



รายงานการวิจัยและพัฒนา  
รูปแบบการพัฒนาคู  
และผู้บริหารสถานศึกษา  
แบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
ในโรงเรียนขนาดเล็ก  
จังหวัดสงขลา

สิ่งพิมพ์ สกศ.อันดับที่ 31/2555

**S**ายงานการวิจัยและพัฒนา

**รูปแบบการพัฒนาคู  
และผู้บริหารสถานศึกษา  
แบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
ในโรงเรียนขนาดเล็ก**

**จังหวัดสงขลา**



สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

รายงานการวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครู  
และผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
ในโรงเรียนขนาดเล็ก : จังหวัดสงขลา

โดย

รองศาสตราจารย์สุเทพ สันติวรานนท์  
รองศาสตราจารย์ ดร. นิรันดร์ จุลทรัพย์  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จรัส อติวิทยาภรณ์  
อาจารย์ ดร. อมลวรรณ วีระธรรมโม  
อาจารย์ขนิษฐา สุวรรณศิริ  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ



สำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาการเรียนรู้  
สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา  
กระทรวงศึกษาธิการ



371.107 สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

ส 691 ร รายงานการวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหาร  
สถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก :  
จังหวัดสงขลา กรุงเทพฯ : 2555.

296 หน้า

1. ครูและการพัฒนา-วิจัย 2. ชื่อเรื่อง

**รายงานการวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา  
แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก : จังหวัดสงขลา**

สิ่งพิมพ์ สกศ.            อันดับที่ 31/2555

พิมพ์ครั้งที่ 1           กรกฎาคม 2555

จำนวน                 1,000 เล่ม

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

พิมพ์ที่                 บริษัท 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

สถานศึกษาขนาดเล็กเป็นสถานศึกษาที่มีลักษณะพิเศษมากกว่าสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่ ตลอดจนขนาดใหญ่พิเศษ ทั้งในแง่ของจำนวนนักเรียน จำนวนครู ความพร้อมของทรัพยากร ความสะดวกในการประสานงาน การคมนาคม และการติดต่อสื่อสาร โดยในงานวิจัยครั้งนี้สถานศึกษาขนาดเล็กเป็นสถานศึกษากลุ่มเป้าหมายที่มีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 300 คน ตามเกณฑ์ที่สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษากำหนด ซึ่งครูและผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กเป็นกลุ่มที่ควรให้ความสนใจเป็นพิเศษ เนื่องจากเป็นกลุ่มที่สถานที่ตั้งอยู่ไกลความเจริญขาดความพร้อมในด้านต่างๆตามที่ได้กล่าวมาข้างต้น ทำให้ครูและผู้บริหารสถานศึกษาบางคนหลีกเลี่ยงที่จะไปปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดเล็กเพราะเกรงจะขาดโอกาสในด้านต่างๆ รวมถึงครูและผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กจำนวนหนึ่งขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ขาดโอกาสในการพัฒนา จึงส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาซึ่งจากการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) พบว่า คุณภาพนักเรียนในสถานศึกษาขนาดเล็กมีปัญหา คือ มีโรงเรียนที่ไม่ผ่านการประเมินของ สมศ. ในรอบที่ 2 กว่า 500 โรงเรียน ซึ่งโรงเรียนเหล่านั้นเป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก ที่ต้องการความช่วยเหลืออย่างเร่งด่วน โดยเฉพาะการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา เพราะครูและผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณภาพย่อมส่งผลต่อการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ และส่งผลต่อนักเรียนที่มีคุณภาพต่อไป

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

และในการดำเนินการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ดำเนินการ 3 ระยะ ดังนี้

● **ระยะที่ 1 สร้างและพัฒนา รูปแบบการพัฒนา ปิงบประมาณ 2554 มีกิจกรรม ดำเนินการดังนี้**

- 1.1 กำหนดโรงเรียนกลุ่มเป้าหมาย 5 แห่ง
- 1.2 สร้างความเข้าใจในกรอบแนวคิดในการดำเนินการวิจัยกับคณะผู้วิจัย ครู ผู้บริหาร และผู้เกี่ยวข้องในสถานศึกษา 5 แห่ง
- 1.3 ศึกษาสภาพบริบท SWOT ความต้องการจำเป็นของสถานศึกษาโดยการ สอบถาม สังเกต สัมภาษณ์ สทนากลุ่ม (Focus Group)
- 1.4 ประชุมคณะผู้วิจัย ครู ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใน รายละเอียดเกี่ยวกับปฏิบัติการสร้างและปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหาร
- 1.5 เสนอรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารต่อผู้ทรงคุณวุฒิ
- 1.6 จัดทำคู่มือการทดลองใช้รูปแบบ แผนปฏิบัติการและกิจกรรมดำเนินงานในการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนา
- 1.7 เสนอรูปแบบแผนปฏิบัติการและกิจกรรมต่อสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

● **ระยะที่ 2 ทดลองใช้รูปแบบการพัฒนา ปิงบประมาณ 2555 มีกิจกรรม ดำเนินการ ดังนี้**

- 2.1 ประชุมคณะผู้วิจัย ครู ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความ เข้าใจในคู่มือ และแผนปฏิบัติการและกิจกรรมดำเนินงานในการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหาร
- 2.2 ดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาในสถานศึกษาทั้ง 5 แห่ง
- 2.3 ติดตามผลการดำเนินงานใช้รูปแบบการพัฒนาในสถานศึกษา
- 2.4 ประชุมผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายและผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อสรุปผลการดำเนินงาน และ ถอดบทเรียน ปรับปรุงรูปแบบการพัฒนา จัดทำร่างแนวทางในการพัฒนาครูและผู้บริหาร
- 2.5 นำเสนอและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนา กับเครือข่าย วิจัยภูมิภาคอื่น
- 2.6 เสนอรายงานผลการดำเนินงานต่อสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา



### ● ระยะที่ 3 ขยายผลสู่โรงเรียนเครือข่าย ปีงบประมาณ 2556

3.1 ประชุมคณะผู้วิจัย ครู ผู้บริหาร ผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาผลการพัฒนารูปแบบแนวทางการพัฒนาครูและผู้บริหาร และแผนปฏิบัติการและกิจกรรมการดำเนินงานในการขยายผลสู่โรงเรียนเครือข่ายขนาดเล็ก 5 แห่ง

3.2 ปฏิบัติการใช้และติดตามผลการใช้รูปแบบการพัฒนา ขยายผลในโรงเรียนเครือข่าย

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

3.4 นำเสนอและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลการใช้รูปแบบการพัฒนาในการขยายผลสู่โรงเรียนเครือข่ายกับเครือข่ายวิจัยภูมิภาคอื่น

3.5 เสนอรายงานผลการดำเนินการขยายผลสู่โรงเรียนเครือข่ายต่อสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

การวิจัยในปีงบประมาณ 2554 มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยศึกษา บริบท การวิเคราะห์ SWOT ความต้องการจำเป็นของสถานศึกษา สังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหาร ประเมินคุณภาพของรูปแบบ การปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหาร และเพื่อกำหนดแผนปฏิบัติการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กตามรูปแบบที่สร้างขึ้น เพื่อนำสู่การดำเนินงานระยะที่ 2 ปีงบประมาณ 2555

ซึ่งขอบเขตพื้นที่ดำเนินการคือโรงเรียนขนาดเล็กที่มีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 300 คนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลาเขต 1 จำนวน 5 แห่ง คือ โรงเรียนวัดพังก (ประชาพิทักษ์) ตำบลสนามชัย โรงเรียนบ้านชะแม โรงเรียนวัดดีหลวง ตำบลดีหลวง โรงเรียนสมเด็จเจ้าพะโคะ และโรงเรียนวัดนางเหล้า ตำบลชุมพล อำเภอสทิงพระ จังหวัดสงขลา โดยเลือกมาแบบเจาะจงและสถานศึกษายินดีเข้าร่วมโครงการ สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบศึกษาข้อมูลบริบทสถานศึกษา แบบสนทนากลุ่มและแบบประเมินคุณภาพของรูปแบบ ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลในการประเมินรูปแบบจากผู้ทรงคุณวุฒิใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณคือหาค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากข้อเสนอแนะ ผลการวิจัยพบว่า

ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กของโรงเรียนวัดพังก(ประชาพิทักษ์)และโรงเรียนวัดดีหลวง โรงเรียนบ้านชะแม โรงเรียนสมเด็จพระเจ้าพะโคะ โรงเรียนวัดนางเหล้า และรูปแบบพัฒนาครูและผู้บริหารของสถานศึกษาเครือข่าย(รูปแบบร่วม) จากผู้ทรงคุณวุฒิโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละมาตรฐานการประเมิน พบว่า มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ของรูปแบบโดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งในประเด็นความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบไปใช้ปฏิบัติจริงในโรงเรียน การสร้างความร่วมมือระหว่างผู้เกี่ยวข้อง และการจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการดำเนินงาน ยกเว้นรูปแบบของโรงเรียนบ้านชะแมในประเด็นความเป็นไปได้ในการสร้างความร่วมมือระหว่างผู้เกี่ยวข้องอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับมาตรฐานด้านความเหมาะสมของรูปแบบทุกสถานศึกษาและรูปแบบร่วมอยู่ในระดับมาก และในประเด็นความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน ความสามารถพื้นฐานของครูและผู้บริหาร แนวทางปฏิรูปการศึกษา แนวทางการประกันคุณภาพการศึกษา และ การพัฒนาทักษะวิชาชีพครูและผู้บริหารอยู่ในระดับมากเช่นกัน ส่วนรูปแบบพัฒนาครูและผู้บริหารในแต่ละสถานศึกษามีจุดเน้น ดังนี้

1. โรงเรียนวัดพังก(ประชาพิทักษ์)และโรงเรียนวัดดีหลวง เป็นโรงเรียนที่มีบริบทคล้ายคลึงกันจึงใช้รูปแบบเดียวกัน โดยเน้นการมีส่วนร่วมของสถานศึกษาประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชน และองค์กรต่างๆ โดยใช้กระบวนการ PDCA มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และการเรียนรู้ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการเรียนรู้ ประสิทธิภาพด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เกิดแนวปฏิบัติที่ดี ซึ่งได้กำหนดชื่อรูปแบบคือ

#### **PDCA: PSC2E Model**

2. โรงเรียนบ้านชะแม เน้นการพัฒนาชุดฝึกอบรม ด้วยวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง ใช้ระบบการนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วม โดยคำนึงถึงผลผลิตด้านครูและผู้บริหารที่จะส่งผลกระทบต่อคุณภาพนักเรียน ซึ่งได้กำหนดชื่อรูปแบบคือ

#### **PDCA: SDL Program Development Model**

3. โรงเรียนสมเด็จพระเจ้าพะโคะ เน้นกระบวนการพัฒนาตามวงจรพัฒนาคุณภาพเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม เรียนรู้จากการปฏิบัติที่ต่อเนื่อง เกิดนวัตกรรมพัฒนางานจากเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอก ซึ่งได้กำหนดชื่อรูปแบบคือ

