนวคิดที่เชื่อได้ว่าจะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดกรอบและแนวทางการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนในสถาบันการศึกษา หรือ แผนงานโครงการเพื่อการพัฒนาระยะสั้นสำหรับผู้บริหารโรงเรียนได้อย่างถูกต้องและถูกทิศทางมากขึ้น แต่ก็มีข้อสังเกตว่าระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในประเทศไทยมาจากสถาบันการศึกษาหลังจากการเข้ารับราชการและดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนมาแล้วในช่วงเวลาหนึ่งเป็นการพัฒนาเชิงวิชาการเพื่อเสริมต่อยอดจากประสบการณ์ที่มีมาไม่ได้เป็นไปในกระบวนการตามทัศนะของ Daresh & Playko ดังกล่าวข้างต้น

สภาพและปัญหาการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

สภาพและปัญหาการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา คือลักษณะและวิธีดำเนินการส่งเสริม เพิ่มพูนความรู้ทักษะ ความสามารถต่างๆ ในการจัดการศึกษาให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้งเหตุปัจจัยที่ส่งผลให้คุณภาพในการจัดการศึกษาไม่มีประสิทธิภาพและคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาในปัจจุบัน มีรายละเอียด ดังนี้

1. ผลการประเมินผลการปฏิรูปการเรียนรู้ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จากพหุกรณีศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2549 : 190, 225) พบว่า ครูมีการเปลี่ยนแปลงตนเองค่อนข้างมาก มีความพยายามที่จะจัดการเรียนการสอนที่หลากหลายขึ้นแต่ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการจัดการเรียนการสอนยังค่อนข้างสับสน เนื่องจากการเผยแพร่ข่าวสารความรู้ถึงครูยังไม่มีเอกภาพ วิทยากรจากหน่วยงานต่างๆ ให้แนวคิดไม่สอดคล้องกัน การพัฒนาครูส่วนใหญ่ใช้วิธีการฝึกอบรม และเป็นการพัฒนาเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรและเทคนิคการสอนมากกว่าด้านอื่นๆ และเกือบไม่มีการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ นอกจากนี้ครูโรงเรียนขนาดเล็กได้รับการอบรมน้อยกว่าครูโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ และผลการติดตามสภาวะการณ์ครูรายจังหวัด (สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา, 2550 : 75) พบว่า ในรอบ 1 ปี ครูร้อยละ 92 โดยเฉลี่ยได้รับการอบรมประมาณคนละ 3 ครั้งต่อปี การเข้ารับการอบรมส่วนใหญ่ผู้เข้ารับการอบรมไม่ได้กำหนดหัวข้อเอง และในภาพรวมครูจะได้รับการอบรมจากหน่วยงานภายนอกมากกว่าโรงเรียนจัดขึ้นเอง ส่วนปัญหาอุปสรรคจากการเข้าอบรมคือ มีระยะเวลาไม่เหมาะสมกับเนื้อหา ร้อยละ 59 และไม่เหมาะสมกับการนำไปใช้จริงและวิทยากรถ่ายทอดความรู้ไม่ชัดเจน ร้อยละ 42 ส่วนสาระที่ครูมีความต้องการพัฒนาความรู้เพิ่มเติมมากที่สุดในเรื่องการใช้เทคโนโลยีและการทำวิจัยในชั้นเรียน โดยรูปแบบที่ครูสนใจ คือ การอบรมเชิงปฏิบัติการและการอบรมแบบต่อเนื่อง และต้องการอบรมกับวิทยากร

อิสระที่มีความเชี่ยวชาญตรงตามเนื้อหาและความสนใจ รวมทั้งเห็นว่ารูปแบบที่เหมาะสมคือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากับสถาบันวิชาการร่วมมือกันในการจัดฝึกอบรม และสถานที่ที่เหมาะสมคือโรงเรียนของตนเองหรือโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายและในแต่ละรอบปีมีส่วนราชการ หน่วยงาน องค์กร สถาบันต่างๆ ทั้งภาครัฐ และเอกชนดำเนินการค่อนข้างมากพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาซึ่งสรุปได้ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2551 : 32-33)

1.1 สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.) เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ

1.2 สำนักงาน ก.ค.ศ. มีอำนาจหน้าที่พัฒนาครูเพื่อเตรียมเข้าสู่ตำแหน่งการมีหรือเลื่อนวิทยฐานะ การดำรงรักษาสภาพวิทยฐานะและการพัฒนาด้านอื่นๆ

1.3 ศุภสภา มีอำนาจหน้าที่พัฒนาครูเพื่อการควบคุม กำกับ ออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ มาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพและการดำรงรักษาสถานภาพของผู้มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาและศึกษานิเทศก์

1.4 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ) ดำเนินการพัฒนาครูตามนโยบายและโครงการหรือกิจกรรมที่กำหนดขึ้น โดยส่วนใหญ่จะเป็นการเผยแพร่ นวัตกรรม เทคนิควิธีใหม่ๆ การเพิ่มพูนศักยภาพเพื่อให้ครูมีสมรรถนะตามที่ต้องการในแต่ละด้านแต่ละเรื่องตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.5 สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สสวท.) ดำเนินการพัฒนาครูเพื่อพัฒนาสมรรถนะการสอนคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

1.6 สำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครู และบุคลากรทางการศึกษา (สกสค.) พัฒนาครูในด้านสวัสดิการ สวัสดิภาพและการพัฒนาคุณภาพชีวิตครู การเพิ่มศักยภาพของครูในด้านอื่นๆ

1.7 สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ พัฒนาครูด้วยการจัดการศึกษาต่อเพื่อเพิ่มวุฒิหรือปรับวุฒิ จัดหลักสูตรการพัฒนาครูในรูปแบบต่างๆ อบรมระยะสั้น อบรมเชิงปฏิบัติการตามความสนใจของครูและสถานศึกษา

1.8 สถาบันวิชาการภาคเอกชนและสำนักพิมพ์ต่างๆ จัดโครงการพัฒนาครู ประกอบการใช้สื่อหรือนวัตกรรมที่ผลิตขึ้น และเพิ่มพูนศักยภาพหรือสมรรถนะอื่นของครูตามความสนใจ



จากสภาพการพัฒนาดังกล่าว จะเห็นได้ว่าในแต่ละรอบปี ครูได้รับการพัฒนาค่อนข้างมาก ส่วนใหญ่ขาดการติดตามและประเมินผลการนำความรู้ไปใช้พัฒนาการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน มีความซ้ำซ้อนของหลักสูตรและสาระในการพัฒนาครูไม่มีความชัดเจนว่าหลักสูตรการพัฒนาตรงกับความต้องการของผู้เข้ารับการพัฒนาและสามารถนำไปใช้ได้จริง ค่าใช้จ่ายเพื่อการพัฒนาของแต่ละหน่วยงานมีจำนวนมาก รวมทั้งค่าใช้จ่ายจากตัวครูเองหรือสถานศึกษาต้องจ่ายอีกส่วนหนึ่งก็มีจำนวนค่อนข้างสูงเช่นกัน นอกจากนี้ครูยังขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ไม่มีการวางแผนระยะยาว อีกทั้งวิธีการพัฒนาครูยังใช้รูปแบบเดิมๆ ส่วนใหญ่ใช้การอบรมและพัฒนาในห้องเรียน ผลการพัฒนาเป็นเรื่องการให้ความรู้ ขาดการพัฒนาทักษะและสรุปผลการดำเนินงาน 9 ปีของการปฏิรูปการศึกษา (พ.ศ. 2542 - 2551) (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552 : 13) สรุปประเด็นการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ โดยจัดให้มีระบบข้อมูลครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยทำการศึกษาสภาพปัญหาการจัดการเรียนการสอน ศึกษาหาแนวทางการพัฒนาครูทั้งในและต่างประเทศที่ประสบความสำเร็จ ปรับหลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีวิทยฐานะ และเลื่อนวิทยฐานะโดยปรับหลักเกณฑ์ด้านคุณสมบัติของผู้รับการประเมิน วิธีการประเมินที่พิจารณาจากพฤติกรรมและกระบวนการทำงาน ประจักษ์พยานเอกสารที่ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่และผลงานการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อพัฒนาการของผู้เรียนและคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ

2. ผลการสังเคราะห์งานวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ รุ่นที่ 2 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551 : ช-ช) ให้ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาสู่การเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ได้พบสิ่งที่น่าสนใจจะเป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาสู่การเป็นผู้บริหารมืออาชีพ และในการบริหารจัดการที่ระดับสถานศึกษาตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา ดังนี้

2.1 การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหาร ควรเริ่มต้นที่การคัดสรรจากบุคคลที่มีคุณลักษณะที่ดี เริ่มพัฒนาที่คุณสมบัติที่พัฒนาได้ยาก หรือฝึกรอบรมหรือสร้างขึ้นได้ยาก เช่น ความเป็นคนมีอุดมการณ์ รู้จักเสียสละ มุ่งมั่นในการทำงาน กล้าตัดสินใจ แสวงหาวิธีการใหม่ๆ ในการทำงาน เป็นผู้ชอบคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีความเป็นคนที่มีความมุ่งมั่นและรับผิดชอบในการทำงานเพื่อให้งานในความรับผิดชอบดีขึ้นอยู่เสมอ ตลอดเวลา คุณลักษณะเด่นอีกส่วนหนึ่ง ได้แก่ การเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ มีบุคลิกภาพแห่งความเป็น “กัลยาณมิตร” ซึ่งถือได้ว่าเป็นบุคลิกลักษณะที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารมืออาชีพที่ต้องอาศัย

การมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อการบริหารสถานศึกษาให้ก้าวหน้า ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนควรเป็นผู้ได้รับการเลือกสรร หรือคัดสรรด้วยผลงานการบริหารอันเป็นที่ประจักษ์

2.2 ควรสนับสนุนให้มีการสร้างองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์จริงในการบริหารสถานศึกษา การบริหารโดยการบูรณาการหลักการ ทฤษฎี กับประสบการณ์บริหารและสภาพบริบทจริงแบบสังคมไทย หรือบริบทของโรงเรียนไทย ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหารได้มีความรู้ ความสามารถด้านการบริหารจัดการความรู้อันเป็นแนวทางที่ค่อนข้างสะดวกที่จะก่อให้เกิดสภาพดังกล่าวได้

2.3 ควรมีนโยบายส่งเสริมการจัดตั้งเครือข่ายสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาการผลิตผู้บริหารการศึกษาระดับสูง หรือผลักดันให้เป็นนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยมีเป้าหมายเพื่อยกระดับมาตรฐานการผลิตผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ ในปัจจุบันนี้สถาบันอุดมศึกษาได้เปิดหลักสูตรบริหารการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาเพื่อตอบสนองความต้องการศึกษาต่อของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นจำนวนมาก ระบบและหลักสูตรการผลิตผู้บริหารสถานศึกษายังเป็นลักษณะแบบต่างคนต่างทำ การจัดให้มีเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถาบันผลิตและพัฒนาครู สถาบันพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา องค์กรวิชาชีพทางการศึกษา

2.4 เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในสังกัดเป็นจำนวนมาก ควรให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบจัดเครือข่ายการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่ของตนให้ชัดเจน โดยส่วนกลางสนับสนุนงบประมาณจัดผู้เชี่ยวชาญและเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้เป็นพี่เลี้ยงให้ และส่งเสริมสนับสนุนเน้นที่การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

2.5 ควรริเริ่มโครงการให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับอนุญาตลาหยุดการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเป็นทางการ เพื่อไปปฏิบัติการพัฒนาตนเอง (Sabbatical Leave) ระยะเวลาหนึ่งเมื่อได้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารต่อเนื่องกันเป็นระยะเวลาประมาณ 5-7 ปี หรือส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้ศึกษาต่อเพื่อพัฒนาสมรรถนะการบริหารระดับสูง (Advanced Management Program)

2.6 ควรจัดให้มีการประชุมสัมมนาทางวิชาการบริหารสถานศึกษา การจัดเวทีวิชาการเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีเวทีทางวิชาการบริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะทั้งในระดับชาติ ระดับเขตพื้นที่หรือในโอกาสอื่นที่มีการดำเนินงานเชิงวิชาการอย่างเป็นระบบ นอกเหนือไปจากที่สถาบันอุดมศึกษาจัด



3. ผลการศึกษาสภาวะการณ์ศึกษาไทยปี 2550/2551 ปัญหาความเสมอภาค และคุณภาพของการศึกษาไทยด้านครู (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552 : 191) สรุปปัญหาและแนวทางการแก้ไขในการพัฒนาครูอาจารย์ ดังนี้

3.1 ปัญหาการจ้างครูอาจารย์ที่ไม่มีคุณภาพมากเท่าที่ควร การขยายตัวเชิงปริมาณของการศึกษาในรอบ 20-30 ปี ที่ผ่านมามีการขยายการจ้างครู อาจารย์ โดยไม่ได้คัดเลือกอย่างพิถีพิถันในเรื่องความเก่ง นิสัยใจคอ คุณธรรม ความสามารถในการสอน มักจะเน้นแต่ค่าขอให้มีการปฏิญญา มาแสดง จบจากไหน เกเรเท่าไร ไม่ได้พิจารณา

3.2 ปัญหาการขาดแคลนครูที่มีความสามารถในการสอนเฉพาะกลุ่มสาระที่สำคัญ เช่น ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาไทย โรงเรียนส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดเล็กมีครูที่สอนไม่ตรงวุฒิราว 20,000 คน นอกจากนี้แล้วยังมีปัญหาว่าครูได้รับการฝึกอบรมมาแบบเก่า ไม่ได้รักการอ่าน การค้นคว้าวิจัยเพื่อพัฒนาตนเอง ทั้งในด้านความรู้และทักษะในการสอน ครูอาจารย์จำนวนมากคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประยุกต์ใช้ไม่เป็น ได้แต่สอนตามตำราให้นักเรียนท่องจำไปวันๆ ดังนั้นการเรียกร้องเรื่องการปฏิรูปการศึกษาจากบนลงล่างให้ครูสอนให้นักเรียนใฝ่เรียน รักการอ่าน รู้จักวิเคราะห์ สังเคราะห์ เป็น ไม่ใช่เน้นแต่การท่องจำ จึงเป็นเพียงการเรียกร้องในเชิงหลักการหรืออุดมคติ โดยไม่คำนึงข้อเท็จจริงว่าในสภาพที่ครูอาจารย์จำนวนมากไม่ได้ใฝ่รู้ ไม่รักการอ่าน คิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ไม่เป็นแล้ว การที่จะฝึกอบรมระยะสั้นหรือบอกให้ครูอาจารย์ไปสอนให้นักเรียนทำในสิ่งที่ครูเองทำไม่เป็น นั้นเป็นเรื่องที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จได้ยาก

3.3 ปัญหารัฐบาลไทย ไม่สนใจการคัดเลือกคนเก่งมาเรียนวิชาชีพครู และสร้างแรงจูงใจ เช่น ให้เงินเดือนสูง ให้มีบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมความรู้ ความสามารถ มีโอกาสพัฒนา มีความก้าวหน้าตามความสามารถส่วนตัว โดยไม่ต้องประจบหรือเล่นพรรคเล่นพวก เปรียบเทียบประเทศอื่นๆ รวมทั้งประเทศเพื่อนบ้าน อย่างสิงคโปร์และมาเลเซีย การฝึกหัดครูของไทยขยายตัวแต่ในเชิงปริมาณ และสอนกันแบบเดิมๆ ย่ำเท้าอยู่กับที่ ผู้มาเรียนครูก็มักมีคะแนนปานกลางและต่ำ คนเก่งๆ ไม่สนใจจะมาเรียนเพื่อเป็นครูเพราะเห็นว่าเงินเดือนต่ำ และเป็นอาชีพซ้ำซาก ไม่ท้าทาย ไม่ก้าวหน้า ถ้าเทียบกับงานภาคธุรกิจเอกชน ทำให้คนเก่งหรือคนที่มีความรู้ในสาขาขาดแคลนลาออกไป หรือเกษียณก่อนกำหนดไปทำอาชีพอื่น ขณะที่คนไม่เก่งที่หางานที่อื่นที่ดีกว่าได้ยากก็ติดกลุ่มคนที่จะต้องอยู่ต่อไปแบบทำงานหาเลี้ยงชีพไปวันๆ โครงสร้างเช่นนี้คือการส่งเสริมให้ครูโดยรวมมีคุณภาพลดลง

3.4 ปัญหาครูมีรายได้น้อยเมื่อเปรียบเทียบกับผู้ทำงานในภาคธุรกิจเอกชน และปัญหาครูมีหนี้สินมาก ครูที่มีหนี้สินที่สมัครเข้าร่วมการช่วยเหลือจากกองทุนเพื่อแก้ปัญหาหนี้สินครู 140,000 คน มียอดหนี้รวมไม่ต่ำกว่า 1 แสนล้านบาท ความเดือดร้อน

ทางเศรษฐกิจทำให้ครูต้องแบ่งเวลาไปทำงานหารายได้พิเศษหรือไม่ค่อยมีแรงจูงใจที่จะสอนให้มีผลดี บางส่วนก็เดือดร้อนจริง รวมทั้งค่าใช้จ่ายเรื่องการศึกษาของลูก แต่บางส่วนก็เป็นเพราะครูดัดในลัทธิบริโภคนิยมหรือคิดในเรื่องหน้าตาฐานะทางสังคม นิยมซื้อรถยนต์หรืออย่างน้อยรถมอเตอร์ไซด์และบริโภคฟุ่มเฟือยอื่นๆ แบบชนชั้นกลางทั่วๆ ไปของไทย

3.5 ปัญหาการไม่มีระบบบริหารจัดการและการนิเทศติดตามผลที่จะช่วยให้ครูพัฒนาได้เพิ่มขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ การทำงานเป็นครูนั้นต้องพัฒนาตนเอง โดยมีการจัดระบบที่เลี้ยง การเยี่ยมเยียนนิเทศติดตามผลเพื่อให้คำแนะนำและกำลังใจโดยเพื่อนร่วมวิชาชีพ และการสร้างเครือข่ายการจัดการความรู้ยังเป็นปัจจัยที่สำคัญในกระบวนการจัดการและพัฒนาการศึกษาโดยเฉพาะในบริบทของสังคมไทยที่ “การแลกเปลี่ยนเรียนรู้” และ “สัมพันธภาพ” เป็นสิ่งสำคัญในระหว่างเพื่อนร่วมวิชาชีพไม่ว่าวิชาชีพใดก็ตาม แต่ระบบการนิเทศของเรานั้นอ่อนแอและคุณภาพของศึกษานิเทศก์ก็ด้อยลงกว่าแต่ก่อนมาก ระบบที่เลี้ยงครูและความพยายามสร้างเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างครูในแต่ละพื้นที่ล้มเหลวมาโดยตลอด

3.6 ปัญหาการขาดแคลนการพัฒนาเทคโนโลยีและการสื่อสารการเรียนรู้สมัยใหม่เพื่อช่วยการสอนรวมทั้งการขาดแคลนความสนใจ ความรู้ความสามารถของครู อาจารย์ ทำให้กระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาล่าช้ากว่าประเทศอื่น จากข้อมูลของ IMD ชี้ว่าประเทศชั้นนำต่างก็มีการลงทุนในเรื่องโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างจริงจัง หลายประเทศพัฒนาระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงให้โรงเรียนทั่วประเทศได้ใช้เพื่อปฏิบัติการเรียนรู้ของเด็กๆ ของเขาให้สามารถเชื่อมต่อกับโลกแห่งความรู้มหาศาลผ่านอินเทอร์เน็ต แต่ในกรณีของประเทศไทยการพัฒนาในเรื่องนี้มีน้อยและล่าช้าโดยเฉพาะในท้องถิ่นทุรกันดาร

3.7 ปัญหาเชิงโครงสร้างการบริหารข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เป็นแบบระบบราชการรวมศูนย์อำนาจการบริหารจากบนลงล่าง และความคิด วิถีทำงานของผู้บริหารและครูอาจารย์ที่ถืออำนาจเป็นใหญ่และมุ่งหวังประโยชน์ส่วนตนและหน่วยงานแบบข้าราชการเพื่อข้าราชการ นี่คืออุปสรรคสำคัญในการปฏิรูปการศึกษาแม้จะมีการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างการบริหารแบบมีคณะกรรมการ มีการกระจายอำนาจบริหารไปให้คณะกรรมการระดับต่างๆ ตั้งแต่สำนักงาน 5 องค์กรหลักในกระทรวงศึกษาธิการไปถึงเขตพื้นที่การศึกษา 178 แห่ง ก็เป็นการเปลี่ยนแปลงแค่รูปแบบไม่ได้มีเนื้อหาสาระของการบริหารแบบประชาธิปไตยเพื่อประโยชน์ของคนส่วนใหญ่อย่างแท้จริง กลายเป็นประชาธิปไตยแบบเล่นพวกราเสียงซื้อเสียงแลกเปลี่ยนเสียง เพื่อเข้าไปเป็นกรรมการหรือผู้บริหารที่มีอำนาจและใช้อำนาจและระบบอุปถัมภ์เล่นพรรคเล่นพวกเพื่อตนเองและพวกพ้อง

เหมือนการเมืองระดับประเทศ ทั้งๆ ที่จุดมุ่งหมายของการปฏิรูปการศึกษา คือ ต้องทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ทำให้เกิดการบริหารที่คล่องตัว มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใสเป็นประโยชน์ต่อผู้เรียนเพิ่มขึ้น

จากการศึกษาข้างต้นสรุปสภาพและปัญหาการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ว่า แม้ครูและบุคลากรทางการศึกษาจะมีโอกาสในการพัฒนาตนเองมากขึ้น รัฐฯต้องใช้เวลาและงบประมาณรายจ่ายในการพัฒนาดังกล่าวอย่างมหาศาล แต่ยังคงขาดการติดตามและประเมินผลการนำความรู้ไปใช้พัฒนาการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนมีความเข้าใจของหลักสูตรและมีสาระในการพัฒนาครูที่ไม่ชัดเจน ส่วนการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาสู่การเป็นผู้บริหารมืออาชีพยังพบปัญหาการจ้างครูอาจารย์ที่ไม่มีคุณภาพเท่าที่ควร การขาดแคลนครูที่มีความสามารถในการสอนเฉพาะกลุ่มสาระที่สำคัญ ปัญหาครูมีรายได้น้อยเมื่อเปรียบเทียบกับผู้ทำงานในภาคธุรกิจเอกชน ปัญหาครูมีหนี้สินมาก ปัญหาการไม่มีระบบการบริหารจัดการและการนิเทศติดตามผลที่จะช่วยให้ครูพัฒนาได้เพิ่มขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ ปัญหาการขาดแคลนการพัฒนาเทคโนโลยีและการสื่อสารการเรียนรู้สมัยใหม่เพื่อช่วยการสอน รวมทั้งการขาดความสนใจ ความรู้ความสามารถของครูอาจารย์ทำให้กระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาล่าช้ากว่าประเทศอื่น ทั้งยังรวมถึงปัญหาเชิงโครงสร้างการบริหารข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เป็นระบบราชการรวมศูนย์อำนาจการบริหารจากบนลงล่าง และความคิดวิธีทำงานของผู้บริหารและครูอาจารย์ที่ถืออำนาจเป็นใหญ่

บริบทการพัฒนาครูโรงเรียนขนาดเล็กและการอบรมครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

● สภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็ก

วรัญพร แสงนภาพวร (2550) ได้นำเสนอปัญหาโรงเรียนขนาดเล็กว่ามีปัญหามากมายหลายด้าน ดังนี้

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

ส่วนในด้านคุณภาพนั้น พบว่าโรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหาขาดประสิทธิภาพในการสร้างสื่อการเรียนการสอน ขาดความรู้ความเข้าใจในการใช้สื่อเทคโนโลยี (ICT) ขาดการพัฒนา มีการโยกย้ายครูตามฤดูกาล ขาดสวัสดิการที่เหมาะสม เช่น ที่พักอาศัย พาหนะในการเดินทาง ฯลฯ

2. ปัญหาด้านงบประมาณเนื่องจากมีจำนวนนักเรียนไม่มาก การจัดสรรงบประมาณคิดตามรายหัวนักเรียน โรงเรียน จึงได้รับงบประมาณค่าใช้จ่ายรายหัวตามสัดส่วนจำนวนนักเรียนที่น้อยไปด้วย ไม่เพียงพอต่อการจัดซื้อวัสดุครุภัณฑ์ที่จำเป็นอย่างเพียงพอ ทำให้ไม่สามารถที่จะบริหารและจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพได้

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

4. ปัญหาด้านการบริหารจัดการ สถานศึกษาขนาดเล็กส่วนใหญ่ขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ เนื่องจาก เป็นการการลงทุนค่อนข้างสูงเมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนขนาดใหญ่ 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 ซึ่งส่วนใหญ่เป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก ขาดความพร้อมในด้านต่าง ๆ อยู่มาก โดยเฉพาะมาตรฐานที่ 4 (ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์) มาตรฐานที่ 5 (ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร) นอกจากนี้ โรงเรียนขนาดเล็กยังมีปัญหานักเรียนขาดเรียนบ่อยและขาดการเรียนติดต่อกันเป็นเวลานาน ขาดแรงจูงใจในการเรียน ขาดแคลนอาหารกลางวันและงานอนามัยไม่มีประสิทธิภาพ



ผลสืบเนื่องมาจากปัญหาดังกล่าวข้างต้น ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนจึงมีความจำเป็น ต้องได้รับการแก้ไขโดยเร็ว

● สภาพการพัฒนาครูในโรงเรียนขนาดเล็ก

โรงเรียนขนาดเล็กในประเทศไทย มีอยู่กว่า 10,000 โรงเรียน ส่วนใหญ่ประสบปัญหา ด้านคุณภาพผู้เรียน คุณภาพของครูในโรงเรียนขนาดเล็กเป็นปัญหาหนึ่งที่ส่งผลต่อคุณภาพ ผู้เรียน สภาพการพัฒนาครูของโรงเรียนขนาดเล็กในระยะเวลาที่ผ่านมาไม่แตกต่างจาก การพัฒนาครูในโรงเรียนขนาดอื่นๆ คือ การพัฒนาใช้วิธีการอบรมซึ่งไม่ตรงกับความต้องการ ของครู เน้นหลักการ/ทฤษฎีมากกว่าการได้ลงมือปฏิบัติจริง จึงทำให้ครูไม่สามารถ ประยุกต์ใช้ความรู้จากการอบรมได้ ขาดการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง พบว่า หลังการอบรม ครูไม่ค่อยได้นำความรู้จากการอบรมมาใช้หรือขยายผล และ รูปแบบการพัฒนาครูก่อให้เกิด ผลกระทบต่อการจัดการเรียนการสอน เพราะครูต้องไปอบรมนอกสถานศึกษา ทำให้ครู ต้องทิ้งการสอน โดยเฉพาะจะมีปัญหามากในโรงเรียนขนาดเล็กที่มีครูไม่ครบชั้น

● การฝึกอบรมครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การพัฒนาครูหรือฝึกอบรมครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นแนวทางหนึ่งที่น่าสนใจ สำหรับการแก้ปัญหาคุณภาพครูในโรงเรียนขนาดเล็ก เพราะเป็นการพัฒนาครูและผู้บริหาร สถานศึกษาในพื้นที่ปฏิบัติงาน โดยไม่ต้องให้ครูออกจากโรงเรียน เป็นการแก้ปัญหาครูทิ้ง ห้องเรียนไปเข้ารับการอบรม คือการใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนา แนวทางดังกล่าว เป็น วิธีการพัฒนาทั้งครูและผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยร่วมกันขับเคลื่อนกิจกรรม การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนไปพร้อมๆกันทั้งโรงเรียน เน้นการพัฒนาที่มีเอกภาพ ยึดสภาพ ปัญหาและความต้องการของโรงเรียนเป็นหลัก โรงเรียนเป็นเจ้าของโครงการ ดำเนินการ พัฒนาโดยกลุ่มครูหรือกลุ่มผู้บริหารในโรงเรียนหรือโรงเรียนใกล้เคียง ที่ได้รับการยอมรับ เป็นการพัฒนาที่เกิดจากความสมัครใจของทุกฝ่ายโดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน แนวทางการดำเนินงานใช้กระบวนการร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมกันพัฒนาระหว่างผู้ให้และผู้รับการพัฒนา การพัฒนาเน้นการฝึกปฏิบัติจริงในเนื้องานที่กำลังปฏิบัติ สอดคล้องกับ งานในหน้าที่ การพัฒนามีความต่อเนื่องไม่ขาดช่วง มีกระบวนการพัฒนาที่ชัดเจน หลังการ พัฒนา มีกระบวนการติดตาม นิเทศ ช่วยเหลืออย่างใกล้ชิด และมีการประเมินผลที่เกิดขึ้น จากการพัฒนาเป็นระยะ ลักษณะการพัฒนาเป็นภาระงานปกติของครู ไม่เป็นการสร้าง ภาระให้ครู แต่ทุกคนที่อยู่ในกระบวนการพัฒนาตั้งเป้าหมายในเรื่องคุณภาพผู้เรียนร่วมกัน รูปแบบการพัฒนาในลักษณะนี้จะสามารถแก้ปัญหาคุณภาพของครูในสถานศึกษาขนาด เล็กได้เป็นอย่างดี

● 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 เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาและพัฒนาการเรียนรู้อของผู้เรียน
8. เป็นการฝึกอบรมที่ใช้กระบวนการ P D C A คือมีการวางแผนนำไปปฏิบัติ ตรวจสอบหรือประเมินผล ลงมือแก้ไขและนำไปปรับปรุงเพื่อวางแผนดำเนินการเป็นวงจรการพัฒนาที่ต่อเนื่อง
9. เป็นการฝึกอบรมที่มีการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลโดยใช้กระบวนการ “กัลยาณมิตรนิเทศ” มีการประเมินหลากหลายรูปแบบ ทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการอบรม และประเมินผลจากการฝึกอบรมของครูผู้เข้ารับการฝึกอบรมและประเมินผลจากผู้เรียนของครูผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วย
10. เป็นการทำหน้าที่ตามภาระปกติเพื่อยกระดับคุณภาพและมาตรฐานวิชาชีพครู และคุณภาพผู้เรียน



● องค์ประกอบการพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

องค์ประกอบการพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2547) ได้เสนอไว้ สรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุน อำนวยความสะดวกในการพัฒนาครูในโรงเรียนให้สำเร็จตามเป้าหมาย และเป็นผู้ผลักดันแผนการพัฒนาครูให้อยู่ในแผนปฏิบัติการของโรงเรียน

2. ผู้จัดฝึกอบรม คือครูที่เห็นปัญหาและมีความต้องการในการอบรม ร่วมกันจัดอบรมโดยมีวัตถุประสงค์ต้องการแก้ปัญหาที่ตนประสบอยู่

3. ผู้ให้การฝึกอบรม คือครูที่มีความรู้ความเข้าใจ ในเรื่อง que ครูเข้ารับการอบรม ต้องการ มีความเชี่ยวชาญ สามารถถ่ายทอดประสบการณ์ได้ดี เป็นที่ยอมรับของเพื่อนครู

4. ผู้เข้ารับการอบรม คือครูที่มีความสนใจและสมัครใจเข้ารับการอบรม

1. ระยะเวลาอบรม ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้จัดอบรมและผู้ให้การอบรม เป็นการดำเนินการที่สม่ำเสมอต่อเนื่องไม่ขาดตอน ผู้ให้การอบรมและผู้อบรมอาจพบกันในเวลาปฏิบัติงานสัปดาห์ละครั้งในขณะปฏิบัติงาน หรือ พบปะสนทนากันเป็นประจำในช่วงเวลาว่าง เช่น หลังเลิกเรียน ช่วงพักรับประทานอาหาร หรือช่วงเช้าก่อนเข้าเรียน ก็ได้

2. รูปแบบการพัฒนาไม่ตายตัว แต่มีกระบวนการที่เป็นระบบ ใช้ วงจร PDCA เป็นกระบวนการตรวจสอบการดำเนินการ และใช้กระบวนการกัลยาณมิตรในการพัฒนา คือ

1) การให้ใจมีศรัทธาต่อกันระหว่างผู้อบรมและผู้ให้การอบรม 2) ร่วมใจ ทั้งผู้อบรมและผู้ให้การอบรมร่วมใจกันทำงานเป็นทีม 3) ตั้งใจ คือทุกคนที่อยู่ในกระบวนการมีความแน่วแน่ตั้งใจเรียนรู้ ฝึกฝน ปรับปรุงแก้ไข เพื่อสร้างสรรค์งานการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ

4) เปิดใจ ทุกคนพร้อมและยอมรับที่จะพัฒนาตนเอง

3. เนื้อหาการอบรม ตามความต้องการของผู้อบรม ตรงกับงานที่ปฏิบัติจริงในห้องเรียน

4. สถานที่อบรม ใช้ในโรงเรียน ในห้องเรียน สามารถสัปดาห์ละครั้งปฏิบัติจริงได้ทันที

5. งบประมาณ ตามที่โรงเรียนจัดสรร และอยู่ในแผนงานประจำปีของโรงเรียน

6. การประเมินผล มี 3 ระยะ คือ ก่อน ระหว่าง และหลังการอบรม

สำหรับเงื่อนไขที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเอาใจใส่สนับสนุนอย่างจริงจัง โดยบรรจุแผนการพัฒนาครูไว้ในแผนปฏิบัติการของโรงเรียน ผู้ให้การอบรมต้องเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับอย่างแท้จริง

● วัตถุประสงค์

ยูเนสโก (Unesco ,1986) ได้ระบุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ ดังนี้

1. พัฒนาทักษะส่วนบุคคล ด้านทักษะการสื่อสาร เนื้อหาสาระของการเรียนรู้ทัศนคติ และค่านิยมในการสอน 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 เพื่อให้ครูที่เป็นผู้นำการปฏิรูปการเรียนรู้ไปช่วยพัฒนาเพื่อนครูให้มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้ และสร้างผู้นำรุ่นใหม่ให้ขยายเครือข่ายการพัฒนาครูในระดับกว้างมากขึ้น จนเกิดการปฏิรูปการเรียนรู้ไปทั่วประเทศ โดยเน้นการฝึกปฏิบัติจริง การร่วมคิดร่วมทำกรณีศึกษาแบบกัลยาณมิตรและติดตามประเมินผลอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง

● ขั้นตอนการฝึกอบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

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

ขั้นตอนที่ 1 การระบุปัญหาของการฝึกอบรม เป็นการดำเนินการโดยใช้เทคนิคการประเมินความต้องการจำเป็นมาใช้วางแผนการฝึกอบรม เพื่อสำรวจปัญหาและความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม โดยอาจใช้วิธีการสำรวจ สัมภาษณ์ การสังเกต ฯลฯ



ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะถูกนำมาจัดลำดับความสำคัญสูงสุดเพื่อวางแผนในการฝึกอบรม
ขั้นตอนนี้อาจดำเนินการโดยคณะกรรมการทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ทั้งนี้โรงเรียน
จำเป็นต้องส่งเสริมและสนับสนุนการใช้การฝึกอบรมเป็นแนวปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดเกณฑ์ ในการอบรมนั้นจำเป็นต้องสร้างค่าหรือเกณฑ์ที่
ต้องการให้เกิดขึ้นจากการฝึกอบรม ซึ่งเป็นเป้าหมายที่จะเกิดขึ้นหลังจากการฝึกอบรม
เสร็จสิ้น

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดทางเลือกสำหรับการฝึกอบรม เป็นการใช้ชุดของ
เกณฑ์ที่กำหนดขึ้นจากขั้นตอนที่แล้วมาพิจารณาเพื่อกำหนดทางเลือกต่าง ๆ ของการฝึก
อบรม มีการจัดโครงการฝึกอบรม พิจารณาคัดเลือกและวิเคราะห์ทางเลือกต่าง ๆ อย่าง
เป็นระบบตามความต้องการจำเป็นที่เกิดขึ้น แล้วตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติพร้อมทั้งมี
การวางแผนและการนำเสนอแผนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการฝึกอบรม เป็นการนำเอาขั้นตอนที่ได้วางแผนก่อน
การฝึกอบรมมาใช้เป็นกิจกรรมของการดำเนินงาน เป็นกิจกรรมการดำเนินการร่วมกัน
ระหว่างผู้ดำเนินการฝึกอบรมและผู้รับการอบรมในโรงเรียน มีการเตรียมการเกี่ยวกับวัสดุ
การฝึกอบรม ผู้อำนวยการหรือผู้ดำเนินการฝึกอบรมและผู้รับการฝึกอบรมถูก
คัดเลือกและดำเนินการร่วมกัน ทั้งมีการจัดหาแหล่งทรัพยากรที่เกี่ยวกับวัสดุการเรียนรู้อัน
และบุคคลเพื่อใช้ในการดำเนินการก่อนการฝึกอบรมจริง อาจมีการดำเนินการฝึกอบรมเป็น
โครงการทดลองเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมก่อนการปฏิบัติงานจริง

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลการฝึกอบรม เป็นการพิจารณาถึงประสิทธิภาพ
และประสิทธิผลของการฝึกอบรม รูปแบบที่ใช้สำหรับการประเมินต้องใช้ทั้งการประเมิน
ระหว่างการฝึกอบรมและประเมินสรุปผลการฝึกอบรมโดยสมาชิกในกลุ่มแผนงานหรือผู้รับ
การฝึกอบรมดำเนินการร่วมกัน

● ประเภทของผู้ให้การฝึกอบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ศศิธร เขียวกอก (2548) ได้แบ่งประเภทของผู้ให้การฝึกอบรมครูโดยใช้โรงเรียน
เป็นฐานออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

ประเภทที่ 1 โรงเรียนจัดหาบุคลากรในโรงเรียนทำหน้าที่เป็นผู้ให้การฝึกอบรม
อาศัยปฏิสัมพันธ์จากการทำงานร่วมกันภายในสถานที่เดียวกันของบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่
คล้าย ๆ กัน และช่วยกันวางแผนการจัดการเรียนการสอน จัดประชุมร่วมกันระหว่างครูผู้มี
ประสบการณ์และครูผู้เข้ารับการอบรม

ประเภทที่ 2 โรงเรียนจัดหาบุคลากรภายนอกโรงเรียนเข้ามาทำหน้าที่เป็นผู้ให้
การฝึกอบรมภายในโรงเรียน อาศัยความร่วมมือจากบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับ

การศึกษาที่อยู่ภายนอกโรงเรียนเข้ามาดำเนินการฝึกอบรมตามความต้องการของครูแต่ละคนในโรงเรียน โดยครูและผู้ให้การฝึกอบรมจะจัดประชุมร่วมกันเพื่อหาความต้องการจำเป็นของครูแต่ละคน จากนั้นร่วมกันวางแผนการเรียนรู้รวมทั้งจัดเวลาให้สอดคล้องกับชั่วโมงการทำงานและความต้องการของครู

ประเภทที่ 3 หน่วยงานเอกชนทำหน้าที่เป็นผู้ให้การฝึกอบรมแต่เข้ามาดำเนินการฝึกอบรมภายในโรงเรียนโดยออกแบบการฝึกอบรมให้ตรงกับความต้องการของโรงเรียน มีความยืดหยุ่นในด้านเนื้อหา ผู้ให้การฝึกอบรม และเวลาในการฝึกอบรมเพื่อสนองความต้องการของโรงเรียน

ประเภทที่ 4 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาทำหน้าที่เป็นผู้ให้การฝึกอบรม การฝึกอบรมที่ใช้ผู้ให้การฝึกอบรมประเภทนี้ดำเนินการฝึกอบรมโดยให้โรงเรียนระบุความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมของโรงเรียนเข้ามาที่หน่วยงาน จากนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะเข้าไปประสานงานกับโรงเรียนเพื่อออกแบบหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นดังกล่าว แล้วจึงเปิดหลักสูตรการฝึกอบรมเหล่านี้ขึ้นมาเพื่อให้ครูเข้าไปฝึกอบรม

● ประโยชน์ของการฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

เพอร์นี่ และคณะ (Powney et al,1993) สรุปประโยชน์ของการฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ดังนี้

1. ประโยชน์ต่อโรงเรียนในด้านที่ครูไม่ต้องทิ้งชั่วโมงสอนไปอบรม ด้านการสร้างความร่วมมือของครูในโรงเรียน ด้านการประหยัดงบประมาณและทรัพยากร
2. ประโยชน์ต่อครูที่เลี้ยง ในด้านการสร้างความตระหนัก และเป็นการเสริมพลังให้กับครู ที่เลี้ยง
3. ประโยชน์ต่อการพัฒนาวิชาชีพครู
4. ประโยชน์ต่อการสร้างเครือข่ายสนับสนุนการศึกษา