#### **PDCA: SC3P Model**

4. โรงเรียนวัดนางเหล้า เน้นหลักการมีส่วนร่วม มีการเรียนรู้ร่วมกัน เรียนรู้จากสภาพจริง โดยใช้ระบบพี่เลี้ยงและการสอนงานจากเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก โดยมี

เป้าหมายเพื่อให้เกิดนวัตกรรมซึ่งเป็นคลังความรู้ในสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษา ซึ่งได้กำหนดชื่อรูปแบบคือ **PDCA: KWOS Process Model**

5. สถานศึกษาเครือข่าย (รูปแบบร่วม) เน้นการสร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายการเรียนรู้ของสถานศึกษาทั้ง 5 แห่ง โดยให้ทุกสถานศึกษามีส่วนร่วม มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นกระบวนการคุณภาพที่มีความต่อเนื่อง ส่งผลต่อการสร้างแนวปฏิบัติที่ดีต่อสถานศึกษาเครือข่ายซึ่งได้กำหนดชื่อรูปแบบคือ **PDCA: Par Sathingpra Model**

### ข้อค้นพบเพิ่มเติมจากการวิจัย มีดังนี้

#### 1. บุคลากร ซึ่งหมายถึง ครูและผู้บริหาร

จากการลงพื้นที่ พบว่า ผู้บริหารและครูในสถานศึกษาขนาดเล็ก ในกลุ่มเป้าหมาย มีขวัญกำลังใจในการทำงาน และมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานเพียงบางส่วนคิดเป็นร้อยละ 70 แต่บางส่วนประมาณร้อยละ 30 ที่ไม่อยากจะพัฒนาตนเอง เนื่องจากจะเกะเขี่ยจนอายุราชการ และเนื่องจากเป็นครูในพื้นที่ใกล้สถานศึกษามีอาชีพเกษตรกรรม และมีความเป็นอยู่ที่สบาย จึงไม่อยากจะเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนา ดังนั้นการจะทำการพัฒนาจึงต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ครูและผู้บริหารมีความต้องการที่จะพัฒนา

#### 2. คณะกรรมการสถานศึกษา

คณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายเป็นคณะกรรมการที่เข้ามามีส่วนร่วมในการดูแลสถานศึกษา ในเรื่องทั่วไป ส่วนใหญ่มักจะเป็นด้านกายภาพ ส่วนข้อเสนอแนะทางวิชาการที่เกี่ยวข้องเชิงลึกในการจัดการศึกษา ยังไม่ถึง ส่วนใหญ่จะมอบหมายหน้าที่ให้ผู้บริหารสถานศึกษา และครูเป็นผู้ตัดสินใจ

#### 3. ภาวะทางเศรษฐกิจของผู้ปกครอง

ในสถานศึกษากลุ่มเป้าหมาย พบว่า มีสถานศึกษาบางแห่งผู้ปกครอง มีเศรษฐกิจฐานะไม่ดีเท่าที่ควร ต้องทำงานเลี้ยงครอบครัวไปวันๆ ดังนั้นเวลาที่จะมาดูแลเอาใจใส่บุตรของตนเองจึงมีน้อย ส่วนใหญ่มอบภาระให้แก่ครูในสถานศึกษา

#### 4. การดูแลของเขตพื้นที่

การวิจัยในสถานศึกษาขนาดเล็กที่มีนักเรียนไม่เกิน 300 คน แต่ทางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1 ได้กำหนดความเป็นสถานศึกษาขนาดเล็กตามเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) กำหนดซึ่งมีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 120 คน และมีรูปแบบการนิเทศแบบเฉพาะ 120 คนนี้ ส่วนสถานศึกษาขนาดเล็กตามนิยามในการวิจัย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1 ได้มีระบบเครือข่ายการนิเทศ โดยศึกษานิเทศก์ 1 คน ดูแลสถานศึกษาที่มีบริบทและพื้นที่



ใกล้เคียง โดยเฉลี่ย 12 โรงเรียนต่อศึกษานิเทศก์ 1 คน แต่เนื่องจากมีจำนวนศึกษานิเทศก์น้อย และต้องดูแลหลายโรงเรียน ประกอบกับภาระงานของศึกษานิเทศก์ในเขตพื้นที่มีมาก ทำให้การดูแลบางช่วงขาดความต่อเนื่อง แต่จากการศึกษา พบว่า ศึกษานิเทศก์ มีการปรับปรุงรูปแบบการดูแลสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยมีทั้งรูปแบบการประสานแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ จึงทำให้การสื่อสารเกิดปัญหาน้อย

## 5. นักเรียน

เนื่องจากเป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวนนักเรียนมีน้อย และจำเป็นต้องรับทุกคนที่มีความประสงค์จะเข้าเรียน พื้นฐานของนักเรียนแต่ละคนมีความแตกต่างตั้งระดับครอบครัว การเลี้ยงดู เศรษฐฐานะ ทำให้ครูต้องจัดการเรียนการสอนที่ต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ทำให้การสอนของครูในบางช่วงล่าช้า ประกอบกับนักเรียนเหล่านี้ส่วนใหญ่ ไม่ได้มีเป้าหมายและให้ความสำคัญในการเข้าศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

## 6. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนารูปแบบ

- 1) ความร่วมมือของผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหาร ครู คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครองในชุมชน
- 2) การดำเนินการควรศึกษาจากข้อมูลที่แท้จริง เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์และต้องเป็นข้อมูลที่มาจากการร่วมคิดร่วมทำ
- 3) ผู้บริหารและครูต้องมีพลังจากภายใน มีแรงบันดาลใจ และมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาที่แท้จริง
- 4) การดูแลของศึกษานิเทศก์จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1
- 5) การสร้างเครือข่ายกับสถาบันอุดมศึกษา และสถาบันอุดมศึกษาต้องลงไปช่วยสร้างความเข้มแข็งให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืน

## ข้อเสนอแนะการวิจัย

### ● ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ควรสร้างความเข้าใจกับหน่วยงานระดับเขตพื้นที่ ได้แก่ ผู้บริหารระดับเขตพื้นที่ศึกษานิเทศก์ที่ดูแลรับผิดชอบสถานศึกษา ให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน และพร้อมที่จะช่วยสนับสนุน ส่งเสริมรูปแบบการพัฒนาและผู้บริหารให้เกิดผลดี และเกิดคุณภาพการศึกษา
2. ควรเร่งพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ครู คณะกรรมการสถานศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และทำความเข้าใจในรูปแบบและชี้แจงคู่มือการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา แต่ละแห่ง

3. กลยุทธ์การดำเนินการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้ประสบความสำเร็จ ต้องทำควบคู่กับการสร้างขวัญกำลังใจ และดำเนินการในลักษณะทั้งระบบ (Whole School Approach) โดยมีเป้าหมายเดียวกัน คือ มุ่งให้เกิดผลต่อผู้เรียนให้มากที่สุด

4. ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นกลไกสำคัญที่สุดที่จะนำไปสู่รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาประสบความสำเร็จ

#### ● ข้อเสนอแนะการนำผลวิจัยไปใช้

1. รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขนาดเล็กโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นรูปแบบที่มีความเฉพาะเจาะจง และเหมาะสมกับสถานศึกษาที่มีบริบทใกล้เคียงกัน เมื่อสถานศึกษาอื่นๆ จะนำไปใช้ อาจต้องมีการปรับรูปแบบให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาแต่ละแห่ง

2. กลยุทธ์การนำรูปแบบพัฒนาครูและผู้บริหารไปใช้ คือการไปเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา อาจจะทำให้ครูหรือผู้ที่เกี่ยวข้องบางส่วนไม่เห็นด้วย ดังนั้น จึงควรมี การวางแผน การชี้แจง และการสร้างแนวร่วม ให้เกิดความเข้มแข็ง และช่วยกันขับเคลื่อนให้เกิดการดำเนินรูปแบบเป็นไปอย่างดี

3. คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการที่จะทำ ให้ รูปแบบการพัฒนาครู และผู้บริหารในสถานศึกษาขนาดเล็กแต่ละแห่งประสบความสำเร็จ

4. ผู้บริหารและครูต้องศึกษาคู่มือให้เข้าใจ และดำเนินการตามแนวปฏิบัติที่กำหนดไว้และควรมีการวางแผนที่ชัดเจน ปฏิบัติจริงจัง เพื่อให้เกิดผลตัวครู

5. สถานศึกษาโดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างความมั่นใจให้เกิดแก่ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

#### ● ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. ควรนำรูปแบบพัฒนาครูและผู้บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กไปทดลองใช้หรือปรับใช้ กับสถานศึกษาอื่นๆ ที่มีบริบทใกล้เคียงกัน

2. ควรวิจัยศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กไปใช้

3. ควรศึกษาถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงคุณภาพครู คุณภาพผู้บริหารที่ใช้รูปแบบการพัฒนาทั้งระบบ

ชื่อวิจัย	การวิจัยและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก จังหวัดสงขลา
ผู้วิจัย	รองศาสตราจารย์สุเทพ สันติวรานนท์ รองศาสตราจารย์ ดร. นรินทร์ จุลทรัพย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จรัส อติวิทยากรณ์ อาจารย์ ดร. อมลวรรณ วีระธรรมโม อาจารย์ชนิษฐ์ สุวรรณคีรี
ปีงบประมาณ	2554

## บทคัดย่อ

การวิจัยในปีงบประมาณ 2554 มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยศึกษาความต้องการจำเป็น บริบท การวิเคราะห์ SWOT ของสถานศึกษา สังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหาร ประเมินคุณภาพของรูปแบบ ปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหาร และเพื่อกำหนดแผนปฏิบัติการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กตามรูปแบบที่สร้างขึ้น เพื่อนำสู่การดำเนินงานระยะที่ 2 ปีงบประมาณ 2555

ซึ่งขอบเขตพื้นที่ดำเนินการคือโรงเรียนขนาดเล็กที่มีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 300 คน ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1 จำนวน 5 แห่ง คือ โรงเรียนวัดพังก (ประชาพิทักษ์) ตำบลสนามชัย โรงเรียนบ้านชะแม โรงเรียนวัดดีหลวง ตำบลดีหลวง โรงเรียนสมเด็จพระเจ้าพะโคะ และโรงเรียนวัดนางเหล้า ตำบลชุมพล อำเภอสทิงพระ จังหวัดสงขลา ได้มาแบบเจาะจงและยินดีเข้าร่วมโครงการ สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบศึกษาข้อมูลบริบทสถานศึกษา แบบสนทนากลุ่มและแบบประเมินคุณภาพของรูปแบบ ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลในการประเมินรูปแบบจากผู้ทรงคุณวุฒิใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณคือหาค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากข้อเสนอแนะ ผลการวิจัยพบว่า

ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กของโรงเรียนวัดพังก (ประชาพิทักษ์) และโรงเรียนวัดดีหลวง โรงเรียนบ้านชะแม โรงเรียนสมเด็จพระเจ้าพะโคะ โรงเรียนวัดนางเหล้า และรูปแบบพัฒนาครูและผู้บริหารของสถานศึกษาเครือข่าย (รูปแบบร่วม) จากผู้ทรงคุณวุฒิโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละมาตรฐานการประเมิน พบว่า มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ของรูปแบบโดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งในประเด็นความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบไปใช้ปฏิบัติจริงในโรงเรียน การสร้างความร่วมมือระหว่างผู้เกี่ยวข้อง และการจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการดำเนินงาน ยกเว้นรูปแบบของโรงเรียนบ้านชะแมในประเด็นความเป็นไปได้ในการสร้างความร่วมมือระหว่างผู้เกี่ยวข้องอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับมาตรฐานด้านความเหมาะสมของรูปแบบทุกสถานศึกษาและรูปแบบร่วมอยู่ในระดับมาก และในประเด็นความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน ความสามารถพื้นฐานของครูและผู้บริหาร แนวทางปฏิรูปการศึกษา แนวทางการประกันคุณภาพการศึกษา และ การพัฒนาทักษะวิชาชีพครูและผู้บริหารอยู่ในระดับมากเช่นกัน ส่วนรูปแบบพัฒนาครูและผู้บริหารในแต่ละสถานศึกษามีจุดเน้น ดังนี้

1. โรงเรียนวัดพังก(ประชาพิทักษ์)และโรงเรียนวัดดีหลวง เป็นโรงเรียนที่มีบริบทคล้ายคลึงกัน จึงใช้รูปแบบเดียวกัน โดยเน้นการมีส่วนร่วมของสถานศึกษาประกอบด้วยผู้บริหาร ครู คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชน และองค์กรต่างๆ โดยใช้กระบวนการ PDCA มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และการเรียนรู้ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการเรียนรู้ ประสิทธิภาพด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เกิดแนวปฏิบัติที่ดี ซึ่งได้กำหนดชื่อรูปแบบคือ **PDCA:**

#### **PSC2E Model**

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

#### **Development Model**

3. โรงเรียนสมเด็จพระเจ้าพะโคะ เน้นกระบวนการพัฒนาตามวงจรพัฒนาคุณภาพเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม เรียนรู้จากการปฏิบัติที่ต่อเนื่อง เกิดนวัตกรรมพัฒนางานจากเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอก ซึ่งได้กำหนดชื่อรูปแบบคือ **PDCA: SC3P**

#### **Model**

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

5. สถานศึกษาเครือข่าย (รูปแบบร่วม) เน้นการสร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายการเรียนรู้ของสถานศึกษาทั้ง 5 แห่ง โดยให้ทุกสถานศึกษามีส่วนร่วม มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นกระบวนการคุณภาพที่มีความต่อเนื่อง ส่งผลต่อการสร้างแนวปฏิบัติที่ดีต่อสถานศึกษาเครือข่ายซึ่งได้กำหนดชื่อรูปแบบคือ **PDCA: Par Sathingpra Model**

**Research Title:** Research and Development on a Model for School-Based Developing of Teachers and School Administrators in Small Sized-Schools in Songkhla Province

**Researchers:** Associate Professor. Suthep Suntiwaranont, M.Ed.  
Associate Professor. Dr. Niran Chullasap, Ed.D.  
Assistant Professor. Dr. Charas Atiwithyaporn, Ed.D.  
Dr. Amonwan Werathummo, Ed.D.  
Miss. Kanit Suwankeeree, M.Ed.

**Year:** 2011

## Abstract

This research work under the 2011 fiscal year was aimed at constructing a model for school-based developing of teachers and school administrators in small sized-schools. The study involved need assessment of the schools and identification of SWOT analysis context for the schools, synthesis of model for development of teachers and administrators, quality assessment of the model, improvement of the development model and lay out the action plan of the constructed model for school-based development of teachers and administrators in small sized-schools for operation in the second phase in the 2012 fiscal year.

Five small sized schools with the number of students lower than 300 under the Office of Primary Educational Area 1 were chosen purposively for the study. These included Wat Phangkok (Prachaphithak) School in Sanamchai Sub-district, Baan Chamae School and Wat Deeluang School in Deeluang Sub-district, Somdet Chao Phakoh School and Wat Nanglao School in Choomphon Sub-district of Sathingphra District, Songkhla Province. The instrument used in the study consisted of School Context Study Form, Focus Group Form and Model Assessment Form. The quantitative analysis such as percentage, arithmetic means and standard deviations

was used for the analysis of model assessment by experts in the field. Suggestions and recommendations were analyzed using the qualitative analysis. The findings of the study reveal the following.

The outcomes of an assessment of the model for development of teachers and administrators in the small sized-schools, which include Wat Phangkok (Prachaphithak) School, Wat Deeluang School, Baan Chamae School, Somdetchao Phakhoh School, and Nanglau School and of an assessment for development of networking schools (shared model) by experts in the field are at the ‘high’ level. By individual assessment standard, it is found that the feasibility of the model as a whole is ‘high’, both in terms of implementation of the model in the schools, cooperation among persons involved and allocation of resources for operational support, with an exception of the model for Baan Chamae School where cooperation among persons involved falls on the ‘average’ level. The suitability of the assessment standard of the school model and the shared model falls on the ‘high’ level. The issues of suitability with the school context, basic capacity of the teacher and administrators, educational reform guideline, educational quality assurance guideline and professional skill development for teachers and administrators also fall on the ‘high’ level. The highlights of model for development the teachers and administrators in each school are the following.

1. Wat Phangkok (Prachaphithak) School and Wat Deeluang School share a similar context, thus using the same model focusing on the participation of the schools, which include the administrators, teachers, members of school board, communities and various organizations. The PDCA approach is applied for this model based on learning from practice and shared learning by exchanging and continuous operation to achieve efficiency on administration and learning management and effectiveness in students’ achievement for best practices. The model is defined as **PDCA: PSC2E Model**.

2. Baan Chamae School focuses on development of training kits through self-learning, using participative line supervision, with a view to producing teachers and administrators which may affect quality of students. The model is defined as **PDCA:SDL Program Development Model**.

3. Somdetchao Phakhoh School focuses on development process based on the quality cycle, participative learning, learning through continuous practice, thus creating innovation of development from internal and external cooperation networks. The model is defined as **PDCA: SC3P Model**.

4. Wat Nanglao School emphasizes participation, shared learning, and learning from real situation by using the mentoring and coaching system from both internal and external networks. This is aimed at creating innovation of knowledge base in the school having a direct effect on quality educational management. This model is defined as **PDCA: KWOS Process Model**.

5. Networking schools (shared model) emphasizes strengthening learning networking of all 5 schools, allowing participation, exchanging learning, and learning from practice. It is a continuous quality process having a direct effect on creating best practices among network schools. The model is defined as **PDCA: Par Sathingpra Model**.





## ประกาศคุณูปการ

การวิจัยและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก จังหวัดสงขลา เป็นโครงการความร่วมมือระหว่างสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กับ มหาวิทยาลัยทักษิณ ตามสัญญาเลขที่ 43/2554 ลงวันที่ 26 พฤษภาคม พ.ศ. 2554 โดยมีวัตถุประสงค์ ระยะที่ 1 ปีงบประมาณ 2554 เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก คณะผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ที่ได้ให้งบประมาณสนับสนุนการวิจัย จำนวน 400,000 บาท (สี่แสนบาทถ้วน)

ขอขอบพระคุณสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1 ที่ให้ความอนุเคราะห์นักวิจัยและให้ใช้โรงเรียนในสังกัดเป็นโรงเรียนกลุ่มเป้าหมาย

ขอขอบพระคุณ ท่านผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลาเขต 1 และ อาจารย์เกษม สุริยกันต์ คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ ที่ปรึกษาโครงการวิจัย

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิประกอบด้วยท่าน อาจารย์สมนึก มีแสง รองศาสตราจารย์ ดร.สุจิตรา จรจิตร อาจารย์ละเอียด นิมมะโน อาจารย์สมถวิล อัครกัณฑ์กร และ อาจารย์ศิวะ ทาทราย ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการประเมินคุณภาพของรูปแบบ และให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างสูงยิ่งในการปรับปรุงรูปแบบพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา ขอขอบพระคุณ คณะครู ผู้บริหาร และคณะกรรมการสถานศึกษา โรงเรียนกลุ่มเป้าหมาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สงขลาเขต 1 จำนวน 5 แห่ง ซึ่งกระจายอยู่ใน 3 ตำบล อำเภอสทิงพระ จังหวัดสงขลา คือ โรงเรียนวัดพังก (ประชาพิทักษ์) ตำบลสนามชัย โรงเรียนบ้านชะแม โรงเรียนวัดดีหลวง ตำบลดีหลวง โรงเรียนสมเด็จพระเจ้าพะโคะ และโรงเรียนวัดนางเหล้า ตำบลชุมพล ที่ให้ความร่วมมืออย่างดียิ่งในการสร้างและพัฒนารูปแบบ

ขอขอบพระคุณคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ ที่เอื้อเฟื้อสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ และขอขอบพระคุณนักวิจัยทุกท่านที่ได้ทุ่มเทกำลังสติปัญญา กำลังกายและกำลังใจจนทำให้การวิจัยครั้งนี้บรรลุตามวัตถุประสงค์ทุกประการ



คณะผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า รายงานการวิจัยนี้จะเกิดประโยชน์ในการพัฒนาครู  
และผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งรูปแบบที่ได้จะ  
ได้นำไปทดลองใช้ในโรงเรียนกลุ่มเป้าหมายในระยะที่ 2 ปีงบประมาณ 2555 และขยายผล  
ในโรงเรียนขนาดเล็กในระยะที่ 3 ปีงบประมาณ 2556 ต่อไป

คณะผู้วิจัย  
30 กันยายน 2554



# สารบัญ

	หน้า
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ก
บทคัดย่อ	ช
ประกาศคุณูปการ	ฅ
สารบัญ	ณ
สารบัญตาราง	ด
สารบัญภาพ	ท
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
สมมุติฐานของการวิจัย	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
ขอบเขตการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	8
<b>บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>11</b>
นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา	12
การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา	35
การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	58
การพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	73
สภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็ก	105
ครูมืออาชีพ	110
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	116
กรอบแนวคิดในการวิจัย	129
<b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย</b>	<b>131</b>
กลุ่มเป้าหมาย	131
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	132
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	135
การเก็บรวบรวมข้อมูล	135
การวิเคราะห์ข้อมูล	135



## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 4 ผลการวิจัย</b>	<b>137</b>
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาบริบทของสถานศึกษา ความต้องการจำเป็น	138
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาประเด็นที่สถานศึกษากำหนดพัฒนาครู และผู้บริหาร	159
ตอนที่ 3 ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหาร	161
ตอนที่ 4 ผลการประเมินคุณภาพรูปแบบการพัฒนาครู และผู้บริหารสถานศึกษา	167
ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ	174
ตอนที่ 6 ผลการปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหาร ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เข้าร่วมประชุม	177
ตอนที่ 7 แผนปฏิบัติการของสถานศึกษาในการพัฒนาครู และผู้บริหารสถานศึกษา	187
<b>บทที่ 5 สรุป อภิปราย และ ข้อเสนอแนะ</b>	<b>225</b>
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	225
สมมติฐานของการวิจัย	226
ขอบเขตการวิจัย	226
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	226
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	228
การเก็บรวบรวมข้อมูล	228
การวิเคราะห์ข้อมูล	228
สรุปผลการวิจัย	229
อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	230
ข้อเสนอแนะการวิจัย	233
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>235</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>243</b>

## สารบัญตาราง

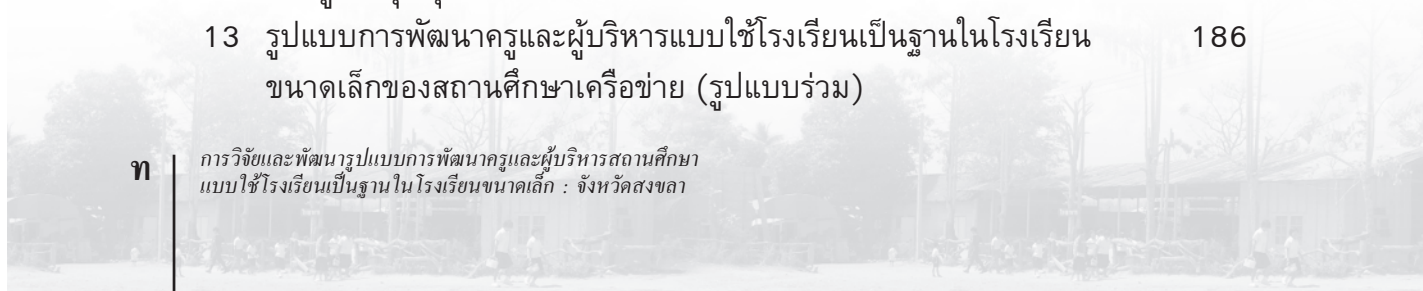
ตารางที่		หน้า
1	การเปรียบเทียบรูปแบบการฝึกอบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับรูปแบบการฝึกอบรมครูแบบเดิม	102
2	กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และจุดที่ควรพัฒนาโรงเรียนวัดพังกก(ประชาพิทักษ์)	139
3	กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และจุดที่ควรพัฒนาโรงเรียนวัดดีหลวง	142
4	กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และจุดที่ควรพัฒนาโรงเรียนบ้านชะแม	147
5	กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และจุดที่ควรพัฒนาโรงเรียนสมเด็จพระเจ้าพะโคะ	151
6	กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และจุดที่ควรพัฒนาโรงเรียนวัดนางเหล้า	156
7	ประเด็นพัฒนาครูและผู้บริหารตามรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กที่สถานศึกษากำหนด	160
8	ค่าเฉลี่ย และ ความหมายของผลการประเมินคุณภาพรูปแบบพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนวัดพังกก (ประชาพิทักษ์) และโรงเรียนวัดดีหลวง	167
9	ค่าเฉลี่ย และ ความหมายของผลการประเมินคุณภาพรูปแบบพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนบ้านชะแม	169
10	ค่าเฉลี่ย และ ความหมายของผลการประเมินคุณภาพรูปแบบพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนสมเด็จพระเจ้าพะโคะ	170
11	ค่าเฉลี่ย และ ความหมายของผลการประเมินคุณภาพรูปแบบพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนวัดนางเหล้า	171
12	ค่าเฉลี่ย และ ความหมายของผลการประเมินคุณภาพรูปแบบพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาของ สถานศึกษาเครือข่าย (รูปแบบร่วม)	172
13	ค่าเฉลี่ย และ ความหมายของผลการประเมินคุณภาพรูปแบบพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาของแต่ละสถานศึกษา และสถานศึกษาเครือข่าย โดยภาพรวม	173

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
14	รายละเอียดโครงการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ ของโรงเรียนวัดพังก (ประชาพิทักษ์)	188
15	รายละเอียดโครงการผลิตสื่อ และใช้สื่อเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ของผู้เรียนของโรงเรียนวัดพังก (ประชาพิทักษ์)	190
16	รายละเอียดโครงการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนวัดพังก (ประชาพิทักษ์)	192
17	รายละเอียดโครงการวิจัยเพื่อพัฒนาองค์กรของโรงเรียนวัดดีหลวง	194
18	รายละเอียดโครงการส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่นในการพัฒนาการเรียนรู้ ของโรงเรียนวัดดีหลวง	196
19	รายละเอียดโครงการจัดการเรียนรู้โดยโครงการงานของโรงเรียนวัดดีหลวง	198
20	รายละเอียดโครงการส่งเสริมและพัฒนาความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ของโรงเรียนบ้านชะแม	200
21	รายละเอียดโครงการจัดการเรียนรู้โดยใช้โครงการงานของโรงเรียนบ้านชะแม	201
22	รายละเอียดโครงการวิจัยและพัฒนาวัตกรรมการเรียนรู้ ของโรงเรียนบ้านชะแม	202
23	รายละเอียดโครงการนิเทศภายในของโรงเรียนสมเด็จพระเจ้าพะโคะ	204
24	รายละเอียดโครงการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่เน้นทักษะการคิดวิเคราะห์ ของโรงเรียนสมเด็จพระเจ้าพะโคะ	207
25	รายละเอียดโครงการเสริมสร้างกระบวนการที่จะนำไปสู่การจัดทำโครงการ ของโรงเรียนสมเด็จพระเจ้าพะโคะ	210
26	รายละเอียดโครงการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดนางเหล้า	214
27	รายละเอียดโครงการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง ของโรงเรียนวัดนางเหล้า	216
28	รายละเอียดโครงการเข้าค่ายภาษาอังกฤษสำหรับครูเพื่อเตรียมพร้อม สู่ประชาคมอาเซียนของโรงเรียนวัดนางเหล้า	218
29	รายละเอียดโครงการพัฒนาทักษะการสนทนาคิดของเครือข่าย สถานศึกษา 5 สถานศึกษา	220
30	รายละเอียดโครงการผลิตและใช้สื่อเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ของเครือข่ายสถานศึกษา 5 สถานศึกษา	222

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า	
1	แผนการดำเนินงานของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา การกระจายอำนาจในสถานศึกษา	21
2	แนวปฏิบัติการใช้โรงเรียนเป็นฐานในประเทศไทย	72
3	กรอบความคิดในการพัฒนารูปแบบพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก	130
4	รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียน ขนาดเล็กของโรงเรียนวัดพังก (ประชาพิทักษ์) และโรงเรียนวัดดีหลวง	162
5	รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียน ขนาดเล็กของโรงเรียนบ้านชะแม	163
6	รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียน ขนาดเล็กของโรงเรียนสมเด็จพระเจ้าพะโคะ	164
7	รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียน ขนาดเล็กของโรงเรียนวัดนางเหล้า	165
8	รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียน ขนาดเล็กของสถานศึกษาเครือข่าย (รูปแบบร่วม)	166
9	รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียน ขนาดเล็กของโรงเรียนวัดพังก (ประชาพิทักษ์) และโรงเรียนวัดดีหลวง ที่ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ	178
10	รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียน ขนาดเล็กของโรงเรียนบ้านชะแมที่ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ ของผู้ทรงคุณวุฒิ	180
11	รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียน ขนาดเล็กของโรงเรียนสมเด็จพระเจ้าพะโคะที่ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ ของผู้ทรงคุณวุฒิ	182
12	รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียน ขนาดเล็กของโรงเรียนวัดนางเหล้าที่ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ ของผู้ทรงคุณวุฒิ	184
13	รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียน ขนาดเล็กของสถานศึกษาเครือข่าย (รูปแบบร่วม)	186



# บทที่ 1

## บทนำ

### ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย

ครูและผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กถือเป็นกลุ่มที่ด้อยโอกาสทางวิชาชีพ เพราะสถานที่ทำงานส่วนใหญ่อยู่ห่างไกลความเจริญ ขาดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ครูและผู้บริหารบางคนหลีกเลี่ยงที่จะไปปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก เพราะเกรงจะขาดโอกาสในด้านต่าง ๆ ครูและผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กบางแห่งขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ขาดโอกาสในการพัฒนาต่าง ๆ จึงส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษา จากผลการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) พบว่า คุณภาพนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหา คือ มีโรงเรียนที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินของ สมศ.ในรอบที่ 2 กว่า 500 โรงเรียนเหล่านี้คือโรงเรียนขนาดเล็กซึ่งต้องการความช่วยเหลืออย่างเร่งด่วนโดยเฉพาะการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา และเป็นความจำเป็นในลำดับต้นๆ เพราะการมีครูและผู้บริหารที่มีคุณภาพย่อมส่งผลต่อการเรียนการสอนที่มีคุณภาพดังนั้นรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กที่เหมาะสมย่อมมีความแตกต่างไปจากโรงเรียนขนาดอื่น ๆ เพราะโรงเรียนขนาดเล็กมีครูไม่ครบชั้นหรือครูจำนวนจำกัด การประชุม อบรม สัมมนาเพื่อพัฒนาครูและผู้บริหารที่ผ่านมาผู้จัดต้องให้ครูและผู้บริหารเดินทางไปประชุม อบรม สัมมนานอกโรงเรียน ซึ่งสถานที่จัดตามโรงแรมหรือห้องประชุมสัมมนาที่อำเภอ จังหวัด หรือต่างจังหวัด ตามที่หน่วยงานนั้น ๆ กำหนด ผลเสียที่ตามมาคือ นักเรียนถูกทอดทิ้ง ทั้งที่มีครูไม่ครบชั้น ขาดการสอนทดแทน ผู้บริหารสถานศึกษาก็ต้องเสียเวลาเดินทาง แทนที่จะเอาเวลาดังกล่าวมา