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2547) ได้ดำเนินโครงการสนับสนุนการฝึกอบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในปี 2545 - 2546 พบว่าการพัฒนาครูรูปแบบนี้มีจุดเน้นการสร้างเอกภาพการพัฒนาที่ยึดโรงเรียนเป็นฐาน ช่วยสร้างวัฒนธรรมการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ มีความต่อเนื่องและยั่งยืน ประหยัดค่าใช้จ่ายและมีประสิทธิภาพ การดำเนินงานใช้ครูต้นแบบ ครูแกนนำ ครูแห่งชาติ เป็นวิทยากรไปอบรมเพื่อนครูที่โรงเรียน ผลการดำเนินงานได้รูปแบบการพัฒนาครู จำนวน

10 รูปแบบ

● การนำแนวคิดการพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานสู่การปฏิบัติ

การพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีเป้าหมายสำคัญเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน หลักการสำคัญของการพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานคือการพัฒนาตามสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนและผู้เข้ารับการอบรม มีครูผู้นำการปฏิบัติการเรียนรู้เป็นหลักในการฝึกอบรม ครูเข้ารับการอบรมด้วยความสมัครใจ วิธีการอบรมเน้นการปฏิบัติจริงใช้กระบวนการร่วมคิดร่วมศึกษาปัญหา ร่วมปฏิบัติ ร่วมเรียนรู้ทั้งผู้ให้การอบรมและผู้เข้ารับการอบรม มีการนิเทศติดตามผลและประเมินผลโดยใช้กระบวนการกัลยาณมิตรนิเทศ และการทำงานโดยใช้วงจร PDCA อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ทำให้เกิดนวัตกรรมทางการศึกษาและนวัตกรรมการพัฒนาครูในโรงเรียนที่ยั่งยืน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2547)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

เซเบอร์และฮาซาฮาร์ (Sabar & HaShahar, 1999) ศึกษาปฏิสัมพันธ์ระหว่างสภาพโรงเรียนกับการฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและศึกษารูปแบบการจัดการของโรงเรียนรวมทั้งผลของการฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและการนำผลของการฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ เป็นการศึกษารายกรณี (case study method) โดยมีขั้นตอนการดำเนินการฝึกอบรม เช่น ขั้นตอนการหาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม ขั้นตอนการหาทางเลือกในการแก้ปัญหา ขั้นตอนการตัดสินใจร่วมกันในการปฏิบัติกรฝึกอบรม นอกจากนี้ยังพบว่าการอบรมในโรงเรียนที่มีการบริหารงานแบบกระจายอำนาจจะช่วยสนับสนุนการทำงานของครู เพิ่มแรงจูงใจ ทศนคติในการทำงาน รวมทั้งช่วยสร้างวัฒนธรรมของการเรียนรู้แบบร่วมมือรวมพลังในโรงเรียนอีกด้วย

โรบินสันและคารริงตัน (Robinson & Carrington, 2002) ศึกษาการใช้รูปแบบการพัฒนาวิชาชีพครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เกิดจากความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับมหาวิทยาลัย เป็นการศึกษากรณี (case study method) โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม ใช้เทคนิคการอภิปรายกลุ่ม (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 นักวิจัยและครูมืออาชีพกับครูที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย ร่วมกันวางแผนและเรียนรู้ร่วมกับนักวิจัยคนที่สองและครูมืออาชีพ 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 รูปแบบการอบรมดังกล่าวมีประสิทธิภาพดี เน้นการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่ผ่านกระบวนการเรียนรู้แบบร่วมมือรวมพลังระหว่างอาจารย์ในมหาวิทยาลัยกับครูในโรงเรียน นอกจากนี้ผู้เข้ารับการอบรมเสนอแนะว่าควรมีการปรับปรุงในเรื่องของเวลา และวิธีการมองหาจุดที่ต้องพัฒนาหรือจุดที่สนใจซึ่งเป็นเรื่องยาก

อรพรรณ พรสีมา และ พงษ์ ศิริบรรณพิทักษ์ (2546) ทำการสังเคราะห์การวิจัย และพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์รายงานการวิจัยและพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจำนวน 10 โครงการ ได้แก่ 1) โครงการปียมิตรสัมพันธ์ 2) โครงการเครือข่ายกลุ่มสัมพันธ์ 3) โครงการร่วมด้วยช่วยกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 4) โครงการร่วมสร้างองค์ความรู้สู่การพัฒนาผู้เรียน 5) โครงการจุดประกายด้วยปลายพู่กัน 6) โครงการเครือข่ายสมมิตร 7) โครงการการมีส่วนร่วมกิจกรรมแบบผสมผสาน 8) โครงการชาตุดนวมร่วมใจ 9) โครงการการเรียนรู้คู่สัญญา 10) โครงการการเรียนรู้สู่การพัฒนาที่ไม่รู้จัก โดยโครงการดังกล่าวมีกรอบแนวคิดของการฝึกอบรมเกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หลังจากนั้นครุนำผลที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ในห้องเรียน ระยะเวลาในการอบรมใช้เวลา 4 เดือน ผู้ให้การอบรมเป็นครุต้นแบบเป็นส่วนมาก และพบว่า การพัฒนาครุในลักษณะนี้จะประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพต้องใช้รูปแบบการดำเนินงานประเมินครบวงจร PDCA ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน (Plan) มีรายละเอียดการดำเนินงานคือ

1. มีการประชุมร่วมกันระหว่างวิทยากรผู้ให้การอบรมและผู้เข้ารับการอบรมเพื่อวางแผนการดำเนินงานร่วมกัน
2. การศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการการอบรม อาจใช้แบบสอบถามหรือสัมภาษณ์ผู้ที่เข้ารับการอบรม เพื่อให้การพัฒนาครุเป็นไปตามความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม และตรงกับปัญหาที่ครุผู้เข้ารับการอบรมประสบอยู่
3. นำผลจากการศึกษาในข้อ 2) ไปจัดทำโครงการ แผนการฝึกอบรม โดยระบุวัตถุประสงค์ รูปแบบวิธีการ เนื้อหา ระยะเวลา แหล่งทรัพยากรการเรียนรู้และสถานที่อบรมโดยแผนงาน โครงการจะต้องตอบสนองต่อความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม

ขั้นตอนที่ 2 การนำไปปฏิบัติ (Do) มีรายละเอียดการดำเนินงาน ดังนี้

1. วิทยากรผู้ให้การอบรม จัดการอบรมตามแผนงาน โครงการที่กำหนดไว้ รูปแบบการอบรมมีความหลากหลายตามความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม มีความเหมาะสมกับบริบทของครุ สภาพพื้นที่
2. ผู้เข้ารับการอบรมนำความรู้ที่ได้จากการอบรมไปจัดเตรียมกิจกรรม สื่อการเรียนการสอนและนำลงสู่การปฏิบัติการสอนจริงในห้องเรียน
3. ผู้เข้ารับการอบรมสังเกต เก็บ บันทึกข้อมูลความเปลี่ยนแปลงของผู้เรียนที่เกิดจากกิจกรรมการเรียนการสอน รวบรวมและสรุปปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการจัดการเรียนการสอนบันทึกเป็นข้อมูลเพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินหรือตรวจสอบการดำเนินงาน (Check) มีรายละเอียดการดำเนินงาน ดังนี้

1. วิทยากรผู้ให้การอบรม นิเทศ ติดตามผลการจัดการเรียนการสอนของครูผู้เข้ารับการอบรม โดยดำเนินการอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยมีกระบวนการดังนี้

1.1 เยี่ยมชั้นเรียนและสังเกตการสอนของครูผู้เข้ารับการอบรมเป็นระยะๆ ตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้ รวบรวมข้อมูลบันทึกเป็นข้อสังเกตเพื่อการปรับปรุงพัฒนา และให้กำลังใจครูผู้เข้ารับการอบรม

1.2 วิทยากรผู้อบรมประชุมกับครูผู้เข้ารับการอบรมหรือการพบกันเป็นกลุ่มตามความเหมาะสม เพื่อพูดคุย ปรึกษาหารือ สะท้อนความคิดระหว่างกัน หรือร่วมกันคิดวิเคราะห์ปัญหาเพื่อหาทางแก้ไข ปรับปรุงการจัดการกิจกรรมการเรียนการสอน หรือชื่นชมให้กำลังใจระหว่างครูผู้สอนด้วยกัน เพื่อลดความเครียดและเสริมแรงให้ครูมีกำลังใจในการปฏิบัติการสอน ช่วงเวลาที่ดำเนินการอาจเป็นช่วงนอกเวลาเรียน วันเสาร์-อาทิตย์หรือตามความสะดวกของผู้เข้าร่วม ทั้งนี้จะต้องเป็นการกระทำที่สม่ำเสมอ ต่อเนื่องไม่ขาดช่วง

1.3 การพบปะสนทนาเป็นรายบุคคล ผู้ให้การอบรมอาจเข้าไปสอบถาม พูดคุยกับครูผู้เข้ารับการอบรมเป็นการส่วนตัวและให้คำปรึกษาหรือตามช่วงเวลาที่สะดวกทั้งนี้อาจใช้เครื่องมือสื่อสารช่วย เช่น โทรศัพท์ หรือการพบปะพูดคุยโดยพบหน้ากันในช่วงเวลาหลังอาหารกลางวัน หลังเลิกเรียน การพบปะพูดคุยเป็นประจำจะช่วยให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีของผู้ให้การอบรมและครูผู้เข้ารับการอบรมและจะส่งผลต่อการพัฒนางานด้านการจัดการเรียนการสอน

1.4 การประชุม สรุปผล จัดนิทรรศการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้และการเสวนาเพื่อรับฟังข้อเสนอแนะและประเมินผลการอบรมพัฒนา

2. การนิเทศติดตามและประเมินผล โดยใช้กระบวนการ “กัลยาณมิตรนิเทศ” เป็นกระบวนการประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพื่อชี้ทางบรรเทาทุกข์และชี้สุขเกษมศานต์ โดยทุกคนมีเมตตาธรรมพร้อมที่จะชี้แนะช่วยเหลือซึ่งกันและกันโดยมีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ 1) การให้ใจมีศรัทธาต่อกันระหว่างผู้อบรมและผู้ให้การอบรม 2) ร่วมใจ ทั้งผู้อบรมและผู้ให้การอบรมร่วมใจกันทำงานเป็นทีม 3) ตั้งใจ คือทุกคนที่อยู่ในกระบวนการมีความแน่วแน่ตั้งใจเรียนรู้ ฝึกฝน ปรับปรุงแก้ไข เพื่อสร้างสรรค์งานการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ 4) เปิดใจ ทุกคนพร้อมและยอมรับที่จะพัฒนาตนเอง

ขั้นตอนที่ 4 การลงมือแก้ไขและปรับปรุง (Action) เป็นขั้นตอนการนำผลจากการตรวจสอบหรือผลการประเมินมาวิเคราะห์ หาสาเหตุข้อบกพร่อง หาทางแก้ไขปรับปรุงและนำไปปฏิบัติในลำดับต่อไป

ศศิธร เขียวกอ (2548) ศึกษาเปรียบเทียบผลการฝึกอบรมระหว่างการฝึกอบรมครูแบบดั้งเดิมและแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน (school based training : SBT) โดยแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 3 ระยะ คือ (1) ระยะเตรียมการฝึกอบรม มีการเตรียมการจัดทำหลักสูตร สำรวจความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม พัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม ใช้ระยะเวลา 3 สัปดาห์ (2) ระยะการฝึกอบรม มีการวัดสมรรถภาพของผู้เข้ารับการอบรมจากแบบวัด เข้าฟังการบรรยายและฝึกอบรม ใช้ระยะเวลา 5 สัปดาห์ (3) ระยะหลังการฝึกอบรม มีการประเมินผล และปรับปรุงการฝึกอบรม ใช้เวลา 2 สัปดาห์ ผลของการวิจัยพบว่า รูปแบบการฝึกอบรมแบบดั้งเดิมยังมีความเหมาะสมและสามารถนำมาใช้พัฒนาครูได้ดีเมื่อหน่วยงานต้องการเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจในสาระความรู้ใหม่ ทักษะคิดต่อการทำงาน รวมทั้งการยอมรับความสามารถของตนเอง เพราะสามารถจัดได้สำหรับครูจำนวนมากและใช้เวลาสั้น อย่างไรก็ตามการฝึกอบรมแบบดังกล่าวไม่ประสบความสำเร็จในด้านการลงมือปฏิบัติ ไม่ได้นำไปใช้จริง ส่วนการฝึกอบรมแบบ SBT จะมีประสิทธิภาพในแง่การลงทุนพัฒนา เห็นผลได้ชัดเจนเป็นรูปธรรม นอกจากนี้กระบวนการฝึกอบรมยังสร้างบรรยากาศของการทำงานและการเรียนรู้ได้ดี เพิ่มโอกาสในการทำงานร่วมกัน เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สะท้อนความคิดเห็น

ประเภทของผู้ให้การฝึกอบรม พบว่า ครูในโรงเรียนสามารถเป็นผู้ให้การฝึกอบรมได้ดีกว่าผู้ประเมินมีอาชีพหากครูคนนั้นมีความรู้ และความสามารถอย่างแท้จริง ถูกต้องตามหลักการ เพราะจะมีจิตวิทยาการถ่ายทอดความรู้ ช่วยเหลือแนะนำได้ มีมนุษยสัมพันธ์ ได้รับความไว้วางใจ จะรู้ปัญหาและความต้องการของโรงเรียน ประหยัดค่าใช้จ่าย ส่วนผู้ให้การฝึกอบรมมีอาชีพหรือผู้เชี่ยวชาญภายนอกจะมีความรู้เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนกว้างขวางทำให้สามารถอธิบายข้อสงสัยต่าง 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 ส่วนใหญ่ใช้กระบวนการกลุ่มและเทคนิคการสนทนากลุ่ม
2. ขั้นตอนการออกแบบการฝึกอบรม ส่วนใหญ่ใช้กระบวนการกลุ่มในการออกแบบ

3. ขั้นตอนการฝึกปฏิบัติ ใช้การฝึกปฏิบัติรายบุคคลในห้องเรียน
4. ชั้นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ใช้การประชุมแลกเปลี่ยน
5. ชั้นนิเทศและติดตามผล ส่วนใหญ่ใช้การสนทนาเป็นรายบุคคล
6. ชั้นสะท้อนความคิด ส่วนใหญ่ใช้การสัมมนา
7. ชั้นประเมินผลการฝึกอบรม ใช้การสัมมนาและการประเมินความพึงพอใจ

การวิจัยและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานถือเป็นแนวทางหนึ่งที่น่าศึกษาวิจัย เพราะมีความสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ ในการดำเนินงานปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) เพราะการพัฒนาแบบนี้ เป็นการพัฒนาตามสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียน และครูผู้เข้ารับการพัฒนาอย่างแท้จริง การพัฒนาเป็นไปโดยความสมัครใจ มิได้เป็นการสั่งการจากต้นสังกัด วิธีการพัฒนาเน้นการฝึกปฏิบัติจริงในสถานที่ปฏิบัติงาน ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการวางแผน ร่วมคิด ร่วมศึกษาปัญหา ร่วมปฏิบัติ มีการนิเทศ ติดตามผล ให้ความช่วยเหลือผู้เข้ารับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนเกิดวัฒนธรรมการพัฒนาแบบสม่ำเสมอ ต่อเนื่องไม่ขาดตอน ผลการวิจัยและพัฒนานี้ น่าจะเป็นข้อมูลนำไปสู่การผลักดันให้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาที่ดำเนินการอยู่ในประเทศไทยในโอกาสต่อไป



บทที่ 3

วิธีดำเนินการ

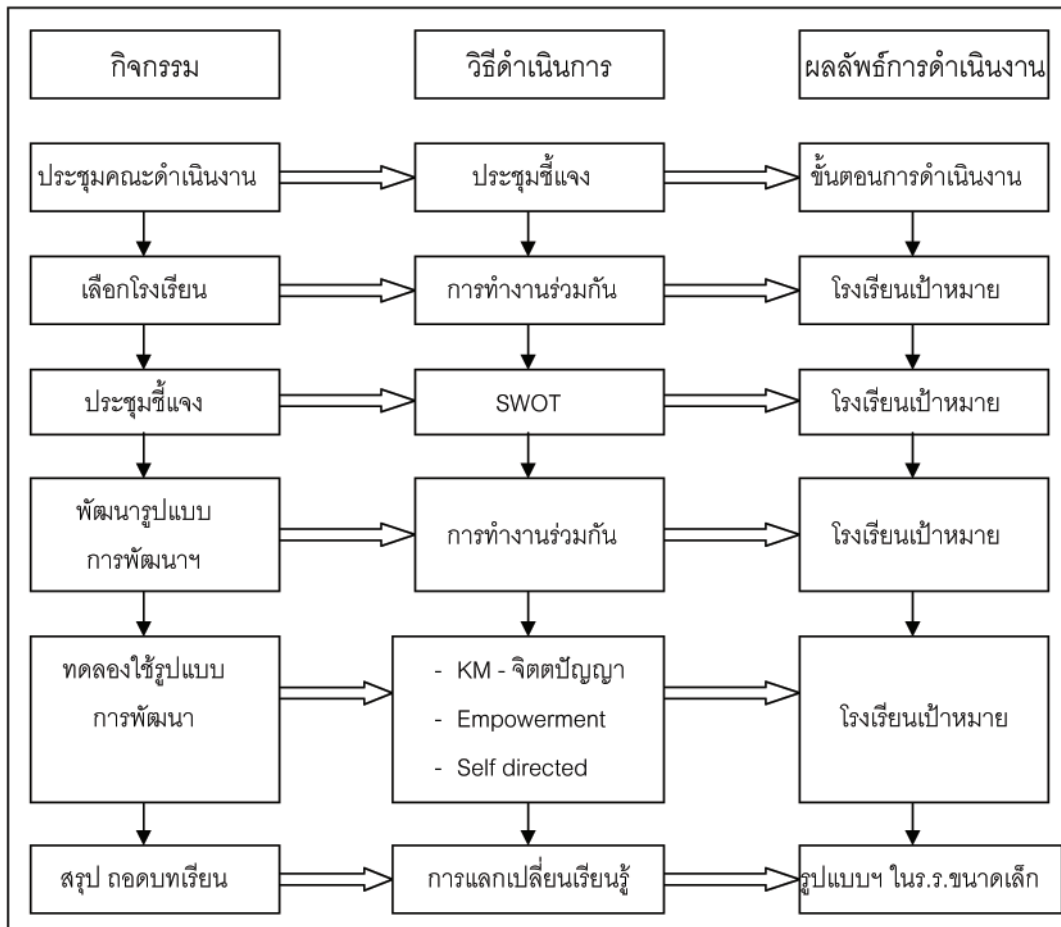
การดำเนินการวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก : พิษณุโลก คณะผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. กรอบการดำเนินงาน
2. การเลือกโรงเรียนเป้าหมาย
3. การยกร่างรูปแบบ
4. การพัฒนารูปแบบที่สอดคล้องกับบริบท

1. กรอบการดำเนินงาน

จากการศึกษาเอกสาร วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง คณะผู้วิจัยได้ประชุมตกลงร่วมกันถึงแนวทางการดำเนินการพัฒนากรอบการดำเนินงานดังนี้





ภาพ 1 กรอบการดำเนินการวิจัย

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

จากนั้นจึงทำการถอดบทเรียนในแต่ละกลุ่มเป้าหมายและให้แต่ละกลุ่มเป้าหมายร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งจะช่วยให้ได้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก

2. การเลือกโรงเรียนเป้าหมาย

ในการดำเนินงานคณะผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการเลือกโรงเรียนเป้าหมายโดยศึกษาจากบทเรียนที่ผ่านมาและเกณฑ์การวิจัยที่กำหนด ซึ่งเกณฑ์ที่คณะผู้วิจัยได้กำหนดขึ้นได้แก่

- 2.1 เป็นสถานศึกษาขนาดเล็กในเขตพื้นที่การศึกษาพิเศษโลก เขต 1
- 2.2 เป็นโรงเรียนที่มีความสะดวกและปลอดภัยพอสำหรับการเดินทางที่จะเข้าไปดำเนินการวิจัยได้จนถึงสิ้นสุดการวิจัย
- 2.3 เป็นโรงเรียนที่ได้รับความเห็นชอบจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิเศษโลก เขต 1, เขต 2 และ เขต 3
- 2.4 เป็นโรงเรียนที่ผู้บริหารและคณะครูเห็นความสำคัญของการพัฒนาโรงเรียนและผู้บริหารและครูให้ความร่วมมือในการดำเนินการวิจัย

จากนั้นคณะผู้วิจัยจึงได้นำโครงการและเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นนั้นเข้าปรึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิเศษโลก เขต 1, เขต 2 และเขต 3 โดยผ่านทางศึกษานิเทศก์ผู้รับผิดชอบ ทำให้ได้เครือข่ายดังต่อไปนี้

1. โรงเรียนวัดดอนอภัย อำเภอบางระกำ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิเศษโลก เขต 1
2. โรงเรียนวัดวังอิทก อำเภอบางระกำ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิเศษโลก เขต 1
3. โรงเรียนบ้านทุ่งน้อย อำเภอบางกระทุ่ม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิเศษโลก เขต 2
4. โรงเรียนบ้านวังสารอำเภอบางกระทุ่ม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิเศษโลก เขต 2
5. โรงเรียนวัดเขาน้อย อำเภอพรหมพิราม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิเศษโลก เขต 3

3. การยกร่างรูปแบบ

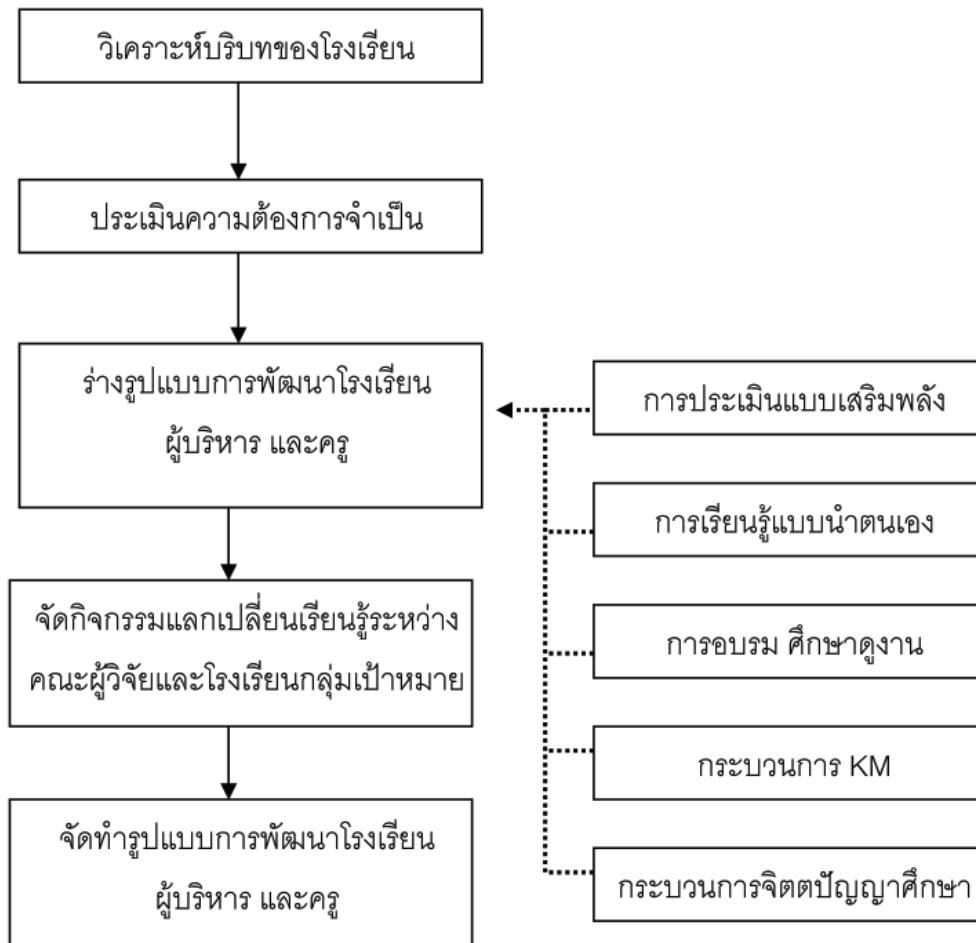
ในการดำเนินการยกร่างรูปแบบนั้นคณะผู้วิจัยได้ทำการเชิญตัวแทนสถานศึกษาแต่ละแห่ง และบุคลากรที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมปรึกษาหารือ เพื่อทำการกำหนดรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยวิธีการดังกล่าวประกอบด้วย

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

4. การพัฒนารูปแบบที่สอดคล้องกับบริบท

ในการดำเนินการพัฒนารูปแบบที่สอดคล้องกับบริบทของแต่ละโรงเรียนนั้น คณะผู้วิจัยได้ศึกษาถึงบทบาทและหน้าที่ของแต่ละโรงเรียนแล้วคณะผู้วิจัยจึงได้กำหนดวิธีการพัฒนายกร่างรูปแบบดังต่อไปนี้





ภาพ 2 รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน
ในโรงเรียนขนาดเล็ก : พิษณุโลก



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิจัยและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดพิษณุโลก และเพื่อพัฒนาแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดพิษณุโลก และเผยแพร่แก่งานที่เกี่ยวข้อง โดยดำเนินการศึกษาบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก การวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้บริหารและครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของแต่ละโรงเรียนและการวางแผนยุทธศาสตร์ของคณะศึกษาศาสตร์ ในการพัฒนาผู้บริหารและครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และได้นำเสนอผลที่พบดังต่อไปนี้

- ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพการจัดการเรียนการสอนและการบริหารผู้บริหารของโรงเรียนขนาดเล็ก
- ตอนที่ 2 ผลการนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้บริหารและครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนขนาดเล็ก
- ตอนที่ 3 ผลการนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้บริหารและครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของคณะศึกษาศาสตร์
- ตอนที่ 4 การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารและครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ของสภาพการจัดการเรียนการสอนและ การบริหารผู้บริหารของโรงเรียนขนาดเล็ก

การนำเสนอบริบทของโรงเรียนผู้วิจัยนำเสนอ ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์สภาพการจัดการเรียนการสอนของครูโรงเรียนวัดวังอิทก
โรงเรียนวัดดอนอภัย โรงเรียนบ้านวังสาร โรงเรียนบ้านทุ่งน้อย และโรงเรียนวัดเขาน้อย

ตารางที่ 1 แสดงจำนวน ร้อยละ ของข้อมูลพื้นฐานภาพรวมทุกโรงเรียน

| รายการ | จำนวน (n) | ร้อยละ |
|--|-----------|--------------|
| เพศ | | |
| ชาย | 11 | 25.6 |
| หญิง | 32 | 74.4 |
| รวม | 43 | 100.0 |
| ที่ตั้งโรงเรียน | | |
| เขตเมือง ใกล้แหล่งชุมชน อยู่ใกล้แหล่งวิชาการ | 15 | 34.9 |
| เขตห่างไกลชุมชนเมือง การเดินทางลำบาก อยู่ใกล้แหล่งวิชาการ | 19 | 44.2 |
| รวม | 34 | 79.1 |
| ไม่ตอบ | 9 | 20.9 |
| รวมทั้งสิ้น | 43 | 100.0 |
| ระดับการศึกษา | | |
| ปริญญาตรี | 39 | 90.7 |
| ปริญญาโท | 4 | 9.3 |
| รวม | 43 | 100.0 |
| สอนในระดับชั้น | | |
| อนุบาล | 7 | 16.3 |
| ประถม | 36 | 83.7 |
| รวม | 43 | 100.0 |

ตารางที่ 1 แสดงจำนวน ร้อยละ ของข้อมูลพื้นฐานภาพรวมทุกโรงเรียน (ต่อ)

| รายการ | จำนวน (n) | ร้อยละ |
|--|-----------|---------------|
| ท่านเคยได้รับการศึกษาหรือผ่านการอบรมเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง | | |
| เคย | 39 | 90.70 |
| ไม่เคย | 4 | 9.30 |
| รวม | 43 | 100.00 |
| จำนวนครั้งที่เคย (ครั้ง) | | |
| 1-5 | 27 | 62.9 |
| 6-10 | - | - |
| 11-15 | 2 | 4.7 |
| 16-20 | 4 | 9.4 |
| รวม | 33 | 77.0 |
| ไม่ตอบ | 10 | 23.0 |
| รวม | 43 | 100.0 |

จากผลการวิเคราะห์สถิติของข้อมูลพื้นฐาน ในภาพรวมของทุกโรงเรียน ครูที่ทำการตอบแบบสอบถามประกอบไปด้วย เพศ ที่ตั้งโรงเรียน ระดับการศึกษา ระดับชั้นที่สอน และการศึกษาหรือผ่านการอบรมเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง พบว่า ภาพรวมทุกโรงเรียนมีครูทั้งหมด 43 คน โดยครูส่วนใหญ่เป็นหญิงมากกว่าชาย โดยแบ่งเป็นครูหญิง 32 คน และครูชาย 11 คน คิดเป็นร้อยละ 74.4 และ 25.6 ตามลำดับที่ตั้งของโรงเรียนมีครูตอบว่าโรงเรียนอยู่ใกล้เขตเมืองใกล้แหล่งชุมชนอยู่ใกล้แหล่งวิทยาการจำนวน 15 คน คิดเป็น ร้อยละ 34.9 และตอบว่าเขตห่างไกลชุมชนเมือง การเดินทางลำบากอยู่ไกลแหล่งวิทยาการ จำนวน 19 คน คิดเป็น ร้อยละ 44.2 รวมครูที่ตอบ 34 คน คิดเป็นร้อยละ 79.1 และมีผู้ไม่ตอบในส่วนนี้อีก 9 คนคิดเป็นร้อยละ 20.9 ในส่วนของระดับการศึกษาของครู แบ่งเป็นครูที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 39 คนและจบการศึกษาระดับปริญญาโทอีกจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 90.7 และ 9.3 ตามลำดับ โดยมีครูที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการสอนของระดับชั้นอนุบาลจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 16.3 และรับผิดชอบสอนในระดับชั้นประถมศึกษาอีก 36 คน คิดเป็นร้อยละ 83.7 ในส่วนของการเคยได้รับการศึกษาหรือผ่านการอบรมเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง แบ่งเป็นผู้ที่เคยได้รับการศึกษาหรือผ่านการอบรม จำนวน 39 คน และผู้ที่

ไม่เคยได้รับการศึกษาหรือผ่านการอบรมอีก 4 คน โดยผู้วิจัยได้แบ่งเป็นช่วงจำนวนครั้ง ของ การได้รับการศึกษาหรือผ่านการอบรมเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ของครู ได้ดังนี้ ผู้ที่เคยได้รับการศึกษาหรือผ่านการอบรมจำนวน 1-5 ครั้ง มีทั้งหมด 27 คน คิดเป็นร้อยละ 62.9 สำหรับผู้ที่เคยได้รับการศึกษาหรือผ่านการอบรมจำนวน 11-15 ครั้ง จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 4.7 และผู้ที่เคยได้รับการศึกษาหรือผ่านการอบรม จำนวน 16-20 ครั้ง อีกจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 9.4 โดยมีผู้ไม่ตอบในข้อคำถามนี้ จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 23.0

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนครูภาพรวมทุกโรงเรียนตามวิชาที่สอนและประสบการณ์ในการสอน

| รายการ | จำนวน (n) |
|---------------------------|-----------|
| วิชาที่สอน | |
| ภาษาไทย | 35 |
| คณิตศาสตร์ | 35 |
| วิทยาศาสตร์ | 33 |
| ภาษาอังกฤษ | 31 |
| ศิลปะ | 27 |
| สุขศึกษา | 27 |
| การงาน | 33 |
| สังคม | 33 |
| ปฐมวัย | 5 |
| ประสบการณ์ในการสอน | |
| ต่ำกว่า 10 ปี | 11 |
| 10 - 20 ปี | 2 |
| 21 ปีขึ้นไป | 26 |
| รวม | 39 |

จากตารางที่ 2 แสดงให้เห็นว่ามีครูที่สอนในรายวิชาภาษาไทย คณิตศาสตร์ รายวิชา ละ 35 คน รายวิชาวิทยาศาสตร์ การงาน และสังคม มีครูที่ทำการสอนรายวิชาละ 33 คน ส่วนรายวิชาที่มีครูทำการสอนรายวิชาละ 27 คน ได้แก่ วิชาศิลปะและสุขศึกษา ในส่วน ของรายวิชาภาษาอังกฤษและปฐมวัย มีครูผู้รับผิดชอบ 31 และ 5 คน ตามลำดับ สำหรับ ประสบการณ์ในการสอน แบ่งเป็น ต่ำกว่า 10 ปี 11 คน 10 - 20 ปี จำนวน 2 คนและ 21 ปีขึ้นไป 26 คน

ตารางที่ 3 แสดงระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของครูภาพรวมทุกโรงเรียน

| ระดับความรู้ความเข้าใจ | จำนวน (n) | ร้อยละ | การแปลผล |
|------------------------|-----------|--------------|-----------|
| 4.50 - 5.00 | - | - | ดีมาก |
| 3.50 - 4.49 | 20 | 46.5 | ดี |
| 2.50 - 3.49 | 16 | 37.2 | ปานกลาง |
| 1.50 - 2.49 | 5 | 11.6 | พอใช้ |
| 1.00 - 1.49 | 2 | 4.7 | ไม่ค่อยดี |
| รวม | 43 | 100.0 | |

จากผลการศึกษาระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ของครูภาพรวมทุกโรงเรียนพบว่า มีครูที่มีความรู้ความเข้าใจในระดับดี จำนวน 20 คน ระดับปานกลาง 16 คน ระดับพอใช้ 5 คน และระดับไม่ค่อยดี 2 คน คิดเป็นร้อยละ 46.5, 37.2, 11.6 และ 4.7 ตามลำดับ

ตารางที่ 4 แสดงความคิดเห็นต่อการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางครูภาพรวมทุกโรงเรียน

| ข้อความ | \bar{X} | s.d. | แปลผล |
|---|-----------|------|-------------|
| 1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางเป็นเรื่องที่น่าสนใจ | 4.26 | .54 | เห็นด้วย |
| 2. การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางเป็นเรื่องที่ทำทลายความสามารถของครู | 3.95 | .65 | เห็นด้วย |
| 3. ไม่มีคามจำเป็นที่ครูต้องการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง | 1.91 | .75 | ไม่เห็นด้วย |
| 4. การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางเป็นเรื่องที่ยุงยาก | 2.21 | .86 | ไม่เห็นด้วย |
| 5. ข้าพเจ้าคิดว่าข้าพเจ้าถูกจำกัดบทบาทมากขึ้นในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง | 2.44 | .85 | ไม่เห็นด้วย |
| 6. ข้าพเจ้าอยากหาเวลาไปศึกษาหรืออบรมเพิ่มเติมเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง | 4.16 | .65 | เห็นด้วย |

ตารางที่ 4 แสดงความคิดเห็นต่อการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง
 ครูภาพรวมทุกโรงเรียน (ต่อ)

| ข้อความ | \bar{X} | s.d. | แปลผล |
|---|-----------|------|-------------|
| 7. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าคุณเองไม่ชอบการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง | 2.14 | .86 | ไม่เห็นด้วย |
| 8. ข้าพเจ้าจะทุ่มเทความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อให้การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางประสบความสำเร็จ | 4.28 | .55 | เห็นด้วย |
| 9. ข้าพเจ้าอยากให้ผู้เรียนและผู้ปกครองเห็นประโยชน์ของการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง | 4.28 | .55 | เห็นด้วย |
| 10. ข้าพเจ้ามีความเชื่อมั่นว่าการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางทำให้ผู้เรียนสนใจและกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้มากขึ้น | 4.09 | .75 | เห็นด้วย |
| 11. ข้าพเจ้ามีความรู้กว้างขวางขึ้น และเป็นคนทันโลกทันเหตุการณ์ | 3.88 | .60 | เห็นด้วย |
| 12. ข้าพเจ้าเห็นดีเห็นชอบเพราะมีภาระมากขึ้น | 2.93 | .96 | ไม่แน่ใจ |
| 13. ผู้เรียนรู้สึกมีความสุขมากขึ้น | 4.02 | .60 | เห็นด้วย |
| 14. ข้าพเจ้ากระตือรือร้นในการจัดการเรียนรู้ | 4.10 | .44 | เห็นด้วย |
| 15. ผู้เรียนกล้าแสดงความคิดเห็นและกล้าแสดงออกมากขึ้น | 4.00 | .63 | เห็นด้วย |
| 16. ข้าพเจ้าสามารถพัฒนาผู้เรียนได้ตรงตามศักยภาพ | 4.23 | .53 | เห็นด้วย |
| 17. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนมากขึ้น | 4.07 | .63 | เห็นด้วย |
| 18. ข้าพเจ้าเล็งเห็นความสำคัญของผู้เรียนมากขึ้น | 4.28 | .55 | เห็นด้วย |
| 19. ข้าพเจ้ารู้สึกภูมิใจในตนเอง | 4.14 | .47 | เห็นด้วย |
| 20. ผู้เรียนสามารถเรียนรู้จากแหล่งต่างๆ ได้มากขึ้น | 4.19 | .50 | เห็นด้วย |
| รวม | 3.65 | .26 | เห็นด้วย |

จากตาราง 4 ผลที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นต่อการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของครูภาพรวมทุกโรงเรียนจากข้อคำถามทั้ง 20 ข้อ ซึ่งประกอบไปด้วยข้อคำถามทางลบและทางบวกนั้น เมื่อได้ทำการแปลผลแล้วปรากฏว่า ค่าเฉลี่ยของข้อคำถามโดยรวม เท่ากับ 3.65 (s.d.=.26) แสดงให้เห็นว่าครูในภาพรวมทุกโรงเรียนโดยรวมเห็นด้วยต่อการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง โดยมีข้อคำถามที่ครูเห็นด้วยจำนวน 15 ข้อ ไม่เห็นด้วย 4 ข้อ และไม่แน่ใจในข้อคำถามอีก 1 ข้อ ซึ่งข้อคำถามที่ครู

เห็นด้วยและได้ค่าเฉลี่ยมากที่สุด นั้น มีค่าเฉลี่ยเท่าๆ กันอยู่ 3 ข้อได้แก่ ข้อ 8. ข้าพเจ้าจะทุ่มเทความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อให้การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางประสบความสำเร็จ ข้อ 9. ข้าพเจ้าอยากให้ผู้เรียนและผู้ปกครองเห็นประโยชน์ของการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง และข้อ 18. ข้าพเจ้าเล็งเห็นความสำคัญของผู้เรียนมากขึ้น โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .55 ซึ่งค่าเฉลี่ยของข้อที่เห็นด้วยอยู่ระหว่าง 4.28 - 3.88 และในส่วนข้อคำถามที่ครูในภาพรวมทุกโรงเรียนไม่เห็นด้วยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 1.91-2.44 ได้แก่ ข้อ 3. ไม่มีความจำเป็นที่ครูต้องการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางข้อ 4. การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางเป็นเรื่องที่ยุ่งยาก, ข้อ 5. ข้าพเจ้าคิดว่าข้าพเจ้าถูกจำกัดบทบาทมากขึ้นในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและข้อ 7. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าคุณเองไม่ชอบการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ส่วนข้อที่ครูในภาพรวมทุกโรงเรียนไม่แน่ใจนั้น มีเพียงข้อเดียว คือ ข้อคำถามที่ว่า ข้าพเจ้าเห็นดเหน้อยเพราะมีภาระมากขึ้น ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.93 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .96