ท่อมเทในการบริหารจัดการสถานศึกษา ยิ่งทำให้มาตรฐานด้านคุณภาพการศึกษามีช่องว่างห่างออกไปอีก ปัญหาดังกล่าวน่าจะมีการศึกษาวิธีการพัฒนาครูและผู้บริหารโดยใช้พื้นที่ปฏิบัติงานเป็นสถานที่พัฒนา โดยการพัฒนาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การดำเนินการพัฒนาครูและผู้บริหารในปัจจุบัน ยังขาดนวัตกรรมใหม่ๆ ส่วนใหญ่ใช้วิธีการฝึกอบรมแบบเหมารวม โดยให้วิทยากรบรรยาย หรือการจัดประชุมกลุ่มย่อย และสรุปความคิดเห็นต่อที่ประชุมใหญ่ การดำเนินการจัดอบรมแต่ละครั้งต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก เพราะเป็นการจัดอบรมพัฒนาตามโรงแรมใหญ่ๆ ในเมืองหรือ มหาวิทยาลัย ค่าใช้จ่ายจึงหมดไปกับการจ่ายค่าเดินทาง ค่าที่พักและอาหาร เพราะมีจำนวนผู้เข้ารับการอบรมแต่ละครั้งเป็นจำนวนมาก วิธีการบรรยายของวิทยากรเป็นการถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์ ในลักษณะการสื่อสารทางเดียว เนื้อหาสาระของการอบรม ผู้จัดอบรม (ส่วนใหญ่เป็นหน่วยงานในสวนกลาง) เป็นผู้กำหนดเรื่องที่จะอบรม บางครั้งเรื่องที่อบรมห่างไกลจากเหตุการณ์ความเป็นจริงของห้องเรียนหรือบริบทของสถานศึกษา และการอบรมมีผลกระทบต่อนักเรียนเพราะครูต้องทิ้งห้องเรียน ผู้บริหารต้องทิ้งสถานศึกษาและชุมชนมาเข้ารับการอบรม หลังการอบรมขาดการติดตามประเมินผลการนำความรู้ที่ได้จากการอบรมไปใช้ ผู้เข้ารับการอบรมจะมีความสนใจมากหากเรื่องอบรมมีความเกี่ยวข้องกับ การเพิ่มวิทยฐานะของครูและผู้บริหาร บางครั้งการอบรมจึงมุ่งที่ผลประโยชน์ของตัวบุคคลมากกว่าการนำผลการอบรมมาใช้แก้ปัญหาการเรียนการสอน และการพัฒนาสถานศึกษา ให้บรรลุแผนกลยุทธ์ศาสตร์ แผนปฏิบัติการเพื่อเข้าสู่มาตรฐานการศึกษาที่กำหนด

แนวทางการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาที่น่าสนใจแนวทางหนึ่งคือการพัฒนาในพื้นที่ปฏิบัติงาน เป็นการตอบโจทย์ที่เป็นปัญหาครูทั้งห้องเรียน และผู้บริหารทั้งโรงเรียน โดยเน้นไม่ให้ครูและผู้บริหารออกจากโรงเรียนไปเข้ารับการอบรมนอกสถานศึกษาซึ่งมีบริบทแตกต่างจากสภาพจริงของห้องเรียนและโรงเรียน การดำเนินงานจะช่วยลดค่าใช้จ่ายในการพัฒนา วิธีการพัฒนาจะเป็นไปตามธรรมชาติ สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของครูและผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละคนอย่างแท้จริง แนวทางดังกล่าว เป็นวิธีการพัฒนาทั้งครูและผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยร่วมกันขับเคลื่อนกิจกรรมการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนไปพร้อมๆ กันทั้งโรงเรียน มีจุดเน้นการพัฒนาที่เป็นเอกภาพ ยึดสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนเป็นหลัก โรงเรียนเป็นเจ้าของโครงการ ดำเนินการพัฒนาโดยกลุ่มครู กลุ่มผู้บริหารในโรงเรียนหรือโรงเรียนใกล้เคียงที่ได้รับการยอมรับ หรือผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญในพื้นที่ใกล้เคียงหรือในชุมชน การพัฒนาเกิดจากความสมัครใจของทุกฝ่ายโดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน แนวทางการดำเนินงานใช้กระบวนการร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมกันพัฒนาระหว่างผู้ให้และผู้รับการพัฒนา เน้นการฝึกปฏิบัติจริงในเนื้องานที่กำลังปฏิบัติ สอดคล้องกับงานในหน้าที่ การพัฒนา มีความ

ต่อเนื่องไม่ขาดช่วง มีกระบวนการที่ชัดเจน หลังการพัฒนามีกระบวนการติดตาม นิเทศช่วยเหลืออย่างใกล้ชิด และมีการประเมินผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาเป็นระยะ ลักษณะการพัฒนาเป็นภาระงานปกติ ไม่เป็นการสร้างภาระหรือกระทบงานในหน้าที่ แต่ทุกคนที่อยู่ในกระบวนการพัฒนาดังเป้าหมายในเรื่องคุณภาพผู้เรียนร่วมกัน รูปแบบการพัฒนาในลักษณะนี้จะสามารถแก้ปัญหาคุณภาพของครูและผู้บริหารในสถานศึกษาขนาดเล็กได้เป็นอย่างดี แต่รูปแบบวิธีการ ลักษณะการดำเนินงานที่เหมาะสม รวมทั้งประเด็นอื่นๆ ที่จะทำให้การพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ยังไม่มีผู้ศึกษาหรือพัฒนาแนวทางหรือรูปแบบที่ชัดเจนในการเผยแพร่เพื่อนำสู่การปฏิบัติในวงกว้าง จึงจำเป็นต้องศึกษาวิจัย และพัฒนารูปแบบและวิธีการที่เหมาะสมในแต่ละพื้นที่ ที่มีบริบทต่างกัน เพื่อนำเสนอต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สามารถนำไปพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งสอดคล้องกับกรอบนโยบายการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง คือ การพัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ คุณภาพครูยุคใหม่ คุณภาพสถานศึกษา และแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ และ คุณภาพการบริหารจัดการใหม่

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ เป็นสถาบันอุดมศึกษาในภาคใต้ ที่ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาที่มุ่งเน้นการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ทางด้านศึกษาศาสตร์ การให้บริการวิชาการแก่สังคมเพื่อพัฒนาทุนทางสังคม ให้คณะศึกษาศาสตร์เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้และเป็นแกนขับเคลื่อนของเครือข่ายการเรียนรู้ด้านศึกษาศาสตร์ (คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ. 2553) อีกทั้งสภามหาวิทยาลัยทักษิณมีนโยบายเกี่ยวกับการบริหารงานกลุ่มสาขาวิชา (Academic Cluster) ซึ่งได้กำหนดกลุ่มสาขาวิชา 4 กลุ่มสาขาวิชา ซึ่งหนึ่งในสี่กลุ่มสาขาวิชา คือ กลุ่มสาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และสังคมสันติสุขที่ต้องอาศัยการพัฒนาความร่วมมือกันระหว่างคณะศึกษาศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะอื่น ๆ องค์กรภายนอก และชุมชนที่เกี่ยวข้อง โดยมอบหมายให้คณะศึกษาศาสตร์เป็นแกนหลักในการดำเนินการ ซึ่งมหาวิทยาลัยกำหนดให้มีโครงการหลักคือ โครงการบูรณาการเพื่อพัฒนาการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำหรับในปีงบประมาณ 2553 คณะศึกษาศาสตร์ได้เสนอโครงการบูรณาการเพื่อพัฒนาวิชาชีพครู ซึ่งสภามหาวิทยาลัยทักษิณ ในการประชุมครั้งที่ 4/2553 เมื่อวันที่ 12 มิถุนายน 2553 ได้มีมติเห็นชอบ (รายงานการประชุมคณะกรรมการอำนวยการบริหารกลุ่มสาขาวิชา. 2554) จึงเห็นว่าโครงการ/กิจกรรมที่ดำเนินการพัฒนาในสถานศึกษาในลักษณะการวิจัยและบริการวิชาการเป็นการดำเนินงานตามภารกิจหลักที่สำคัญลักษณะหนึ่งที่จะให้บรรลุตามยุทธศาสตร์ของคณะศึกษาศาสตร์นโยบายของสภามหาวิทยาลัยทักษิณ และสำคัญที่สุดคือเกิดประโยชน์ในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพ โดยเฉพาะการพัฒนาเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาในโรงเรียนขนาดเล็กให้สามารถพัฒนาคุณภาพ

การศึกษาได้บรรลุตามเป้าหมาย ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน และสถานศึกษาเข้าสู่มาตรฐานที่สถานศึกษากำหนดได้

จากปัญหาและความสำคัญดังกล่าวจึงได้จัดทำโครงการการวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก จังหวัดสงขลา โดยมีวัตถุประสงค์สร้างรูปแบบการพัฒนา ประเมินผลการใช้รูปแบบการพัฒนา และเพื่อศึกษาผลการใช้รูปแบบการพัฒนาในการขยายผลสู่โรงเรียนเครือข่ายขนาดเล็ก อันจะเกิดประโยชน์ในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งครู ผู้บริหารสถานศึกษา องค์กรต่าง ๆ และชุมชนของสถานศึกษาในโครงการวิจัยได้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน พี่พาท้องถิ่น ทรัพยากรที่ในสถานศึกษาใกล้เคียง อันนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน และสถานศึกษาเข้าสู่มาตรฐานที่สถานศึกษากำหนดได้

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

### 1. วัตถุประสงค์ทั่วไป

เพื่อวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก จังหวัดสงขลา

### 2. วัตถุประสงค์เฉพาะ

2.1 เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก จังหวัดสงขลา สำหรับในปีงบประมาณ 2554 มีวัตถุประสงค์ดังนี้

2.1.1 เพื่อศึกษา บริบท การวิเคราะห์ SWOT ความต้องการจำเป็น ของสถานศึกษา

2.1.2 เพื่อสังเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานสู่การสร้างรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของสถานศึกษา

2.1.3 เพื่อประเมินคุณภาพของรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

2.1.4 เพื่อปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ให้เหมาะสม

2.2 เพื่อกำหนดแผนปฏิบัติการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก จังหวัดสงขลา ตามรูปแบบที่สร้างขึ้น เพื่อนำสู่การดำเนินงานระยะที่ 2 ปีงบประมาณ 2555

## สมมุติฐานของการวิจัย

รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก จังหวัดสงขลา มีความเป็นไปได้และมีความเหมาะสมที่สอดคล้องกับความต้องการและบริบทของสถานศึกษาสามารถที่จะนำไปใช้พัฒนาครูและผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษา

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ในระยะที่ 1 ปีงบประมาณ 2554 ได้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก จังหวัดสงขลา ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมในการสร้างรูปแบบ และผ่านการพิจารณาคุณภาพในมาตรฐานด้านความเป็นไปได้และความเหมาะสมจากผู้ทรงคุณวุฒิ ปรับปรุงจนสามารถนำไปใช้พัฒนาครูและผู้บริหารในสถานศึกษาได้ในระยะที่สอง ปีงบประมาณ 2555 และสามารถนำไปขยายผลเพื่อพัฒนาครูและผู้บริหารในโรงเรียนเครือข่ายขนาดเล็กในระยะที่ 3 และในวงกว้างต่อไป

2. ในการดำเนินการวิจัยทำให้สถานศึกษาได้มีการช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อพึ่งพาอาศัย ทรัพยากรร่วมกัน อีกทั้งเกิดการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกันระหว่างนักวิจัยสถานศึกษา ผู้เกี่ยวข้อง เครือข่ายระหว่างภูมิภาค

3. ผลวิจัยสามารถนำไปเผยแพร่ในเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสถานศึกษา โรงเรียนเครือข่าย เครือข่ายวิจัยแต่ละภูมิภาค และองค์กรที่เกี่ยวข้อง อีกทั้งการเผยแพร่ในรูปแบบการตีพิมพ์ลงวารสารระดับชาติ การนำเสนอในที่ประชุมวิชาการ จัดนิทรรศการ และ website ของคณะศึกษาศาสตร์ และของเขตพื้นที่การศึกษา

## ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยและพัฒนาในรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก จังหวัดสงขลา มีขอบเขตการดำเนินงาน ดังนี้

1. การวิจัยและพัฒนา มีระยะเวลาดำเนินการวิจัยต่อเนื่อง 3 ปี

2. แนวทางการพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นไปตามบริบทของสถานศึกษา นั่นคือในแต่ละสถานศึกษาอาจจะมีแนวทางการพัฒนาที่เหมือนกันหรือแตกต่างกันก็ได้ แต่ละสถานศึกษาได้มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการพึ่งพาทรัพยากรร่วมกัน

3. การวิจัยนี้ครอบคลุมประเด็น การศึกษาเอกสารงานวิจัยและองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อความเข้าใจในเรื่อง การพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน การวิเคราะห์บริบท SWOT และความต้องการจำเป็นของสถานศึกษาแต่ละแห่ง การยกย่องรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก การตรวจสอบและปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหาร การจัดทำแผนปฏิบัติการและกำหนดรายละเอียดเพื่อนำรูปแบบไปทดลองใช้การนำรูปแบบการพัฒนาไปทดลองใช้ในสถานศึกษา การประเมินผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนา สรุปผลและถอดบทเรียน การขยายผลสู่โรงเรียนเครือข่าย การนำเสนอรูปแบบและแนวทางที่เหมาะสมเพื่อนำไปปรับใช้ขยายผลต่อไป

4. ขอบเขตพื้นที่ดำเนินการในปีงบประมาณ 2554-2555 คือโรงเรียนขนาดเล็กที่มีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 300 คนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สงขลาเขต 1 จำนวน 5 แห่ง ซึ่งกระจายอยู่ใน 3 ตำบล อำเภอสทิงพระ จังหวัดสงขลา คือ โรงเรียนวัดพังก (ประชาพิทักษ์) ตำบลสนามชัย โรงเรียนบ้านชะแม โรงเรียนวัดดีหลวง ตำบลดีหลวง โรงเรียนสมเด็จพระเจ้าพะโคะ และโรงเรียนวัดนางเหล้า ตำบลชุมพล

5. ขอบเขตระยะเวลาการดำเนินการ

ในการดำเนินการวิจัย และพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ดำเนินการ 3 ระยะ ดังนี้

**ระยะที่ 1 สร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนา ปีงบประมาณ 2554**  
**มีกิจกรรมดำเนินการดังนี้**

1.1 กำหนดโรงเรียนกลุ่มเป้าหมาย 5 แห่ง

1.2 สร้างความเข้าใจในกรอบแนวคิดในการดำเนินการวิจัยกับคณะผู้วิจัย ครู ผู้บริหาร และผู้เกี่ยวข้องในสถานศึกษา 5 แห่ง

1.3 ศึกษาสภาพบริบท SWOT ความต้องการจำเป็นของสถานศึกษา โดยการสอบถาม สังเกต สัมภาษณ์ สทนากลุ่ม (Focus Group) หรือกิจกรรมอื่นๆ ตามความเหมาะสมและเป็นไปได้

1.4 ประชุมคณะผู้วิจัย ครู ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรายละเอียดเกี่ยวกับปฏิบัติการสร้างและปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหาร

1.5 เสนอรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารต่อผู้ทรงคุณวุฒิ

1.6 จัดทำคู่มือการทดลองใช้รูปแบบ แผนปฏิบัติการและกิจกรรมดำเนินงานในการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนา

1.7 เสนอรูปแบบ แผนปฏิบัติการและกิจกรรมต่อสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

**ระยะที่ 2 ทดลองใช้รูปแบบการพัฒนา ปิงบประมาณ 2555 มีกิจกรรมดำเนินการดังนี้**

2.1 ประชุมคณะผู้วิจัย ครู ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจในคู่มือ และแผนปฏิบัติการและกิจกรรมดำเนินงานในการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหาร

2.2 ดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาในสถานศึกษาทั้ง 5 แห่ง

2.3 ติดตามผลการดำเนินงานใช้รูปแบบการพัฒนาในสถานศึกษา

2.4 ประชุมผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายและผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อสรุปผลการดำเนินงานและถอดบทเรียน ปรับปรุงรูปแบบการพัฒนา จัดทำร่างแนวทางในการพัฒนาครูและผู้บริหาร

2.5 นำเสนอและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนา กับเครือข่ายวิจัยภูมิภาคอื่น

2.6 เสนอรายงานผลการดำเนินงานต่อสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

**ระยะที่ 3 ขยายผลสู่โรงเรียนเครือข่าย ปิงบประมาณ 2556**

3.1 ประชุมคณะผู้วิจัย ครู ผู้บริหาร ผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาผลการพัฒนารูปแบบ แนวทางการพัฒนาครูและผู้บริหาร และแผนปฏิบัติการและกิจกรรมการดำเนินงานในการขยายผลสู่โรงเรียนเครือข่ายขนาดเล็ก 5 แห่ง

3.2 ปฏิบัติการใช้และติดตามผลการใช้รูปแบบการพัฒนา ขยายผลในโรงเรียนเครือข่าย

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

3.4 นำเสนอและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลการใช้รูปแบบการพัฒนาในการขยายผลสู่โรงเรียนเครือข่ายกับเครือข่ายวิจัยภูมิภาคอื่น

3.5 เสนอรายงานผลการดำเนินขยายผลสู่โรงเรียนเครือข่ายต่อสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

## นิยามศัพท์เฉพาะ

**การวิจัยและพัฒนา** หมายถึง กระบวนการศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบ มุ่งพัฒนาทางเลือกหรือวิธีการใหม่ๆ เพื่อใช้ในการยกระดับคุณภาพงานหรือคุณภาพชีวิต มุ่งการนำผลไปใช้ประโยชน์เพื่อการแก้ปัญหา การวิจัยลักษณะนี้มีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนางานพัฒนาวิชาชีพ หรือการพัฒนาวิถีชีวิตของมนุษย์ เป็นการวิจัยที่จะช่วยให้ได้ทางเลือกหรือวิธีการใหม่ๆ ที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงทดลองในการวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา โดยเน้นกระบวนการสร้าง การทดลองใช้ เพื่อตรวจสอบคุณภาพ ซึ่งรูปแบบที่นำมาทดลอง คือ ปฏิบัติการ (Treatment) หรือตัวแปรต้น โดยมีดัชนีชี้คุณภาพของครู ผู้บริหาร และนักเรียนเป็นตัวแปรตาม

**รูปแบบ** หมายถึง โครงสร้างที่แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ ซึ่งได้จากการสร้างหรือพัฒนาขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎี เพื่อแสดงหรืออธิบายปรากฏการณ์ให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น หรือในบางกรณีอาจจะใช้ประโยชน์ในการทำนายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้นตลอดจนอาจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

**รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน** หมายถึง โครงสร้างที่แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีความคิดมาจากการบริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มาเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้การพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา ได้บรรลุตามความต้องการของสถานศึกษา ซึ่งเป็นรูปแบบที่กำหนดจากการมีส่วนร่วมของครูและผู้บริหาร ซึ่งมีลักษณะเหมาะสมกับสถานศึกษา ประหยัดค่าใช้จ่าย เน้นการพัฒนาในพื้นที่ที่ตรงสภาพปัญหาความต้องการ มีวิธีการที่หลากหลายที่ไม่กระทบต่อผู้เรียนและการปฏิบัติงานปกติ ได้เรียนรู้จากการปฏิบัติ มีความต่อเนื่องไม่ขาดตอน ยึดหลักการมีส่วนร่วม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งการพัฒนาครูและผู้บริหารตามแนวรูปแบบที่กำหนดจะต้องมุ่ง เพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียน สถานศึกษาเป็นเจ้าของโครงการที่ทุกคนสมัครใจและมีส่วนร่วม

**การพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน** หมายถึง กระบวนการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้นในแต่ละสถานศึกษา การดำเนินการทำภายในโรงเรียน โดยโรงเรียนเป็นเจ้าของโครงการหรือแผนการพัฒนา มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของครูและผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนากระบวนการบริหาร การจัดการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพผู้เรียน เป็นการพัฒนาที่ตอบสนองต่อสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียน มีครูผู้นำการปฏิบัติการเรียนรู้หรือบุคลากรภายนอกที่เกี่ยวข้องเป็นหลักในการพัฒนาเน้นการฝึกปฏิบัติจริงที่นำสู่โรงเรียนและห้องเรียน

มีการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมเรียนรู้ระหว่างผู้ให้และผู้รับการพัฒนา มีการนิเทศ ติดตามและ ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ใช้กระบวนการประเมินครบวงจร ที่ทำให้เกิดวัฏจักรของการพัฒนา ครูและผู้บริหารแบบยั่งยืน

**การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน** หมายถึง การบริหารจัดการศึกษาของ สถานศึกษาตามความต้องการจำเป็นของโรงเรียนและท้องถิ่นโดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้บริหาร สถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง สมาชิกในชุมชน นักเรียน และองค์กรอื่น ๆ มารวมพลังกันในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรและดำเนินการพัฒนากิจกรรม/งานของ สถานศึกษาในระยะสั้น และระยะยาวอย่างมีประสิทธิภาพ

**โรงเรียนขนาดเล็ก** หมายถึง สถานศึกษากลุ่มเป้าหมายที่มีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 300 คน ตามเกณฑ์ที่สำนักงานเลขาธิการการศึกษากำหนด สำหรับการวิจัยในปีงบประมาณ 2554 - 2555 สถานศึกษาที่เป็นกลุ่มเป้าหมายเป็นโรงเรียนระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1 จำนวน 5 แห่ง ซึ่งกระจายอยู่ใน 3 ตำบล อำเภอสทิงพระ จังหวัดสงขลา คือ โรงเรียนวัดพังก (ประชาพิทักษ์) ตำบลสนามชัย โรงเรียนบ้านชะแม โรงเรียนวัดดีหลวง ตำบลดีหลวง โรงเรียน สมเด็จเจ้าพะโคะ และโรงเรียนวัดนางเหล้า ตำบลชุมพล





## บทที่ 2

# เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก จังหวัดสงขลา ผู้วิจัยนำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา
  - 1.1 นโยบายการปฏิรูปการศึกษา
  - 1.2 นโยบายรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา
  - 1.3 นโยบายรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการ
  - 1.4 นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
  - 1.5 นโยบายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลาเขต 1
2. การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา
  - 2.1 คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 2.2 มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา
  - 2.3 สมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 2.4 ขีดความสามารถของสมรรถนะในการทำงาน
  - 2.5 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 2.6 กระบวนการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา
3. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
  - 3.1 ความเป็นมาและความหมาย
  - 3.2 หลักการ รูปแบบและลักษณะสำคัญของโรงเรียนที่บริหารแบบ SBM

- 3.3 ปัญหา ข้อเสนอแนะ และเงื่อนไขในการนำ SBM ไปสู่การปฏิบัติ
- 3.4 กลยุทธ์ที่ทำให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
- 3.5 ปัจจัยที่เอื้อและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้
- 3.6 การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในประเทศไทย
- 4. การพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
  - 4.1 ความหมายการฝึกอบรมครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน
  - 4.2 การฝึกอบรมครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน
  - 4.3 หลักการพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน
  - 4.4 องค์ประกอบการพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน
  - 4.5 วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
  - 4.6 ขั้นตอนการฝึกอบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
  - 4.7 ประเภทของผู้ให้การฝึกอบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
  - 4.8 ประโยชน์ของการฝึกอบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
  - 4.9 การนำแนวคิดการพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานสู่การปฏิบัติ
  - 4.10 ผลการศึกษาที่เกี่ยวกับการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
- 5. สภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็ก
- 6. ครูมืออาชีพ
- 7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 8. กรอบแนวคิดในการวิจัย

## 1. นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเป็นแนวทางสำหรับการบริหารจัดการทางการศึกษาให้มีทิศทางเดียวกัน ซึ่งมีนโยบายหลายระดับจากหน่วยงานที่แตกต่างกัน

### 1.1 นโยบายการปฏิรูปการศึกษา

#### 1.1.1 นโยบายการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษแรก (พ.ศ. 2542-2552)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2551) ได้กำหนดแนวทางในการดำเนินงานเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ ตามนโยบายการปฏิรูปการศึกษาดังนี้



การปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มีความมุ่งหมายที่จะจัดการเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์เป็นคนดีมีความสามารถและอยู่ร่วมกับสังคมอย่างมีความสุข การดำเนินงานตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีพลังและมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องยึดเงื่อนไขและหลักการสำคัญของการปฏิรูปการศึกษา ดังนี้

1) ยึดโรงเรียนเป็นศูนย์กลางในการตัดสินใจ (School Based Decision Making) เป็นแนวคิดที่มุ่งให้โรงเรียนมีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเอง โดยยึดประโยชน์ที่จะเกิดกับนักเรียนเป็นสำคัญ

2) การมีส่วนร่วม (Participation) กำหนดให้บุคคลหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษามีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการร่วมแสดงความคิดเห็นหรือร่วมกำกับดูแล เป็นต้น

3) การกระจายอำนาจ (Decentralization) การกระจายอำนาจด้านการบริหารจัดการศึกษาด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบ

4) ความรับผิดชอบตรวจสอบได้ (Accountability) มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและภารกิจของผู้รับผิดชอบ หลักความรับผิดชอบนี้ถือว่าใครได้รับมอบหมายหน้าที่ใดต้องรับผิดชอบทำงานนั้นให้เกิดผลที่ดีที่สุดและต้องสามารถตรวจสอบความสำเร็จได้ เพื่อเป็นหลักประกันคุณภาพการศึกษาให้เกิดขึ้น

ทั้งนี้ ได้แนวทางในการบริหารและการจัดการศึกษา อันจะนำไปสู่การปฏิรูประบบบริหารจัดการจากแบบเดิมที่เน้นการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลางไปสู่การบริหารแบบกระจายอำนาจโดยเฉพาะมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 กำหนดสาระสำคัญให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรงเพื่อให้การศึกษาสร้างคนและสร้างความรู้สู่สังคมคุณธรรม คุณภาพ สมรรถภาพและประสิทธิภาพต่อไป

### การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา

พศุทธิกายน พ.ศ. 2549 ว่า “เร่งรัดการปฏิรูปการศึกษาโดยยึดคุณธรรมนำความรู้มุ่งมั่นที่จะขยายโอกาสทางการศึกษาของประชาชนให้กว้างขวางและทั่วถึง โดยคำนึงถึงการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ เสริมสร้างความตระหนักในคุณค่าของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ความสมานฉันท์สันติวิธี วิธีประชาธิปไตย พัฒนา

คนโดยใช้คุณธรรมเป็นพื้นฐานของกระบวนการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงความร่วมมือของสถาบันครอบครัว ชุมชน สถาบันศาสนา และสถาบันการศึกษา การจัดการศึกษาจะเน้นการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาและท้องถิ่น รวมทั้งการมีส่วนร่วมของประชาชนและภาคเอกชนเพื่อให้การศึกษาสร้างคนและสร้างความรู้สู่สังคมคุณธรรมคุณภาพ สมรรถภาพและประสิทธิภาพ” และหนึ่งในนโยบายนั้น คือ การจัดการศึกษาจะเน้นการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาและท้องถิ่น ซึ่งถือว่าเป็นนโยบายสำคัญ ถ้าสามารถขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพ การศึกษาตามเจตนารมณ์แห่งนโยบายดังกล่าว ด้วยเหตุนี้กระทรวงศึกษาธิการจึงกำหนด มาตรการเพื่อนำนโยบายการกระจายอำนาจไปสู่การปฏิบัติ 5 มาตรฐาน ดังนี้

มาตรฐานที่ 1 จัดระบบการกระจายอำนาจด้านวิชาการงบประมาณ การบริหารบุคคลและการบริหารทั่วไปสำหรับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

มาตรฐานที่ 2 พัฒนาผู้บริหาร ศึกษาพิเศษ และครูแกนนำ ของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงและสามารถ ขยายผลได้เต็มพื้นที่

มาตรฐานที่ 3 นำร่องการบริหารจัดการแบบกระจายอำนาจใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีศักยภาพและความพร้อมในทุกเขตพื้นที่

มาตรฐานที่ 4 เปลี่ยนสถานะของอุดมศึกษาของรัฐบาลที่เป็นส่วน ราชการและมีศักยภาพและพร้อมเป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐตามความสมัครใจ ของแต่ละแห่ง

มาตรฐานที่ 5 จัดระบบการกระจายอำนาจไปสู่สถานศึกษาด้าน อาชีวศึกษาตามหลักการบริหารที่ใช้สถานศึกษาเป็นฐาน

จากนโยบายและมาตรการดังกล่าวประกอบกับมาตรา 39 แห่ง พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และมาตรา 44 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 กระทรวงศึกษาธิการ จึงได้กำหนดกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจาย อำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยกำหนดรูปแบบของการกระจายอำนาจ ดังนี้

- 1) รูปแบบโดยกำหนดการกระจายอำนาจไว้ในกฎหมาย
- 2) รูปแบบมอบอำนาจจากผู้มีอำนาจตามกฎหมายจากส่วนกลางไป สู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา
- 3) รูปแบบการแบ่งอำนาจ โดยการแบ่งอำนาจให้มีผู้ปฏิบัติราชการ

แทน



### สถานศึกษานิติบุคคล

นิติบุคคล หมายถึง บุคคลที่เกิดขึ้นตามที่กฎหมายกำหนด

นิติบุคคล หมายถึง บุคคลย่อมมีสิทธิและหน้าที่ตามบทบัญญัติแห่งประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์หรือกฎหมายอื่น ภายในขอบแห่งอำนาจหน้าที่หรือวัตถุประสงค์ ดังได้บัญญัติหรือกำหนดไว้ในกฎหมายข้อบังคับหรือตราสารจัดตั้ง

นิติบุคคล ต้องมีผู้แทนจะเป็นหนึ่งคนหรือหลายคนก็ได้ ทั้งนี้ตามที่กฎหมาย ข้อบังคับหรือตราสารจัดตั้งได้กำหนดไว้ตามความประสงค์ของนิติบุคคลย่อมแสดงออกโดยผู้แทนของนิติบุคคลอาจแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1) นิติบุคคลตามกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ เช่น ห้างหุ้นส่วนจำกัด ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล เป็นต้น กรอบอำนาจหน้าที่จะปรากฏตามวัตถุประสงค์ของแต่ละองค์กร

2) นิติบุคคลตามกฎหมายมหาชน ประเภทเฉพาะ หมายถึง องค์กรนิติบุคคลประเภทนี้จะมีพระราชบัญญัติเฉพาะขององค์กร เช่น รัฐบาล มหาวิทยาลัย และโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ เป็นต้น จะบริหารจัดการตามที่กฎหมายของแต่ละองค์กรกำหนดไว้ ซึ่งอาจไม่เหมือนกัน

3) นิติบุคคลตามกฎหมายมหาชน ประเภททั่วไป หมายถึง องค์กรที่กฎหมายกำหนดให้เป็นนิติบุคคล แต่ไม่ได้มีกฎหมายกำหนดไว้โดยเฉพาะ เช่น อบต. อุตสาหกรรมสถานศึกษาของรัฐที่สังกัดงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นต้น การบริหารจัดการจึงต้องอยู่ภายใต้กรอบที่กฎหมายบางฉบับกำหนดอำนาจหน้าที่ให้ แต่โดยส่วนใหญ่จะบริหารจัดการต้องอยู่ภายใต้กรอบการมอบอำนาจของผู้มีอำนาจเพื่อให้ดำเนินการบริหารจัดการได้ จึงจำเป็นต้องคำนึงถึงกฎหมาย กฎหมาย กฎหมายกระทรวง ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรี เป็นต้น จะบริหารโดยอำเภอใจไม่ได้

มาตรา 34 (2) และมาตรา 35 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 กำหนดให้จัดระเบียบบริหารราชการของเขตพื้นที่การศึกษา ให้สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเฉพาะที่เป็นโรงเรียนมีฐานะเป็นนิติบุคคลตั้งนั้นสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงมีฐานะเป็นนิติบุคคล และเป็นที่มาของคำว่า “โรงเรียนนิติบุคคล”

โรงเรียนนิติบุคคล หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาที่กฎหมายกำหนดให้มีฐานะเป็นนิติบุคคล มีอำนาจหน้าที่จัดการศึกษาตามที่กฎหมายกำหนดและการมอบอำนาจของเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการและรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ

การเป็นนิติบุคคลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่เหมือนการเป็นนิติบุคคลของโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ ซึ่งมีพระราชบัญญัติจัดตั้งตามพระราชบัญญัติองค์กรมหาชน พ.ศ. 2542 ซึ่งมีสิทธิและหน้าที่กำหนดไว้ชัดเจนในการบริหารและจัดองค์กร ตามกรอบอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด ออกกฎระเบียบเพื่อใช้บังคับออกคำสั่งทางการปกครอง ทำนิติกรรมที่ผูกพันองค์กรได้และรายได้ไม่ต้องนำส่งกระทรวงการคลัง เพื่อเป็นรายได้แผ่นดิน แต่โรงเรียนนิติบุคคลในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่มีพระราชบัญญัติจัดตั้งและไม่มีกลไกทางกฎหมายที่กำหนดให้ดำเนินการโดยเฉพาะเพียงแต่อาศัย อำนาจจากผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไปมอบอำนาจให้โรงเรียนและยังคงอยู่ภายใต้บังคับบัญชากำกับดูแลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียนนิติบุคคล มีวัตถุประสงค์เพื่อให้โรงเรียนจัดการศึกษาอย่างเป็นอิสระ คล่องตัว สามารถบริหารการจัดการศึกษาได้สะดวก รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และมีความรับผิดชอบ