2. ผลการวิเคราะห์การบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

ตารางที่ 5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมวดที่ 1 พฤติกรรมการบริหารด้วยภาวะผู้นำ (Leadership)

| ข้อความ | \bar{X} | s.d. | แปลผล |
|--|-----------|------|---------------|
| 1. ข้าพเจ้าควบคุมดูแลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด | 3.75 | .95 | จริงมาก |
| 2. ข้าพเจ้ายึดกฎระเบียบและปฏิบัติกับทุกคนอย่างเสมอต้นเสมอปลาย | 4.25 | .95 | จริงมาก |
| 3. ข้าพเจ้ารับฟังเสียงส่วนใหญ่ของบุคลากรในการทำงานที่โรงเรียน | 4.50 | .57 | จริงมากที่สุด |
| 4. ส่วนใหญ่ข้าพเจ้าเป็นผู้ลงนามโดยมอบหมายงานไปให้ผู้อื่นรับผิดชอบงานแทน | 2.50 | 1.29 | จริงปานกลาง |
| 5. ส่วนใหญ่ข้าพเจ้าจะเป็นผู้คิดงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ | 3.25 | 1.25 | จริงปานกลาง |
| 6. ข้าพเจ้าใช้ความประนีประนอมกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอเมื่อมีความขัดแย้งหรือเมื่อมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน | 4.25 | .95 | จริงมาก |
| 7. ข้าพเจ้ายินดีและเต็มใจเสมอที่จะไปช่วยงานอื่นๆ นอกโรงเรียนเมื่อมีการร้องขอ | 4.25 | .96 | จริงมาก |

ตารางที่ 5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร
สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน หมวดที่ 1 พฤติกรรมการบริหาร
ด้วยภาวะผู้นำ (Leadership) (ต่อ)

| ข้อความ | \bar{X} | s.d. | แปลผล |
|---|-----------|------|---------------|
| 8. ข้าพเจ้าเป็นมิตรกับทุกคนในโรงเรียน | 4.75 | .50 | จริงมากที่สุด |
| 9. ข้าพเจ้ามีการทำงานที่เป็นระบบระเบียบชัดเจน | 4.00 | .81 | จริงมาก |
| 10. ตามปกติข้าพเจ้าตั้งแต่วันที่ข้าพเจ้าได้บังคับบัญชาที่มีผลการปฏิบัติงาน ไม่ดี | 4.25 | .95 | จริงมาก |
| 11. ข้าพเจ้าเน้นการประสานงานให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมาย ที่กำหนด | 5.00 | .00 | จริงมากที่สุด |
| 12. ข้าพเจ้ารับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ | 4.75 | .50 | จริงมากที่สุด |
| 13. ข้าพเจ้าพยายามหลีกเลี่ยงการโต้แย้งกันในการทำงาน | 3.50 | 1.29 | จริงมาก |
| 14. ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าพบปะพูดคุยกับข้าพเจ้า ได้โดยสะดวก | 5.00 | .00 | จริงมากที่สุด |
| 15. ข้าพเจ้าให้ความสำคัญกับระเบียบวิธีปฏิบัติที่เป็นทางการ เป็นอย่างมาก | 3.00 | .81 | จริงปานกลาง |
| 16. ข้าพเจ้าจะเป็นผู้สั่งการกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ | 3.25 | .50 | จริงปานกลาง |
| 17. ข้าพเจ้าเป็นผู้มีความพิถีพิถัน ละเอียดรอบคอบในการทำงาน | 4.25 | .95 | จริงมาก |
| 18. ข้าพเจ้าให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาเสมือนเพื่อน | 4.50 | .57 | จริงมากที่สุด |
| 19. ข้าพเจ้ามีความมุ่งมั่นในการทำงานจนถึงที่สุด | 4.50 | .57 | จริงมากที่สุด |
| 20. ข้าพเจ้าชอบทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่เก่งและมี ประสิทธิภาพ | 4.25 | .50 | จริงมาก |
| 21. ข้าพเจ้าเน้นผลการปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายเป็นสำคัญ | 4.50 | 1.00 | จริงมากที่สุด |
| 22. ข้าพเจ้าให้ความสำคัญต่อการจัดทำบันทึกหรือ การจัดทำแฟ้มเอกสาร | 3.75 | .95 | จริงมาก |
| 23. ข้าพเจ้าผลักดันผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนให้ได้ผลงาน ตามที่ต้องการอยู่เสมอ | 4.25 | .95 | จริงมาก |
| 24. ข้าพเจ้ายินดีจะกำหนดให้มีการแยกแยะรายละเอียดของงาน อย่างเหมาะสม | 4.50 | .57 | จริงมากที่สุด |

ตารางที่ 5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมวดที่ 1 พฤติกรรมการบริหาร
ด้วยภาวะผู้นำ (Leadership) (ต่อ)

| ข้อความ | \bar{x} | s.d. | แปลผล |
|---|-------------|------------|----------------|
| 25. ข้าพเจ้ายินดีช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีปัญหาส่วนตัว | 4.50 | .57 | จริงมากที่สุด |
| 26. ข้าพเจ้านั้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีผลงานตามเกณฑ์ที่กำหนด | 4.25 | .50 | จริงมาก |
| 27. ข้าพเจ้าไม่ชอบการเอารัดเอาเปรียบกันในการทำงาน | 5.00 | .00 | จริงมากที่สุด |
| 28. ผู้ใต้บังคับบัญชามักมาปรึกษาปัญหาทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัวกับข้าพเจ้าอยู่เสมอ | 4.00 | .81 | จริงมาก |
| 29. ข้าพเจ้าให้การช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาทุกครั้งเมื่อจำเป็น | 4.50 | .57 | จริงมากที่สุด |
| 30. ข้าพเจ้านั้นการทำงานให้แล้วเสร็จตามระยะเวลา | 4.25 | .95 | จริงมาก |
| รวม | 4.18 | .37 | จริงมาก |

หากพิจารณาจากผลที่ได้จากตาราง 5 จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในหมวดที่ 1 พฤติกรรมการบริหารด้วยภาวะผู้นำ(Leadership) จะพบว่าผู้บริหารศึกษามีพฤติกรรมการบริหารด้วยภาวะผู้นำโดยรวมได้ตรงกับความเป็นจริงมาก ($\bar{x} = 4.18$, s.d. = .37) และข้อที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความเห็นตรงกันว่าเป็นพฤติกรรมการบริหารด้วยภาวะผู้นำตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด มีอยู่ 2 ข้อ ได้แก่ ข้าพเจ้านั้นการประสานงานให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด และ ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าพบปะพูดคุยกับข้าพเจ้าได้โดยสะดวกและข้อคำถามที่ผู้บริหารการศึกษาเห็นว่าเป็นพฤติกรรมการบริหารด้วยภาวะผู้นำตรงกับความเป็นจริงน้อยที่สุดคือข้อที่ว่า ส่วนใหญ่ข้าพเจ้าเป็นผู้ลงนามโดยมอบหมายงานไปให้ผู้อื่นรับผิดชอบงานแทน

ตารางที่ 6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษา
ที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน ด้านการบริหารงานวิชาการ

| ข้อความ | \bar{X} | s.d. | แปลผล |
|---|-----------|------|---------------|
| 1. การจัดทำหลักสูตรและการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา โดยบุคลากรของโรงเรียนมีความเหมาะสม และสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ | 3.25 | .95 | จริงปานกลาง |
| 2. การจัดกระบวนการเรียนรู้แบบเน้นผู้เรียนมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนการสอน | 4.00 | .81 | จริงมาก |
| 3. การจัดการเรียนรู้ที่หลากหลายและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน | 4.00 | .81 | จริงมาก |
| 4. การวัดผลและการประเมินผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลายและต่อเนื่อง | 3.75 | .95 | จริงมาก |
| 5. การจัดระบบการประกันคุณภาพภายในโรงเรียน และจัดรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน | 4.25 | .95 | จริงมาก |
| 6. การปรับปรุงคุณภาพของการศึกษาของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง | 4.75 | .50 | จริงมากที่สุด |
| 7. การใช้เทคโนโลยี สื่อการเรียนการสอนที่เหมาะสม และเอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน | 4.75 | .50 | จริงมากที่สุด |
| 8. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนและการแสวงหา แหล่งเรียนรู้ภายนอกโรงเรียนอย่างเป็นระบบ สอดคล้อง และเพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน | 4.50 | 1.00 | จริงมากที่สุด |
| 9. การพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อย่างเหมาะสมกับผู้เรียน | 3.50 | .57 | จริงมาก |
| 10. การจัดกิจกรรมส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ และมีการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อการเรียนรู้ | 4.00 | .81 | จริงมาก |
| 11. การจัดการศึกษารูปแบบพิเศษสำหรับเด็กที่มีความบกพร่องทางร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม การสื่อสาร และการเรียนรู้ อย่างเหมาะสม | 3.25 | 1.50 | จริงปานกลาง |
| 12. การวิเคราะห์สถานการณ์ของโรงเรียน เพื่อการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนา | 4.50 | .57 | จริงมากที่สุด |

ตารางที่ 6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษา
ที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน ด้านการบริหารงานวิชาการ (ต่อ)

| ข้อความ | \bar{X} | s.d. | แปลผล |
|--|-------------|------------|----------------|
| 13. การกำหนดเป้าหมาย นโยบาย มาตรการและกลยุทธ์ การดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับบริบท ของโรงเรียน | 4.25 | .95 | จริงมาก |
| 14. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วม ในการวางแผนและประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียน | 4.25 | .95 | จริงมาก |
| 15. การส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้เรียนเลือกทำกิจกรรมตาม ความสามารถ ความถนัด และความสนใจของตนเอง อย่างมีความสุข | 4.25 | .50 | จริงมาก |
| 16. การสนับสนุนให้ผู้สอนจัดเนื้อหาและกิจกรรมการเรียนการสอน โดยคำนึงถึงความแตกต่างของผู้เรียนแต่ละคน | 4.00 | .81 | จริงมาก |
| 17. การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่มีการบูรณาการความรู้ต่างๆ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้ | 4.75 | .50 | จริงมากที่สุด |
| 18. การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยให้ผู้เรียนได้ฝึกทักษะ กระบวนการคิด วิเคราะห์ และลงมือปฏิบัติจริง | 4.75 | .50 | จริงมากที่สุด |
| 19. การส่งเสริมให้สถานศึกษาเป็นแหล่งเรียนรู้ชุมชน | 4.75 | .50 | จริงมากที่สุด |
| 20. การส่งเสริมให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการพัฒนาการเรียนรู้อัน ของผู้เรียนที่บ้าน | 4.25 | .50 | จริงมาก |
| รวม | 4.18 | .49 | จริงมาก |

หากพิจารณาจากผลที่ได้จากตาราง 6 จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร
ด้านการบริหารพบว่าผู้บริหารศึกษามีพฤติกรรมการบริหารด้านวิชาการโดยรวมได้ตรงกับ
ความเป็นจริงมาก ($\bar{X} = 4.18$, s.d. = .49) และข้อที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความเห็น
ตรงกันว่าเป็นพฤติกรรมการบริหารตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดคือการปรับปรุงคุณภาพของ
การศึกษาของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง การใช้เทคโนโลยี สื่อการเรียนการสอนที่เหมาะสม
และเอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่มีการบูรณาการความรู้
ต่างๆ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถนำไป การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยให้ผู้เรียนได้ฝึกทักษะ
กระบวนการคิด วิเคราะห์ และลงมือปฏิบัติจริงการส่งเสริมให้สถานศึกษาเป็นแหล่งเรียนรู้

ชุมชน และข้อคำถามที่ผู้บริหารการศึกษาเห็นว่าเป็นพฤติกรรมกรรมการบริหารด้วยภาวะผู้นำ ตรงกับความเป็จริงน้อยที่สุดคือการจัดทำหลักสูตรและการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา โดยบุคลากรของโรงเรียนมีความเหมาะสม และสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการจัดการศึกษารูปแบบพิเศษสำหรับเด็กที่มีความบกพร่องทางร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม การสื่อสาร และการเรียนรู้ อย่างเหมาะสม

ตารางที่ 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษา ที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน ด้านการบริหารงานบุคคล

| ข้อความ | \bar{X} | s.d. | แปลผล |
|--|-----------|------|-------------|
| 1. การตรวจสอบ การติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากร ในโรงเรียนอย่างเป็นระบบสม่ำเสมอ | 3.75 | .95 | จริงมาก |
| 2. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน กับเกณฑ์มาตรฐานประกันคุณภาพอย่างต่อเนื่อง | 4.25 | .50 | จริงมาก |
| 3. การดำเนินการเกลี้ยอัตรากำลังครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยความเห็นชอบของหน่วยงานต้นสังกัด | 3.00 | .81 | จริงปานกลาง |
| 4. การดำเนินการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง และทดลองปฏิบัติหน้าที่ ราชการโดยความเห็นชอบของหน่วยงานต้นสังกัด | 3.25 | 1.25 | จริงปานกลาง |
| 5. การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร ในโรงเรียนไปใช้ในการปรับปรุง พัฒนา และแก้ไข้ปัญหา การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง | 4.00 | .81 | จริงมาก |
| 6. การควบคุม กำกับ ดูแลการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน ให้มีความสอดคล้องกับนโยบาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ และวิธีการตามที่กฎหมายกำหนด | 4.00 | .81 | จริงมาก |
| 7. การรวบรวมข้อมูลประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อน เงินเดือน และเพิ่มค่าจ้างแก่ครูและบุคลากรในโรงเรียน ได้อย่างเหมาะสม | 4.25 | .95 | จริงมาก |
| 8. การวางแผนสนับสนุนและพัฒนาศักยภาพของครูและ บุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง | 4.25 | .50 | จริงมาก |
| 9. การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนให้มี ความรู้ความสามารถและทักษะการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา | 4.25 | .50 | จริงมาก |

ตารางที่ 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษา
ที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน ด้านการบริหารงานบุคคล (ต่อ)

| ข้อความ | \bar{x} | s.d. | แปลผล |
|---|-------------|------------|----------------|
| 10. การอนุญาตให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ลาศึกษาต่อ มีความสอดคล้องกับนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษา ของโรงเรียน | 3.75 | .95 | จริงมาก |
| 11. การยกย่องเชิดชูเกียรติ ผู้ที่มีผลงานดีเด่น และมีคุณงามความดี ของโรงเรียนอยู่เป็นประจำ | 4.50 | .57 | จริงมาก |
| 12. การจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม และสิ่งอำนวยความสะดวก ที่เอื้อต่อ การปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน | 4.75 | .50 | จริงมากที่สุด |
| 13. การจัดบุคลากร เข้าปฏิบัติงานในโรงเรียนเป็นไปด้วย ความเหมาะสม | 4.50 | .57 | จริงมากที่สุด |
| 14. การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบงาน (Job Description) ที่ชัดเจนสอดคล้องกับคุณวุฒิ และความรู้ความสามารถของครู และบุคลากรในโรงเรียน | 4.25 | .95 | จริงมาก |
| 15. การบังคับบัญชาบุคลากรมีขั้นตอนและระเบียบวิธีการปฏิบัติ ที่ชัดเจน | 4.25 | .95 | จริงมาก |
| 16. การจัดทำและแก้ไขทะเบียนประวัติครูและบุคลากรในโรงเรียน อย่างเป็นระบบ | 4.25 | .95 | จริงมาก |
| 17. การขอและจัดทำทะเบียนเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้แก่ครู และบุคลากรในโรงเรียนมีความถูกต้อง สมบูรณ์ และทันเวลา | 4.00 | .81 | จริงมาก |
| 18. การจัดทำมาตรฐาน ภาระงานสำหรับครูและบุคลากร ในโรงเรียนมีความเหมาะสม | 4.00 | .81 | จริงมาก |
| 19. การประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของครู และบุคลากรทางการศึกษา มีหลักเกณฑ์ที่ถูกต้อง เหมาะสม และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง | 4.25 | .95 | จริงมาก |
| 20. การสนับสนุนการสร้างเสริมให้ครูและบุคลากรในโรงเรียน มีวินัย คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณของวิชาชีพ | 4.50 | 1.00 | จริงมากที่สุด |
| รวม | 4.10 | .68 | จริงมาก |

หากพิจารณาจากผลที่ได้จากตาราง 7 จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารด้านการบริหารงานบุคคลพบว่าผู้บริหารศึกษามีพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านบุคคลโดยรวมได้ตรงกับความเป็นจริงมาก ($\bar{x} = 4.10$, s.d. = .49) และข้อที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความเห็นตรงกันว่าเป็นพฤติกรรมกรรมการบริหารตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดคือการจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม และสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน และตรงกับความเป็นจริงต่ำสุดคือการอนุญาตให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ลาศึกษาต่อ มีความสอดคล้องกับนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน

ตารางที่ 8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน ด้านการบริหารงานทั่วไป

| ข้อความ | \bar{x} | s.d. | แปลผล |
|---|-----------|------|---------------|
| 1. การมีระเบียบข้อมูลข่าวสารสารสนเทศ เพื่อการบริหารและการเรียนการสอนที่เหมาะสมและเพียงพอ | 3.75 | .95 | จริงมาก |
| 2. การจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และระบบการบริหารงานในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ | 4.25 | .95 | จริงมาก |
| 3. การแสวงหาความร่วมมือจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการสนับสนุนงานการศึกษาของโรงเรียน | 4.00 | .81 | จริงมาก |
| 4. การจัดทำแผนกลยุทธ์ และมีแผนปฏิบัติการประจำปีที่เป็นกรอบในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ | 4.25 | .95 | จริงมาก |
| 5. การจัดระบบการบริหาร และการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่ทันสมัย มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง | 4.25 | .95 | จริงมาก |
| 6. การกำหนดดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานด้านต่างๆ อย่างครอบคลุมเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ | 4.00 | .81 | จริงมาก |
| 7. การมีนวัตกรรมเพื่อการศึกษาที่ทันสมัยและเหมาะสมต่อการบริหารแลพัฒนาการศึกษาของ โรงเรียน | 3.75 | .95 | จริงมาก |
| 8. การบำรุง ดูแล และพัฒนาอาคารสถานที่ของโรงเรียนให้อยู่ในสภาพที่มั่นคง ปลอดภัย และพร้อมจะใช้อุปโภคบริโภคได้ตลอดเวลา | 4.25 | .95 | จริงมาก |
| 9. การร่วมมือกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน และองค์กรต่างๆ ส่งเสริมความเข้มแข็งของโรงเรียนและชุมชน | 4.75 | .50 | จริงมากที่สุด |
| 10. การสำรวจสำมะโนครัวผู้เรียนอย่างครอบคลุม และทั่วถึง | 4.50 | 1.00 | จริงมากที่สุด |

ตารางที่ 8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษา
ที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน ด้านการบริหารงานทั่วไป (ต่อ)

| ข้อความ | \bar{x} | s.d. | แปลผล |
|---|-------------|------------|----------------|
| 11. การวางแผนรับนักเรียนที่สอดคล้อง เหมาะสม และสามารถ รับนักเรียนได้ตามแผน | 4.50 | .57 | จริงมากที่สุด |
| 12. การดำเนินการประชาสัมพันธ์โรงเรียนมีความเหมาะสม และทั่วถึง | 4.50 | .57 | จริงมากที่สุด |
| 13. การร่วมมือกับหน่วยงานราชการและองค์กรเอกชนที่เกี่ยวข้อง ในการสนับสนุนและพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน | 4.50 | .57 | จริงมากที่สุด |
| 14. การออกกฎ ระเบียบ ประกาศ หรือข้อบังคับของโรงเรียน ที่มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับนโยบาย และแผนพัฒนา การศึกษาของโรงเรียน | 3.75 | .95 | จริงมาก |
| 15. การกระจายอำนาจไปทั่วองค์กร ให้ฝ่ายต่างๆ ของโรงเรียน ได้รับผิดชอบและตัดสินใจเองได้ตามเหมาะสม | 4.25 | .50 | จริงมาก |
| 16. การเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร โรงเรียนตามความเหมาะสม | 4.50 | .57 | จริงมากที่สุด |
| 17. การบริหารในโรงเรียนมีความโปร่งใส และยึดหลักธรรมาภิบาล สามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลา และไม่มีเรื่องทุจริตเกิดขึ้น ในโรงเรียน | 4.75 | .50 | จริงมากที่สุด |
| 18. การทำงานในโรงเรียนเป็นไปแบบไว้วางใจซึ่งกันและกัน และมีบรรยากาศการทำงานที่ดี | 4.75 | .50 | จริงมากที่สุด |
| 19. การบริหารกิจการของโรงเรียนเป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ | 4.75 | .50 | จริงมากที่สุด |
| 20. การจัดทำรายงานประจำปี มีความสมบูรณ์ ถูกต้อง และมีการนำเสนอต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา | 5.00 | .00 | จริงมากที่สุด |
| รวม | 4.35 | .62 | จริงมาก |

หากพิจารณาจากผลที่ได้จากตาราง 8 จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารด้านการบริหารงานทั่วไปพบว่าผู้บริหารศึกษามีพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการบริหารงานทั่วไปโดยรวมได้ตรงกับความเป็นจริงมาก ($\bar{x} = 4.35, s.d. = .62$) และข้อที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความเห็นตรงกันว่าเป็นพฤติกรรมกรรมการบริหารตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดคือการจัดทำรายงานประจำปี มีความสมบูรณ์ ถูกต้อง และมีการนำเสนอต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และตรงกับความเป็นจริงต่ำสุดคือการมีระเบียบข้อมูลข่าวสารสารสนเทศ เพื่อการบริหารและการเรียนการสอนที่เหมาะสมและเพียงพอ การมีนวัตกรรมเพื่อการศึกษาที่ทันสมัยและเหมาะสมต่อการบริหารแลพัฒนาการศึกษาของ โรงเรียนและการออกกฎ ระเบียบ ประกาศ หรือข้อบังคับของโรงเรียนที่มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับนโยบาย และแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน

ตอนที่ 2 ผลการนำเสนอแผนกลยุทธ์ศาสตร์การพัฒนาคูและผู้บริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การนำเสนอแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคูและครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนวังอิทก โรงเรียนวัดดอนอภัย โรงเรียนบ้านวังสาร โรงเรียนบ้านทุ่งน้อย และโรงเรียนวัดเขาน้อยดังนี้

1. โรงเรียนวัดวังอิทก

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคูและครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโรงเรียน

หลักการและเหตุผล

โรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่งซึ่งต้องมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องให้ทันต่อสภาพของสังคมปัจจุบัน ให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร การพัฒนาบุคลากรอันเป็นคณะบุคคลที่ร่วมงานกันในองค์กร จึงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารและจัดการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหาร และจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School - Base Management) อันมีหลักการสำคัญ 2 ประการ คือ หลักการกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง กระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนเปิดโอกาสให้บุคคลในทุกส่วนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมและในการบริหารและจัดการศึกษาในระดับโรงเรียน โดยเน้นคนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนา และสิ่งสำคัญในกระบวนการบริหารจัดการโรงเรียนแนวนี้ที่เด่นชัด คือ ระบบการทำงานแบบมีส่วนร่วมที่ยึดบทบาทของผู้มีส่วนร่วมเป็นแบบหุ้นส่วน หรือเป็นผู้ร่วมหุ้น (Partner) ผู้ที่มีส่วนได้เสีย หรือที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรง เป็นการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสีย รูปแบบที่นิยมใช้กันมาก คือ การบริหารโดย

คณะกรรมการโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ตัวแทนครู ตัวแทนผู้ปกครอง และชุมชน ร่วมกันบริหารโรงเรียนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน หรือตอบสนองให้เป็นไปตามความต้องการของผู้เรียน ของผู้ปกครอง และของชุมชนให้มากที่สุด การทำงานเป็นองค์คณะหรือที่เรียกว่าการทำงานเป็นทีมมีส่วนสำคัญต่อประสิทธิผลของงานเป็นอย่างสูง จึงต้องให้ความสำคัญกับการบริหารงานบุคคล ให้มีรูปแบบการทำงานที่เกิดประสิทธิภาพ เกิดความขัดแย้งน้อยที่สุด หลักการของ SBM การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนี้ จะถือว่าเป็นนวัตกรรมการบริหารโรงเรียนก็ว่าได้ โดยทุกโรงเรียนจะต้องอยู่บนหลักการพื้นฐานเดียวกัน คือ

1. หลักการกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษา
2. หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม
3. หลักการบริหารโดยสถานศึกษาเอง
4. หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน
5. มีการพัฒนาทั้งระบบ
6. การบริหารสามารถตรวจสอบได้

จากการศึกษา หลักฐาน เอกสาร การประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปี พ.ศ. 2552 ผลปรากฏว่า โรงเรียนวัดวังอิทก ผ่านการประเมินในรอบสอง พร้อมทั้งได้เสนอแนะแนวทางการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า ด้านผู้บริหารสถานศึกษาควรบริหารโดยใช้หลักการมีส่วนร่วม และมีการตรวจสอบถ่วงดุล โดยเฉพาะคณะกรรมการสถานศึกษาในการกำหนดทิศทางและการบริหารโรงเรียนมีระบบและกลไกตรวจสอบการปฏิบัติตามแผนงาน ส่วนในด้านครูผู้สอนควรได้รับการส่งเสริมและพัฒนาในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ให้ความสำคัญฝึกคิด ฝึกทำ ฝึกแก้ปัญหา และศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายและเชื่อมโยงประสบการณ์กับชีวิตจริง จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้แสดงออกอย่างสร้างสรรค์ ให้มีการนำผลการประเมินมาปรับเปลี่ยนการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียน (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), 2552, หน้า 45 , หน้า 50)

ผู้ศึกษาพบสภาพปัญหาดังกล่าว จากการขาดการพัฒนาโรงเรียนให้ได้ตามมาตรฐานการศึกษาให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อให้การบริหารจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ เกิดการทำงานเป็นทีม ผู้ศึกษาจึงได้ทำการศึกษา การพัฒนาการมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา และบทบาทหน้าที่ของครูผู้สอนของโรงเรียนวัดวังอิทก อำเภอบางระกำ จังหวัดพิษณุโลก เป็นการศึกษาโดยใช้การศึกษาเชิงปฏิบัติการ (Action Research) โดยมีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาการมีส่วนร่วมตาม

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนเป็นการร่วมมือ ร่วมปฏิบัติงานในการพัฒนาโรงเรียนให้มีความครอบคลุม ทั้ง 2 กลุ่มงาน ตั้งแต่องานวิชาการ และงานการบริหารบุคคล เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุง และพัฒนาโรงเรียนร่วมกัน เพื่อเป็นการส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพของนักเรียนทุกคนให้มีคุณภาพ เป็นพลเมืองที่ดีของชาติต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูของโรงเรียนวัดวังอิทก อำเภอบางระกำ จังหวัดพิษณุโลก ให้ครอบคลุมการทำงานทั้ง 2 ด้านคือ ด้านงานวิชาการ และ ด้านงานการบริหารบุคคล
2. และเพื่อความร่วมมือระหว่างผู้เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางครูผู้สอนจัดการศึกษาเป็นไปตามกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้อีกขั้นต่อไป

เป้าหมาย

1. สถานศึกษามีคุณภาพและมาตรฐานในทางการศึกษาตามเกณฑ์การศึกษาแห่งชาติ
2. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีมาตรฐานทางวิชาชีพครูสอดคล้องกับตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

ระยะเวลาดำเนินการ

ระยะเวลาในการดำเนินการ 3 ปีการศึกษา เริ่มดำเนินการตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 - 2556

❖ การวิเคราะห์สถานการณ์ของโรงเรียน (SWOT ANALYSIS)

สภาพปัจจุบันของโรงเรียน

โรงเรียนวัดวังอิทก จัดอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก สภาพบริบทของโรงเรียนวัดวังอิทก ตั้งอยู่หมู่ที่ 3 ตำบลวังอิทก อำเภอบางระกำ จังหวัดพิษณุโลก ซึ่งได้ก่อตั้งขึ้นเมื่อปีพุทธศักราช 2476 มีอายุการใช้งานมานานมีสภาพชำรุดทรุดโทรม พร้อมกับสภาพภูมิศาสตร์เป็นพื้นที่ติดอยู่กับริมแม่น้ำยมและมีลักษณะเป็นพื้นที่ราบน้ำท่วมถึงเกือบทุกปีผู้ปกครองนักเรียน ประชาชน ในชุมชนมีฐานะทางเศรษฐกิจค่อนข้างยากจน การคมนาคมสะดวก สภาพสังคมเป็นสังคมแบบชนบทโอปอ้อมเอื้ออาทรต่อกัน ภารกิจที่รับผิดชอบกล่าวคือ จัดการศึกษา ระดับปฐมวัย (อนุบาล 1 - 2) ถึง ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 - 6 มีจำนวนนักเรียนทั้งสิ้น 93 คน โดยมีผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน ครูผู้สอน 4 คน ครูอัตราจ้างรายเดือน 3 คน รวม

บุคลากรทั้งสิ้น 8 คน มีอาคารเรียน แบบ อ.พล. 004 จำนวน 1 หลัง อาคารเรียนแบบ ป.1 ฉ จำนวน 1 หลัง ห้องเรียนที่ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้การสอนเชิงปฏิบัติการ กล่าวคือ ห้องเรียนคอมพิวเตอร์ ห้องเรียนคาราโอเกะ ห้องสมุด โรงเรือนกิจกรรมสหกรณ์ โรงอาหารกลางวัน และโรงเก็บรถจักรยานนักเรียน เป็นต้น การบริหารจัดการศึกษาอยู่ ภายใต้การดูแลของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีเขตบริการจัดการศึกษา หมู่ที่ 2 หมู่ที่ 3 หมู่ที่ 7 หมู่ที่ 11 ตำบลวังอิทก อำเภอบางระกำ จังหวัดพิษณุโลก

❖ วิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน

วิสัยทัศน์

สถานศึกษา ครูผู้สอน นักเรียนมีคุณภาพและมาตรฐานในทางการศึกษาตาม เกณฑ์การศึกษาแห่งชาติ

พันธกิจของโรงเรียน

1. ผู้บริหารสถานศึกษา กรรมการสถานศึกษา คณะครู และผู้ปกครองนักเรียน ต้องปรับเปลี่ยนการทำงานทันต่อสมัยยุคปัจจุบัน
2. ผู้บริหารสถานศึกษา กรรมการสถานศึกษา คณะครู และผู้ปกครองนักเรียน เข้ามามีส่วนร่วมร่วมมือ ร่วมใจ ต่อการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน
3. ส่งเสริมและพัฒนาวิธีการจัดกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ นวัตกรรม และเทคโนโลยี เพื่อคุณภาพการศึกษา

ผลการวิเคราะห์สภาพบริบทของโรงเรียนวัดวังอิทก

จากการวิเคราะห์สภาพบริบทของโรงเรียนวัดวังอิทกร่วมกันซึ่งได้ข้อค้นพบ ดังนี้

จุดแข็งของโรงเรียน

- จัดระบบสารสนเทศ / เทคโนโลยีรอบด้าน
- จัดระบบ ระเบียบ กำหนดบทบาท และหน้าที่บุคลากรปฏิบัติชัดเจน
- บุคลากรมีศักยภาพในการปฏิบัติงาน
- ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษามีความรัก และความผูกพันต่อองค์กร

จุดอ่อนของโรงเรียน

- จำนวนบุคลากรไม่สอดคล้องกับกับงาน / งานตามภารกิจขององค์กร
- ระเบียบ / กฎหมายทางราชการบางอย่างมีอุปสรรคต่อการปฏิบัติ / การตัดสินใจ
- ผู้มีส่วนรับผิดชอบบางกลุ่มยังไม่ให้ความสำคัญกับการศึกษา

โอกาสของโรงเรียน

- ผู้ปกครอง ชุมชน มีความพึงพอใจ มั่นใจ ส่งบุตรหลานเข้าเรียน
- องค์การบริหารส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนจังหวัดให้การสนับสนุนดี
- ชุมชนมีลักษณะแบบพี่ แบบน้อง และเครือญาติ

อุปสรรคของโรงเรียน

- ผู้ปกครองบางส่วนยึดค่านิยมส่งบุตรหลานนักเรียนโรงเรียนในเมือง
- นโยบายปรับเปลี่ยนบ่อย ยุ่งยากต่อการปฏิบัติ(มติคณะรัฐมนตรี)
- องค์การบริหารส่วนตำบลมีรายได้น้อย องค์การบริหารส่วนจังหวัด จัดงบประมาณไม่ตรงตามกับความต้องการของโรงเรียน
- ชุมชน และครัวเรือนส่วนใหญ่มีฐานะทางเศรษฐกิจยากจน
- แม่น้ำยมท่วมถึงฤดูฝน

คุณลักษณะผู้บริหารของโรงเรียน

- มีการบริหารจัดการอย่างมีระบบ
- จัดการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ “ยึดหลักการวิกฤต เพื่อสร้างโอกาสในการบริหาร”
- มีความมุ่งมั่นต่อการทำงานเกิดผลสำเร็จ
- ชอบทำงานที่ทำท้าทาย / แก้ปัญหา / ร่วมมือ / กำหนดแนวทาง / ทำงานเป็นทีม / เหตุผล

❖ การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน

การกำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียนจากสถานการณ์ของโรงเรียน เพื่อให้วิสัยทัศน์และพันธกิจ บรรลุผล จึงเป็นต้องกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์เพื่อการปรับเปลี่ยนแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ โดยจำแนกประเด็นยุทธศาสตร์เป็น 5 ประเด็น ดังนี้

1. การจัดทำแผนบูรณาการการสอน
2. เทคนิคการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
3. การใช้คอมพิวเตอร์ CAL และ GSP ประกอบการสอน
4. การทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน



| ประเด็นยุทธศาสตร์ | เป้าประสงค์ของแผน | ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ | กลยุทธ์ |
|---|---|---|--|
| <p><u>ประเด็นที่ 1.</u></p> <p>- การพัฒนาศักยภาพสถานศึกษาและการพัฒนาศักยภาพผู้นำสถานศึกษาในการบริหารสถานศึกษา</p> | <p><u>เป้าประสงค์ที่ 1.</u></p> <p>- พัฒนาสถานศึกษาและผู้นำในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม</p> <p><u>เป้าประสงค์ที่ 2.</u></p> <p>- สถานศึกษาได้รับการพัฒนาเครื่องมือในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน</p> <p><u>เป้าประสงค์ที่ 3.</u></p> <p>- จัดระบบการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ</p> <p><u>เป้าประสงค์ที่ 4.</u></p> <p>- ผู้นำสถานศึกษาได้รับการพัฒนาในรูปแบบการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ</p> | <p><u>ตัวชี้วัดที่ 1.1</u></p> <p>- ผู้บริหารสถานศึกษา กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา</p> <p><u>ตัวชี้วัดที่ 2.1</u></p> <p>- สถานศึกษามีแผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษาที่ครอบคลุม การภารกิจตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ</p> <p><u>ตัวชี้วัดที่ 3.1</u></p> <p>- ดำเนินการจัดระบบการบริหารแบบบูรณาการ และการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สอดคล้องกับโรงเรียนขนาดเล็ก</p> <p><u>ตัวชี้วัดที่ 4.1</u></p> <p>- ระดับความสำเร็จของการบริหารจัดการตามภารกิจของโรงเรียน</p> | <p><u>กลยุทธ์ที่ 1.1</u></p> <p>- ผู้มีส่วนได้เสียเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา</p> <p><u>กลยุทธ์ที่ 2.1</u></p> <p>- พัฒนาและปรับปรุงแผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษาครอบคลุมมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ</p> <p><u>กลยุทธ์ที่ 3.1</u></p> <p>- พัฒนาโครงสร้าง การบริหารขององค์กร ระบบงาน ระบบข้อมูลสารสนเทศใช้ในการตัดสินใจในการทำงาน และจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา</p> <p><u>กลยุทธ์ที่ 4.1</u></p> <p>- ผลิตผลจากการบริหารจัดการของสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จ</p> |

| ประเด็นยุทธศาสตร์ | เป้าประสงค์ของแผน | ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ | กลยุทธ์ |
|---|---|--|---|
| <p><u>ประเด็นที่ 2.</u></p> <p>- การพัฒนาศักยภาพครูผู้สอนในการจัดประสบการณ์เรียนรู้ให้กับผู้เรียน</p> | <p><u>เป้าประสงค์ที่ 1.</u></p> <p>- ครูจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</p> <p><u>เป้าประสงค์ที่ 2.</u></p> <p>- การใช้คอมพิวเตอร์ CAL และ GSP ประกอบการสอน</p> <p><u>เป้าประสงค์ที่ 3.</u></p> <p>- การทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน</p> | <p><u>ตัวชี้วัดที่ 1.1</u></p> <p>- ครูผู้สอนมีแผนงานแผนการจัดการความรู้โครงการ กิจกรรม การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</p> <p><u>ตัวชี้วัดที่ 2.1</u></p> <p>- ครูสามารถใช้สื่อและเทคโนโลยีที่เหมาะสมนำมาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอนเกิดประสิทธิภาพ</p> <p><u>ตัวชี้วัดที่ 3.1</u></p> <p>- ครูผู้สอนมีการจัดทำวิจัยเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนการสอน</p> | <p><u>กลยุทธ์ที่ 1.1</u></p> <p>- ครูสามารถออกแบบและจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคลและการพัฒนาของผู้เรียนเพื่อนำผู้เรียนไปสู่เป้าหมาย</p> <p><u>กลยุทธ์ที่ 2.1</u></p> <p>- พัฒนาและส่งเสริมการใช้คอมพิวเตอร์ CAL และ GSP ประกอบการสอนของครูผู้สอน</p> <p><u>กลยุทธ์ที่ 3.1</u></p> <p>- พัฒนาและส่งเสริมครูจัดทำวิจัยเพื่อแก้ปัญหาผู้เรียน</p> |

❖ **การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโรงเรียนวัดวังอิทก ปีงบประมาณ 2555**

การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

การนำแผนไปสู่งการปฏิบัติ เพื่อให้ได้การปฏิบัติตามเป้าหมาย จึงกำหนดผู้รับผิดชอบดำเนินงานตามตัวชี้วัด ทั้งในระดับประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ ภายใต้กลยุทธ์ต่าง ๆ ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาศักยภาพผู้นำสถานศึกษาในการบริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก

| ตัวชี้วัดระดับผลลัพธ์ | ผู้รับผิดชอบ |
|--|--|
| 1.1 พัฒนาสถานศึกษาและผู้นำในการบริหารจัดการการศึกษาของสถานศึกษา “แบบมีส่วนร่วม” | ผู้บริหารสถานศึกษา และกรรมการสถานศึกษา |
| 1.2 สถานศึกษาได้รับการพัฒนาเครื่องมือในการบริหารการศึกษาของโรงเรียน | นางนเรนทร พยอมหวล |
| 1.3 จัดระบบการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ | ผู้บริหารสถานศึกษา |
| 1.4 ผู้นำสถานศึกษาได้รับการพัฒนาในรูปแบบการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ | ผู้บริหารสถานศึกษา |
| 1.5 ครูจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ | นางนุชนาฏ เสือยัน (ครูวิชาการ) |
| 1.6 การใช้คอมพิวเตอร์ CAL และ GSP ประกอบการสอน | นายปริญ อินทโชติ |
| 1.7 การทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน | นางมณีรัตน์ น่วมบาง |

กลยุทธ์ที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษา กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา

| ผลผลิต | กิจกรรม/วิธีการ | ผู้รับผิดชอบ |
|--|--|---|
| 1. ผู้บริหารสถานศึกษา กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองและชุมชน มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา | <p><u>กิจกรรม 1. จัดประชุมชี้แจง</u> วิธีการ</p> <p>1) จัดทำหนังสือราชการแจ้งผู้บริหารสถานศึกษา กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง/หัวข้อเรื่องประชุม (กำหนดวาระประชุม)</p> <p>2) เตรียมสถานที่วันเวลาประชุม</p> <p>3) สรุปผลการประชุมชี้แจง แนวทางการพัฒนาและปรับปรุงการจัดการศึกษา</p> <p><u>กิจกรรม 2. ศึกษาดูงาน</u> โรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ</p> <p>วิธีการ</p> <p>1) ศึกษาพิจารณาโรงเรียนที่มีมาตรฐานทางการจัดการศึกษาที่เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก</p> <p>2) ประสาน/ติดต่อ ขอไปศึกษาดูงาน</p> <p>3) สรุปผลการศึกษาจัดแนวทางการพัฒนาและปรับปรุงภาระงาน</p> | <p>นายวิเชียร บัวกลอย (ผู้บริหารสถานศึกษา)</p> <p>นายวิเชียร บัวกลอย (ผู้บริหารสถานศึกษา)</p> |



กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาและปรับปรุงแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาครอบคลุม
มาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ

| ผลผลิต | กิจกรรม/วิธีการ | ผู้รับผิดชอบ |
|--|--|--|
| 2. สถานศึกษามีแผนพัฒนา คุณภาพการศึกษาที่ ครอบคลุมการภารกิจ ตามมาตรฐานการศึกษา แห่งชาติ | <p><u>กิจกรรม 1.</u> ศึกษาดูงาน โรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ</p> <p>วิธีการ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ศึกษาพิจารณาโรงเรียน ที่มีมาตรฐานทางการ จัดการศึกษาที่เป็นโรงเรียน ขนาดเล็ก 2) ประสาน/ติดต่อ ขอไป ศึกษาดูงาน 3) สรุปผลการศึกษาจัด แนวทางการจัดทำแผน พัฒนาการศึกษา | นางนเรนทร พยอมหวล (งานพัฒนาบุคลากร) |
| | <p><u>กิจกรรม 2.</u> อบรมสัมมนา เชิงปฏิบัติการ</p> <p>วิธีการ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) พิจารณาจัดหาวิทยากร 2) ประสาน/ติดต่อ วิทยากร สถานที่ วัน เวลา ปฏิบัติการ 3) สรุปผลการอบรมฯ ใน การจัดแนวทางการดำเนินงาน | นางนเรนทร พยอมหวล (งานพัฒนาบุคลากร) |

กลยุทธ์ที่ 5 ครูสามารถออกแบบและจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคลและการพัฒนาของผู้เรียนเพื่อนำผู้เรียนไปสู่เป้าหมาย

| ผลผลิต | กิจกรรม/วิธีการ | ผู้รับผิดชอบ |
|--|--|------------------------------|
| 5. ครูผู้สอนมีแผนงาน แผนการจัดการความรู้ โครงการ กิจกรรมการสอน ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ | กิจกรรม 1. ศึกษาเอกสารทางวิชาการที่สามารถนำปฏิบัติพัฒนาโรงเรียนประสบผลสำเร็จ วิธีการ 1) ศึกษาเอกสารทางวิชาการ 2) สืบค้นหาระบบอินเทอร์เน็ตเว็บต่าง 3) สรุปประมวลผลนำมาพัฒนาและปรับปรุงองค์กร | นางนุชนาฏ เสื่อยัน คณะครู |
| | กิจกรรม 2. ศึกษาเรียนรู้จากเพื่อนครู วิธีการ 1) ศึกษาเรียนรู้จากเพื่อนครู 2) ร่วมนิเทศเพื่อนครู 3) สรุปผลการกำหนดแนวทางการจัดทำแผนการเรียนรู้เป็นของตนเอง | นางนุชนาฏ เสื่อยัน คณะครู |

กลยุทธ์ที่ 6 พัฒนาและส่งเสริมการใช้คอมพิวเตอร์ , CAL และGSP ประกอบการสอนของครูผู้สอน

| ผลผลิต | กิจกรรม/วิธีการ | ผู้รับผิดชอบ |
|---|---|--------------------|
| 6. ครูสามารถใช้สื่อ/เทคโนโลยีที่เหมาะสมนำมาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอนเกิดประสิทธิภาพ | กิจกรรม 1. อบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการในโรงเรียน วิธีการ 1) พิจารณาจัดหาวิทยากร 2) ประสาน/ติดต่อ วิทยากรสถานที่ วัน เวลา ปฏิบัติการ 3) สรุปผลการอบรมฯในการจัดแนวทางการดำเนินงาน | นายปริชญ์ อินทโชติ |

กลยุทธ์ที่ 7 พัฒนาและส่งเสริมครูจัดทำวิจัยเพื่อแก้ปัญหาผู้เรียน

| ผลผลิต | กิจกรรม/วิธีการ | ผู้รับผิดชอบ |
|---|--|-------------------------------|
| 7. ครูผู้สอนมีการจัดทำวิจัยเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนการสอน | <p><u>กิจกรรม 1.</u> ศึกษาเอกสารทางวิชาการที่สามารถนำไปปฏิบัติพัฒนาโรงเรียนประสบผลสำเร็จ</p> <p>วิธีการ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ศึกษาเอกสารทางวิชาการ 2) สืบค้นหาระบบอินเทอร์เน็ตเว็บต่าง 3) สรุปประมวลผลนำมาพัฒนาและปรับปรุงองค์กร <p><u>กิจกรรม 2.</u> อบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ</p> <p>วิธีการ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) พิจารณาจัดหาวิทยากร 2) ประสาน/ติดต่อ วิทยากร สถานที่ วัน เวลา ปฏิบัติการ 3) สรุปผลการอบรมฯ ในการจัดแนวทางการดำเนินงาน | นางมณีรัตน์ น่วมปาง คณะครู |

❖ แผนการติดตามการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีทางโรงเรียนวัดวังอิทก จึงได้กำหนดการติดตามผลการดำเนินงานในขั้นตอนต่าง ๆ ไว้ ดังนี้

ตัวชี้วัดที่ 1. พัฒนาสถานศึกษาและผู้นำในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษา “แบบมีส่วนร่วม”

วิธีการ การติดตาม ลักษณะแบบสอบถาม / การสัมภาษณ์
ระยะเวลา ตลอดปีการศึกษา 2554

ตัวชี้วัดที่ 2. สถานศึกษาได้รับการพัฒนาเครื่องมือในการการบริหารการศึกษาของโรงเรียน

วิธีการ การติดตาม ลักษณะแบบสอบถาม / การสังเกต
ระยะเวลา เดือน เมษายน 2554

- ตัวชี้วัดที่ 3.** จัดระบบการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ
วิธีการ การติดตาม ลักษณะแบบสอบถาม / การสัมภาษณ์
 ระยะเวลา เดือน กันยายน 2554
 ระยะเวลา เดือน มีนาคม 2556
- ตัวชี้วัดที่ 4.** ผู้นำสถานศึกษาได้รับการพัฒนาในรูปแบบการเปลี่ยนแปลง
 ของการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ
วิธีการ การติดตาม ลักษณะแบบสอบถาม / การสังเกต
 ระยะเวลา เดือน ตลอดปีการศึกษา 2554
- ตัวชี้วัดที่ 5.** ครูจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพโดยเน้นผู้เรียน
 เป็นสำคัญ
วิธีการ การติดตาม ลักษณะแบบสอบถาม / การสังเกต
 ระยะเวลา เดือน กันยายน 2554
 ระยะเวลา เดือน มกราคม 2556
- ตัวชี้วัดที่ 6.** การใช้คอมพิวเตอร์ , CAL และGSP ประกอบการสอน
วิธีการ การติดตาม ลักษณะแบบสอบถาม / การสังเกต
 ระยะเวลา เดือน ตลอดปีการศึกษา 2554
- ตัวชี้วัดที่ 7.** การทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน
วิธีการ การติดตาม ลักษณะแบบสอบถาม / การสังเกต
 ระยะเวลา เดือน กุมภาพันธ์ 2555

❖ **การนำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนไปสู่การปฏิบัติ ปีงบประมาณ 2555**

- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1** การพัฒนาศักยภาพสถานศึกษาและการพัฒนา
 ศักยภาพผู้นำสถานศึกษาในการบริหารสถานศึกษา
- เป้าประสงค์ที่ 1** พัฒนาสถานศึกษาและผู้นำในการบริหารจัดการ
 ศึกษาของสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม
- ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ที่ 1** ผู้บริหารสถานศึกษา กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง
 และชุมชนมีส่วนร่วมใน การบริหารจัดการศึกษา

2. โรงเรียนวัดดอนอภัย

แผนกลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารและครูโรงเรียนวัดดอนอภัยโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ความเป็นมา

โรงเรียนวัดดอนอภัย ตั้งอยู่หมู่ที่ 10 ต.บ่อทอง อ.บางระกำ จ.พิษณุโลก สถานที่ตั้งของโรงเรียนเป็นชนบทชุมชนส่วนใหญ่มีอาชีพทางด้านเกษตรกรรมโดยเฉพาะการทำนา สภาพความเป็นอยู่ฐานะของผู้ปกครองมีฐานะปานกลางค่อนข้างยากจน โรงเรียนต้องให้การสนับสนุนนักเรียนในทุก ๆ เรื่อง ตั้งแต่เรื่องหนังสือเรียน อุปกรณ์การเรียนการสอน อาหารกลางวัน ทุนการศึกษาและอื่น ๆ อีก

คณะครูเป็นผู้มีความสนใจในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาความก้าวหน้าของตนเอง

นักเรียนเป็นผู้มีความตั้งใจและสนใจในการเรียนโดยเฉพาะนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 สนใจในการศึกษาต่อ ในสถานศึกษาที่มีชื่อในจังหวัดพิษณุโลก

จำนวนครูและบุคลากร

| สถานภาพ | ต่ำกว่า ปริญญาตรี | ปริญญาตรี | ปริญญาโท | ปริญญาเอก | รวม |
|-----------------------------------|----------------------|-----------|----------|-----------|-----------|
| ข้าราชการ | - | 6 | 1 | - | 7 |
| ลูกจ้างประจำ | 1 | - | - | - | 1 |
| ลูกจ้างชั่วคราว | 2 | - | - | - | 2 |
| วิทยากรบุคคลภายนอก | 1 | - | - | - | 1 |
| บุคลากรสนับสนุน การจัดการศึกษา | 2 | - | - | - | 2 |
| รวม | 6 | 6 | 1 | - | 13 |

จำนวนนักเรียนปีการศึกษา 2554

| ชั้น | ชาย | หญิง | รวม | หมายเหตุ |
|-----------------------|-----|------|-----|----------|
| อนุบาลปีที่ 1 | 19 | 17 | 36 | |
| อนุบาลปีที่ 2 | 5 | 5 | 10 | |
| ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 | 9 | 4 | 13 | |
| ชั้นประถมศึกษาปีที่ 2 | 11 | 4 | 15 | |
| ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 | 5 | 8 | 13 | |
| ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 | 11 | 6 | 17 | |
| ชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 | 6 | 7 | 13 | |
| ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 | 6 | 6 | 12 | |
| รวม | 72 | 57 | 129 | |

❖ สถานภาพในปัจจุบันของโรงเรียน

โรงเรียนได้จัดกิจกรรมการเรียนการสอนทั้งหมด 8 ชั้นเรียน คือ อนุบาล 1 - 2 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 - 6 ในปีการศึกษา 2554 มีนักเรียนทั้งหมด 128 คน เป็นปีที่มียุทธศาสตร์มากที่สุด ตั้งแต่ปีการศึกษา 2541 เป็นต้นมา

สาเหตุของการที่มีนักเรียนมากเนื่องมาจากความตั้งใจ และความสนใจในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครู จึงทำให้โรงเรียนได้รับความสนใจจากชุมชน

นักเรียนบางส่วนได้ไปเรียนในโรงเรียนที่อยู่ในตัวเมืองพิษณุโลก สิ่งที่สำคัญที่สุดคือโรงเรียนต้องทำให้ได้คุณภาพ เพราะผู้ปกครองจะได้ส่งบุตรหลานเข้ามาเรียนในโรงเรียนมากขึ้น ปัจจัยหลักสำคัญที่จะทำให้โรงเรียนมีคุณภาพคือครูและผู้บริหาร

หลักการและเหตุผล

ด้วยโรงเรียนวัดดอนอภัยเป็นโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตชนบท ต้องทำให้ผู้ปกครองและชุมชนมีความเชื่อมั่นในคุณภาพของการจัดการศึกษา นักเรียนที่เข้ามาเรียนมีคุณภาพตามระดับความสามารถในชั้นเรียน สามารถแข่งขันกับโรงเรียนต่าง ๆ ได้อย่างเต็มภาคภูมิ จึงทำให้โรงเรียนสามารถอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ ประเด็นหลักใหญ่คือต้องมีการพัฒนาครูและผู้บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

วัตถุประสงค์

การจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางในการพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
2. เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางในการพัฒนาผู้บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

❖ การวิเคราะห์สถานการณ์ของโรงเรียน (SWOT Analysis)

ทางโรงเรียนได้ร่วมกันวิเคราะห์สถานการณ์ของโรงเรียนซึ่งได้ข้อค้นพบดังนี้

จุดแข็ง

1. ผู้เรียนอ่านหนังสือได้ร้อยละ 100 มีความกระตือรือร้นในการเรียน จากการสอบ Onet คะแนนที่ได้อยู่ในระดับดี นักเรียนมีความซื่อสัตย์กตัญญู มีความสามารถทางด้านคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ ภาษาไทย และกีฬา
2. ด้านครูมีความกระตือรือร้นในการจัดการเรียนการสอน และมีการพัฒนาตนเอง ได้ตำแหน่งครูชำนาญการพิเศษเกือบหมดทั้งโรงเรียน
3. ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ทำให้โรงเรียนได้รับความสนใจจากชุมชนส่งลูกหลานเข้ามาเรียนเป็นจำนวนมาก

จุดอ่อน

1. ผู้เรียนต้องมีการพัฒนาให้มีทักษะทางด้านความคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ คิดอย่างมีวิจารณญาณให้มากขึ้น
2. ครูผู้สอนควรได้รับการพัฒนาทางด้านวิชาภาษาอังกฤษ
3. งบประมาณที่ใช้มีน้อย ไม่เพียงพอกับความต้องการ

โอกาส

สถานศึกษาได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ผู้ปกครองนักเรียน และชุมชน โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความรู้ความเข้าใจในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน จึงเป็นโอกาสของสถานศึกษาในการจัดการเรียนการสอนให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่วางไว้

อุปสรรค

สถานศึกษาตั้งอยู่ในเขตชุมชน การคมนาคมสะดวกทำให้นักเรียนที่มีฐานะเข้าไปศึกษาในสถาบันที่มีชื่อในตัวเมือง โรงเรียนต้องจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ เพื่อให้ผลงานมีประสิทธิภาพสามารถแข่งขันกับโรงเรียนในเมืองได้

❖ การกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนจากสถานการณ์ของโรงเรียน

| สถานการณ์ | กลยุทธ์เพื่อการพัฒนา |
|---|---|
| <p>จุดแข็ง นักเรียนเรียนดี ครูมีคุณภาพ ผู้บริหารมีความตั้งใจในการบริหารงาน</p> | <p>1. ส่งเสริมและพัฒนา นักเรียน ครู และผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพ</p> |
| <p>จุดอ่อน ผู้เรียนต้องมีการพัฒนาทางด้านการคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ ครูควรได้รับการพัฒนาทางด้านการจัดกิจกรรม การเรียนการสอนภาษาอังกฤษ งบประมาณที่ใช้มีน้อยไม่เพียงพอกับความต้องการ</p> | <p>1. พัฒนานักเรียนให้มีความสามารถทางด้านการคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ</p> <p>2. พัฒนาครูให้มีความสามารถทางด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ</p> <p>3. ส่งเสริมและสนับสนุนจัดหางบประมาณมาใช้ในการบริหารโรงเรียน</p> |
| <p>โอกาส ชุมชนและกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความรู้และเข้าใจในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ทำให้การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนมีคุณภาพ</p> | <p>1. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน</p> |
| <p>อุปสรรค นักเรียนบางส่วนได้เข้าไปเรียนในเมือง ซึ่งโรงเรียนต้องจัดการศึกษาให้มีคุณภาพเพื่อแข่งขันกับโรงเรียนในเมืองได้</p> | <p>1. ส่งเสริมและพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ</p> |

วิสัยทัศน์

โรงเรียนวัดดอนอภัย มีการพัฒนาครูและผู้บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

พันธกิจ

1. ส่งเสริมให้มีการพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
2. ส่งเสริมให้มีการพัฒนาผู้บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการนำกลยุทธ์มาปฏิบัติ

- ครูได้รับการพัฒนาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
- ผู้บริหารได้รับการพัฒนาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

❖ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ของแผน

จากผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค วิสัยทัศน์ พันธกิจ ได้นำมากำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ของแผน/เป้าหมายของการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังนี้

| ประเด็นยุทธศาสตร์ | เป้าประสงค์ของแผน | ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ | กลยุทธ์ |
|--|--|---|--|
| ประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ 1. การพัฒนา ศักยภาพของผู้บริหาร ในการบริหารโรงเรียน | เป้าประสงค์ ที่ 1. ผู้บริหารได้รับ การพัฒนาในการบริหาร โรงเรียนภายใต้ การเปลี่ยนแปลง | ตัวชี้วัด ที่ 1. ระดับความสำเร็จ ของการบริหารภายใต้ ความเปลี่ยนแปลง | กลยุทธ์ ที่ 1. การศึกษาจาก กรณีศึกษาของผู้บริหาร ที่ประสบความสำเร็จ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในการบริหารโรงเรียน ของโรงเรียนที่เข้าร่วม การวิจัย |
| | เป้าประสงค์ ที่ 2. ระบบการบริหาร โรงเรียนที่มีคุณภาพ | ตัวชี้วัด ที่ 2. มีระบบการบริหาร บูรณาการกับ การประกันคุณภาพ การศึกษา | กลยุทธ์ ที่ 2. พัฒนาโครงสร้าง องค์กระบวน สารสนเทศและ ฐานข้อมูลเพื่อใช้ ในการบริหารและ ประกันคุณภาพ การศึกษา |
| | เป้าประสงค์ ที่ 3. การบริหารแบบ มีส่วนร่วม | ตัวชี้วัด ที่ 3. ผู้นำชุมชนและ ผู้ปกครองมีส่วนร่วม ในการบริหารโรงเรียน | กลยุทธ์ ที่ 3. การให้ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมใน การบริหารโรงเรียน |



| ประเด็นยุทธศาสตร์ | เป้าประสงค์ของแผน | ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ | กลยุทธ์ |
|--|---|--|---|
| ประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ 2. การพัฒนา ศักยภาพของครูในการ จัดกิจกรรมการเรียน การสอน | เป้าประสงค์ ที่ 1. ครูได้รับการพัฒนา ในการจัดกิจกรรม การเรียนการสอน | ตัวชี้วัด ที่ 1. ระดับความสำเร็จ ในการเรียนการสอน | กลยุทธ์ ที่ 1. ครูได้มีการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในโรงเรียนเครือข่าย ที่เข้าร่วมการวิจัย |
| | เป้าประสงค์ ที่ 2. ครูมีการพัฒนา ตนเอง | ตัวชี้วัด ที่ 2. ครูได้รับการเลื่อน วิทยฐานะ | กลยุทธ์ ที่ 2. ครูเข้ารับการอบรม ของเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ |
| | เป้าประสงค์ ที่ 3. ครูร่วมกับ วิทยากรบุคคล ภายนอกร่วมกันจัด กิจกรรมการเรียน การสอน | ตัวชี้วัด ที่ 3. วิทยากรบุคคล ภายนอกได้มา มีส่วนร่วมในการจัด กิจกรรมการเรียน การสอน | กลยุทธ์ ที่ 3. การให้วิทยากร บุคคลภายนอกเข้ามา มีส่วนร่วมในการจัด กิจกรรมการเรียน การสอน |

❖ การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในปีงบประมาณ 2555

การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

เพื่อให้การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติตามเป้าหมาย จึงกำหนดผู้รับผิดชอบตามตัวชี้วัดประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ ภายใต้กลยุทธ์ต่าง ๆ ดังนี้

1. ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารในการบริหารโรงเรียน

| ตัวชี้วัดระดับผลลัพธ์ | ผู้รับผิดชอบ |
|--|---|
| 1.1 ผู้บริหารได้รับการพัฒนาในการบริหารโรงเรียน ภายใต้การเปลี่ยนแปลง | คณะศึกษาศาสตร์ สพป.พล.1 ผู้บริหารโรงเรียน |
| 1.2 ครูมีการพัฒนาตนเอง | คณะศึกษาศาสตร์ สพป.พล.1 ผู้บริหารโรงเรียน |
| 1.3 การบริหารแบบมีส่วนร่วม | คณะศึกษาศาสตร์ สพป.พล.1 ผู้บริหารโรงเรียน |

กลยุทธ์ที่ 1 การศึกษาจากกรณีศึกษาของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จและ
แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการบริหารโรงเรียนของโรงเรียนที่เข้าร่วมการวิจัย

| ผลผลิต | กิจกรรมหลัก/วิธีการ | ผู้รับผิดชอบ |
|--|---|--|
| ระดับความสำเร็จของ การบริหารภายใต้ ความเปลี่ยนแปลง | <p>กิจกรรม 1. ศึกษาเอกสาร โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ในการบริหารโรงเรียน วิธีการ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) พิจารณาโรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จ 2) ประสานขอความร่วมมือ ในการเรียนรู้ 3) สรุปผลการเรียนรู้จัดทำ แนวทางการบริหารระบบ 4) จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การบริหารโรงเรียน | คณะศึกษาศาสตร์ สพป.พล.1 ผู้บริหารโรงเรียน |

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาโครงสร้างองค์กรระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลเพื่อใช้ใน
การบริหารและประกันคุณภาพการศึกษา

| ผลผลิต | กิจกรรมหลัก/วิธีการ | ผู้รับผิดชอบ |
|---|---|--|
| มีระบบการบริหารบูรณาการ กับการประกันคุณภาพการศึกษา | <p>กิจกรรมที่ 1. พัฒนาโครงสร้าง องค์กรระบบสารสนเทศและ ฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการบริหาร และประกันคุณภาพการศึกษา วิธีการ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ศึกษาข้อมูลระบบ สารสนเทศของโรงเรียนทุกงาน ที่เกี่ยวข้อง 2) จัดระบบข้อมูล สารสนเทศจากที่ศึกษาตามงาน ที่เกี่ยวข้อง 3) สรุปผลการจัดข้อมูล เพื่อเก็บเป็นระบบเพื่อให้ใช้งาน ได้สะดวกทุกขั้นตอน | คณะศึกษาศาสตร์ สพป.พล.1 ผู้บริหารโรงเรียน |

กลยุทธ์ที่ 3 การให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน

| ผลผลิต | กิจกรรมหลัก/วิธีการ | ผู้รับผิดชอบ |
|---|--|---|
| ผู้นำชุมชนและผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน | <p>กิจกรรมที่ 1. การให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน</p> <p>วิธีการ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ศึกษาข้อมูลของบุคคลที่อยู่ในชุมชนที่มีความสามารถ 2) ประสานงานกับบุคคลในชุมชนที่มีความสามารถ 3) ให้ชุมชนที่มีความสามารถได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ 4) สรุปผลการบริหารจัดการเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานต่อไป | <p>คณะศึกษาศาสตร์ สพป.พล.1</p> <p>ผู้บริหารโรงเรียน</p> |

2. ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาศักยภาพของครูในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

| ตัวชี้วัดระดับผลลัพธ์ | ผู้รับผิดชอบ |
|--|---|
| 1.1 ครูได้รับการพัฒนาในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน | คณะศึกษาศาสตร์ สพป.พล.1 ผู้บริหารโรงเรียน |
| 1.2 ครูมีการพัฒนาตนเอง | คณะศึกษาศาสตร์ สพป.พล.1 ผู้บริหารโรงเรียน |
| 1.3 ครูร่วมกับวิทยากรบุคคลภายนอกกร่วมกันจัดกิจกรรมการเรียนการสอน | คณะศึกษาศาสตร์ สพป.พล.1 ผู้บริหารโรงเรียน |

กลยุทธ์ที่ 1 ครูได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในโรงเรียนเครือข่ายที่เข้าร่วมการวิจัย

| ผลผลิต | กิจกรรมหลัก/วิธีการ | ผู้รับผิดชอบ |
|---------------------------------|--|--|
| ระดับความสำเร็จในการเรียนการสอน | <p>กิจกรรม 1. ครูได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในโรงเรียนเครือข่ายที่เข้าร่วมการวิจัย</p> <p>วิธีการ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) พิจารณาโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ 2) ประสานขอความร่วมมือในการศึกษาดูงาน 3) สรุปผลการเรียนรู้จัดทำแนวทางการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน | คณะศึกษาศาสตร์ สพป.พล.1 ผู้บริหารโรงเรียน |

กลยุทธ์ที่ 2 ครูเข้ารับการอบรมของ เพื่อเลื่อนวิทยฐานะ

| ผลผลิต | กิจกรรมหลัก/วิธีการ | ผู้รับผิดชอบ |
|----------------------------|--|--|
| ครูได้รับการเลื่อนวิทยฐานะ | <p>กิจกรรม 1. ครูเข้ารับการอบรมเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ</p> <p>วิธีการ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ศึกษาเอกสารแหล่งอบรมเพื่อเข้ารับการอบรม 2) ประสานเข้ารับการอบรมเพิ่มเติมความรู้ 3) สรุปผลการอบรมจัดทำแนวทางการเรียนรู้ในการเลื่อนวิทยฐานะ | คณะศึกษาศาสตร์ สพป.พล.1 ผู้บริหารโรงเรียน |



กลยุทธ์ที่ 3 การให้วิทยากรบุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

| ผลผลิต | กิจกรรมหลัก/วิธีการ | ผู้รับผิดชอบ |
|--|--|---|
| วิทยากรบุคคลภายนอกได้มามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน | <p><u>กิจกรรมที่ 1.</u> การให้วิทยากรบุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน</p> <p>วิธีการ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ศึกษาข้อมูลของวิทยากรบุคคลภายนอกที่อยู่ในชุมชนที่มีความสามารถ 2) ประสานงานกับวิทยากรบุคคลภายนอกในชุมชนที่มีความสามารถ 3) ให้วิทยากรบุคคลภายนอกที่มีความสามารถได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน 4) สรุปผลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อเป็นแนวทางในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนต่อไป | <p>คณะศึกษาศาสตร์ สพป.พล.1</p> <p>ผู้บริหารโรงเรียน</p> |

การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในปีงบประมาณ 2555

| | | |
|---|--|---|
| <p>ประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ 1. การพัฒนาศักยภาพของ ผู้บริหารในการบริหารโรงเรียน ของโรงเรียนที่เข้าร่วมวิจัย</p> | <p>ประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ 1. การพัฒนาศักยภาพของ ผู้บริหารในการบริหารโรงเรียน ของโรงเรียนที่เข้าร่วมวิจัย</p> | <p>ประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ 1. การพัฒนาศักยภาพของ ผู้บริหารในการบริหารโรงเรียน ของโรงเรียนที่เข้าร่วมวิจัย</p> |
| <p>ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ ที่ 1. ระดับความสำเร็จของ การบริหารภายใต้ ความเปลี่ยนแปลง</p> <p>กลยุทธ์ ที่ 1. การศึกษาจากกรณีศึกษา ของผู้บริหารที่ประสบ ความสำเร็จและแลกเปลี่ยน เรียนรู้ในการบริหารโรงเรียน ของโรงเรียนที่เข้าร่วมการวิจัย</p> <p>ผลผลิต 1. ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ จำนวนครั้งในการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ 2. ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ การบริหารอยู่ในระดับดี 3. ตัวชี้วัดเชิงเวลา ระยะเวลาดำเนินการเป็นไป ตามกำหนด</p> | <p>ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ ที่ 2. ระบบการบริหารโรงเรียน ที่มีคุณภาพ</p> <p>กลยุทธ์ ที่ 2. พัฒนาโครงสร้างองค์กร ระบบสารสนเทศและฐานข้อมูล เพื่อใช้ในการบริหารและประกัน คุณภาพการศึกษา</p> <p>ผลผลิต 1. ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ จำนวนครั้งในการสำรวจ จัดทำข้อมูล 2. ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ การจัดทำข้อมูลอยู่ในระดับดี 3. ตัวชี้วัดเชิงเวลา ระยะเวลาดำเนินการเป็นไป ตามกำหนด</p> | <p>ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ ที่ 3. การบริหารแบบมีส่วนร่วม</p> <p>กลยุทธ์ ที่ 3. การให้ชุมชนเข้ามา มีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน</p> <p>ผลผลิต 1. ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ จำนวนครั้งในการทำงาน ร่วมกับชุมชน 2. ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ การทำงานกับชุมชนอยู่ใน ระดับดี 3. ตัวชี้วัดเชิงเวลา ระยะเวลาดำเนินการเป็นไป ตามกำหนด</p> |

การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในปีงบประมาณ 2555 (ต่อ)

| | | |
|---|--|--|
| <p>ประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ 1. การพัฒนาศักยภาพของ ผู้บริหารในการบริหารโรงเรียน ของโรงเรียนที่เข้าร่วมวิจัย</p> | <p>ประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ 1. การพัฒนาศักยภาพของ ผู้บริหารในการบริหารโรงเรียน ของโรงเรียนที่เข้าร่วมวิจัย</p> | <p>ประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ 1. การพัฒนาศักยภาพของ ผู้บริหารในการบริหารโรงเรียน ของโรงเรียนที่เข้าร่วมวิจัย</p> |
| <p>กิจกรรมหลัก ศึกษาดูงานโรงเรียนที่ประสบ ความสำเร็จในการบริหาร โรงเรียน วิธีการ 1) พิจารณาโรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จ 2) ประสานขอความร่วมมือ ในการศึกษาดูงาน 3) สรุปผลการเรียนรู้จัดทำ แนวทางการบริหารระบบ 4) จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การบริหารโรงเรียน</p> | <p>กิจกรรมหลัก พัฒนาโครงสร้างองค์กรระบบ สารสนเทศและฐานข้อมูลเพื่อใช้ ในการบริหารและประกันคุณภาพ การศึกษา วิธีการ 1) ศึกษาข้อมูลระบบ สารสนเทศของโรงเรียนทุกงาน ที่เกี่ยวข้อง 2) จัดระบบข้อมูล สารสนเทศจากที่ศึกษาตามงาน ที่เกี่ยวข้อง 3) สรุปผลการจัดข้อมูลเพื่อ เก็บเป็นระบบเพื่อให้ใช้งานได้ สะดวกทุกขั้นตอน</p> | <p>กิจกรรมหลัก การให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม ในการบริหารโรงเรียน วิธีการ 1) ศึกษาข้อมูลของบุคคล ที่อยู่ในชุมชนที่มีความสามารถ 2) ประสานงานกับบุคคล ในชุมชนที่มีความสามารถ 3) ให้ชุมชนที่มีความสามารถ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการ บริหารจัดการ 4) สรุปผลการบริหาร จัดการเพื่อเป็นแนวทางในการ บริหารงานต่อไป</p> |

การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในปีงบประมาณ 2555 (ต่อ)

| | | |
|--|---|---|
| <p>ประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ 2 การพัฒนาศักยภาพของครู ในการจัดกิจกรรมการเรียน การสอน</p> | <p>ประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ 2 การพัฒนาศักยภาพของครู ในการจัดกิจกรรมการเรียน การสอน</p> | <p>ประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ 2 การพัฒนาศักยภาพของครู ในการจัดกิจกรรมการเรียน การสอน</p> |
| <p>ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ ที่ 1. ครูได้รับการพัฒนาในการ จัดกิจกรรมการเรียนการสอน</p> <p>กลยุทธ์ ที่ 1. ครูได้มีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ในโรงเรียนเครือข่าย ที่เข้าร่วมการวิจัย</p> <p>ผลผลิต 1. ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ จำนวนครั้งในการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ 2. ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้อยู่ใน ระดับดี 3. ตัวชี้วัดเชิงเวลา ระยะเวลาดำเนินการเป็นไป ตามกำหนด</p> | <p>ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ ที่ 2. ครูมีการพัฒนาตนเอง</p> <p>กลยุทธ์ ที่ 2. ครูเข้ารับการอบรมของ เพื่อเลื่อนวิทยฐานะ</p> <p>ผลผลิต 1. ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ จำนวนครั้งในการอบรม 2. ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ การจัดอบรมได้รับความรู้ อยู่ในระดับดี 3. ตัวชี้วัดเชิงเวลา ระยะเวลาดำเนินการเป็นไป ตามกำหนด</p> | <p>ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ ที่ 3. ครูร่วมกับวิทยากรบุคคล ภายนอกร่วมกันจัดกิจกรรม การเรียนการสอน</p> <p>กลยุทธ์ ที่ 3. การให้วิทยากรบุคคล ภายนอกเข้ามามีส่วนร่วม ในการจัดกิจกรรมการเรียน การสอน</p> <p>ผลผลิต 1. ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ จำนวนครั้งในการทำงานร่วม กับวิทยากรบุคคลภายนอก 2. ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ การทำงานกับวิทยากรบุคคล ภายนอกอยู่ในระดับดี 3. ตัวชี้วัดเชิงเวลา ระยะเวลาดำเนินการเป็นไป ตามกำหนด</p> |

การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในปีงบประมาณ 2555 (ต่อ)

| ประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ 2 การพัฒนาศักยภาพของครู ในการจัดกิจกรรมการเรียน การสอน | ประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ 2 การพัฒนาศักยภาพของครู ในการจัดกิจกรรมการเรียน การสอน | ประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ 2 การพัฒนาศักยภาพของครู ในการจัดกิจกรรมการเรียน การสอน |
|--|--|--|
| <p>กิจกรรมหลัก ครูได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในโรงเรียนเครือข่ายที่เข้าร่วม การวิจัย</p> <p>วิธีการ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) พิจารณาโรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จ 2) ประสานขอความร่วมมือ ในการศึกษาดูงาน 3) สรุปผลการเรียนรู้จัดทำ แนวทางการจัดกิจกรรม การเรียนการสอน | <p>กิจกรรมหลัก ครูการเข้ารับการอบรม เพื่อเลื่อนวิทยฐานะ</p> <p>วิธีการ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ศึกษาเอกสารแหล่งอบรม เพื่อเข้ารับการอบรม 2) ประสานเข้ารับการอบรม เพิ่มเติมความรู้ 3) สรุปผลการอบรมจัดทำ แนวทางการเรียนรู้ในการเลื่อน วิทยฐานะ | <p>กิจกรรมหลัก การให้วิทยากรบุคคลภายนอก เข้ามามีส่วนร่วมในการจัด กิจกรรมการเรียนการสอน</p> <p>วิธีการ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ศึกษาข้อมูลของวิทยากร บุคคลภายนอกที่อยู่ในชุมชนที่มี ความสามารถ 2) ประสานงานกับวิทยากร บุคคลภายนอกในชุมชนที่มี ความสามารถ 3) ให้วิทยากรบุคคล ภายนอกที่มีความสามารถ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัด กิจกรรมการเรียนการสอน 4) สรุปผลการจัดกิจกรรม การเรียนการสอนเพื่อเป็น แนวทางในการจัดกิจกรรม การเรียนการสอนต่อไป |

❖ **แผนการติดตามการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ**

เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีทางโรงเรียนจึงได้กำหนดการติดตามผลการดำเนินงานในขั้นตอนต่าง ๆ ไว้ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1. การพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารในการบริหารโรงเรียนของโรงเรียนที่เข้าร่วมวิจัย

1. ระดับความสำเร็จของการบริหารภายใต้ความเปลี่ยนแปลง (ตัวชี้วัดที่ 1)

วิธีการ ศึกษาดูงานโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหารโรงเรียน

- 1) พิจารณาโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ
- 2) ประสานขอความร่วมมือในการศึกษาดูงาน
- 3) สรุปผลการเรียนรู้จัดทำแนวทางการบริหารระบบ
- 4) จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้การบริหารโรงเรียน

2. ระบบการบริหารโรงเรียนที่มีคุณภาพ (ตัวชี้วัดที่ 2)

วิธีการ พัฒนาโครงสร้างองค์กรระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการบริหารและประกันคุณภาพการศึกษา

- 1) ศึกษาข้อมูลระบบสารสนเทศของโรงเรียนทุกงานที่เกี่ยวข้อง
- 2) จัดระบบข้อมูลสารสนเทศจากที่ศึกษาตามงานที่เกี่ยวข้อง
- 3) สรุปผลการจัดข้อมูลเพื่อเก็บเป็นระบบเพื่อให้ใช้งานได้สะดวกทุกขั้นตอน

3. การบริหารแบบมีส่วนร่วม (ตัวชี้วัดที่ 3)

วิธีการ การให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน

- 1) ศึกษาข้อมูลของบุคคลที่อยู่ในชุมชนที่มีความสามารถ
- 2) ประสานงานกับบุคคลในชุมชนที่มีความสามารถ
- 3) ให้ชุมชนที่มีความสามารถได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ
- 4) สรุปผลการบริหารจัดการเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานต่อไป

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาศักยภาพของครูในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

1. ระดับความสำเร็จในการเรียนการสอน (ตัวชี้วัดที่ 1)

วิธีการ ครูได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในโรงเรียนเครือข่ายที่เข้าร่วมการวิจัย

- 1) พิจารณาโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ
- 2) ประสานขอความร่วมมือในการศึกษาดูงาน/การให้ความรู้
- 3) สรุปผลการเรียนรู้จัดทำแนวทางการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

2. ครูได้รับการเลื่อนวิทยฐานะ (ตัวชี้วัดที่ 2)

วิธีการ ครูเข้ารับการอบรม เพื่อเลื่อนวิทยฐานะ

- 1) ศึกษาเอกสารแหล่งอบรมเพื่อเข้ารับการอบรม
- 2) ประสานเข้ารับการอบรมเพิ่มเติมความรู้
- 3) สรุปผลการอบรมจัดทำแนวทางการเรียนรู้ในการเลื่อนวิทยฐานะ

3. วิทยากรบุคคลภายนอกได้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน (ตัวชี้วัดที่ 3)

วิธีการ การให้วิทยากรบุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

- 1) ศึกษาข้อมูลของวิทยากรบุคคลภายนอกที่อยู่ในชุมชนที่มีความสามารถ
- 2) ประสานงานกับวิทยากรบุคคลภายนอกในชุมชนที่มีความสามารถ
- 3) ให้วิทยากรบุคคลภายนอกที่มีความสามารถได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียน การสอน

4) สรุปผลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อเป็นแนวทางในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนต่อไป



ตารางแสดงผลการดำเนินงานและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์

| กิจกรรม | ปีงบประมาณ 2555 | | | | | | | | | | | |
|---|-----------------|------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|------------|-------------|------------|------------|------------|
| | ต.ค. 54 | พ.ย. 54 | ธ.ค. 54 | ม.ค. 55 | ก.พ. 55 | มี.ค. 55 | เม.ย. 55 | พ.ค. 55 | มิ.ย. 55 | ก.ค. 55 | ส.ค. 55 | ก.ย. 55 |
| 1. ศึกษาดูงานโรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จ ในการบริหารโรงเรียน | | | | | | | | | | | | |
| 2. พัฒนาโครงสร้างองค์กร ระบบสารสนเทศและ ฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการ บริหารและประกัน คุณภาพการศึกษา | | | | | | | | | | | | |
| 3. การให้ชุมชนเข้ามา มีส่วนร่วมในการบริหาร โรงเรียน | | | | | | | | | | | | |
| 4. ครูได้มีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ในโรงเรียน เครือข่ายที่เข้าร่วม การวิจัย | | | | | | | | | | | | |
| 5. ครูการเข้ารับการอบรม เพื่อเลื่อนวิทยฐานะ | | | | | | | | | | | | |
| 6. การให้วิทยากรบุคคล ภายนอกเข้ามา มีส่วนร่วมในการจัด กิจกรรมการเรียน การสอน | | | | | | | | | | | | |



3. โรงเรียนบ้านวังสาร

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้บริหารและครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

บริบทของโรงเรียน

โรงเรียนตั้งอยู่ในพื้นที่สะดวกต่อการคมนาคม และระบบสาธารณูปโภค มีนักเรียนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาล - ป.6 รวม 107 คน มีครูชาย 1 คน ครูหญิง 1 คน พนักงานราชการ 1 คน รวม 6 คน ไม่มีตำแหน่งภารโรง ผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับปานกลาง ต้องพัฒนาภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ เป็นโรงเรียนที่จัดการเรียนร่วมโดยมีนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษจำนวน 13 คน

หลักการและเหตุผล

โรงเรียนบ้านวังสารเปิดทำการสอนระดับอนุบาล - ป.6 รวม 8 ระดับ มี 8 ห้องเรียน แต่มีครู 6 คน ทำให้เกิดสภาพครูไม่ครบชั้น ในขณะที่เดียวกันเมื่อคณะครูต้องเข้าประชุมอบรมตามกำหนดเวลาต่างๆ ทำให้ไม่สามารถจัดการเรียนการสอนได้เต็มเวลาส่งผลเสียต่อคุณภาพนักเรียน ทำให้คณะครู ผู้ปกครอง และคณะกรรมการสถานศึกษาต้องการที่จะพัฒนาคุณภาพให้บรรลุมาตรฐานตัวชี้วัดทางการศึกษาและสามารถศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นอย่างมีคุณภาพสอดคล้องกับวาระการเปิดประชาคมอาเซียน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อพัฒนาสมรรถนะทางการสอนของครูครบทุกสาระ
2. เพื่อให้มีระบบการบริหารจัดการศึกษาที่เหมาะสมกับโรงเรียนขนาดเล็กที่ขาดครู
3. เพื่อพัฒนาการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของผู้ปกครองและชุมชน

กลุ่มเป้าหมาย

1. ครูทุกคนในโรงเรียนบ้านวังสารและผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 7 คน
2. ผู้ปกครอง ชุมชน ประมาณ 100 คน
3. คณะกรรมการสถานศึกษา 9 คน และคณะที่ปรึกษา 25 คน

ระยะเวลาดำเนินการ

ปีการศึกษา 2554 - 2556 รวม 3 ปี โดย

ปี 2554 เป็นการสร้างและพัฒนารูปแบบ

ปี 2555 เป็นการทดลองใช้รูปแบบ

ปี 2556 เป็นการขยายผลสู่เครือข่าย

การดำเนินกิจกรรม

1. จัดตั้งทีมร่วมวิจัยและพัฒนาจากผู้บริหารโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการ
2. ทีมวิจัยและพัฒนาร่วมวิเคราะห์สภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน
3. เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดทำวิสัยทัศน์ของโรงเรียน
4. ใช้ผลการวิเคราะห์โรงเรียนเป็นพื้นฐานในการจัดหารูปแบบและกิจกรรมการ

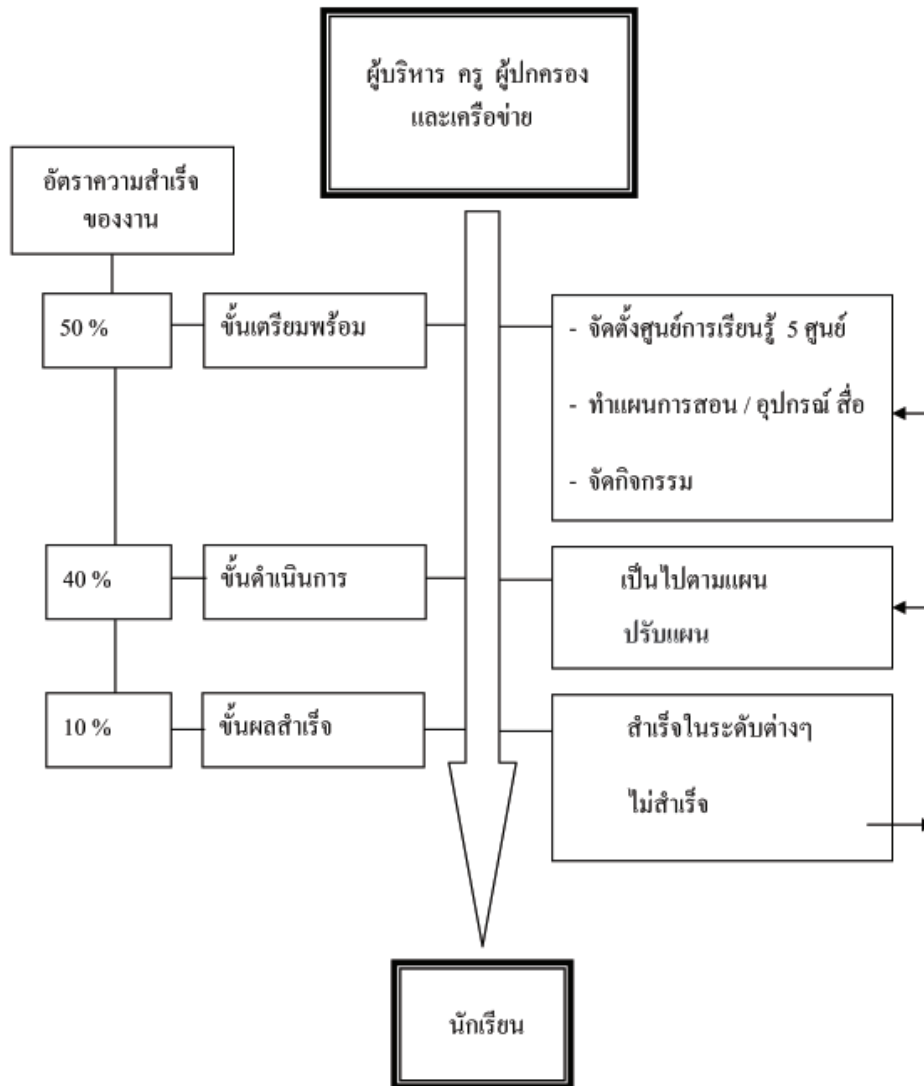
บริหาร

การศึกษาของโรงเรียนบ้านวังสาร

| ข้อมูลจากการวิเคราะห์โรงเรียน | แนวทางการนำข้อมูลไปบริหารจัดการ |
|--|---|
| 1. คณะครูมีความรับผิดชอบต่อนักเรียนและสนใจพัฒนาการเรียนรู้ให้กับนักเรียนทุกคน | 1. นำคุณลักษณะความรับผิดชอบและความเอาใจใส่ของครูมาสร้างให้เป็นหัวหน้าศูนย์การเรียนรู้ประจำสาระต่างๆ และร่วมกันจัดทำใบความรู้/ใบงาน/แบบทดสอบ/แบบบันทึกผล อุปกรณ์ต่างๆ ที่ควรมีในศูนย์เพื่อให้นักเรียนสามารถเรียนรู้และทบทวนความรู้ด้วยตนเองได้ตลอดเวลาทั้งในเวลาเรียน นอกเวลาเรียนหรือเวลาที่ไม่มีการสอน |
| 2. มีครูจบการศึกษาปริญญาโทด้านคอมพิวเตอร์ มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความเป็นมิตรกับเพื่อนครูดี | 2. จัดการพัฒนาทีมงานให้มีความสามารถในการใช้ ICT เพื่อประโยชน์ในการเรียนการสอน |
| 3. ผลสัมฤทธิ์ภาษาอังกฤษอยู่ในเกณฑ์ต่ำ มี ผอ.โรงเรียนจบเอกภาษาอังกฤษ แต่มีภารกิจมาก ไม่สามารถสอนประจำได้ตามตารางสอน | 3. พัฒนาการสอนภาษาอังกฤษให้กับครูประจำชั้นทุกคน เพื่อสามารถสอนแทนกันได้เมื่อครูไม่อยู่หรือครูไม่พอ |
| 4. ตามนโยบายของโรงเรียนเน้นยกระดับผลสัมฤทธิ์ 5 สาระหลัก คือ ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ภาษาอังกฤษ และยังต้องการส่งเสริมนักเรียนทางด้านคอมพิวเตอร์ ดนตรี กีฬา คุณธรรมและงานเกษตรด้วย | 4. จัดตารางสอนเน้น 5 สาระหลักและจัดบูรณาการใน 3 สาระเสริมคือ การงานเทคโนโลยี ศิลปะ พลศึกษาและสุขศึกษา |
| 5. นักเรียนทุกคนสามารถอ่านออกเขียนได้ คิดเลขได้ แตกต่างกันไปตามระดับความสามารถ แต่ยังมีนักเรียนบางส่วนที่ควรได้รับการดูแลเพิ่มเติมนอกเวลาเรียนจึงจะมีคุณภาพมากขึ้น | 5. จัดสอนเสริมนอกเวลาราชการให้แก่นักเรียน / จัดกิจกรรมเน้นการคิด อ่าน เขียน โดยให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมดูแลและประเมินผลด้วย |

| ข้อมูลจากการวิเคราะห์โรงเรียน | แนวทางการนำข้อมูลไปบริหารจัดการ |
|--|---|
| 6. ผู้ปกครองประมาณ 15 - 20 % สนใจติดตามการเรียนของลูก ซึ่งถือว่ายังน้อยเกินไป และผู้ปกครองบางคนไม่เข้าใจวิธีการดูแล/การให้กำลังใจบุตรหลานในการเรียน | 6. จัดประชุมสัมมนาให้แก่ผู้ปกครองด้านการดูแลบุตรหลาน / จัดให้มีผู้ปกครองแกนนำด้านต่างๆ เพื่อเป็นวิทยากรช่วยครูสอนได้ |
| 7. คณะครูส่วนมากยังใช้การสอนแบบบรรยายและทำแบบฝึกหัด ทำให้นักเรียนไม่สามารถนำความรู้ไปใช้ในสถานการณ์จริงเท่าที่ควร / นักเรียนขาดการกล้าแสดงออก / ขาดทักษะการนำเสนอผลงาน / ขาดทักษะการเหตุผลประกอบการแสดงความคิดเห็น | 7. - ควรจัดอบรมทบทวนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ - อบรม “การใช้วินัยเชิงบวก” ในห้องเรียน ให้แก่คณะครู - นิเทศติดตามการสอน - จัดกิจกรรมให้นักเรียนมีโอกาสดูออกมากขึ้น - ส่งเสริมสมรรถนะของครูด้วยการดูโทรทัศน์ ครู Thai Teacher TV |
| 8. คณะครูมี 6 คน ไม่สามารถจัดครูให้ครบชั้นเรียนได้ | 8. อาจจัดชั้นเรียนดังนี้ - อนุบาล 1 - 2 = ครู 1 คน - ป. 1 - 2 = ครู 1 คน - ป. 3 = ครู 1 คน - ป. 4 - 5 = ครู 1 คน - ป. 6 = ครู 1 คน - ครูสอนเรียนร่วม = 1 คน |
| 9. ครูขาดความสามารถด้านการสอนเนื้อหาอื่นๆ อีก เช่น โน้ตสากล งานเกษตร ศาสนพิธี นาฏศิลป์ ไฟฟ้า เป็นต้น | 9. เชิญวิทยากรพิเศษที่มีความสามารถชำนาญเฉพาะด้านมาร่วมสอน |

รูปแบบการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนบ้านวังสารแบบร่วมพัฒนาด้วย
เทคนิค Prepare To Success (PTS)(เตรียมพร้อมสู่ผลสำเร็จ)



หมายเหตุ จากรูปแบบ ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง เป็นผู้วางแผนจัดการศึกษาในการจัดกิจกรรมทุกครั้งจะให้ความสำคัญต่อขั้นเตรียมความพร้อม 50% รูปแบบนี้จึงต้องสำรวจความพร้อมก่อนการจัดกิจกรรมทุกครั้ง ให้ความสำคัญขั้นดำเนินการ 40% คือ ทักษะ / ความสามารถ / การแก้ปัญหา / ความเอาใจใส่ของครู และ 10% คือ ขั้นผลสำเร็จ คือ การประเมินผลความสามารถว่าสำเร็จตามที่วางแผนไว้หรือไม่เพียงใด หากไม่สำเร็จ ต้องกลับมาสำรวจงานตามขั้นเตรียมพร้อมใหม่

กิจกรรมที่โรงเรียนขอความร่วมมือสนับสนุนจากมหาวิทยาลัยนเรศวร

1. ด้านการเสริมสร้างประสบการณ์แก่ผู้บริหารและครู คือ
 - 1.1 การสร้างวินัยเชิงบวก
 - 1.2 สภานักเรียนระดับประถมศึกษา
 - 1.3 การสอนภาษาอังกฤษ
 - 1.4 ทักษะการใช้งานคอมพิวเตอร์เพื่อการสอน
 - 1.5 การจัดทำศูนย์การเรียนรู้ 5 สาระ
 - 1.6 การสอนแบบโครงงาน
2. ด้านการนิเทศติดตามผล สรุปผลการปฏิบัติงานร่วมกับคณะครู เพื่อให้ครูได้รับคำปรึกษาที่ดี
3. จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อการพัฒนาาร่วมกันในโรงเรียนขนาดเล็ก

แผนยุทธศาสตร์โรงเรียนบ้านวังสารปีการศึกษา 2554 - 2556

โรงเรียนบ้านวังสาร ตั้งอยู่หมู่ 5 ตำบลท่าตาล อำเภอบางกระทุ่ม จังหวัดพิษณุโลก เปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีผู้บริหาร 1 คน คณะครูประจำการ 5 คน พนักงานราชการ 1 คน นักเรียนตั้งแต่ชั้นอนุบาลถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวนทั้งสิ้น 107 คน ไม่มีตำแหน่งนักการภารโรง มีคณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 9 คน และมีคณะกรรมการอุปถัมภ์โรงเรียนจำนวน 25 คน สภาวะปัจจุบัน คือ มีครูทำการสอนไม่ครบชั้น เนื่องจากเปิดทำการสอนรวม 8 ห้องเรียน แต่มีครูและผู้บริหารรวม 7 คน

โรงเรียนบ้านวังสารตั้งอยู่ในเขตที่ตั้งขององค์การบริหารส่วนตำบลท่าตาล มีระบบการคมนาคมสะดวก สาธารณูปโภคประปา ไฟฟ้า โทรศัพท์อย่างทั่วถึง ระยะทางห่างจากจังหวัดพิษณุโลก 25 กิโลเมตร ชุมชนส่วนใหญ่ประกอบอาชีพรับจ้าง ทำการเกษตร เช่น ทำนาทำไร่อ้อย อาชีพธุรกิจและค้าขายมีเป็นส่วนน้อย การศึกษาของประชากรโดยเฉลี่ยจบการศึกษาชั้นประถมศึกษาปีที่ 6

ผลการจัดการศึกษาของโรงเรียนสามารถผ่านการประเมินของ สมศ. ในครั้งที่ 1 และ 2 ในระดับพอใช้และดี สิ่งที่ต้องพัฒนาต่อคือ การสอนที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ดังนั้น โรงเรียนบ้านวังสารได้ระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย และศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลการจัดการศึกษาที่ผ่านมาประกอบกับบริบทของอัตรากำลังครูในโรงเรียนเพื่อกำหนดทิศทางการจัดทำเป็นยุทธศาสตร์ในการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้สอดคล้องกับนโยบายการจัดการศึกษาของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานดังต่อไปนี้

วิสัยทัศน์

สร้างเด็กดี มีวิชา ใฝ่ศึกษา พัฒนาทุกด้าน

อัตลักษณ์ของนักเรียน คือ รักการอ่าน

เอกลักษณ์ของโรงเรียน คือ โรงเรียนส่งเสริมการอ่าน

ปณิธาน

ครูดี สอนอย่างมีความสุข

พันธกิจ

1. พัฒนาจริยธรรมในโรงเรียนให้แก่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
2. พัฒนาครูให้ขับเคลื่อนหลักสูตรสู่ห้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ
3. ส่งเสริมการใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนให้สอดคล้องกับ

หลักสูตร

4. จัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเพื่อส่งเสริมความสามารถของนักเรียนอย่างหลากหลาย
5. พัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนให้มีคุณภาพโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

เป้าประสงค์

มุ่งพัฒนานักเรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรม มีการเรียนรู้ที่ดี มีนิสัยรักการอ่าน มีแหล่งเรียนรู้เพื่อบริการนักเรียนอย่างเพียงพอต่อการพัฒนานักเรียนอย่างเต็มศักยภาพ

ยุทธศาสตร์ของโรงเรียน

1. ครูพร้อมใช้หลักสูตรด้วยความชำนาญอย่างมีประสิทธิภาพ
2. จัดการเรียนรู้โดยยึดนักเรียนเป็นสำคัญ เน้นการวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง
3. นิเทศการสอนแบบร่วมพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนเห็นผล
4. จัดนิทรรศการผลงานที่เกิดจากกิจกรรมรักการอ่าน
5. บริหารโรงเรียนด้วยรูปแบบร่วมพัฒนา เน้นเทคนิค PTS (Prepare to success)

แนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

1. ครูพร้อมใช้หลักสูตรด้วยความชำนาญอย่างมีประสิทธิภาพ

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

2. จัดการเรียนรู้โดยยึดนักเรียนเป็นสำคัญ เน้นการวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง

| กระบวนการขับเคลื่อน | ตัวบ่งชี้ |
|---|--|
| 2.1 สัมมนาเชิงปฏิบัติการการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ และการวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง | - บันทึกหลังสอน, ผลงานนักเรียน |
| 2.2 จัดทำศูนย์การเรียนรู้ 5 สาระหลัก พร้อมแบบฝึกหัดทบทวนความรู้และการตรวจสอบความก้าวหน้าโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์และการวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง | - บันทึกการใช้ศูนย์ - ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน |
| 2.3 จัดทำตารางสอนแบบยืดหยุ่นและสอนคละชั้น เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาห้องเรียนไม่มีครูสอน | - ตารางสอนทุกชั้นเรียน |
| 2.4 ประชุมวิชาการทุกวันพุธ และสรุปผลการนิเทศทุกเดือน | - บันทึกการประชุมและสรุปผลการนิเทศ |

3. นิเทศการสอนแบบร่วมพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนเห็นผล

แนวทางการขับเคลื่อน คือ การจัดทำข้อตกลงร่วมกันในการนิเทศ และตัวบ่งชี้คือ บันทึกผลการพัฒนาจากการนิเทศเป็นรายเดือน

4. จัดนิทรรศการผลงานที่เกิดจากกิจกรรมรักการอ่าน

| กระบวนการขับเคลื่อน | ตัวบ่งชี้ |
|---|--|
| 4.1 พัฒนาการอ่าน คิด วิเคราะห์ และเขียนในสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 สาระ | - เอกสารการพัฒนากการอ่าน คิดวิเคราะห์และเขียน |
| 4.2 จัดกิจกรรมส่งเสริมการอ่านให้ต่อเนื่องและครอบคลุมถึงครอบครัว | - โครงการ / กิจกรรมรักการอ่าน |
| 4.3 ส่งเสริมการเผยแพร่ผลงานนักเรียนจากกิจกรรมรักการอ่านด้วยวิธีการอย่างหลากหลาย | - โครงการ / กิจกรรมการส่งเสริมเผยแพร่ผลงานนักเรียน |

5. บริหารโรงเรียนด้วยรูปแบบร่วมพัฒนา เน้นเทคนิค PTS (Prepare to success)

4. โรงเรียนบ้านทุ่งน้อย

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้บริหารและครูโดยเป็นฐาน

ความเป็นมา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 5 มาตรา 39 และมาตรา 40 (2545) กระทรวงศึกษาธิการได้กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้โรงเรียนทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นองค์คณะบุคคลทำหน้าที่ในการบริหารโดยทำให้โรงเรียนเป็นฐานหรือศูนย์กลางของการบริหาร และจัดการศึกษาที่ต่อเนื่องและยั่งยืนที่จะสร้างคุณค่า ความรับผิดชอบ ความผูกพัน ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคน นัยสำคัญของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวคือ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School - Based Management) ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะมีบทบาทสำคัญ ในกระบวนการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาครู - อาจารย์ นักเรียนและผู้ปกครอง ชุมชน ในการตัดสินใจ บริหารและจัดการศึกษาของโรงเรียนไปสู่ทิศทางเป้าหมายที่ต้องการคือคุณภาพของผู้เรียน เป็นสำคัญ

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการบริหารจัดการที่เป็นไปตามความต้องการของโรงเรียนเอง โดยการบริหารแบบมีส่วนร่วมในรูปของคณะกรรมการสถานศึกษาในการใช้อำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบในการตัดสินใจใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ ดำเนินการ แก้ปัญหาและจัดกิจกรรมการศึกษาของโรงเรียน ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อคุณภาพในการเรียนรู้ของนักเรียนทุกคน

อย่างไรก็ตามการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไม่ได้มีสูตรสำเร็จ หรือรูปแบบกระบวนการบริหารที่สำเร็จรูปแต่ขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจ ของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งโรงเรียนโดยตรง ในการศึกษาเรียนรู้ ลงมือทำ ปรับปรุง พัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนเป็นรูปแบบที่เหมาะสมกับโรงเรียนของตน ซึ่งผู้นำคนสำคัญของเรื่องนี้ คือ ผู้บริหารโรงเรียนที่จะเป็นผู้นำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้และปรับปรุงพัฒนาจนเป็นลักษณะเฉพาะของตนเอง

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ ได้กล่าวถึง หลักการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ มาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษาโดยตรง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป หลักการมีส่วนร่วมได้กำหนดให้การบริหารสถานศึกษายึดหลักการให้สังคมและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยบริหารในรูปคณะบุคคล เรียกว่าคณะกรรมการสถานศึกษา ตามมาตรา 40 มีตัวแทน 6 กลุ่ม ได้แก่ ผู้แทน ผู้ปกครอง

ผู้แทนครู ผู้แทน องค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมี ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการ มีบทบาทหน้าที่กำหนดนโยบายและจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา ให้คำปรึกษาแนะนำ และสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษา ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น รายงานผลการจัดการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และมีอำนาจหน้าที่อื่นที่ได้รับการกระจายอำนาจจากส่วนกลางใน 4 ด้าน คือด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป

ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) นอกจากจะยึดหลักการของ SBM และแนวทางตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติแล้ว เงื่อนไขความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่ง คือ กฎ ระเบียบที่จะนำสู่การปฏิบัติ จะต้องมีความชัดเจนนำไปปฏิบัติได้และจะต้องสร้างความเข้าใจให้กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยเฉพาะคณะกรรมการบริหารการศึกษาดังกล่าวต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง เพื่อให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีประสิทธิภาพสูงสุด นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนที่เป็นเป้าหมายสำคัญของการปฏิรูปการศึกษา

บรรเทิง ทานะขันธ์ (2547, หน้า 16) ได้กล่าวถึงบทบาทของสถานศึกษาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ว่าโรงเรียนจะเน้นการพัฒนาเชิงรุกแสวงหาวิธีการที่เป็นไปได้ในการพัฒนาโรงเรียน ครูและนักเรียน ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อแก้ไขปัญหา เขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้ให้

การสนับสนุนและแนะนำแก่สถานศึกษา ผู้บริหาร เป็นผู้ดำเนินการพัฒนาเป้าหมายขององค์กร ครู ในฐานะเป็นหุ้นส่วนของโรงเรียนเป็นผู้ร่วมตัดสินใจ เป็นผู้ปฏิบัติงานที่ดี ผู้ปกครองเป็นผู้รับบริการที่มีคุณภาพ และเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนา

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นกลยุทธ์ทางการบริหารและการจัดการศึกษาที่กระจายอำนาจในการจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นศูนย์กลาง ให้โรงเรียนมีอำนาจอิสระคล่องตัวในการตัดสินใจดำเนินการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนภายใต้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษา การกระจายอำนาจ การจัดการศึกษา ของโรงเรียน และการแสดงภาระงานที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียน

โรงเรียนบ้านทุ่งน้อย (2554, หน้า 2 -3) เป็นโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา พิษณุโลก เขต 2 มีนักเรียนทั้งสิ้น 85 คน ในปีการศึกษา 2554 มีผู้บริหารและครูรวมทั้งสิ้น 8 คน โดยมีผู้บริหาร และครูผู้สอน ที่มีวุฒิปริญญา ระดับปริญญาโท 1 คน นอกนั้นจบการศึกษาระดับปริญญาตรี ครูอัตราจ้างชั่วคราว จำนวน 1 คน ครูพี่เลี้ยงเด็กพิเศษ จำนวน 1 คนและลูกจ้างประจำ จำนวน 1 คน

คุณมีประสบการณ์สอนโดยเฉลี่ย 24 ปี มีชั่วโมงการสอนเฉลี่ย 23 - 25 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ โดยขาดแคลนครูที่มีวุฒิสภาวิชาที่จำเป็น เช่นคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษา อังกฤษ ภาษาไทย คอมพิวเตอร์ อีกทั้งไม่มีทักษะการสอน ในวิชาศิลปะ ดนตรี และกีฬา

ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครู มีความตั้งใจ มุ่งมั่นและอุทิศตนในการปฏิบัติงาน จึงมีผลการปฏิบัติงานปรากฏต่อสาธารณชนมาอย่างต่อเนื่อง จากการบริหารงานตามโครงการต่าง ๆ มาอย่างต่อเนื่องทั้ง ๆ ที่มีบุคลากรจำกัดและมีภาระงานตามภารกิจของสถานศึกษามีจำนวนมาก จึงทำให้โรงเรียนต้องจัดการเรียนการสอนและจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรให้มีความยั่งยืนตามโครงการที่เป็นต้นแบบต่อไป อย่างสม่ำเสมอ

สภาพทางด้านกายภาพ พบว่าสถานศึกษามีความสะอาด ร่มรื่น สวยงาม มีการจัดผังอาคารสถานที่ อย่างเป็นระเบียบ มีการใช้ประโยชน์จากอาคารสถานที่อย่างคุ้มค่า สามารถเอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนและการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาและชุมชน

ด้านสื่อ เทคโนโลยีทางการศึกษา พบว่ามีเพียงพอและทันสมัย แต่ขาดบุคลากรในการดูแล บำรุง รักษา ขาดการพัฒนานวัตกรรม ทำให้ไม่สามารถใช้ประโยชน์จากสื่อเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในส่วนของชุมชน เป็นชุมชนขนาดเล็ก มีพื้นที่กว้างขวาง มีการกระจายของบ้านเรือนอยู่โดยทั่วไป แต่ให้ความสำคัญกับนโยบายการศึกษาของโรงเรียนเป็นอย่างดี ให้ความร่วมมือกับกิจกรรมของโรงเรียนโดยเฉพาะทางด้านแรงงาน ฐานะของคนในชุมชนส่วนใหญ่ค่อนข้างยากจน นักเรียนอาศัยอยู่กับปู่ ย่า ตา ยาย เนื่องจากบิดา มารดา ต้องอพยพไปทำงานต่างถิ่นทำให้ไม่สามารถให้การดูแลเอาใจใส่ทางด้าน การเรียนของนักเรียนได้ แต่อย่างไรก็ตามในชุมชนก็มีสถานประกอบการหลายประเภทที่จะรองรับแรงงานในท้องถิ่นได้ นอกจากนี้ยังมีภูมิปัญญาท้องถิ่นสาขาที่สำคัญอยู่หลายสาขา แต่กำลังจะสูญหายไป เนื่องจากไม่มีผู้สืบทอด โรงเรียนบ้านทุ่งน้อยจึงได้นำเข้าสู่กระบวนการเรียนการสอนโดยเชิญมาเป็นวิทยากรท้องถิ่นมาทำหน้าที่การสอนในสาขาที่ขาดแคลน

ปัญหาที่โรงเรียนบ้านทุ่งน้อย ได้พบอยู่โดยตลอดก็คือบุคลากรมีภาระในการประชุมอบรมตามภารกิจงานของสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทำให้ต้องละทิ้งหน้าที่การสอนอยู่เป็นประจำ ส่งผลให้ผลการทดสอบระดับชาติ N.T. และ O - NET มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าระดับชาติ เกือบทุกวิชาในสาระหลัก ดังนั้นโรงเรียนบ้านทุ่งน้อย จึงเล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาครูและผู้บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน



วัตถุประสงค์

1. เพื่อพัฒนาผู้บริหารให้ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง บริหารจัดการศึกษาให้เป็นที่ ยอมรับของชุมชน
2. เพื่อพัฒนาครูได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพให้มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะของ องค์กรความรู้ในวิชาชีพและมีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

การวิเคราะห์สถานการณ์ของโรงเรียน (SWOT Analysis)

โรงเรียนบ้านทุ่งน้อย ได้ระดมความคิดเห็นของคณะครู กรรมการสถานศึกษา ชั้นพื้นฐานวิเคราะห์สถานการณ์ของโรงเรียน ซึ่งได้ค้นพบ ดังนี้



การวิเคราะห์ปัจจัย SWOT ANALYSIS

2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในด้วยหลัก 7 Ss (McKinsey)

| ปัจจัยภายใน | จุดแข็ง (Strengths) | จุดอ่อน (Weakness) |
|-------------------------------------|---|--|
| ยุทธศาสตร์ (Strategy) | มีการกำหนดวิสัยทัศน์ สอดคล้องกับนโยบาย สพฐ. และ ความต้องการของสถานศึกษา โดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วม | 1. ขาดการวิเคราะห์ SWOT อย่างจริงจัง 2. ยุทธศาสตร์ในบางเรื่องไม่ได้ นำไปสู่การปฏิบัติ |
| โครงสร้างการบริหาร (Structure) | มีการกำหนดโครงสร้าง การบริหารงานและกำหนด กรอบงานแต่ละด้านอย่างชัดเจน | 1. ภาระงานมากกว่าบุคลากร 2. งานบางเรื่องไม่ได้นำไปสู่ การปฏิบัติอย่างจริงจัง |
| ระบบองค์การ (System) | 1. มีระเบียบการปฏิบัติงาน ที่ชัดเจน 2. บุคลากรรับผิดชอบตาม ขอบข่ายงานอย่างชัดเจน 3. มีระบบการทำงานเป็นทีม | 1. ระเบียบบางเรื่องไม่สามารถ นำไปปฏิบัติได้ 2. การติดต่อสื่อสารกับภายนอก มีข้อจำกัด |
| ทักษะของบุคลากร (Skill) | บุคลากรมีความรู้และ ประสบการณ์ในวิชาชีพ มานาน | 1. บุคลากรขาดการพัฒนา ในบางสาระการเรียนรู้ 2. บุคลากรส่วนใหญ่ไม่ใช่ เทคนิคการสอนใหม่ ๆ |
| คุณค่าร่วมในองค์การ (Shared Values) | บุคลากรอยู่ในชุมชนมานาน ทำให้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน | บุคลากรไม่มีการถ่ายทอด ความรู้และประสบการณ์ จากการอบรมสู่บุคคลอื่น |
| บุคลากร (Staff) | 1. บุคลากรให้ความทุ่มเท ในการปฏิบัติงานเต็ม ความสามารถ 2. บุคลากรอุทิศเวลาให้ราชการ อย่างสม่ำเสมอ | 1. บุคลากรขาดความรู้ ความสามารถในสาขาวิชา ที่จำเป็นและทักษะที่จำเป็น 2. บุคลากรรับผิดชอบงาน มากเกินไป |
| รูปแบบการนำองค์การ (Style) | 1. มีการกระจายอำนาจ หน้าที่สู่ บุคลากรอย่างชัดเจน 2. มีการใช้วิถีทางประชาธิปไตย | 1. การจัดสรรงบประมาณสูงเกินไป ไม่เพียงพอ 2. การมอบหมายงานบางเรื่อง ไม่ตรงกับบุคลากร |

2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้วยหลัก C - PEST

| ปัจจัยภายนอก | โอกาส (Opportunity) | อุปสรรค (Treat) |
|-----------------------------------|---|--|
| ลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Customer) | <ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้ปกครองให้การสนับสนุนนโยบายของโรงเรียน 2. นักเรียนมีโอกาสเรียนในโรงเรียนดีใกล้บ้าน | <ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้ปกครองไม่มีเวลาที่เข้าร่วมกิจกรรมของโรงเรียน 2. ผู้นำขาดมีส่วนในการจัดการศึกษาน้อย |
| สถานการณ์บ้านเมือง (Political) | <ol style="list-style-type: none"> 1. สภุมีนโยบายการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก 2. นายก อบจ.สนับสนุนโรงเรียนที่เป็นโครงการระดับชาติ 3. รัฐมีนโยบายโครงการเรียนฟรีและโครงการไทยเข้มแข็ง | <ol style="list-style-type: none"> 1. หลักเกณฑ์การกำหนดอัตรากำลังของ กคศ.ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการจัดการศึกษา 2. ความร่วมมือขององค์กรท้องถิ่นกับการจัดการศึกษามีค่อนข้างน้อย |
| สภาพเศรษฐกิจ (Economic) | <ol style="list-style-type: none"> 1. มีสถานประกอบการตั้งอยู่ในชุมชน 2. มีกลุ่มอาชีพต่างๆ ในชุมชน 3. มีงบประมาณ จาก องค์กรการบริหารส่วนจังหวัด และ องค์กรบริหารส่วนตำบล ทำตาล สนับสนุนด้านสื่อการศึกษา | คนในชุมชนมีฐานะค่อนข้างยากจน ไม่สามารถระดมทรัพยากรในการจัดการศึกษาได้อย่างพอเพียง |
| สภาพแวดล้อม (Environment) | <ol style="list-style-type: none"> 1. ชุมชนเป็นชุมชนขนาดเล็ก มีความใกล้ชิด และเกื้อกูลกัน ได้เต็มที่ 2. ชุมชนมีความเข้มแข็ง | <ol style="list-style-type: none"> 1. ประชากรในวัยเรียนมีจำนวนน้อย ทำให้งบประมาณที่ได้รับมีข้อจำกัด 2. ขาดแหล่งการเรียนรู้ในชุมชน |
| สภาพสังคม (Social) | ชุมชนไม่มีแหล่งอบายมุข | <ol style="list-style-type: none"> 1. พ่อ แม่ของนักเรียน ไม่มีเวลาให้กับบุตรหลาน ทำให้ขาดความอบอุ่น 2. สภาพที่ตั้งของชุมชน มีการกระจัดกระจาย ไม่เป็นชุมชนที่หนาแน่น |
| เทคโนโลยี (Technological) | สถานศึกษามีสื่อ เทคโนโลยี ที่เพียงพอต่อการจัดการศึกษา | <ol style="list-style-type: none"> 1. สถานศึกษาขาดบุคลากรประจำที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี 2. ไม่มีเครือข่ายการสื่อสารในชุมชนที่ครอบคลุม ทำให้การติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานอื่นไม่ได้รับความสะดวก |

จากการที่ได้วิเคราะห์สถานการณ์ของโรงเรียนบ้านทุ่งน้อย ทั้งปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก โรงเรียนบ้านทุ่งน้อย จึงได้กำหนดกลยุทธ์การพัฒนาครูและผู้บริหารโรงเรียน

| สถานการณ์ | กลยุทธ์เพื่อการพัฒนา |
|--|--|
| จุดแข็ง 1. บุคลากรให้ความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน เพิ่มความสามารถ 2. บุคลากรอุทิศเวลาให้ราชการอย่างสม่ำเสมอ | ส่งเสริมบุคลากรในการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา |
| จุดอ่อน 1. บุคลากรขาดความรู้ ความสามารถในสาขาวิชาที่จำเป็นและทักษะที่จำเป็น 2. บุคลากรรับผิดชอบงานมากเกินไป | 1. พัฒนาบุคลากรในสาขาที่ขาดแคลน 2. ส่งเสริมการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา |
| โอกาส สถานศึกษามีสื่อ เทคโนโลยีที่เพียงพอต่อการจัดการศึกษา | ส่งเสริมบุคลากรในการนำสื่อ เทคโนโลยีไปใช้ในการบริหารและจัดการเรียนการสอน |
| อุปสรรค 1. สถานศึกษาขาดบุคลากรประจำที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี 2. ไม่มีเครือข่ายการสื่อสารในชุมชนที่ครอบคลุม ทำให้การติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานอื่นไม่ได้รับความสะดวก | 1. พัฒนาบุคลากรกับเครือข่ายทางการศึกษา 2. แสวงหาแนวทางในการใช้ระบบการสื่อสารในรูปแบบอื่นเพื่อการพัฒนา |

วิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน

โรงเรียนบ้านทุ่งน้อย ได้ดำเนินการวิเคราะห์บริบทของสถานศึกษา แล้วมากำหนดวิสัยทัศน์ ดังนี้

วิสัยทัศน์ (VISION)

“โรงเรียนบ้านทุ่งน้อย มุ่งพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ บนฐานการมีส่วนร่วมของชุมชน และท้องถิ่น”

พันธกิจ (MISSION)

1. จัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสาธารณะและน้อมนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในการดำรงชีวิต

2. ส่งเสริมและพัฒนาครูให้มีทักษะการจัดการเรียนรู้ สร้างองค์ความรู้ และส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม

3. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา

4. พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นต้นแบบการพัฒนาอย่างยั่งยืน

เป้าประสงค์ (GOAL)

มุ่งพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศโดยการมีส่วนร่วมของชุมชนและท้องถิ่น

ประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ของแผน

จากผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค วิสัยทัศน์ พันธกิจ ได้นำมากำหนดประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ของแผน / เป้าหมายของการพัฒนาผู้บริหารและครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังนี้

| ประเด็นยุทธศาสตร์ | เป้าประสงค์ของแผน | ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ | กลยุทธ์ |
|--|---|---|--|
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาผู้บริหารให้ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง บริหารการศึกษาให้เป็นที่ยอมรับของชุมชน | เป้าประสงค์ที่ 1 ผู้บริหารได้รับการพัฒนาในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง | ตัวชี้วัดที่ 1.1 ความสำเร็จของการบริหารภายใต้ความเปลี่ยนแปลง | กลยุทธ์ที่ 1.1 ศึกษาจากกรณีศึกษาของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการบริหารจากโรงเรียนในเครือข่าย |
| | เป้าประสงค์ที่ 2 ระบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ | ตัวชี้วัดที่ 2.1 มีระบบการบริหารแบบบูรณาการ | กลยุทธ์ที่ 2.1 พัฒนาโครงสร้าง องค์กร และระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารการศึกษา |
| | เป้าประสงค์ที่ 3 การบริหารแบบมีส่วนร่วม | ตัวชี้วัดที่ 3.1 ผู้นำชุมชน ผู้นำท้องถิ่น ชุมชนและผู้ปกครองนักเรียนมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน | กลยุทธ์ที่ 3.1 ส่งเสริมให้ชุมชนท้องถิ่น และผู้ปกครองนักเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน |

(ต่อ)

| ประเด็นยุทธศาสตร์ | เป้าประสงค์ของแผน | ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ | กลยุทธ์ |
|---|---|--|--|
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาครู ด้านการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล ตามสภาพจริง | เป้าประสงค์ที่ 1 ครูได้รับการพัฒนา ด้านการวัดและ ประเมินผลตาม สภาพจริง | ตัวชี้วัดที่ 1.1 ความสำเร็จของ การพัฒนาครูด้าน การวัดและประเมินผล ตามสภาพจริง | กลยุทธ์ที่ 1.1 อบรมเชิงปฏิบัติการ การวัดและประเมินผล ตามสภาพจริง |
| | เป้าประสงค์ที่ 2 ระบบการวัดผล ประเมินผลตาม สภาพจริงที่มี ประสิทธิภาพ | ตัวชี้วัดที่ 2.1 มีระบบการวัดผล ประเมินผลตาม สภาพจริง ในการ บริหาร และการเรียน การสอน | กลยุทธ์ที่ 2.1 พัฒนาระบบการวัดผล ประเมินผลตาม สภาพจริง ในการบริหาร และการเรียนการสอน |
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาครูด้าน การใช้กระบวนการวิจัย และนวัตกรรมในการ พัฒนาคุณภาพ การศึกษา | เป้าประสงค์ที่ 1 กระบวนการและ ขั้นตอนการพัฒนา การวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมในการพัฒนา คุณภาพการศึกษา | ตัวชี้วัดที่ 1.1 มีกระบวนการและ ขั้นตอนการพัฒนา การวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมในการ พัฒนาคุณภาพ การศึกษา | กลยุทธ์ที่ 1.1 ศึกษาเอกสารและ นวัตกรรมจากแหล่ง การเรียนรู้ต่าง ๆ |
| | เป้าประสงค์ที่ 2 ครูได้รับการพัฒนา ด้านการใช้กระบวนการ วิจัยและนวัตกรรม ในการพัฒนาคุณภาพ การศึกษา | ตัวชี้วัดที่ 2.1 มีงานวิจัยและนวัตกรรม ในการพัฒนาคุณภาพ การศึกษา | กลยุทธ์ที่ 2.2 การอบรมเชิงปฏิบัติการ การจัดทำวิจัย และ สร้างนวัตกรรมในการ พัฒนาคุณภาพ การศึกษา กลยุทธ์ที่ 2.3 แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับ เครือข่ายการศึกษาใน ระดับ สพป. , สพม. และ ระดับอุดมศึกษา |



(ต่อ)

| ประเด็นยุทธศาสตร์ | เป้าประสงค์ของแผน | ตัวชี้วัดเป้าประสงค์ | กลยุทธ์ |
|--|---|---|--|
| ประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ 4 การพัฒนาการประเมิน โดยระบบออนไลน์ | เป้าประสงค์ที่ 1 ผู้บริหารและครูได้รับ การพัฒนาการประเมิน โดยระบบออนไลน์ | ตัวชี้วัดที่ 1.1 มีการพัฒนาการรูปแบบ การประเมินโดยระบบ ออนไลน์ | กลยุทธ์ที่ 1.1 ศึกษาเอกสาร ที่เกี่ยวข้องและศึกษา รูปแบบการประเมิน โดยระบบออนไลน์จาก มหาวิทยาลัยนเรศวร |
| | | | กลยุทธ์ที่ 1.2 อบรมเชิงปฏิบัติการ การประเมินโดยระบบ ออนไลน์ |
| | | | กลยุทธ์ที่ 1.3 ประเมินผล การปฏิบัติงานและ รวบรวมข้อมูลเข้าสู่ ระบบออนไลน์ |
| | เป้าประสงค์ที่ 2 ระบบการบริหาร การประเมินโดยระบบ ออนไลน์ ที่มีประสิทธิภาพ | ตัวชี้วัดที่ 2.1 มีระบบการประเมิน โดยระบบออนไลน์ | กลยุทธ์ที่ 2.1 ส่งเสริมการจัดเก็บ ข้อมูลสารสนเทศให้ สอดคล้องกับระบบ ออนไลน์ |

❖ การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในปีงบประมาณ 2555

การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

เพื่อให้การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติตามเป้าหมาย โรงเรียนบ้านทุ่งน้อยจึงกำหนดผู้รับผิดชอบดำเนินการตามตัวชี้วัด ทั้งในระดับประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ ภายใต้กลยุทธ์ต่าง ๆ ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารในการบริหารโรงเรียน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

| ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์ | ผู้รับผิดชอบ |
|---|---|
| 1.1 ผู้บริหารได้รับการพัฒนาในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง | คณะศึกษาศาสตร์ ม.นเรศวร / สพป. / ผู้อำนวยการโรงเรียน |
| 1.2 ระบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ | สพป. / ผู้อำนวยการโรงเรียน |
| 1.3 การบริหารแบบมีส่วนร่วม | ผู้อำนวยการโรงเรียน/ คณะครู / กรรมการสถานศึกษา / อปท. |

กลยุทธ์ที่ 1 ศึกษาจากกรณีศึกษาของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการบริหารจากโรงเรียนในเครือข่าย

| ผลผลิต | กิจกรรมหลัก/วิธีการ | ผู้รับผิดชอบ |
|---|--|---|
| 1.1 ระดับความสำเร็จของการบริหารได้ความเปลี่ยนแปลง | <p>กิจกรรมที่ 1 ศึกษาข้อมูลโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ</p> <p>วิธีการ</p> <ol style="list-style-type: none"> ศึกษาข้อมูลโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ ประสานความร่วมมือในการขอข้อมูลเพิ่มเติม สรุปผลการศึกษาข้อมูลและจัดทำแนวทางการบริหารงานให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน | คณะศึกษาศาสตร์ ม.นเรศวร / ผู้อำนวยการโรงเรียน/สพป./คณะครู |
| | <p>กิจกรรมที่ 2 สังเคราะห์ข้อมูลโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ</p> <p>วิธีการ</p> <ol style="list-style-type: none"> ศึกษาข้อมูลจากสื่อ แหล่งข้อมูลและแหล่งการเรียนรู้ในการบริหารโรงเรียน รวบรวมข้อมูลที่เป็นจุดเด่น สังเคราะห์ข้อมูล สรุปองค์ความรู้ที่ได้รับ นำองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้ | ผู้อำนวยการโรงเรียน/คณะครู |

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาโครงสร้าง องค์กรและระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารการศึกษา

| ผลผลิต | กิจกรรมหลัก/วิธีการ | ผู้รับผิดชอบ |
|--------------------------------|--|---|
| 2.1 มีระบบการบริหารแบบบูรณาการ | <p>กิจกรรมที่ 1 สนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านการบริหารสถานศึกษากับโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ</p> <p>วิธีการ</p> <ol style="list-style-type: none"> ศึกษาข้อมูลโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ สนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการบริหารสถานศึกษา สรุปผลการสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดระบบความสัมพันธ์ของภารกิจของสถานศึกษา กำหนดรูปแบบของระบบการบริหารงานแบบบูรณาการ | <p>คณะศึกษาศาสตร์ ม.นเรศวร / สพป. / ผู้อำนวยการโรงเรียน</p> <p>คณะศึกษาศาสตร์ ม.นเรศวร / ผู้อำนวยการโรงเรียน/คณะครู</p> |
| | <p>กิจกรรมที่ 2 สังเคราะห์ข้อมูลโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ</p> <p>วิธีการ</p> <ol style="list-style-type: none"> ศึกษาข้อมูลจากสื่อ แหล่งข้อมูลและแหล่งการเรียนรู้ในการบริหารโรงเรียน รวบรวมข้อมูลที่เป็นจุดเด่นของโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ สังเคราะห์ข้อมูล สรุปองค์ความรู้ที่ได้รับ นำองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้ | |

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมให้ชุมชน ท้องถิ่น และผู้ปกครองนักเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน

| ผลผลิต | กิจกรรมหลัก/วิธีการ | ผู้รับผิดชอบ |
|--|---|---|
| 3.1 ระดับความสำเร็จที่ผู้นำชุมชน ผู้นำท้องถิ่น ชุมชน และผู้ปกครองนักเรียนมีส่วนร่วมในการบริหารการศึกษา | <p>กิจกรรมที่ 1 สันทนาการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสถานศึกษาอื่น</p> <p>“ชุมชนและท้องถิ่นกับการพัฒนาการศึกษา”</p> <p>วิธีการ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ศึกษาข้อมูล บทบาทหน้าที่ของชุมชนที่มีต่อการจัดการศึกษา 2. ประสานงานกับวิทยากร 3. ประสานงานเพื่อผู้นำชุมชน ผู้นำท้องถิ่น ชุมชนและผู้ปกครองนักเรียนร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 4. กิจกรรมกลุ่มของผู้เข้ารับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 5. สรุปผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และกำหนดแนวทางการมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน | ผู้อำนวยการโรงเรียน / หัวหน้างานบริหารทั่วไป / อปท. |

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลตามสภาพจริง

| ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์ | ผู้รับผิดชอบ |
|--|--|
| 1.1 การพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลตามสภาพจริง | คณะศึกษาศาสตร์ ม.นเรศวร / สพป. / ผู้อำนวยการโรงเรียน |
| 1.2 ระบบการวัดผล ประเมินผลตามสภาพจริงในการบริหาร และการเรียนการสอน | สพป. / ผู้อำนวยการโรงเรียน |



กลยุทธ์ที่ 1 อบรมเชิงปฏิบัติการการจัดการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลตามสภาพจริง

| ผลผลิต | กิจกรรมหลัก/วิธีการ | ผู้รับผิดชอบ |
|--|---|--|
| ระดับความสำเร็จของการพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลตามสภาพจริง | <p>กิจกรรมที่ 1 ครูช่วยครูลูกศิษย์</p> <p>วิธีการ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ประชุมครูแกนนำวางแผนการพัฒนาครูลูกศิษย์ 2. จัดทำแผนการพัฒนา (เรื่องที่พัฒนา / วิธีการพัฒนา / ระยะเวลา) 3. ดำเนินการพัฒนาตามระยะเวลาที่เหมาะสม 4. ประเมินผลผู้รับการพัฒนา 5. สรุปผล | <p>คณะศึกษาศาสตร์ ม.นเรศวร / สพป. / ผู้อำนวยการโรงเรียน/ครูแกนนำ</p> <p>คณะศึกษาศาสตร์ ม.นเรศวร / สพป. / ผู้อำนวยการโรงเรียน/ผู้เชี่ยวชาญ / ครูแกนนำ</p> |
| | <p>กิจกรรมที่ 2 สามประสานพาทำ</p> <p>วิธีการ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ศึกษาข้อมูลจากแหล่งการเรียนรู้ด้านการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลตามสภาพจริง 2. ประสานงานกับผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลตามสภาพจริง 3. ผู้บริหาร / ผู้เชี่ยวชาญ / ครู ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 4. สามประสานพาทำ นำสู่ปฏิบัติ 5. สรุปผล 6. ประเมินผล | |

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมการพัฒนากระบวนการวัดผล ประเมินผลตามสภาพจริง ในการบริหาร และการเรียนการสอน

| ผลผลิต | กิจกรรมหลัก/วิธีการ | ผู้รับผิดชอบ |
|---|---|--|
| มีระบบการวัดผล ประเมินผลตามสภาพจริง ในการบริหาร และการเรียนการสอน | <p>กิจกรรมที่ 1 ศึกษา พัฒนา นำพาสู่ระบบ (วิธีการ)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ศึกษาข้อมูลพื้นฐานระบบการคณะศึกษาศาสตร์ ม.นเรศวร / สพป. / ผู้อำนวยการโรงเรียน / ผู้เชี่ยวชาญ / ครูแกนนำ 2. วิเคราะห์ระบบการวัดผล ประเมินผลจากการบริหารและการเรียนการสอน 3. ศึกษาจากใบความรู้ 4. ปฏิบัติตามใบงาน 5. ร่วมคิดร่วมทำ วางระบบการวัดผลประเมินผลจากการบริหารและการเรียนการสอน 6. กำหนดรูปแบบการวัดผล ประเมินผลจากการบริหารและการเรียนการสอนในสถานศึกษา 7. สรุปผล | คณะศึกษาศาสตร์ ม.นเรศวร / สพป. / ผู้อำนวยการโรงเรียน / ครู |



ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาครูด้านการใช้กระบวนการวิจัยและนวัตกรรม
ในการพัฒนาคุณภาพ การศึกษา

| ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์ | ผู้รับผิดชอบ |
|---|---|
| 1.1 กระบวนการและขั้นตอนการพัฒนาการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา | คณะศึกษาศาสตร์ ม.นเรศวร / สพป. / ผู้อำนวยการโรงเรียน / คณะครู |
| 1.2 งานวิจัยและนวัตกรรมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา | สพป. / ผู้อำนวยการโรงเรียน / คณะครู |

กลยุทธ์ที่ 1 ศึกษาเอกสารและนวัตกรรมจากแหล่งการเรียนรู้ต่าง ๆ

| ผลผลิต | กิจกรรมหลัก/วิธีการ | ผู้รับผิดชอบ |
|---|---|------------------------------|
| มีกระบวนการและขั้นตอนการพัฒนาการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา | <p>กิจกรรมที่ 1 สร้างองค์ความรู้วิธีการ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้บริหารและครู 2. รวบรวมงานวิจัยและนวัตกรรมการศึกษา 3. สังเคราะห์ผล 4. สรุปองค์ความรู้ที่ได้รับ | ผู้อำนวยการโรงเรียน / คณะครู |

กลยุทธ์ที่ 2 แลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงปฏิบัติการการจัดทำวิจัย และสร้างนวัตกรรม
ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

| ผลผลิต | กิจกรรมหลัก/วิธีการ | ผู้รับผิดชอบ |
|---|---|---|
| มีงานวิจัยและนวัตกรรม ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา | กิจกรรมที่ 1 รู้มาพาท่า วิธีการ 1. รวบรวมองค์ความรู้ ที่ได้รับจากกลยุทธ์ที่ 1 2. แลกเปลี่ยนเรียนรู้ นวัตกรรม 3. ปฏิบัติการ “รู้มาพาท่า” งานวิจัยและนวัตกรรม ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา 4. ปรับปรุงแก้ไข 5. สรุปผล | คณะศึกษาศาสตร์ ม.นเรศวร / ผู้อำนวยการโรงเรียน / คณะครู |

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาการประเมินโดยระบบออนไลน์

| ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์ | ผู้รับผิดชอบ |
|--|---|
| 1.1 พัฒนาการรูปแบบการประเมินโดยระบบ ออนไลน์ | คณะศึกษาศาสตร์ ม.นเรศวร / ผู้อำนวยการโรงเรียน/คณะครู |
| 1.2 ระบบการประเมินโดยระบบออนไลน์ | คณะศึกษาศาสตร์ ม.นเรศวร / ผู้อำนวยการโรงเรียน/คณะครู |



กลยุทธ์ที่ 1 ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องและศึกษารูปแบบการประเมินจากมหาวิทยาลัยนเรศวร

| ผลผลิต | กิจกรรมหลัก/วิธีการ | ผู้รับผิดชอบ |
|---|--|--|
| มีการพัฒนาการรูปแบบการประเมินโดยระบบออนไลน์ | กิจกรรม 1 สร้างองค์ความรู้ วิธีการ <ol style="list-style-type: none"> 1. ศึกษาสภาพปัจจุบันของระบบการประเมินการศึกษา 2. ศึกษาข้อมูลระบบการประเมินออนไลน์จากมหาวิทยาลัยนเรศวร 3. ประมวลผลและเทียบเคียงระบบการประเมิน 4. สรุปองค์ความรู้ที่ได้รับ 5. วางแผนการนำไปประยุกต์ใช้ | คณะศึกษาศาสตร์ ม.นเรศวร / ผู้อำนวยการโรงเรียน/คณะครู |

กลยุทธ์ที่ 2 แลกเปลี่ยนเรียนรู้ปฏิบัติการ การประเมินโดยระบบออนไลน์

| ผลผลิต | กิจกรรมหลัก/วิธีการ | ผู้รับผิดชอบ |
|---|---|--|
| มีการพัฒนาการรูปแบบการประเมินโดยระบบออนไลน์ | กิจกรรม 1 เรียนรู้คู่ปฏิบัติ วิธีการ <ol style="list-style-type: none"> 1. ประสานงานผู้ดูแลการประเมินโดยระบบออนไลน์กับมหาวิทยาลัยนเรศวร 2. แลกเปลี่ยนเรียนรู้ปฏิบัติการการลงข้อมูลในระบบ 3. สรุปผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ | คณะศึกษาศาสตร์ ม.นเรศวร / ผู้อำนวยการโรงเรียน/คณะครู |

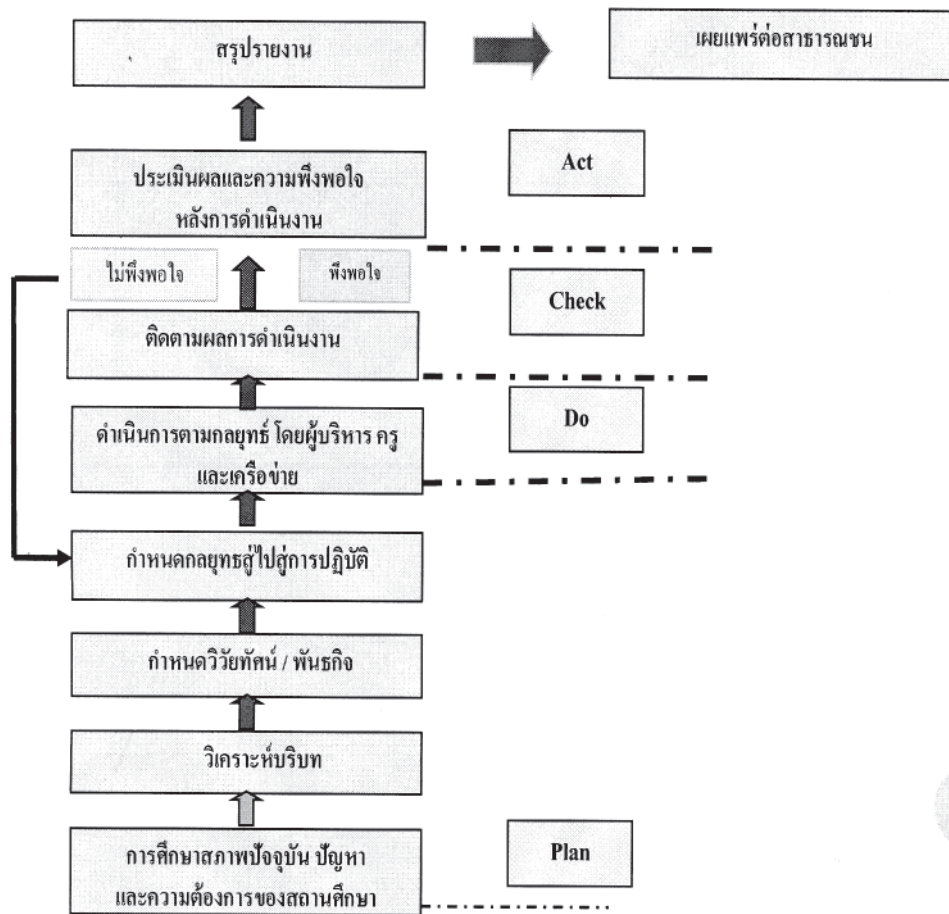
กลยุทธ์ที่ 3 ประเมินผลการปฏิบัติงานและรวบรวมข้อมูลเข้าสู่ระบบออนไลน์

| ผลผลิต | กิจกรรมหลัก/วิธีการ | ผู้รับผิดชอบ |
|--------|---|--|
| | กิจกรรม 1 เข้าสู่ระบบ วิธีการ <ol style="list-style-type: none"> ประเมินผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา รวบรวมข้อมูลของสถานศึกษา นำเข้าสู่ระบบออนไลน์ ทดลองการประเมิน ปรับปรุงแก้ไข สรุปผล | คณะศึกษาศาสตร์ ม.นเรศวร / ผู้อำนวยการโรงเรียน/คณะครู |

กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศให้สอดคล้องกับระบบออนไลน์

| ผลผลิต | กิจกรรมหลัก/วิธีการ | ผู้รับผิดชอบ |
|--------------------------------|---|--|
| มีระบบการประเมินโดยระบบออนไลน์ | กิจกรรม 1 ระบบการจัดเก็บ วิธีการ <ol style="list-style-type: none"> ประชุมวางแผนการจัดเก็บข้อมูล กำหนดหน้าที่ผู้จัดเก็บข้อมูลแต่ละประเภท จัดทำสารสนเทศและรวบรวมข้อมูล นำเข้าสู่ระบบให้เป็นปัจจุบัน สรุปผล | คณะศึกษาศาสตร์ ม.นเรศวร / ผู้อำนวยการโรงเรียน/คณะครู |





แผนภาพ 1 ทુંห้อยโมเดล แสดงรูปแบบการพัฒนาครู ผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียน
เป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก : โรงเรียนบ้านทุ่งห้อย



แผนการติดตามการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ทางโรงเรียนบ้านทุ่งน้อยจึงได้กำหนดการติดตามผลการดำเนินงานในชั้นตอน ต่าง ๆ ไว้ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาผู้บริหารให้ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง บริหารการศึกษาให้เป็นที่ยอมรับ ของชุมชน

1.1 การบริหารภายใต้ความเปลี่ยนแปลง (ตัวชี้วัดที่ 1.1)

วิธีการ ดำเนินการติดตามผลการดำเนินงานภาคเรียนละ 1 ครั้ง ในเดือนมีนาคม 2555 และกันยายน 2555

1.2 ระบบการบริหารแบบบูรณาการ (ตัวชี้วัดที่ 2.1)

วิธีการ ดำเนินการติดตามผลการดำเนินงานภาคเรียนละ 1 ครั้ง ในเดือนมีนาคม 2555 และกันยายน 2555

1.3 ผู้นำชุมชน ผู้นำท้องถิ่น ชุมชนและผู้ปกครองนักเรียนมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน (ตัวชี้วัดที่ 3.1)

วิธีการ ดำเนินการติดตามผลการดำเนินงานภาคเรียนละ 1 ครั้ง ในเดือนมีนาคม 2555 และกันยายน 2555

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาครูด้านการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง

2.1 การพัฒนาครูด้านการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง (ตัวชี้วัดที่ 1.1)

วิธีการ ดำเนินการติดตามผลการดำเนินงานภาคเรียนละ 1 ครั้ง ในเดือนมีนาคม 2555 และกันยายน 2555

2.2 ระบบการวัดผล ประเมินผลตามสภาพจริง ในการบริหาร และการเรียนการสอน (ตัวชี้วัดที่ 1.3)

วิธีการ ดำเนินการติดตามผลการดำเนินงานภาคเรียนละ 1 ครั้ง ในเดือนมีนาคม 2555 และกันยายน 2555

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาครูด้านการใช้กระบวนการวิจัยและนวัตกรรม ในการพัฒนาคุณภาพ การศึกษา

3.1 กระบวนการและขั้นตอนการพัฒนาการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมในการพัฒนา
คุณภาพการศึกษา (ตัวชี้วัดที่ 1.1)

วิธีการ ดำเนินการติดตามผลการดำเนินงานภาคเรียนละ 1 ครั้ง ในเดือนมีนาคม
2555 และกันยายน 2555

3.2 งานวิจัยและนวัตกรรมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (ตัวชี้วัดที่ 1.3)

วิธีการ ดำเนินการติดตามผลการดำเนินงานภาคเรียนละ 1 ครั้ง ในเดือนมีนาคม
2555 และกันยายน 2555

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาการประเมินโดยระบบออนไลน์

4.1 การพัฒนาการรูปแบบการประเมินโดยระบบออนไลน์ (ตัวชี้วัดที่ 1.1)

วิธีการ ดำเนินการติดตามผลการดำเนินงานภาคเรียนละ 1 ครั้ง ในเดือนมีนาคม
2555 และกันยายน 2555

4.2 ระบบการประเมินโดยระบบออนไลน์(ตัวชี้วัดที่ 2.1)

วิธีการ ดำเนินการติดตามผลการดำเนินงานภาคเรียนละ 1 ครั้ง ในเดือนมีนาคม
2555 และกันยายน 2555

ตารางแสดงผลการดำเนินงานและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์

| กิจกรรม | ปีงบประมาณ 2555 | | | | | | | | | | | |
|---|-----------------|------|------|------|------|-------|-------|------|-------|------|------|------|
| | ต.ค. | พ.ย. | ธ.ค. | ม.ค. | ก.พ. | มี.ค. | เม.ย. | พ.ค. | มิ.ย. | ก.ค. | ส.ค. | ก.ย. |
| 1. ศึกษาจากกรณีศึกษา ของผู้บริหารที่ประสบ ความสำเร็จและ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในการบริหารจากโรงเรียน ในเครือข่าย | | | | | | | | | | | | |
| 2. พัฒนาโครงสร้าง องค์กร และระบบสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการบริหาร การศึกษา | | | | | | | | | | | | |
| 3. ส่งเสริมให้ชุมชน ท้องถิ่น และผู้ปกครองนักเรียน เข้ามามีส่วนร่วม ในการบริหารการศึกษา | | | | | | | | | | | | |
| 4. อบรมเชิงปฏิบัติการ การวัดและประเมินผล ตามสภาพจริง | | | | | | | | | | | | |
| 5. พัฒนาระบบการวัดผล ประเมินผลตามสภาพจริง ในการบริหาร และ การเรียนการสอน | | | | | | | | | | | | |
| 6. ศึกษาเอกสารและ นวัตกรรมจากแหล่ง การเรียนรู้ต่าง ๆ | | | | | | | | | | | | |
| 7. การอบรมเชิงปฏิบัติการ การจัดทำวิจัย และสร้าง นวัตกรรมในการพัฒนา คุณภาพการศึกษา | | | | | | | | | | | | |



ตารางแสดงผลการดำเนินงานและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ (ต่อ)

| กิจกรรม | ปีงบประมาณ 2555 | | | | | | | | | | | |
|--|-----------------|------|------|------|------|-------|-------|------|-------|------|------|------|
| | ต.ค. | พ.ย. | ธ.ค. | ม.ค. | ก.พ. | มี.ค. | เม.ย. | พ.ค. | มิ.ย. | ก.ค. | ส.ค. | ก.ย. |
| 8. แลกเปลี่ยนเรียนรู้ กับเครือข่ายการศึกษา ในระดับ สพป. ,สพม. และระดับอุดมศึกษา | | | | | | | | | | | | |
| 9. ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง และศึกษารูปแบบ การประเมินโดยระบบ ออนไลน์ที่จาก มหาวิทยาลัยนเรศวร | | | | | | | | | | | | |
| 10. อบรมเชิงปฏิบัติการ การประเมินโดยระบบ ออนไลน์ | | | | | | | | | | | | |
| 11. ส่งเสริมการจัดเก็บข้อมูล สารสนเทศให้สอดคล้อง กับระบบออนไลน์ | | | | | | | | | | | | |

5. โรงเรียนวัดเขาน้อย

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้บริหารและครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ความเป็นมา

โรงเรียนวัดเขาน้อย หมู่ 5 ตำบลดงประคำ อำเภอพรหมพิราม จังหวัดพิษณุโลก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พิษณุโลก เขต 3 โรงเรียนวัดเขาน้อย เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก จัดการเรียนการสอน 8 ระดับ ตั้งแต่ อนุบาล - ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีครูจำนวน 4 คน มีนักเรียนจำนวน 58 คน โรงเรียนวัดเขาน้อยจัดได้ว่าเป็นหน่วยงาน การศึกษาที่สอดแทรกอยู่ในชุมชน เป็นส่วนหนึ่งของชุมชน ดังนั้น การจัดกระบวนการ การจัดการศึกษาของโรงเรียนจะเป็นไปตามบริบทของสถานศึกษาและบนความต้องการ ของชุมชน ก่อให้เกิดกระบวนการจัดการศึกษาที่ส่งผลให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ในชุมชน ต่อเนื่องและยั่งยืนสอดคล้องกับรูปแบบการบริหารจัดการศึกษาโดยใช้บริบทของโรงเรียน และชุมชน เป็นฐาน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อใช้เป็นการกำหนดทิศทางในการพัฒนาผู้บริหารและครูโดยใช้โรงเรียน เป็นฐาน
2. เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนวัดเขาน้อย

การวิเคราะห์สถานการณ์ของโรงเรียน

จุดแข็ง

คณะครูมีความมุ่งมั่นในการทำงาน อาคารเรียนอาคารประกอบมีจำนวนเพียงพอ

จุดอ่อน

ครูสอนไม่ตรงสาขาวิชาเอก ครูไม่ครบชั้นเรียน หลักสูตรสถานศึกษาไม่สอดคล้อง กับบริบทของโรงเรียนและชุมชน

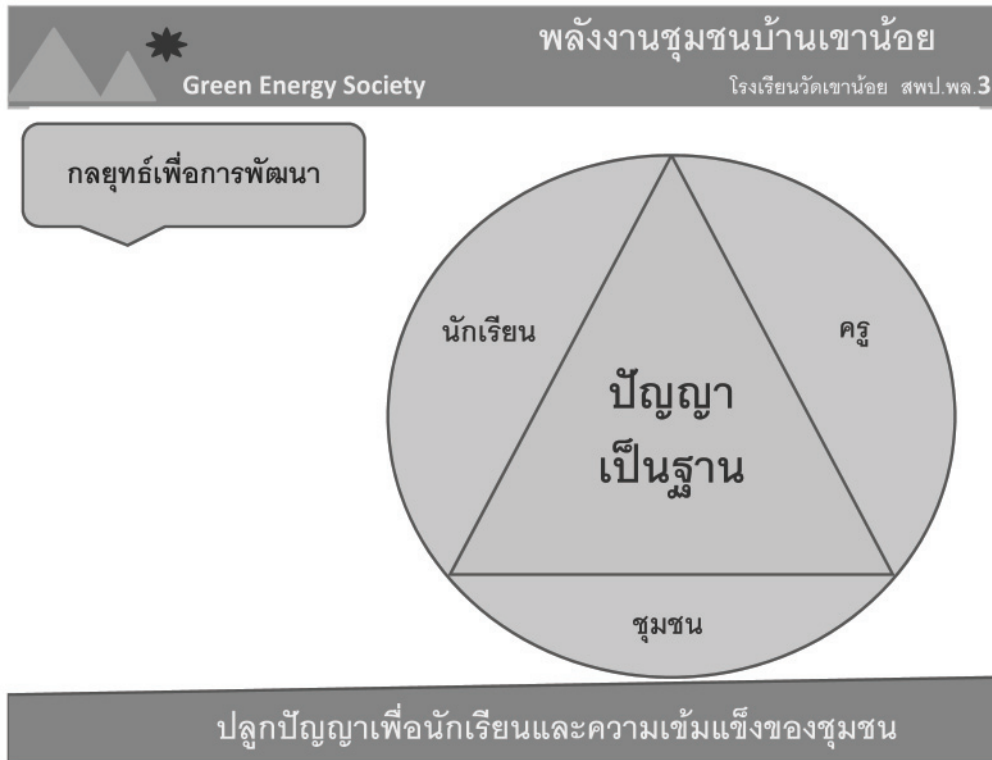
โอกาส

ชุมชนพร้อมรับการพัฒนา มีความมุ่งมั่นในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนสูง

อุปสรรค

ผู้ปกครองและชุมชนมีฐานะยากจน คนวัยทำงานมีการย้ายถิ่นเพื่อไปทำงานทำให้ สภาพครอบครัวอ่อนแอ ประชาชนมีความรู้ในการประกอบอาชีพน้อย

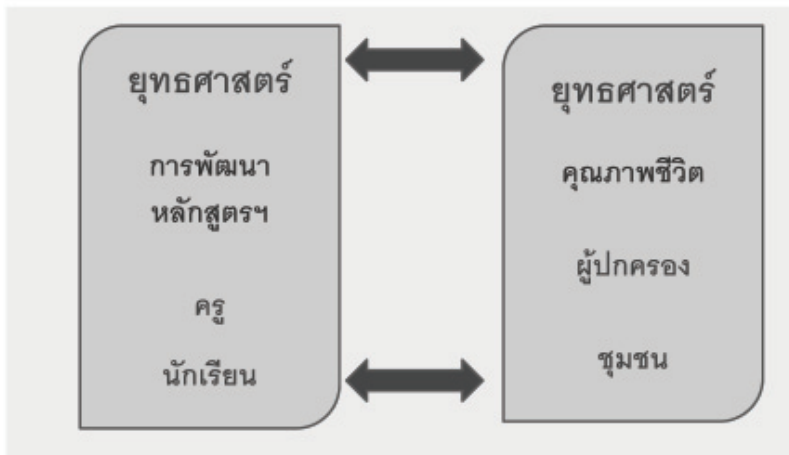
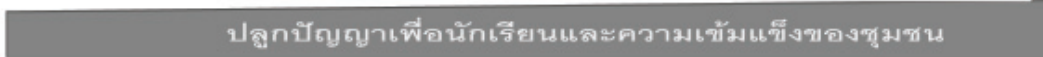
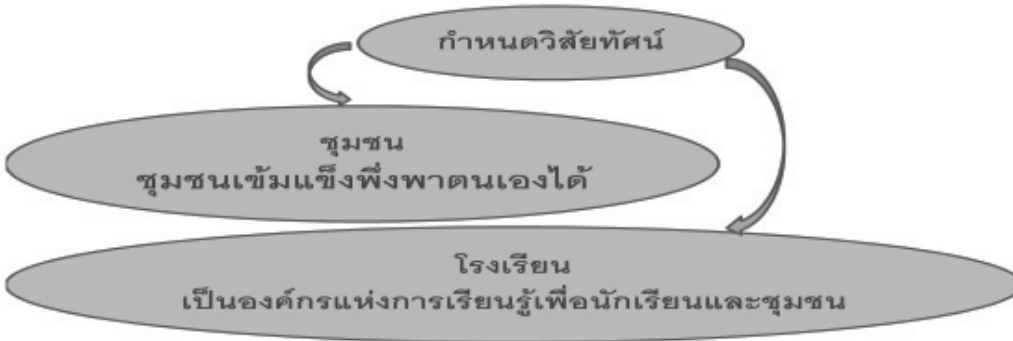
กลยุทธ์การพัฒนาของโรงเรียนวัดเขาน้อย



แผนภูมิ แสดงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาของโรงเรียนวัดเขาน้อย

จากแผนภูมิโรงเรียนวัดเขาน้อยจะดำเนินการพัฒนาโดยการร่วมพัฒนาครู นักเรียน และชุมชนไปพร้อมกัน

การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนวัดเขาน้อย



แผนภูมิ แสดงยุทธศาสตร์การพัฒนาหลักสูตรและยุทธศาสตร์คุณภาพชีวิต

จากแผนภูมิแสดงยุทธศาสตร์ของโรงเรียนเขาน้อยที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่เชื่อมโยงการพัฒนาโรงเรียนและชุมชนทำให้โรงเรียนกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาหลักสูตรและยุทธศาสตร์คุณภาพชีวิต



การกำหนดกลยุทธ์

| สถานการณ์ | กลยุทธ์เพื่อการพัฒนา |
|--|---|
| จุดแข็ง คณะครูมีความมุ่งมั่นในการทำงาน อาคารเรียนอาคารประกอบมีจำนวนเพียงพอ | - โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ - นักเรียนมีคุณลักษณะจำเป็นตามหลักสูตร |
| จุดอ่อน ครูสอนไม่ตรงสาขาวิชาเอก ครูไม่ครบ ชั้นเรียน หลักสูตรสถานศึกษาไม่สอดคล้องกับ บริบทของโรงเรียนและชุมชน | ครูจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับ บริบทของโรงเรียนและชุมชน |
| โอกาส ชุมชนพร้อมรับการพัฒนามีความมุ่งมั่น ในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนสูง | โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ |
| อุปสรรค ผู้ปกครองและชุมชนมีฐานะยากจน คนวัยทำงานมีการย้ายถิ่นเพื่อไปทำงานทำให้ สภาพครอบครัวอ่อนแอ ประชาชนมีความรู้ ในการประกอบอาชีพน้อย | ชุมชนเข้มแข็งพึ่งพาตนเอง |

❖ วิสัยทัศน์และพันธกิจ

วิสัยทัศน์

โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อให้นักเรียนและชุมชน

พันธกิจ

- มุ่งเน้นให้โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้อย่างมีคุณค่าต่อนักเรียนและชุมชน
- ส่งเสริมสนับสนุนครูจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนมีคุณลักษณะจำเป็นตามหลักสูตร
- มุ่งพัฒนาครูให้จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาและนำหลักสูตรไปใช้จัดการเรียนการสอนบนความสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนและชุมชน
- พัฒนาเครือข่ายความรู้ ความร่วมมือ ระหว่างโรงเรียน ชุมชนและทุกกลุ่มทุกองค์กร เพื่อยกระดับฐานความรู้ให้เกิดขึ้นกับคนในชุมชน สามารถนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพชีวิต สร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจชุมชน นำสู่สังคมที่มีความสุข
- บริหารสถานศึกษาโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้แบบมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

1. เกิดแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนอย่างหลากหลายบนความสอดคล้องและความต้องการของโรงเรียนและชุมชน
2. นักเรียนโรงเรียนวัดเขาน้อย มีคุณภาพตามมาตรฐานหลักสูตรสถานศึกษา
3. โรงเรียนมีหลักสูตรสถานศึกษา ที่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนและชุมชน
4. ครูทุกคนสามารถเขียนแผนการจัดการเรียนรู้บูรณาการ อิงมาตรฐานการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลาง 2551
5. มีเครือข่ายการเรียนรู้แบบปลายเปิด
6. นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ดำเนินชีวิตโดยใช้ปัญญาเป็นฐาน
7. โรงเรียนวัดเขาน้อยมีรูปแบบที่เป็นเอกลักษณ์ในการบูรณาการ

ตอนที่ 3 การนำเสนอแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้บริหารและครู โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนขนาดเล็กในส่วนของคณะศึกษาศาสตร์

คณะศึกษาศาสตร์ได้มีการประชุมผู้บริหารโรงเรียนถึงวัตถุประสงค์การดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้บริหารและครูในโรงเรียนขนาดเล็กที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย และได้ลงพื้นที่เพื่อทำความเข้าใจกับคณะครู ร่วมวิเคราะห์ ร่วมให้ข้อคิดเห็นแนวทางการพัฒนาครู ผู้บริหาร ผลการดำเนินการสรุปได้ดังนี้

1. หลักการ การพัฒนาผู้บริหารและครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของคณะศึกษาศาสตร์มีหลักการสำคัญดังนี้

1.1 คณะศึกษาศาสตร์เป็นผู้เอื้ออำนวยความสะดวกในการพัฒนาผู้บริหารและครูในลักษณะ

1.1.1 การประสานและทำความเข้าใจแนวทางการพัฒนาผู้บริหารและครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

1) เป็นการพัฒนาที่เกิดขึ้นตามสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของผู้บริหารและครูในการพัฒนาการบริหารและกระบวนการจัดการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน

2) เป็นการพัฒนาผู้บริหารและครูที่โรงเรียนโดยโรงเรียนเป็นเจ้าของโครงการ

3) เป็นการพัฒนาผู้บริหารโดยผู้บริหารหรือกลุ่มผู้บริหารในเครือข่ายที่มีการปฏิบัติการที่ดี

4) เป็นการพัฒนาครูโดยครูและเพื่อนครูที่มีการปฏิบัติการในการจัดกระบวนการเรียนรู้

5) เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากความต้องการและความสมัครใจของผู้บริหารและครู มีใช้การบังคับ

6) เป็นการร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมศึกษา ร่วมการพัฒนา ระหว่างผู้ให้และผู้รับการพัฒนา

7) เป็นวิธีการพัฒนาที่เน้นการปฏิบัติจริง ใช้สื่อและกิจกรรมประกอบการพัฒนา การจัดการความรู้และนำลงสู่ห้องเรียนอย่างจริงจัง

8) เป็นการพัฒนาที่ต่อเนื่องหลายครั้ง หลายวิธีการทั้งในลักษณะเป็นรายบุคคลและเรียนรู้ร่วมการเป็นกลุ่ม

9) เป็นการพัฒนาโดยใช้วงจร PDCA มีการวางแผน นำปฏิบัติ ตรวจสอบหรือประเมินผล ลงมือแก้ไขและนำไปปรับปรุงเพื่อวางแผนดำเนินการเป็นวงจรพัฒนาต่อเนื่อง และ การทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ(PAOR)

10) เป็นการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลโดยใช้กระบวนการกัลยาณมิตรนิเทศ โดยผู้บริหารและเพื่อนครู มีการประเมินผลการติดตามการพัฒนาระหว่างและหลังการพัฒนา

11) เป็นการทำหน้าที่ตามปกติของครูเพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนการสอนและคุณภาพของผู้เรียน

1.1.2 การร่วมในการให้ความช่วยเหลือในการวางแผนและการดำเนินการพัฒนาผู้บริหารและครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

1) การให้ความรู้ในการจัดทำแผนและตรวจสอบแผนการพัฒนาผู้บริหารและครู

2) การให้ความรู้ตามความต้องการของครูโดยดำเนินการที่โรงเรียน ทั้งวิธีการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาหน่วยการเรียนรู้ การใช้คอมพิวเตอร์เพื่อจัดการเรียนการสอน การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผลการเรียนรู้

3) การเอื้ออำนวยความสะดวกในการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้

4) การจัดหาและพัฒนาสื่อการเรียนการสอนร่วมกับโรงเรียน

5) การให้คำแนะนำการติดตาม/ประเมินผลการพัฒนาครู

6) การจัดโอกาสและเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ในโรงเรียนที่เป็นโรงเรียนนำร่อง

2. องค์ประกอบในการพัฒนาผู้บริหารและครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานคณะศึกษาศาสตร์ได้วิเคราะห์และสังเคราะห์แผนพัฒนาผู้บริหารและครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของทั้ง 5 โรงเรียนมีองค์ประกอบสำคัญดังนี้

2.1 คณะศึกษาศาสตร์ เป็นผู้เอื้ออำนวยความสะดวก สร้างความเข้าใจและประสานให้ความรู้ตามความต้องการของโรงเรียน

2.2 ผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาครูโดยถือว่าเป็นงานส่วนหนึ่งที่โรงเรียนต้องส่งเสริมโดยกำหนดเป็นแผนการพัฒนาผู้บริหารและครูอย่างมีส่วนร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้องตลอดจนเอื้ออำนวยความสะดวกให้สามารถดำเนินการได้ตามแผน

2.3 ผู้จัดกิจกรรมพัฒนาได้แก่ครูและผู้บริหารในโรงเรียนในการจัดทำโครงการหรือกิจกรรมโดยกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการพัฒนาให้สอดคล้องกับบริบทและความต้องการของผู้บริหารและครู ผู้จัดกิจกรรมอาจเป็นบุคคลเดียวกับผู้ให้ความรู้ก็ได้

2.4 ผู้ให้ความรู้ มีคุณสมบัติ คือ เป็นครูในโรงเรียนหรือครูจากโรงเรียนอื่นที่มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้และมีความเชี่ยวชาญหรือประสบการณ์จนเป็นที่ยอมรับและศรัทธาของเพื่อนครูมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สามารถให้ความช่วยเหลือแนะนำแก่เพื่อนครูและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

2.5 ผู้เข้ารับการพัฒนา คือ ครูที่มีความสนใจและสมัครใจเข้ารับการพัฒนาเพื่อปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนในการพัฒนาตนเองและพัฒนานักเรียนอย่างต่อเนื่อง

2.6 ระยะเวลาการพัฒนา การกำหนดระยะเวลาการพัฒนาขึ้นอยู่กับเนื้อหาสาระของการพัฒนาแต่ควรเป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่องจนกว่าจะเห็นผลหรือบรรลุเป้าหมายทั้งครูและผลที่เกิดขึ้นกับนักเรียนอาจใช้เวลาในวันหยุดหรือในเวลาทำงานตามปกติ โดยดำเนินการอย่างเป็นทางการ หรือเป็นการดำเนินการในลักษณะการจัดการความรู้ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเวลาเข้าก่อนเข้าเรียน เวลาพักรับประทานอาหารกลางวันหรือเวลาหลังเลิกเรียน

2.7 รูปแบบการพัฒนาขึ้นอยู่กับลักษณะของแต่ละโรงเรียน ในส่วนของคณะศึกษาศาสตร์จะพิจารณาจากรูปแบบของแต่ละโรงเรียนโดยจะใช้วิธีการร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมแก้ปัญหา มีการสังเกต การประชุมพบปะ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิเคราะห์ วิจัย การนิเทศติดตาม และประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่องโดยใช้กระบวนการกัลยาณมิตรนิเทศ และดำเนินการตามวงจร PDCA

2.8 เนื้อหาการพัฒนา ขึ้นอยู่กับความต้องการของโรงเรียนและครู ผู้บริหาร ที่ได้จากการประเมินความต้องการของครูและผู้บริหาร

2.9 สถานที่ที่พัฒนาอยู่ในโรงเรียนเป็นส่วนใหญ่เพื่อให้การพัฒนาบูรณาการกับการทำงานตามปกติของครู ยกเว้นบางกรณีที่อาจมีการเรียนรู้จากแหล่งภายนอกในบางเนื้อหา

2.10 งบประมาณการพัฒนา โรงเรียนบูรณาการในแผนปฏิบัติการประจำปี และบางส่วนมาจากความร่วมมือของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2.11 การประเมินผล แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การประเมินก่อนการพัฒนา เป็นการให้โรงเรียนแต่ละโรงเรียนทำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ความต้องการในการพัฒนาของผู้บริหาร และครูเพื่อให้ได้ข้อมูลมาจัดทำแผนพัฒนา

ระยะที่ 2 การประเมินระหว่างการพัฒนา เป็นการประเมินการดำเนินการพัฒนาของแต่ละโรงเรียนตามแผนที่กำหนดไว้โดยการตรวจเยี่ยมโรงเรียน เยี่ยมชั้นเรียน การสนทนาเป็นรายบุคคลและกลุ่มครู โดยทำการประเมินทั้ง 2 ฝ่าย คือคณะศึกษาศาสตร์ และโรงเรียนซึ่งเป็นการประเมินเพื่อการปรับปรุงกระบวนการดำเนินการให้เหมาะสมและดียิ่งขึ้น

ระยะที่ 3 การประเมินหลังการพัฒนา เป็นการประเมินผลการพัฒนาตามแผนยุทธศาสตร์โดยประเมินผลทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร ครูและนักเรียน ด้วยเครื่องมือที่หลากหลายเช่น แบบสอบถาม การสังเกต การสัมภาษณ์ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การตรวจสอบจากเอกสาร การทบทวนหลังทำกิจกรรม (AAR)

3. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริหารสถานศึกษาและครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนขนาดเล็ก (พ.ศ. 2554-2555)

| ยุทธศาสตร์ | กลยุทธ์ | กิจกรรม | ตัวชี้วัด | เวลา | ผู้รับผิดชอบ |
|--|--|---|--|-------------------------------|---|
| 1. แสวงหาผู้รู้ในโรงเรียนขนาดเล็ก | 1. การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก | 1. จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก | 1. ครูที่มีความสามารถในการเป็นผู้ให้ | ตุลาคม 2554 | 1. คณะศึกษาศาสตร์ 2. โรงเรียน |
| 2. สนับสนุนส่งเสริมการให้ความรู้กับครูในโรงเรียน | 2. การให้การสนับสนุน 2.1 การให้ความรู้โดยคณะศึกษาศาสตร์ 2.2 การสนับสนุนให้ครูในโรงเรียนที่มีความสามารถให้ความรู้กับเพื่อนครู 2.3 จัดให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ตามสภาพจริง 2.4 การจัดทำหน่วยการเรียนรู้แบบบูรณาการ 2.5 การใช้สื่อการเรียนการสอน | 2. กิจกรรมการให้ความรู้ 2.1 การอบรมในโรงเรียน 2.2 การเรียนรู้โดย การปฏิบัติจริงจากครูที่มีความสามารถ 2.3 การจัดอบรมทั้ง F2F และเวทียุติธรรมผ่าน ICT 2.4 ศึกษานิตยภัคร่วมให้ความรู้กับครู | 2. ครูได้รับการพัฒนาตามความต้องการ 2.1 มีการอบรม 2.2 มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 2.3 มีการเรียนรู้จริงจากการปฏิบัติงาน 2.4 มีส่วนร่วมจากศึกษานิเทศก์ 2.5 ครูสามารถจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ 2.6 ครูมีทักษะการใช้สื่อและคอมพิวเตอร์ในการจัดการเรียนการสอน 2.7 มีหน่วยการเรียนรู้แบบบูรณาการ 2.8 ครูสามารถวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง | พฤศจิกายน 2554 - สิงหาคม 2555 | 1. โรงเรียน 2. คณะศึกษาศาสตร์ 3. เขตพื้นที่การศึกษา 4. ครูในโรงเรียน |

3. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์บริหารสถานศึกษาและครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนขนาดเล็ก (พ.ศ. 2554-2555)
(ต่อ)

| ยุทธศาสตร์ | กลยุทธ์ | กิจกรรม | ตัวชี้วัด | เวลา | ผู้รับผิดชอบ |
|--|--|--|----------------------------------|----------------------------|---|
| 3. ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน | 3. กิจกรรมส่งเสริม 3.1 การให้ความรู้ การทำวิจัยในลักษณะ การพาทำ 3.2 จัดเวทีให้ครูได้สะท้อนการเรียนรู้ ผลการพัฒนาผู้เรียน จากงานวิจัย | 3. กิจกรรมวิจัย 3.1 ครูวิเคราะห์ปัญหา ในชั้นเรียนและลงมือ ปฏิบัติการวิจัยพร้อม การเรียนรู้ กระบวนการวิจัย 3.2 ครูแลกเปลี่ยนเรียน ในโรงเรียนและ ระหว่างโรงเรียน | 3. ครุมีผลการวิจัยใน ชั้นเรียน | ธันวาคม 2554- กรกฎาคม 2555 | 1. ครู 2. โรงเรียน 3. คณะศึกษาศาสตร์ 4. ศึกษานิเทศก์ |
| 4. ส่งเสริมการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง นวัตกรรม ประเมินผล | 4. นิเทศ ติดตาม ประเมินผล 4.1 ก่อนพัฒนา 4.2 ระหว่างพัฒนา 4.3 เมื่อสิ้นสุดการพัฒนา | 4. กิจกรรมการติดตาม 4.1 การสำรวจ ความต้องการ 4.2 การนิเทศโดย 4.2.1 การเยี่ยมชั้นเรียน 4.2.2 การพบปะพูดคุย เป็นรายบุคคล 4.2.3 กัลยาณมิตร | 4. มีผลการประเมิน ดำเนินการพัฒนา | สิงหาคม 2555 | 1. โรงเรียน 2. คณะศึกษาศาสตร์ |

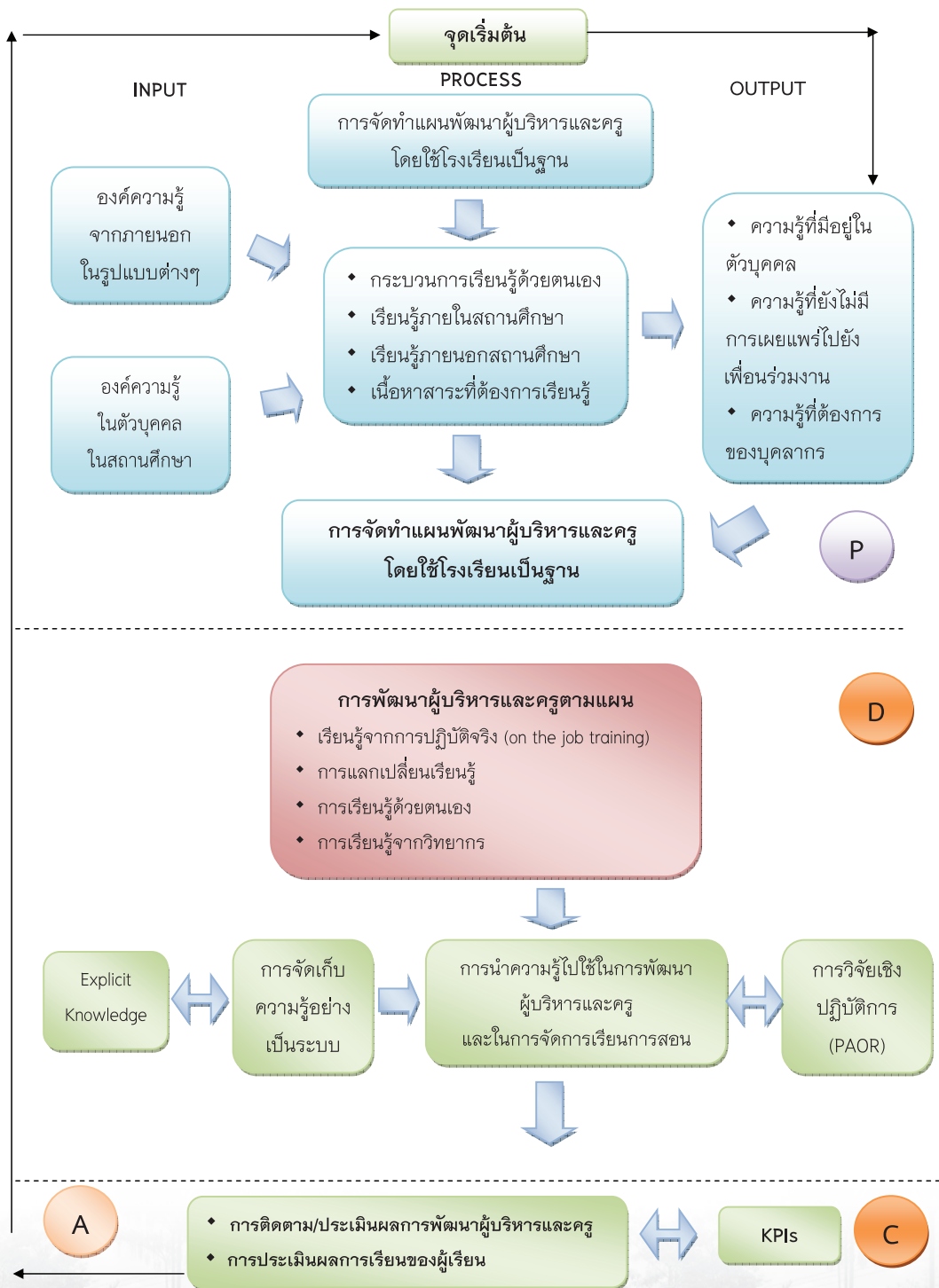
ตอนที่ 4 การนำเสนอรูปแบบและกระบวนการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา และครูโดยโรงเรียนเป็นฐาน

จากการสังเคราะห์การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาและครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
สรุปได้ดังนี้



1. การนำเสนอการพัฒนาผู้บริหารและครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

กระบวนการพัฒนาผู้บริหารและครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานปรากฏดังแผนภูมิต่อไปนี้

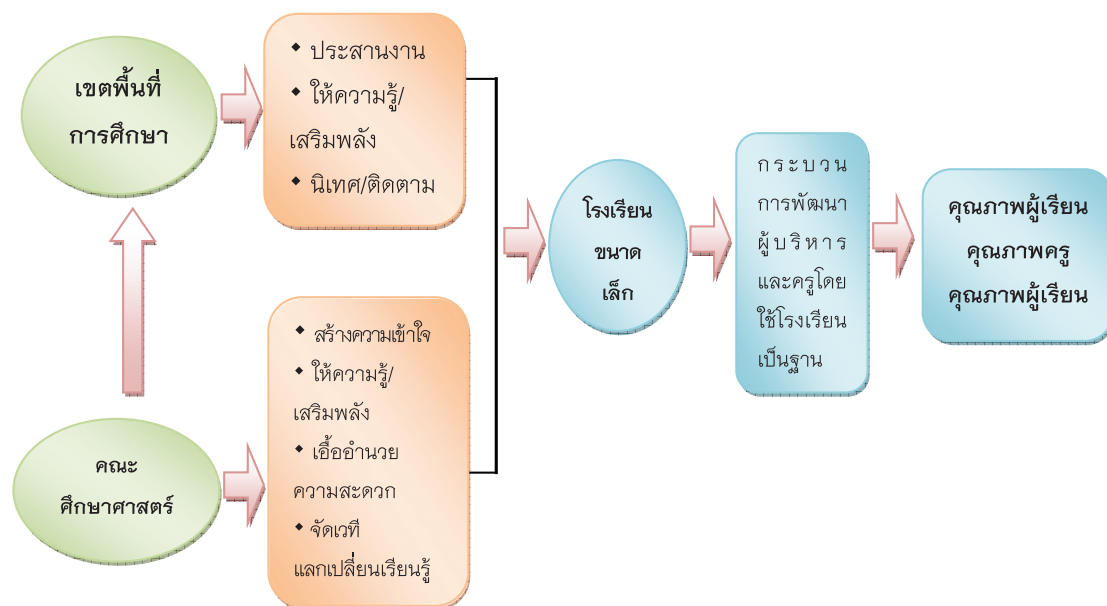


แผนภูมิ แสดงกระบวนการพัฒนาผู้บริหารและครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานซึ่งเริ่มจากการประเมินความต้องการจำเป็นของผู้บริหารและครูในโรงเรียน วิเคราะห์บริบทของโรงเรียนทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค แล้วนำมาจัดทำแผนพัฒนาผู้บริหารและครู โดยแผนนั้นมีการเรียนรู้จากภายในโรงเรียนเป็นส่วนใหญ่และเรียนรู้จากภายนอก จากนั้นดำเนินการตามแผน ประเมิน ตรวจสอบและนำข้อมูลมาสู่การพัฒนาปรับปรุง

2. การพัฒนารูปแบบการพัฒนาผู้บริหารและครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

คณะศึกษาศาสตร์ได้กำหนดรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารและครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานดังนี้

รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารและครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน



แผนภูมิ แสดงรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารและครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

จากแผนภูมิดังกล่าว แสดงรูปแบบการบริหารที่คณะศึกษาศาสตร์ประสานกับเขตพื้นที่การศึกษาคัดเลือกโรงเรียนโดยศึกษาศาสตร์ทำหน้าที่สร้างความเข้าใจ ให้ความรู้/เสริมพลัง เอื้ออำนวยความสะดวก จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เขตพื้นที่การศึกษาประสานให้ความรู้/เสริมพลัง นิเทศ ติดตาม โรงเรียนขนาดเล็กจัดทำแผนพัฒนา ดำเนินการ ประเมิน/ตรวจสอบและปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อดำเนินการสู่คุณภาพโรงเรียน

สรุปผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก การวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้บริหารและครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของแต่ละโรงเรียนและการวางแผนยุทธศาสตร์ของคณะศึกษาศาสตร์ในการพัฒนาผู้บริหารและครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คัดเลือกโรงเรียนโดยการมีส่วนร่วมของเขตพื้นที่การศึกษา โรงเรียนที่ร่วมพัฒนา ได้แก่ โรงเรียนวังอิทก โรงเรียนวัดดอนอภัย โรงเรียนบ้านวังสาร โรงเรียนบ้านทุ่งน้อย และโรงเรียนวัดเขาน้อย การดำเนินการคณะศึกษาศาสตร์ได้มีการประชุมสร้างความเข้าใจกับผู้บริหารโรงเรียนถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย เก็บรวบรวมข้อมูลผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน การบริหารและความต้องการในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารและครูโดยใช้แบบสอบถาม คณะนักวิจัยลงพื้นที่โดยการทำความเข้าใจกับครูที่โรงเรียนและร่วมวิเคราะห์ความต้องการของครู โรงเรียนจัดทำพัฒนาผู้บริหารและครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และคณะศึกษาศาสตร์สังเคราะห์และจัดทำเป็นแผนดำเนินการในส่วนของคณะศึกษาศาสตร์

ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้นำเสนอผลการวิจัยดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์สภาพการจัดการเรียนการสอนของครูโรงเรียนวัดวังอิทก โรงเรียนวัดดอนอภัย โรงเรียนบ้านวังสาร โรงเรียนบ้านทุ่งน้อย และโรงเรียนวัดเขาน้อย

ผลที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นต่อการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของครูภาพรวมทุกโรงเรียนเห็นด้วยต่อการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง โดยมีข้อคำถาม ได้ค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ครูจะทุ่มเทความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อให้การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางประสบความสำเร็จ อยากให้ผู้เรียนและผู้ปกครองเห็นประโยชน์ของการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง และเห็นความสำคัญของผู้เรียนมากขึ้น และไม่เห็นด้วย ได้แก่ ไม่มีความจำเป็นที่ครูต้องการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางเป็นเรื่องที่ยุ่งยาก, การถูกจำกัดบทบาทมากขึ้นในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและไม่ชอบการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง

ผลการวิเคราะห์การบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ในหมวดที่ 1 พฤติกรรมการบริหารด้วยภาวะผู้นำ (Leadership) จะพบว่าผู้บริหารศึกษามีพฤติกรรมการบริหารด้วยภาวะผู้นำโดยรวมได้ตรงกับความเป็นจริงมาก พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร ด้านการบริหารพบว่าผู้บริหารศึกษามีพฤติกรรมการบริหารด้านวิชาการโดยรวมได้ตรงกับความเป็นจริงมาก พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร ด้านการบริหารงานบุคคลพบว่าผู้บริหารศึกษามีพฤติกรรมการบริหารด้านบุคคลโดยรวมได้ตรงกับความเป็นจริงมาก พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร ด้านการบริหารงานทั่วไปพบว่าผู้บริหารศึกษามีพฤติกรรมการบริหารด้านบริหารงานทั่วไปโดยรวมได้ตรงกับความเป็นจริงมาก

2. ผลการนำเสนอแผนกลยุทธ์ศาสตร์การพัฒนาคูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

2.1 โรงเรียนวังอิทก

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาศักยภาพสถานศึกษาและการพัฒนาศักยภาพผู้นำสถานศึกษาในการบริหารสถานศึกษา

เป้าประสงค์ที่ 1 พัฒนาสถานศึกษาและผู้นำในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม

ตัวชี้วัด ผู้บริหารสถานศึกษากรรมการสถานศึกษาผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา

กลยุทธ์ ผู้มีส่วนได้เสียเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา

เป้าประสงค์ที่ 2 สถานศึกษาได้รับการพัฒนาเครื่องมือในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน

ตัวชี้วัด สถานศึกษามีแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ครอบคลุมผลการกิจตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ

กลยุทธ์ พัฒนาและปรับปรุงแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาครอบคลุมมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ

เป้าประสงค์ที่ 3 จัดระบบการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัด ดำเนินการจัดระบบการบริหารแบบบูรณาการและการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาสอดคล้องกับโรงเรียนขนาดเล็ก

กลยุทธ์ พัฒนาโครงสร้างการบริหารขององค์กร ระบบงาน ระบบข้อมูลสารสนเทศใช้ในการตัดสินใจในการทำงานและจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา

เป้าประสงค์ที่ 4 ผู้นำสถานศึกษาได้รับการพัฒนาในรูปแบบการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัด ระดับความสำเร็จของการบริหารจัดการตามภารกิจของโรงเรียน

กลยุทธ์ ผลิตผลจากการบริหารจัดการของสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาศักยภาพครูผู้สอนในการจัดประสบการณ์เรียนรู้ให้กับผู้เรียน

เป้าประสงค์ที่ 1 ครูจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตัวชี้วัด ครูผู้สอนมีแผนงาน แผนการจัดการความรู้โครงการ กิจกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

กลยุทธ์ ครูสามารถออกแบบและจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคลและการพัฒนาของผู้เรียนเพื่อนำผู้เรียนไปสู่เป้าหมาย

เป้าประสงค์ที่ 2 การใช้คอมพิวเตอร์ , CAL และGSP ประกอบการสอน

ตัวชี้วัด ครูสามารถใช้สื่อและเทคโนโลยีที่เหมาะสมนำมาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอนเกิดประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ พัฒนาและส่งเสริมการใช้คอมพิวเตอร์ , CAI และ GSP ประกอบการสอนของครูผู้สอน

เป้าประสงค์ที่ 3 การทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน

ตัวชี้วัด ครูผู้สอนมีการจัดทำวิจัยเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนการสอน

กลยุทธ์ พัฒนาและส่งเสริมครูจัดทำวิจัยเพื่อแก้ปัญหาผู้เรียน

2.2 โรงเรียนวัดดอนหอกัย

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารในการบริหารโรงเรียน

เป้าประสงค์ที่ 1 ผู้บริหารได้รับการพัฒนาในการบริหารโรงเรียนภายใต้การเปลี่ยนแปลง

ตัวชี้วัด ระดับความสำเร็จของการบริหารภายใต้การเปลี่ยนแปลง

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

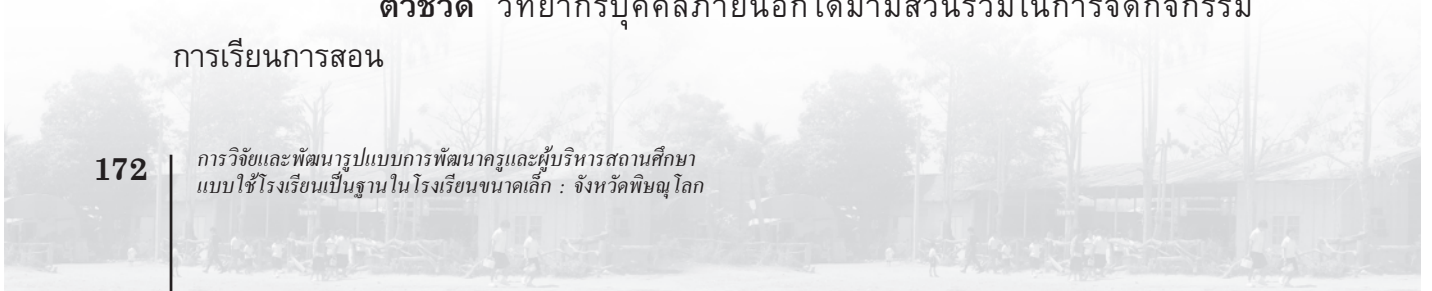
เป้าประสงค์ที่ 2 ครูมีการพัฒนาตนเอง

ตัวชี้วัดที่ ครูได้รับการเลื่อนวิทยฐานะ

กลยุทธ์ ครูเข้ารับการอบรมของ เพื่อเลื่อนวิทยฐานะ

เป้าประสงค์ที่ 3 ครูร่วมกับวิทยากรบุคคลภายนอก ร่วมกันจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

ตัวชี้วัด วิทยากรบุคคลภายนอกได้มามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน



กลยุทธ์ การให้วิทยากรบุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

2.3 โรงเรียนบ้านวังสาร

ยุทธศาสตร์ของโรงเรียน

1. ครูพร้อมใช้หลักสูตรด้วยความชำนาญอย่างมีคุณภาพ
2. จัดการเรียนรู้โดยยึดนักเรียนเป็นสำคัญ เน้นการวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง
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. จัดการเรียนรู้โดยยึดนักเรียนเป็นสำคัญ เน้นการวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง

กระบวนการขับเคลื่อน

- 2.1 สัมมนาเชิงปฏิบัติการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ และการวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง

ตัวบ่งชี้ บันทึกหลังสอน, ผลงานนักเรียน

- 2.2 จัดทำศูนย์การเรียนรู้ 5 สาระหลัก พร้อมแบบฝึกหัดทบทวนความรู้ และการตรวจสอบความก้าวหน้าโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์และการวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง

ตัวบ่งชี้ บันทึกการใช้ศูนย์ ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

2.3 จัดทำตารางสอนแบบยืดหยุ่นและสอนคละชั้น เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาห้องเรียนไม่มีครูสอน

ตัวบ่งชี้ ตารางสอนทุกชั้นเรียน

2.4 ประชุมวิชาการทุกวันพุธ และสรุปผลการนิเทศทุกเดือน

ตัวบ่งชี้ บันทึกการประชุมและสรุปผลการนิเทศ

3. นิเทศการสอนแบบร่วมพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนเห็นผล

แนวทางการขับเคลื่อน คือ การจัดทำข้อตกลงร่วมกันในการนิเทศ และตัวบ่งชี้ คือ บันทึกผลการพัฒนาจากการนิเทศเป็นรายเดือน

4. จัดนิทรรศการผลงานที่เกิดจากกิจกรรมรักการอ่าน

กระบวนการขับเคลื่อน

4.1 พัฒนาการอ่าน คิด วิเคราะห์ และเขียนในสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 สาระ

ตัวบ่งชี้ เอกสารการพัฒนาการอ่าน คิดวิเคราะห์ และเขียน

4.2 จัดกิจกรรมส่งเสริมการอ่านให้ต่อเนื่องและครอบคลุมถึงครอบครัว

ตัวบ่งชี้ โครงการ / กิจกรรมรักการอ่าน

4.3 ส่งเสริมการเผยแพร่ผลงานนักเรียนจากกิจกรรมรักการอ่านด้วย

วิธีการอย่างหลากหลาย

ตัวบ่งชี้ โครงการ / กิจกรรมการส่งเสริมเผยแพร่ผลงานนักเรียน

2.4 โรงเรียนบ้านทุ่งน้อย

ยุทธศาสตร์ของโรงเรียน

1. พัฒนาผู้บริหารให้ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง บริหารการศึกษาให้เป็นที่ยอมรับของชุมชน

เป้าประสงค์ที่ 1 ผู้บริหารได้รับการพัฒนาในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตัวชี้วัดที่ ความสำเร็จของการบริหารภายใต้ความเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์ ศึกษจากกรณีศึกษาของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ

และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการบริหารจากโรงเรียนในเครือข่าย

เป้าประสงค์ที่ 2 ระบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัด มีระบบการบริหารแบบบูรณาการ

กลยุทธ์ พัฒนาโครงสร้าง องค์กรและระบบสารสนเทศเพื่อ

สนับสนุนการบริหารการศึกษา



เป้าประสงค์ที่ 3 การบริหารแบบมีส่วนร่วม
ตัวชี้วัด ผู้นำชุมชน ผู้นำท้องถิ่น ชุมชนและผู้ปกครองนักเรียน
มีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน
กลยุทธ์ ส่งเสริมให้ชุมชน ท้องถิ่น และผู้ปกครองนักเรียน
เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน

2. การพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลตาม สภาพจริง

เป้าประสงค์ที่ 1 ครูได้รับการพัฒนาด้านการวัดและประเมินผลตาม
สภาพจริง

ตัวชี้วัด ความสำเร็จของการพัฒนาครูด้านการวัดและ
ประเมินผลตามสภาพจริง

กลยุทธ์ อบรมเชิงปฏิบัติการการวัดและประเมินผลตาม
สภาพจริง

เป้าประสงค์ที่ 2 ระบบการวัดผล ประเมินผลตามสภาพจริงที่มี
ประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัด มีระบบการวัดผล ประเมินผลตามสภาพจริง ใน
การบริหาร และการเรียนการสอน

กลยุทธ์ พัฒนาระบบการวัดผล ประเมินผลตามสภาพจริง ใน
การบริหาร และการเรียนการสอน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาครูด้านการใช้กระบวนการวิจัยและนวัตกรรม ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

เป้าประสงค์ที่ 1 กระบวนการและขั้นตอนการพัฒนาการวิจัยและ
พัฒนานวัตกรรมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ตัวชี้วัด มีกระบวนการและขั้นตอนการพัฒนาการวิจัยและ
พัฒนานวัตกรรมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

กลยุทธ์ ศึกษาเอกสารและนวัตกรรมจากแหล่งการเรียนรู้ต่าง ๆ

เป้าประสงค์ที่ 2 ครูได้รับการพัฒนาด้านการใช้กระบวนการวิจัยและ
นวัตกรรมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ตัวชี้วัด มีงานวิจัยและนวัตกรรมในการพัฒนาคุณภาพ
การศึกษา

กลยุทธ์ การอบรมเชิงปฏิบัติการการการจัดทำวิจัย และสร้าง
นวัตกรรมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

กลยุทธ์ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่ายการศึกษาในระดับ
สพป., สพม. และระดับอุดมศึกษา

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาการประเมินโดยระบบออนไลน์

เป้าประสงค์ที่ 1 ผู้บริหารและครูได้รับการพัฒนาการประเมินโดย
ระบบออนไลน์

ตัวชี้วัด มีการพัฒนาการรูปแบบการประเมินโดยระบบออนไลน์

กลยุทธ์ ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องและศึกษารูปแบบการ
ประเมินโดยระบบออนไลน์จาก มหาวิทยาลัยนเรศวร

กลยุทธ์ อบรมเชิงปฏิบัติการการประเมินโดยระบบออนไลน์

กลยุทธ์ ประเมินผลการปฏิบัติงานและรวบรวมข้อมูลเข้าสู่
ระบบออนไลน์

เป้าประสงค์ที่ 2 ระบบการบริหารการประเมินโดยระบบออนไลน์ ที่มี
ประสิทธิภาพ

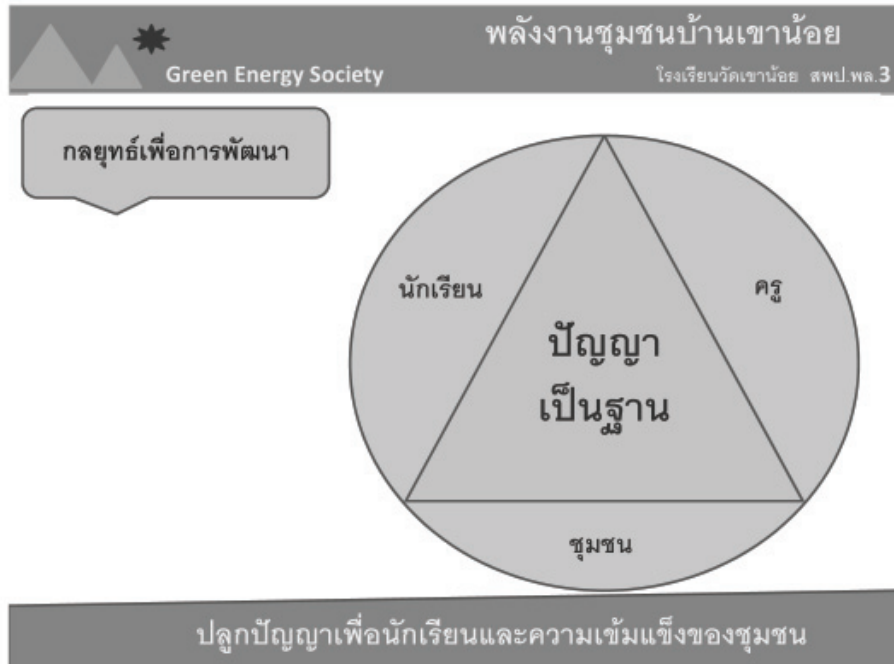
ตัวชี้วัด มีระบบการประเมินโดยระบบออนไลน์

กลยุทธ์ ส่งเสริมการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศให้สอดคล้องกับ
ระบบออนไลน์

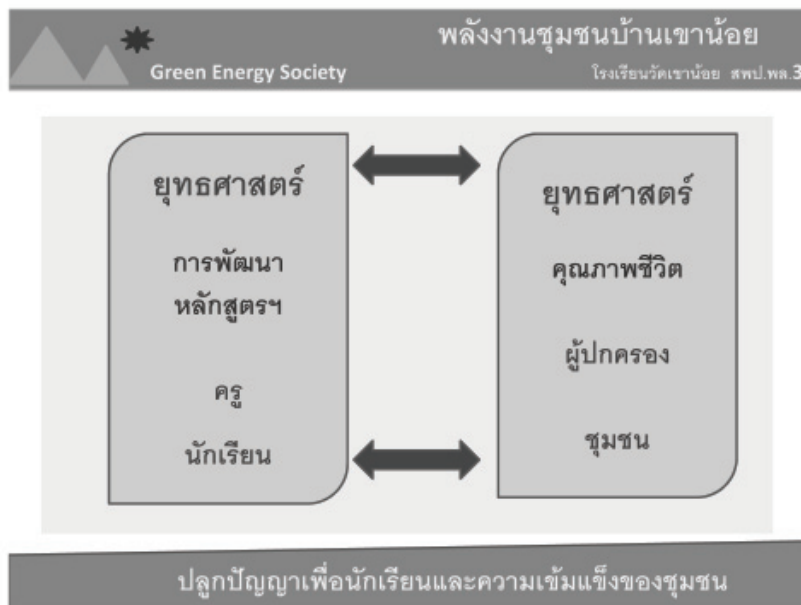


2.5 โรงเรียนวัดเขาน้อย

กลยุทธ์การพัฒนาของโรงเรียนวัดเขาน้อย



แผนภูมิ แสดงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาของโรงเรียนวัดเขาน้อย



3. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้บริหารและครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของ คณะศึกษาศาสตร์

3.1 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้บริหารและครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนขนาดเล็ก (พ.ศ. 2554-2555)

1) ยุทธศาสตร์แสวงหาผู้รู้ในโรงเรียนขนาดเล็ก

กลยุทธ์ การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก

กิจกรรม จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็กโดยการจัดการความรู้และจิตตปัญญาศึกษา

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. การสนับสนุนให้ครูในโรงเรียนที่มีความสามารถให้ความรู้

กับเพื่อนครู

3. จัดให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ข้ามโรงเรียน

4. จัดการประชุมกับเขตพื้นที่การศึกษาในการร่วมพัฒนาครู

กิจกรรม การให้ความรู้

1. การอบรมในโรงเรียน

2. การเรียนรู้โดยการปฏิบัติจริงจากครูที่มีความสามารถ

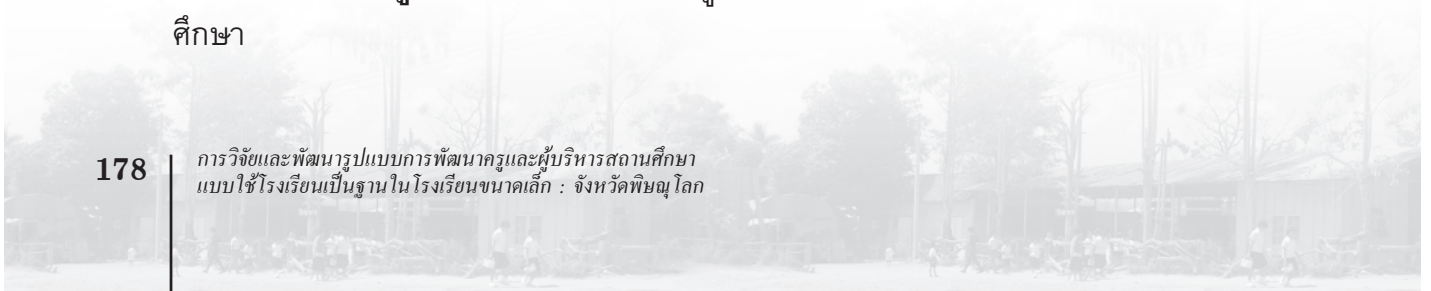
3. การจัดการความรู้ทั้ง F2F และเวทีเสมือนผ่าน ICT

4. ศึกษานิเทศก์ร่วมให้ความรู้กับครู

เวลา พฤศจิกายน 2554 - สิงหาคม 2555

ผู้รับผิดชอบ โรงเรียน ครูในโรงเรียน คณะศึกษาศาสตร์ เขตพื้นที่การ

ศึกษา



3) ยุทธศาสตร์ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน

กลยุทธ์ กิจกรรมส่งเสริม
1. การให้ความรู้การทำวิจัยในลักษณะการพาทำ
2. จัดเวทีให้ครูได้สะท้อนการเรียนรู้ผลการพัฒนาผู้เรียนจากงานวิจัย

กิจกรรม กิจกรรมวิจัย
1. ครูวิเคราะห์ปัญหาในชั้นเรียนและลงมือปฏิบัติการวิจัยพร้อมการเรียนรู้กระบวนการวิจัย

2. ครูแลกเปลี่ยนเรียนในโรงเรียนและระหว่างโรงเรียน

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

3.2 การนำเสนอการพัฒนาผู้บริหารและครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ขั้นตอนการพัฒนาผู้บริหารและครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คณะศึกษาศาสตร์ ได้ดำเนินการดังนี้

1) การวางแผน (P) ประกอบด้วย การสำรวจความต้องการของผู้บริหารและครู สำรวจองค์ความรู้จากภายนอกในรูปแบบต่าง ๆ และภายในตัวบุคคล ภายในสถานศึกษา เพื่อจัดทำแผนพัฒนาผู้บริหารและครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

2) การดำเนินการพัฒนาผู้บริหารและครูตามแผน (D) ซึ่งดำเนินการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเรียนรู้ด้วยตนเอง และการเรียนรู้จากวิทยากร

3) การตรวจสอบการดำเนินงานตามแผน (C) โดยพิจารณาจากตัวชี้วัดต่าง ๆ ตามที่กำหนด

4) การติดตาม ประเมินผลการพัฒนา (A) เพื่อนำผลสะท้อนกลับไปยังแผนข้างต้นว่าบรรลุตามจุดประสงค์ที่กำหนดหรือไม่ และเป็นการปรับปรุงการดำเนินงานในขั้นตอนต่อไป

3.3 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาผู้บริหารและครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาผู้บริหารและครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น คณะผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1) สร้างความเข้าใจให้ความรู้เรื่องอำนาจความสะดวก และจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้กับโรงเรียนในกลุ่มเป้าหมาย

2) ประสานงานไปยังเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อให้ทำการประสานงานกับโรงเรียน และให้มีส่วนร่วมในการนิเทศติดตามโรงเรียนในกลุ่มเป้าหมาย

3) ดำเนินการพัฒนาโดยใช้กระบวนการพัฒนาผู้บริหารและครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

จากขั้นตอนดังกล่าวข้างต้นจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน คุณภาพครู และคุณภาพผู้บริหาร

ข้อเสนอแนะ

1. โรงเรียนควรมีการดำเนินการพัฒนาผู้บริหารและครูตามแผนที่กำหนดไว้และทำการติดตามและประเมินผลเป็นระยะ ๆ

2. โรงเรียนควรใช้กระบวนการวิจัยในการศึกษาผลสำเร็จของการพัฒนาโรงเรียน โดยผู้บริหารดำเนินการในลักษณะวิจัยสถาบันและครูทำวิจัยในชั้นเรียน

3. คณะศึกษาศาสตร์ควรดำเนินการพัฒนาผู้บริหารและครูตามแผนที่กำหนดไว้ในลักษณะการให้ความรู้ การเอื้ออำนวยความสะดวก การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การร่วมนิเทศแบบกัลยาณมิตร

4. เขตพื้นที่การศึกษาควรมีการให้ความรู้ เสริมพลัง ร่วมนิเทศแบบกัลยาณมิตร ร่วมเผยแพร่การพัฒนาของโรงเรียนเพื่อใช้เป็นแบบอย่างในการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก



บรรณานุกรม

- กรมสามัญศึกษา. (2544). **แนวทางสู่ SBM**. มปท.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). **รายงานการวิจัยและพัฒนานโยบายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- ขุนทอง ล้อเสวีวานิช (แปล) (2535). จาก **Alvil Toffler 1992. A New Power**. กรุงเทพมหานคร : รุ่งแสงการพิมพ์.
- จิตวิทยาการเรียนรู้ <http://www.slideshare.net/ICESasipron230334/ss-8913890>
สืบค้นเมื่อ 14 กันยายน 2554.
- ดิเรก วรณเศียร. (2547). **การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based management)**. <http://www.ed.gov/OR/ConsumerGuides/baseman.html>.
สืบค้นเมื่อวันที่ 13 สิงหาคม 2548.
- ทีศนา แชมมณี. (2550). **ศาสตร์การสอน : องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ**. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธีระ รุณเจริญ. (2545). **ปราชญ์กล่าวหาญและสัมา**. (บรรณาธิการ). **การบริหารเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- ธีระ รุณเจริญ. (2546). **การบริหารโรงเรียนในยุคปฏิรูปการศึกษา**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. **กระบวนการปฏิรูปเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน: การประเมินและการประกัน**. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น, 2545.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2535). **การวิจัยเบื้องต้น**. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2550). **การพัฒนา รูปแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. 1(1), 41-57.**
- ประเวศ วะสี. **ปฏิรูปการศึกษา ยกเครื่องทางปัญญาทางรอดจากความหายนะ**. กรุงเทพฯ : มูลนิธิสดศรีสฤษดิ์วงศ์. 2541.
- พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์. **รายงานการวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผนการปฏิรูปการผลิตและการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ : บริษัทพิมพ์ดี จำกัด. 2546.

- พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ และคณะ. (2544). **ภาวะวิกฤตและยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนา คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ระยะที่ 9-10 (พ.ศ. 2545-2554)**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี.
- พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ และคณะ. (2546). **รายงานการวิจัยเพื่อพัฒนาโยบาย และแผนการปฏิรูปการผลิตและการพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี.
- พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์. (2549). **รายงานการวิจัย เรื่อง คุณวุฒิของครูและคุณภาพงานครู**. เอกสารอัดสำเนา.
- พิชิต ฤทธิ์จัญญและคณะ. (2552). **สภาพและปัญหาการจัดการเรียนการสอนที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- พิมพ์พันธ์ เตชะคุปต์และพรทิพย์ แข่งขัน. (2551). **รายงานการวิจัย สมรรถนะครูและแนวทางการพัฒนาครูในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- มนตรี จุฬาวัดนทล. (2543). **นโยบายการผลิตและการพัฒนาครู**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- มนตรี จุฬาวัดนทล. (2543). **นโยบายการผลิตและการพัฒนาครู**. กรุงเทพฯ : สำนักงานปฏิรูปวิชาชีพครู สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี.
- รุ่ง แก้วแดง. (2544). **การบริหารโรงเรียนเป็นฐานกับการปฏิรูปการศึกษา**. มปท. มปป.
- วรัยพร แสงนภาพวร. (2550). **การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดเล็ก**. สำนักงานเลขาธิการ สภาการศึกษา เอกสารอัดสำเนา.
- วิทยากร เชียงกูร. (2550). **รายงานสภาวะการศึกษาไทย ปี 2549 / 2550 : จะแก้ ปัญหาและปฏิรูปการศึกษาอย่างเป็นระบบของค์รวมได้อย่างไร**. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- วิโรจน์ สารรัตนะ, (2546). **การบริหารการศึกษา : หลักการ ทฤษฎี หน้าที่ ประเด็น และบทวิเคราะห์**. (พิมพ์ครั้งที่ 4) กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์อักษรวิวัฒน์.
- วิโรจน์ สารรัตนะ, (2547). **การพัฒนาครูและผู้บริหารโรงเรียน: ในกระแสสังคมระยะเปลี่ยนผ่านและการปฏิรูป**. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. 27 (3):10-12.

- วิษณุ ทรัพย์สมบัติ. (2549). การพัฒนาวัฒนธรรมการประเมินการเรียนการสอน
ของครู : การฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานด้วยการสร้างเครือข่ายและ
การคิดสะท้อนอภิमान. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาคศึกษาวิจัยและ
จิตวิทยาการศึกษา บัณฑิตศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วีรพจน์ ลือประเสริฐกุล, (2535). หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ. ฉบับวันอาทิตย์ที่ 2 มิถุนายน
2539, หน้า 8.
- วีระ เมืองช้าง. (2551). การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กให้มีคุณภาพได้จริงหรือ... (เอกสาร
อัดสำเนา)
- ศศิธร เขียวกอ. (2548). การพัฒนาสมรรถภาพด้านการประเมินสำหรับครูโรงเรียน
ประถมศึกษา : การเปรียบเทียบผลการฝึกอบรมระหว่างการฝึกอบรมครู
แบบดั้งเดิมและแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต
ภาคศึกษาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา บัณฑิตศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2548). การวิเคราะห์พหุระดับ. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ :
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา. รายงานประจำปี 2550.
- สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา. ยุทธศาสตร์การพัฒนาครูและ
บุคลากร ทางการศึกษา ปี 2549-2551. (เอกสารอัดสำเนา)
- สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา. 2550. เอกสารประกอบการ
ประชุมเสนอผล “การติดตามสภาวะการณ์ครูรายจังหวัด (Teacher Watch)”.
เอกสารอัดสำเนา.
- สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา. (2550). การวิจัยการติดตาม
สภาวะการณ์ครูรายจังหวัด (Teacher Watch) และการพัฒนาตัวแบบการพัฒนา
ครู ที่สนองตอบสภาวะการณ์และปัญหาในการทำงานของครู. กรุงเทพฯ :
สำนักพิมพ์ คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2542). การยกย่องครูผู้มีผลงานดีเด่น. กรุงเทพฯ : สำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2546). รูปแบบการจัดการศึกษา
ในโรงเรียนขนาดเล็ก. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์
(ร.ส.พ.).

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2549). รายงานการประเมินโครงการ **ยกระดับคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2549). **โครงการนำร่องเพื่อวิจัยและพัฒนาสถานศึกษาขนาดเล็กที่ขาดโอกาสในการพัฒนา**. เอกสารประกอบการประชุมปฏิบัติการ วันที่ 7-8 สิงหาคม 2549 ณ โรงแรมโลตัส ปางสวนแก้ว จังหวัดเชียงใหม่.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **แผนยุทธศาสตร์การยกระดับคุณภาพครูทั้งระบบ 2552** (เอกสารอัดสำเนา)
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **ร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก**. นำเสนอต่อคณะกรรมการคุณภาพการศึกษา สพฐ.เอกสารอัดสำเนา.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2547). **ปฏิรูปครูสู้ฝัน**. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2551). **แผนยุทธศาสตร์การยกระดับคุณภาพครูทั้งระบบ**. (เอกสารอัดสำเนา).
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (มปบ.) **การจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก**. เอกสารอัดสำเนา.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). **รายงานการวิจัยและพัฒนา นโยบายและแผนการปฏิรูปการผลิตและการพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.ที.ซี.คอมมิวนิเคชั่น.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). **สถิติการศึกษาของประเทศไทย ปีการศึกษา 2550**. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2549). **รายงานผลการสังเคราะห์ผลการติดตามและประเมินการดำเนินงานปฏิรูปการศึกษา นับตั้งแต่ประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ถึงสิ้นสุดปีงบประมาณ 2548**. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2550). **คู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน**. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.

- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). การสังเคราะห์งานวิจัยและพัฒนา รูปแบบ
การบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
ของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ รุ่นที่ 2. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). รายงานการวิจัย สมรรถนะครูและ
แนวทางการพัฒนาครูในสังคมที่เปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค
จำกัด.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). สรุปผลการดำเนินงาน 9 ปี ของการปฏิรูป
การศึกษา (พ.ศ. 2542-2551). กรุงเทพฯ : วี. ที. ซี คอมมิวนิเคชั่น.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). สภาวะการศึกษาไทย ปี 2550 /2551
“ปัญหาความเสมอภาคและคุณภาพของการศึกษาไทย”. กรุงเทพฯ : วี. ที. ซี
คอมมิวนิเคชั่น.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2547). ข้อเสนอยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษา.
กรุงเทพฯ : บริษัท 21 เซ็นจูรี จำกัด.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2547). ข้อเสนอยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษา.
กรุงเทพฯ : บริษัท 21 เซ็นจูรี จำกัด.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2547). แนวทางการพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียน
เป็นฐาน. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2545). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ
พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2545. กรุงเทพฯ : บริษัท พริกหวาน
กราฟฟิค จำกัด.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2553). การวิจัยและพัฒนานโยบายการพัฒน
ครูและบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2553). ข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาคูและ
บุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2548). นโยบายการจัดการศึกษาสำหรับ
เด็กด้อยโอกาส. กรุงเทพมหานคร : พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2550). สถิติการศึกษาของประเทศไทย ปีการ
ศึกษา 2549. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดสหชัยบล็อกรการพิมพ์.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2548). สภาวะการขาดแคลนครูในระดับการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ : บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.

สำนักพัฒนาระบบบริหาร. (2545). เอกสารประกอบการศึกษาด້วยตนเอง หลักสูตร
ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา ตามเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครู
เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งสายงานบริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักงาน
คณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ.

สุรพล วัลสินธ์. (2545). โรงเรียนสมบูรณัแบบ. วารสารวิชาการ ปีที่ 5. (7), 32.

สุรศักดิ์ หลาบมาลา. (2545). การพัฒนาวิชาชีพครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. เอกสาร
ประกอบการสอน นักศึกษาปริญญาโทสาขาบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏธนบุรี.
(เอกสารอัดสำเนา).

อมรรัตน์ หมุดทอง. (2539). สังคมไทยยังไม่ก้าวไกลจากสังคมเกษตรอุตสาหกรรม.
กรุงเทพฯธุรกิจฉบับวันที่ 2 พฤษภาคม 2539.

อุทัย บุญประเสริฐ. (2543). การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของ
สถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based
Management). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

อุทัย บุญประเสริฐ. (2543). รายงานการวิจัยการศึกษาแนวทางการบริหารและการ
จัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
(School-Based Management). กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
แห่งชาติ.

Assessment of school-Based Management. (1996). **How School Make School-Based
Management Work.** [http://www.ed.gov/pubs/SER/SchbasedMgnt/
makework.html](http://www.ed.gov/pubs/SER/SchbasedMgnt/makework.html).

Cheng, Yin Cheong. (1996). **School Effectiveness and School-Based Management :**
A mechanism for Development. London : Falmer Press.

Cronbach, L.J. (1980). **Course Improvement Through Evaluation.** Teachers College
Record 64: 672-683.

Daresh J.C. and Playko M.A., (1992). **The Professional Development of School
Administrator.** New Jersey : Merrill Prentice-Hall.

David, Jane L. (1996). The Who, What, and Why of Site-Based Management.
Educational Leadership. 53, 4 (December 1995/January 1996) : 4-9.

- 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>
- Good, Carter Victor. (1973). **Dictionary of education (3rd ed.)**. New York : McGraw-Hill.
- Hoy, W.K., and Miskel, C.G., (2001). **Educational Administration: Theory, Research, and Practice**. 6th ed., New York : McGraw-Hill.
- Joyce, B., well, Calhoun, E. (2004). **Model of Teaching**. Boston : Allyn and Bacon.
- Keeves J.P. (1988). **Model and model building in education research, methodology and measurement an international handbook**. Oxford : Pergamon Press.
- Kwakman, K. (2003). Factors affecting teachers' participation in professional learning activities. *Teacher and Teacher Education* 19: 149-170.
- Myers , Dorothy and Stonehill ,Robert. (1993). **School-Based Management**. <http://www.ed.gov/OR/consumerGuides/baseman.html>.
- Owens, R.G., (2001). **Organizational Behavior in Education : Instructional Leadership and School Reform**. 7th ed., Boston : Allyn & Bacon.
- Powney, J., Edwards, S., Holroyd, C. & Martin, S. (1993). Towards more school-based training in Interchanged No 20. 3-13. Edinburgh : SOED.
- Procter, R. and Carmichael, P. (2006). **Interoperability, Exchange and User Engagement Paper presented as part of Panel on Collaboration and Engagement : the use of new technologies across the Teaching and Learning Research Program and the Applied Education Research Scheme**, June 2006, Manchester.
- Razik, T.A., and Swanson, A.D., 2001. *Fundamental Concepts of Educational Leadership*. 2nd ed., New Jersey : Merrill Prentice-Hall.
- Robbins, S.P. (1996). **Organization behavior : concepts controversies and applications**. (3rd ed.) Englewood Cliff N.J. : Prentice-Hall.
- Robinson, R. & Carrington, S. (2002). Professional development for inclusive schooling. *The international Journal of Educational Management*.

- Sabar, N., & Hashahar, A. (1999). School-focus in-service training : the key to restructuring schools. *Journal of In-service Education* 25(2) : 203-223.
- Sayfarth, J.T. (1999). *The Principal: New Leadership for New Challenges*. New Jersey : Prentice-Hall, Inc.
- Scribner, J. P. (1999). Professional development : Untangling the influence of work context on teacher learning. *Educational Administration Quarterly*. 35(2) : 238-266.
- Sergiovanni, T.J.(2001). **The Principalsip: A Reflective Practice Perspective**. 4th ed., Boston : Allyn & Bacon.
- Sergiovanni, T.J.; Burlingame, M.; Coombs, F.S.; and Thurston, P.W. (1999). **Educational Governance and Administration**. 4th ed., Boston : Allyn & Bacon.
- 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.
- Stoner, A.F. and Wanker, C. (1986). **Management (3rd ed)**. New Delhi : Prentice-Hall Privated.
- Tosi, H.L. and Carroll S.L. (1982). **Management : contingencies structure and process**. (2nd ed.) New York : John Wiley & Sons.
- Ubben, G.C.; Hughes, L.W.; and Norris, C.J. (2001). **The Principal : Creative Leadership for Effective Schools**. 4th ed., Boston: Allyn & Bacon.
- Unesco. (1986). *School based in-service training : a handbook*. Bangkok : UNESCO Regional Office for Education in Asia and the Pacific.



ภาคผนวก
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



แบบสอบถามคุณลักษณะต่าง ๆ ของโรงเรียน

1. จุดแข็งของโรงเรียน

.....

.....

.....

.....

2. จุดอ่อนของโรงเรียน

.....

.....

.....

.....

3. โอกาสของโรงเรียน

.....

.....

.....

.....

4. อุปสรรคของโรงเรียน

.....

.....

.....

.....

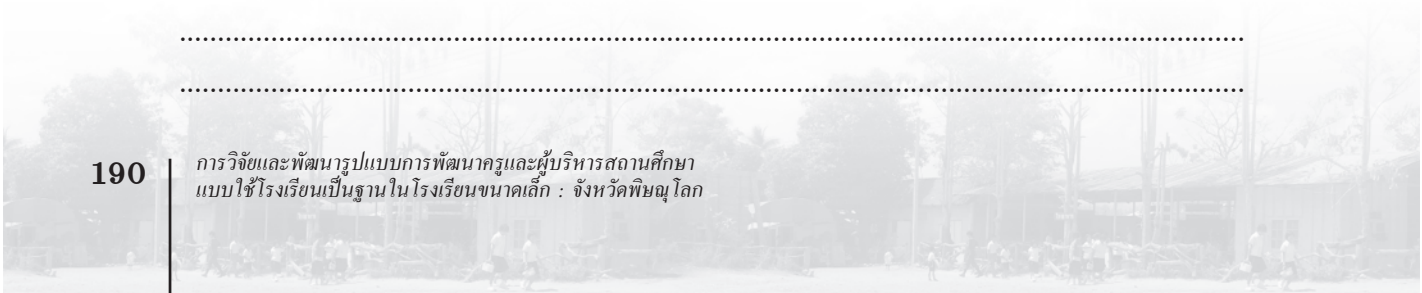
5. เป้าหมายของโรงเรียน

.....

.....

.....

.....



แบบสอบถามคุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้บริหารโรงเรียน

1. จุดแข็งของผู้บริหารโรงเรียน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. จุดอ่อนของผู้บริหารโรงเรียน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ความต้องการพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียน

.....

.....

.....

.....

.....

.....



**แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาเกี่ยวกับ
การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
ของครูผู้ปฏิบัติงานสอนในโรงเรียน โดยข้อความแบ่งออกเป็น 2 ตอน**

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน
ตอนที่ 2 การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง และเติมข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

(1) ชาย (2) หญิง

2. โรงเรียนตั้งอยู่ใน

(1) เขตเมือง ใกล้แหล่งชุมชน อยู่ใกล้แหล่งวิชาการ

(2) เขตห่างไกลชุมชนเมือง การเดินทางลำบาก อยู่ไกลแหล่งวิชาการ

3. สำเร็จการศึกษาระดับ

(1) อนุปริญญา หรือเทียบเท่า สาขา/วิชาเอก

(2) ปริญญาตรี สาขา /วิชาเอก

(3) ปริญญาโท สาขา /วิชาเอก

(4) ปริญญาเอก สาขา /วิชาเอก

(5) อื่นๆ โปรดระบุ

4. สอนในระดับชั้น

(1) อนุบาล (2) ประถมศึกษา (3) มัธยมศึกษา

5. สอนวิชา

6. ประสบการณ์ในการสอน.....ปี

7. ท่านเคยได้รับการศึกษาหรือผ่านการอบรมเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง

(1) ไม่เคย (2) เคย จำนวน.....ครั้ง

8. ท่านคิดว่าตัวท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางอยู่ในระดับ

(1) ดีมาก (2) ดี (3) ปานกลาง

(4) พอใช้ (5) ไม่ค่อยดี

ตอนที่ 2 การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง

1. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

| ข้อความ | เห็นด้วยอย่างยิ่ง | เห็นด้วย | ไม่เห็นใจ | ไม่เห็นด้วย | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
|--|-------------------|----------|-----------|-------------|----------------------|
| 1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เป็นเรื่องที่น่าสนใจ | | | | | |
| 2. การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางเป็นเรื่องที่ ทำทลายความสามารถของครู | | | | | |
| 3. ไม่มีความจำเป็นที่ครูต้องการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียน เป็นศูนย์กลาง | | | | | |
| 4. การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางเป็นเรื่องที่ยุ่งยาก | | | | | |
| 5. ข้าพเจ้าคิดว่าข้าพเจ้าถูกจำกัดบทบาทมากขึ้นในการ จัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง | | | | | |
| 6. ข้าพเจ้าอยากหาเวลาไปศึกษาหรืออบรมเพิ่มเติมเกี่ยวกับ การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง | | | | | |
| 7. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าคุณเองไม่ชอบการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียน เป็นศูนย์กลาง | | | | | |
| 8. ข้าพเจ้าจะทุ่มเทความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อให้การจัด การเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางประสบความสำเร็จ | | | | | |
| 9. ข้าพเจ้าอยากให้ผู้เรียนและผู้ปกครองเห็นประโยชน์ของ การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง | | | | | |

| ข้อความ | เห็นด้วยอย่างยิ่ง | เห็นด้วย | ไม่แน่ใจ | ไม่เห็นด้วย | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
|---|-------------------|----------|----------|-------------|----------------------|
| ข้าพเจ้ามีความเชื่อมั่นว่าการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางทำให้..... | | | | | |
| 10. ผู้เรียนสนใจและกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้มากขึ้น | | | | | |
| 11. ข้าพเจ้ามีความรู้กว้างขวางขึ้น และเป็นคนทันโลกทันเหตุการณ์ | | | | | |
| 12. ข้าพเจ้าเหน็ดเหนื่อยเพราะมีภาระมากขึ้น | | | | | |
| 13. ผู้เรียนรู้สึกมีความสุขมากขึ้น | | | | | |
| 14. ข้าพเจ้ากระตือรือร้นในการจัดการเรียนรู้ | | | | | |
| 15. ผู้เรียนกล้าแสดงความคิดเห็นและกล้าแสดงออกมากขึ้น | | | | | |
| 16. ข้าพเจ้าสามารถพัฒนาผู้เรียนได้ตรงตามศักยภาพ | | | | | |
| 17. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนมากขึ้น | | | | | |
| 18. ข้าพเจ้าเล็งเห็นความสำคัญของผู้เรียนมากขึ้น | | | | | |
| 19. ข้าพเจ้ารู้สึกภูมิใจในตนเอง | | | | | |
| 20. ผู้เรียนสามารถเรียนรู้จากแหล่งต่างๆ ได้มากขึ้น | | | | | |

2. ท่านมีความคิดเห็น / ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างไรเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

.....

.....

.....

.....

.....

“ขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาสะดวกเวลาตอบแบบสอบถามฉบับนี้”

การประเมินแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน.....

| มาตรฐานการประเมิน | ข้อเสนอแนะ |
|---|------------|
| 1. มาตรฐานด้านการใช้ประโยชน์ | |
| 1.1 ระบุผู้เกี่ยวข้องในการนำแผนไปใช้อย่างชัดเจน | |
| 1.2 มีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากทุกฝ่าย | |
| 1.3 มีการวางแผนการจัดทำแผนกลยุทธ์อย่างชัดเจน | |
| 1.4 กลยุทธ์มีการกำหนดเวลาไว้อย่างชัดเจนและทันเหตุการณ์ | |
| 1.5 มีการคำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินกลยุทธ์ | |
| 2. มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ | |
| 2.1 กลยุทธ์ที่จัดทำมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ | |
| 2.2 กลยุทธ์ที่จัดทำได้รับการยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง | |
| 2.3 กลยุทธ์ที่จัดทำขึ้นคุ้มค่างบประมาณต่าง ๆ ที่ใช้ไป | |
| 3. มาตรฐานด้านความเหมาะสม | |
| 3.1 กลยุทธ์ที่จัดทำสนองต่อความต้องการของทุกฝ่าย | |
| 3.2 มีการจัดทำข้อตกลงหรือสัญญากับผู้ที่เกี่ยวข้อง | |
| 3.3 กลยุทธ์ที่จัดทำไม่ล่วงละเมิดสิทธิ์ของบุคคลอื่น ๆ | |
| 3.4 กลยุทธ์ที่จัดทำมีแนวทางการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม | |
| 4. มาตรฐานด้านความแม่นยำ | |
| 4.1 จัดทำกลยุทธ์เป็นรูปเล่มและมีคำอธิบายครบถ้วน | |
| 4.2 มีการวิเคราะห์บริบทของสถานศึกษาก่อนดำเนินการ | |
| 4.3 มีการกำหนดวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน | |
| 4.4 มีแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างชัดเจน | |

ลงชื่อ

(.....)

ผู้ประเมิน

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง () และเติมข้อความลงในช่องว่าง.....
ให้ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

() 1. ชาย () 2. หญิง

2. อายุ.....ปี (นับจำนวนปีเต็ม)

3. อายุราชการ.....ปี (นับจำนวนปีเต็ม)

4. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษา.....ปี (นับจำนวนปีเต็ม)

5. วุฒิการศึกษาสูงสุด

() 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี () 2. ปริญญาตรี

() 3. ปริญญาโท () 4. ปริญญาเอก

() 5. อื่นๆ ระบุ.....

6. สาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา (หากจบมากกว่า 1 วุฒิการศึกษา และมีวุฒิด้านการบริหารการศึกษารวมอยู่ด้วย ขอให้ตอบสาขาวิชาการบริหารการศึกษา)

() 1. สาขาการบริหารการศึกษา () 2. สาขาอื่นที่ไม่ใช่สาขาการบริหารการศึกษา

7. ขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน มีนักเรียนทั้งหมด

จำนวนคน

ตอนที่ 2 พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

1. คำถามตอนที่ 2 นี้ประกอบไปด้วย 4 หมวด ได้แก่

หมวดที่ 1 พฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำ

หมวดที่ 2 พฤติกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจ

หมวดที่ 3 พฤติกรรมการบริหารด้านแรงจูงใจ

หมวดที่ 4 พฤติกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสาร

2. ข้อความในแต่ละข้อจะเป็นการบรรยายลักษณะพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ขอให้ท่านพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบโดยเปรียบเทียบกับพฤติกรรมการบริหารของท่านแล้วกรุณาตอบคำถามโดยการทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านคิดว่าข้อความนั้นสามารถอธิบายพฤติกรรมการบริหารของท่านได้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด เพียงข้อละหนึ่งช่องเท่านั้น

3. ในแต่ละช่องมีความหมาย ดังนี้

- 1 หมายถึง ข้อความนั้นอธิบายพฤติกรรมกรรมการบริหารของท่าน
ได้ตรงกับความเป็นจริงน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง ข้อความนั้นอธิบายพฤติกรรมกรรมการบริหารของท่าน
ได้ตรงกับความเป็นจริงน้อย
- 3 หมายถึง ข้อความนั้นอธิบายพฤติกรรมกรรมการบริหารของท่าน
ได้ตรงกับความเป็นจริงปานกลาง
- 4 หมายถึง ข้อความนั้นอธิบายพฤติกรรมกรรมการบริหารของท่าน
ได้ตรงกับความเป็นจริงมาก
- 5 หมายถึง ข้อความนั้นอธิบายพฤติกรรมกรรมการบริหารของท่าน
ได้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด



พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
หมวดที่ 1 พฤติกรรมการบริหารด้วยภาวะผู้นำ (Leadership)

| ข้อความ | พฤติกรรมกรรมการบริหาร | | | | |
|--|-----------------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. ข้าพเจ้าควบคุมดูแลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด | | | | | |
| 2. ข้าพเจ้ายึดกฎระเบียบและปฏิบัติกับทุกคนอย่างเสมอต้นเสมอปลาย | | | | | |
| 3. ข้าพเจ้ารับฟังเสียงส่วนใหญ่ของบุคลากรในการทำงานที่โรงเรียน | | | | | |
| 4. ส่วนใหญ่ข้าพเจ้าเป็นผู้ลงนามโดยมอบหมายงานไปให้ผู้อื่นรับผิดชอบงานแทน | | | | | |
| 5. ส่วนใหญ่ข้าพเจ้าจะเป็นผู้คิดงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ | | | | | |
| 6. ข้าพเจ้าใช้ความประนีประนอมกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอเมื่อมีความขัดแย้งหรือเมื่อมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน | | | | | |
| 7. ข้าพเจ้ายินดีและเต็มใจเสมอที่จะไปช่วยงานอื่นๆ นอกโรงเรียนเมื่อมีการร้องขอ | | | | | |
| 8. ข้าพเจ้าเป็นมิตรกับทุกคนในโรงเรียน | | | | | |
| 9. ข้าพเจ้ามีการทำงานที่เป็นระบบระเบียบชัดเจน | | | | | |
| 10. ตามปกติข้าพเจ้าตักเตือนผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผลการปฏิบัติงานไม่ดี | | | | | |
| 11. ข้าพเจ้านั้นการประสานงานให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด | | | | | |
| 12. ข้าพเจ้ารับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ | | | | | |
| 13. ข้าพเจ้าพยายามหลีกเลี่ยงการโต้แย้งกันในการทำงาน | | | | | |
| 14. ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าพบปะพูดคุยกับข้าพเจ้าได้โดยสะดวก | | | | | |
| 15. ข้าพเจ้าให้ความสำคัญกับระเบียบวิธีปฏิบัติที่เป็นทางการเป็นอย่างมาก | | | | | |
| 16. ข้าพเจ้าจะเป็นผู้สั่งการกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ | | | | | |
| 17. ข้าพเจ้าเป็นผู้มีความพิถีพิถัน ละเอียดยรอบคอบในการทำงาน | | | | | |
| 18. ข้าพเจ้าให้ความสำคัญเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาเสมือนเพื่อน | | | | | |
| 19. ข้าพเจ้ามีความมุ่งมั่นในการทำงานจนถึงที่สุด | | | | | |
| 20. ข้าพเจ้าชอบทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่เก่งและมีประสิทธิภาพ | | | | | |

| ข้อความ | พฤติกรรมการบริหาร | | | | |
|--|-------------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. ข้าพเจ้านั้นผลการปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายเป็นสำคัญ | | | | | |
| 22. ข้าพเจ้าให้ความสำคัญต่อการจัดทำบันทึกหรือการจัดทำแฟ้มเอกสาร | | | | | |
| 23. ข้าพเจ้าผลักดันผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนให้ได้ผลงานตามที่ต้องการ อยู่เสมอ | | | | | |
| 24. ข้าพเจ้ายินดีจะกำหนดให้มีการแยกแยะรายละเอียดของงาน อย่างเหมาะสม | | | | | |
| 25. ข้าพเจ้ายินดีช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีปัญหาส่วนตัว | | | | | |
| 26. ข้าพเจ้านั้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีผลงานตามเกณฑ์ที่กำหนด | | | | | |
| 27. ข้าพเจ้าไม่ชอบการเอาวัดเอาเปรียบกันในการทำงาน | | | | | |
| 28. ผู้ใต้บังคับบัญชามักมาปรึกษาปัญหาทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัว กับข้าพเจ้าอยู่เสมอ | | | | | |
| 29. ข้าพเจ้าให้การช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาทุกครั้งเมื่อจำเป็น | | | | | |
| 30. ข้าพเจ้านั้นการทำงานให้แล้วเสร็จตามระยะเวลา | | | | | |

ตอนที่ 3 ความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน

คำชี้แจง (1) ข้อความในแต่ละข้อจะเป็นการบรรยายกิจกรรมการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน ขอให้ท่านพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบ แล้วประเมินผลสำเร็จของการดำเนินการของท่านในแต่ละกิจกรรม แล้วกรูณาตอบคำถามโดยการทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงที่ท่านดำเนินการเพียงข้อละหนึ่งช่องเท่านั้น

(2) ในแต่ละช่องมีความหมายดังนี้

- 1 หมายถึง มีผลสำเร็จของการดำเนินการในเรื่องนั้น
น้อยที่สุด (ไม่เกิน 20%)
- 2 หมายถึง มีผลสำเร็จของการดำเนินการในเรื่องนั้น
น้อย (ไม่เกิน 21- 40%)
- 3 หมายถึง มีผลสำเร็จของการดำเนินการในเรื่องนั้น
ปานกลาง (ไม่เกิน 41- 60%)
- 4 หมายถึง มีผลสำเร็จของการดำเนินการในเรื่องนั้น
มาก (ไม่เกิน 61-80%)
- 5 หมายถึง มีผลสำเร็จของการดำเนินการในเรื่องนั้น
มากที่สุด (ไม่เกิน 81 - 100 %)



ความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานด้านการบริหารงานวิชาการ

| ข้อความ | พฤติกรรมการบริหาร | | | | |
|--|-------------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. การจัดทำหลักสูตรและการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาโดยบุคลากรของโรงเรียนมีความเหมาะสม และสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ | | | | | |
| 2. การจัดกระบวนการเรียนรู้แบบเน้นผู้เรียนมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนการสอน | | | | | |
| 3. การจัดการเรียนรู้ที่หลากหลายและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน | | | | | |
| 4. การวัดผลและการประเมินผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลายและต่อเนื่อง | | | | | |
| 5. การจัดระบบการประกันคุณภาพภายในโรงเรียน และจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน | | | | | |
| 6. การปรับปรุงคุณภาพของการศึกษาของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง | | | | | |
| 7. การใช้เทคโนโลยี สื่อการเรียนการสอนที่เหมาะสม และเอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน | | | | | |
| 8. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนและการแสวงหาแหล่งเรียนรู้ภายนอกโรงเรียนอย่างเป็นระบบ สอดคล้อง และเพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน | | | | | |
| 9. การพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพและส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน | | | | | |
| 10. การจัดกิจกรรมส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการและมีการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อการเรียนรู้ | | | | | |
| 11. การจัดการศึกษารูปแบบพิเศษสำหรับเด็กที่มีความบกพร่องทางร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม การสื่อสาร และการเรียนรู้ อย่างเหมาะสม | | | | | |
| 12. การวิเคราะห์สถานการณ์ของโรงเรียน เพื่อการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนา | | | | | |

| ข้อความ | พฤติกรรมการบริหาร | | | | |
|---|-------------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. การกำหนดเป้าหมาย นโยบาย มาตรการและกลยุทธ์การดำเนินงาน ได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน | | | | | |
| 14. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในการวางแผน และประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียน | | | | | |
| 15. การส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้เรียนเลือกทำกิจกรรมตามความสามารถ ความถนัด และความสนใจของตนเองอย่างมีความสุข | | | | | |
| 16. การสนับสนุนให้ผู้สอนจัดเนื้อหาและกิจกรรมการเรียนการสอน โดยคำนึงถึงความแตกต่างของผู้เรียนแต่ละคน | | | | | |
| 17. การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่มีการบูรณาการความรู้ต่างๆ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้ | | | | | |
| 18. การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยให้ผู้เรียนได้ฝึกทักษะ กระบวนการคิด วิเคราะห์ และลงมือปฏิบัติจริง | | | | | |
| 19. การส่งเสริมให้สถานศึกษาเป็นแหล่งเรียนรู้ชุมชน | | | | | |
| 20. การส่งเสริมให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการพัฒนาการเรียนรู้อของผู้เรียนที่บ้าน | | | | | |



ด้านการบริหารงานบุคคล

| ข้อความ | พฤติกรรมกรรมการบริหาร | | | | |
|---|-----------------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41. การตรวจสอบ การติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน อย่างเป็นระบบสม่ำเสมอ | | | | | |
| 42. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนกับ เกณฑ์มาตรฐานประกันคุณภาพอย่างต่อเนื่อง | | | | | |
| 43. การดำเนินการเกลี้ยอัตรากำลังครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยความเห็นชอบของหน่วยงานต้นสังกัด | | | | | |
| 44. การดำเนินการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง และทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ โดยความเห็นชอบของหน่วยงานต้นสังกัด | | | | | |
| 45. การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรในโรงเรียน ไปใช้ในการปรับปรุง พัฒนา และแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน อย่างต่อเนื่อง | | | | | |
| 46. การควบคุม กำกับ ดูแลการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนให้มี ความสอดคล้องกับนโยบาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ และวิธีการตามที่กฎหมายกำหนด | | | | | |
| 47. การรวบรวมข้อมูลประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนเงินเดือน และเพิ่มค่าจ้างแก่ครูและบุคลากรในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม | | | | | |
| 48. การวางแผนสนับสนุนและพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากร ทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง | | | | | |
| 49. การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนให้มี ความรู้ความสามารถและทักษะการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา | | | | | |
| 50. การอนุญาตให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ลาศึกษาต่อ มีความสอดคล้องกับนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน | | | | | |
| 51. การยกย่องเชิดชูเกียรติ ผู้ที่มีผลงานดีเด่น และมีคุณงามความดี ของโรงเรียนอยู่เป็นประจำ | | | | | |
| 52. การจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม และสิ่งอำนวยความสะดวก ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน | | | | | |
| 53. การจัดบุคลากร เข้าปฏิบัติงานในโรงเรียนเป็นไปด้วยความเหมาะสม | | | | | |

| ข้อความ | พฤติกรรมกรรมการบริหาร | | | | |
|--|-----------------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 54. การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบงาน (Job Description) ที่ชัดเจน สอดคล้องกับคุณวุฒิ และความรู้ความสามารถของครูและบุคลากร ในโรงเรียน | | | | | |
| 55. การบังคับบัญชาบุคลากรมีขั้นตอนและระเบียบวิธีการปฏิบัติ ที่ชัดเจน | | | | | |
| 56. การจัดทำและแก้ไขทะเบียนประวัติครูและบุคลากรในโรงเรียน อย่างเป็นระบบ | | | | | |
| 57. การขอและจัดทำทะเบียนเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้แก่ครู และบุคลากรในโรงเรียนมีความถูกต้อง สมบูรณ์ และทันเวลา | | | | | |
| 58. การจัดทำมาตรฐาน ภาระงานสำหรับครูและบุคลากรในโรงเรียน มีความเหมาะสม | | | | | |
| 59. การประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของครูและบุคลากร ทางการศึกษา มีหลักเกณฑ์ที่ถูกต้อง เหมาะสม และเป็นที่ยอมรับ ของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง | | | | | |
| 60. การสนับสนุนการสร้างเสริมให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีวินัย คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณของวิชาชีพ | | | | | |



ด้านการบริหารงานทั่วไป

| ข้อความ | พฤติกรรมการบริหาร | | | | |
|--|-------------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 61. การมีระเบียบข้อมูลข่าวสารสารสนเทศ เพื่อการบริหารและการเรียนการสอนที่เหมาะสมและเพียงพอ | | | | | |
| 62. การจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และระบบการบริหารงานในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ | | | | | |
| 63. การแสวงหาความร่วมมือจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการสนับสนุนงานการศึกษาของโรงเรียน | | | | | |
| 64. การจัดทำแผนกลยุทธ์ และมีแผนปฏิบัติการประจำปีที่เป็นกรอบในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ | | | | | |
| 65. การจัดระบบการบริหาร และการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่ทันสมัย มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง | | | | | |
| 66. การกำหนดดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานด้านต่างๆ อย่างครอบคลุมเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ | | | | | |
| 67. การมีนวัตกรรมเพื่อการศึกษาที่ทันสมัยและเหมาะสมต่อการบริหารและพัฒนาการศึกษาของ โรงเรียน | | | | | |
| 68. การบำรุง ดูแล และพัฒนาอาคารสถานที่ของโรงเรียนให้อยู่ในสภาพที่มั่นคง ปลอดภัย และพร้อมจะใช้อุปโภคบริโภคได้ตลอดเวลา | | | | | |
| 69. การร่วมมือกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน และองค์กรต่างๆ ส่งเสริมความเข้มแข็งของโรงเรียนและชุมชน | | | | | |
| 70. การสำรวจสำมะโนครัวผู้เรียนอย่างครอบคลุม และทั่วถึง | | | | | |
| 71. การวางแผนรับนักเรียนที่สอดคล้อง เหมาะสม และสามารถรับนักเรียนได้ตามแผน | | | | | |
| 72. การดำเนินการประชาสัมพันธ์โรงเรียนมีความเหมาะสมและทั่วถึง | | | | | |
| 73. การร่วมมือกับหน่วยงานราชการและองค์กรเอกชนที่เกี่ยวข้อง ในการสนับสนุนและพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน | | | | | |
| 74. การออกกฎ ระเบียบ ประกาศ หรือข้อบังคับของโรงเรียนที่มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับนโยบาย และแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน | | | | | |

| ข้อความ | พฤติกรรมการบริหาร | | | | |
|---|-------------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 75. การกระจายอำนาจไปทั่วองค์กร ให้ฝ่ายต่างๆ ของโรงเรียน ได้รับผิดชอบและตัดสินใจเองได้ตามเหมาะสม | | | | | |
| 76. การเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน ตามความเหมาะสม | | | | | |
| 77. การบริหารในโรงเรียนมีความโปร่งใส และยึดหลักธรรมาภิบาล สามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลา และไม่มีเรื่องทุจริต เกิดขึ้นในโรงเรียน | | | | | |
| 78. การทำงานในโรงเรียนเป็นไปแบบไว้วางใจซึ่งกันและกัน และมีบรรยากาศการทำงานที่ดี | | | | | |
| 79. การบริหารกิจการของโรงเรียนเป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ของทางราชการ | | | | | |
| 80. การจัดทำรายงานประจำปี มีความสมบูรณ์ ถูกต้อง และมีการนำเสนอต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา | | | | | |

แผนการดำเนินงานทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาฯ

| กิจกรรม | ระยะเวลา |
|------------------------------------|-------------------------------|
| ติดต่อประสานงานกับโรงเรียนเป้าหมาย | พฤศจิกายน 2554 |
| ทดลองใช้รูปแบบ | พฤศจิกายน - มกราคม 2554 |
| ประเมินผลรูปแบบ | ธันวาคม 2554, กุมภาพันธ์ 2555 |
| สรุปผลการดำเนินงาน | มีนาคม 2555 |

โครงการวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา
แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ระยะที่ 1

ที่ปรึกษา

ดร.เอนก เพิ่มวงศ์เสนีย์
นางสาวสุทธาสินี วัชรบูล
นางโสภณา ตาแก้ว

เลขาธิการสภาการศึกษา
รองเลขาธิการสภาการศึกษา
ผู้อำนวยการสำนักนโยบายด้านพัฒนาคุณภาพ
และมาตรฐานการศึกษา
ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานการศึกษา
และพัฒนาระบบการเรียนรู้

นางทิพย์สุดา สุขเมธเสนีย์

ผู้ทรงคุณวุฒิของโครงการ

รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรางศรี พณิชยกุล

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
ข้าราชการบำนาญ
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิชิต ฤทธิจรรณู

ผู้รับผิดชอบโครงการ

นางสาวสมรชนีกร อ่องเอิบ

หัวหน้ากลุ่มพัฒนาครู คณาจารย์
และบุคลากรทางการศึกษา สกศ.

ดร.สุรางค์ วีรกิจพาณิชย์

นักวิชาการศึกษาชำนาญการพิเศษ สกศ.

นายสำเนา เนื้อทอง

นักวิชาการศึกษาชำนาญการพิเศษ สกศ.

นางสาวพิกุล กันทะวัง

นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ สกศ.

นางสาวศนิชา ภาวโน

นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ สกศ.

นางสาววันวิสา สิงห์พ

นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ สกศ.

บรรณาธิการเอกสาร

นางสาวสมรชนีกร อ่องเอิบ

นักวิชาการศึกษาชำนาญการพิเศษ สกศ.

นายสำเนา เนื้อทอง

นักวิชาการศึกษาชำนาญการพิเศษ สกศ.

นางสาวณุตตรา แทนขำ

นักวิชาการศึกษาชำนาญการ สกศ.

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