โรงเรียนนิติบุคคล นอกจากมีอำนาจและหน้าที่ตามวัตถุประสงค์ข้างต้นแล้ว ยังมีอำนาจและหน้าที่ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการบริหารจัดการและขอบเขตการปฏิบัติหน้าที่ของโรงเรียนขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล สังกัดเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2546 ลงวันที่ 7 กรกฎาคม 2546 ดังนี้

เพื่อจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามกฎหมายการศึกษาแห่งชาติ และกฎหมายระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการมีข้อปฏิบัติ ดังนี้

1) ให้ผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้แทนนิติบุคคลในกิจการทั่วไปของโรงเรียนที่เกี่ยวกับบุคคลภายนอก

2) ให้โรงเรียนมีอำนาจปกครอง ดูแล บำรุง รักษา ใช้และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินที่มีผู้บริจาคให้ เว้นแต่การจำหน่ายอสังหาริมทรัพย์ที่มีผู้บริจาคให้โรงเรียน ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน

3) ให้โรงเรียนจดทะเบียนสิทธิหรือดำเนินการทางทะเบียนทรัพย์สินต่างๆ ที่มีผู้อุทิศให้หรือโรงการซื้อ แลกเปลี่ยนจากรายได้ของสถานศึกษาให้เป็นกรรมสิทธิ์ของสถานศึกษา

4) กรณีโรงเรียนดำเนินคดีเป็นผู้ฟ้องหรือถูกฟ้อง ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ดำเนินคดีแทนสถานศึกษาหรือถูกฟ้องร่วมกับสถานศึกษาถ้าถูกฟ้องโดยมิได้อยู่ในการปฏิบัติราชการในกรอบอำนาจ ผู้บริหารต้องรับผิดชอบเป็นการเฉพาะตัว

5) โรงเรียนจัดทำงบดุลประจำปีและรายงานสาธารณะทุกสิ้นปีงบประมาณ

## ความแตกต่างระหว่างสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลและไม่เป็นนิติบุคคล

สถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล เป็นสถานศึกษาที่มีสถานะเป็นนิติบุคคล แยกจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนั้นสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล จะต้องมีความรับผิดชอบในการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา กล่าวคือ ถ้าการบริหารจัดการของสถานศึกษาส่งผลกระทบต่อสิทธิของบุคคลภายนอก หรือทำให้บุคคลภายนอกได้รับความเสียหาย บุคคลภายนอกสามารถฟ้องสถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาต่อศาล สถานศึกษาบริหารจัดการไปละเมิดสิทธิของบุคคลภายนอก บุคคลภายนอกอาจฟ้องร้องเรียกค่าเสียหายได้ กล่าวคือ สถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลและผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องรับผิดชอบต่อการกระทำที่ส่งผลกระทบต่อบุคคลภายนอก จากผลของการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล ถ้าความผิด หรือความเสียหายที่เกิดขึ้นอยู่ภายใต้การบริหารจัดการตามกรอบที่กฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรี กำหนด ผู้บริหารก็ต้องรับผิดชอบเป็นการส่วนตัว ทางราชการจะจ่ายค่าเสียหายแทนให้ แต่ถ้าบริหารจัดการหรือสั่งการใดๆ โดยไม่อยู่ในกรอบที่กฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรีกำหนด ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องรับผิดชอบเป็นการส่วนตัว

สถานศึกษาที่ไม่เป็นนิติบุคคล การบริหารสถานศึกษาก็ดำเนินการเช่นเดียวกับสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล ที่แตกต่างจากสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล คือ บุคคลภายนอกจะฟ้องร้องให้สถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษารับผิดชอบต่อค่าเสียหายโดยตรงไม่ได้ บุคคลภายนอกต้องฟ้องสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นจำเลย แต่ถ้าผลของการฟ้องร้องเป็นความผิดที่ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารสถานศึกษาบริหารมิได้อยู่ภายใต้ระเบียบข้อบังคับของทางราชการ ผู้บริหารสถานศึกษาก็ต้องรับผิดชอบต่อ ชดเชยค่าเสียหายเป็นการส่วนตัวเช่นกัน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจะไล่เบี้ยจากผู้บริหารสถานศึกษาภายหลัง แต่ถ้าเป็นการบริหารภายในกรอบก็ไม่ต้องรับผิดชอบต่อ

### ความพร้อมด้านคุณลักษณะของสถานศึกษา

1) สถานศึกษาควรมีบทบาทหลักเป็นหน่วยทางการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของท้องถิ่น และควรเป็นหน่วยนำสังคมของชุมชนนั้น โดยอาศัยกรอบนโยบายที่กำหนดในระดับชาติเป็นแนวทาง ไม่ควรกำหนดบทบาทให้เป็นเพียงหน่วยงานรองรับนโยบายและสนองความต้องการของศูนย์อำนาจส่วนกลางเพียงอย่างเดียว



2) สถานศึกษามีคุณภาพและศักยภาพเพียงพอที่จะดำเนินการตามวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาได้ด้วยตนเอง ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องพัฒนาสถานศึกษาทุกแห่งให้มีคุณภาพและศักยภาพเพียงพอที่จะดำเนินการได้ด้วยตัวเองอย่างมีคุณภาพ สถานศึกษาใดที่พัฒนาไม่ได้คุณภาพตามมาตรฐาน จำเป็นต้องยุบ รวม หรือแปรสภาพเป็นแหล่งบริการทางการศึกษาในรูปแบบอื่น

3) สถานศึกษามีอิสระ ความคล่องตัวในการบริหารจัดการสถานศึกษา ภายใต้กรอบนโยบายที่กำหนดด้วยตนเอง ดังนั้นการตัดสินใจโดยสมบูรณ์ในการบริหารงานวิชาการ งานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปที่เป็นส่วนของสถานศึกษาจึงควรเบ็ดเสร็จอยู่ที่สถานศึกษา

4) สถานศึกษาทุกแห่งสามารถประกันคุณภาพได้ ดังนั้นสถานศึกษาจึงมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนการดำเนินการพัฒนาคุณภาพ และการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานและดัชนีชี้วัดคุณภาพที่สามารถตรวจสอบและเปิดเผยต่อสาธารณชนได้

5) สถานศึกษาควรมีการรวมพลังกันในการดำเนินงาน ดังนั้นการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงาน องค์กรและบุคคลทั้งภาครัฐและเอกชน และการรวมกลุ่มสถานศึกษา จึงเป็นแนวทางหลักในการเพิ่มประสิทธิภาพและเสริมพลังให้สถานศึกษาสามารถจัดบริหารได้กว้างขวางหลายรูปแบบ

### **การมีส่วนร่วมขององค์กรคณะบุคคลและผู้เกี่ยวข้องต่อการกระจายอำนาจ**

ผู้เกี่ยวข้อง คือ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลซึ่งได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานและผลการดำเนินงาน บุคคลทุกคนในองค์กรหรือสถานศึกษาก็คือ บุคคลที่มีความเป็นไปได้ว่าจะเป็นผู้เกี่ยวข้องในสถานศึกษา ดังต่อไปนี้

- 1) คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา
- 2) คณะอนุกรรมการ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา
- 3) คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และนิเทศการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา
- 4) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 5) สมาคมผู้ปกครองและครู
- 6) ชมรมเครือข่ายผู้ปกครอง
- 7) ชมรมศิษย์เก่า
- 8) ชุมชน



9) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

10) และอื่นๆ

กลุ่มต่างๆ เหล่านี้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการตัดสินใจต่างๆ ที่เกิดขึ้น ในสถานศึกษาหรือเป็นกลุ่มที่มีส่วนได้เสียในการจัดการศึกษาในท้องถิ่น และนักวิจัยได้ เห็นพ้องกันว่า การกระจายอำนาจการศึกษาให้สำเร็จและส่งผลดีต่อคุณภาพการศึกษาและ การเรียนการสอนจะต้องดำเนินการบนพื้นฐานของฉันทานุมัติในวงกว้าง ทั้งจากกลุ่มต่างๆ ที่จะต้องเข้ามาดำเนินการและกลุ่มผลประโยชน์ที่จะถูกกระทบจากการเปลี่ยนแปลง อาจกล่าวได้ว่า สถานศึกษามีความจำเป็นที่จะต้องสร้างฉันทานุมัติจากผู้มีส่วนร่วมหรือ ผู้เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาในลักษณะดังนี้

1) พิจารณาว่าใครบ้างที่มีส่วนได้ส่วนเสีย และมีผลประโยชน์อะไร ควรมีการวิเคราะห์ ทบทวนให้รอบคอบของกลุ่มบุคคลทุกกลุ่มที่มีส่วนได้ส่วนเสียอะไรจาก การจัดการศึกษา

2) จัดให้มีการตัดสินใจโดยกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือสาธารณชน ให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและพยายามให้เห็นว่ามีกระบวนการปฏิบัติที่โปร่งใส สุจริต ยุติธรรม การยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสาธารณชนจะมีความสำคัญมากจะเป็น กุญแจสำคัญในการได้รับฉันทานุมัติ

3) จัดประชุมสัมมนา เพื่อให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ รวมทั้งให้มีส่วนร่วม ในการตัดสินใจในสถานศึกษาตามความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง และแสดงให้เห็นว่า สถานศึกษามีความจริงใจรับฟังความคิดเห็นและยอมรับฉันทานุมัติ

4) ยอมรับบทบาทของกลุ่มต่างๆ สถานศึกษาจำเป็นที่จะต้องแสดงให้เห็นถึงความจริงใจ ในการยอมรับบทบาทของกลุ่มต่างๆ เช่น สมาคมผู้ปกครองและครู ชมรมศิษย์เก่า เครือข่ายผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาให้เข้ามามีส่วนร่วมในการ พัฒนาคุณภาพการศึกษา รวมไปถึงการที่สถานศึกษาได้รับฉันทานุมัติ ส่งผลให้สถานศึกษา มีพลังและความเข้มแข็งในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ลักษณะการมีส่วนร่วม การที่จะกำหนดหน้าที่ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือกลุ่มบุคคลจะมีลักษณะอย่างไร โดยทั่วไปแล้วลักษณะการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง หรือกลุ่มบุคคลในสถานศึกษาหรือในรูปคณะกรรมการ จะมีลักษณะ ดังนี้

1) ลักษณะของคณะกรรมการบริหาร จะมีอำนาจหน้าที่การวินิจฉัย สั่งการ หรือการตัดสินใจในภารกิจ ทั้งที่เป็นงานสำคัญและงานตามภารกิจกระจายอำนาจ 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป คณะกรรมการ

เขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการศึกษา และ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา

2) ลักษณะของคณะกรรมการที่ปรึกษา เป็นคณะกรรมการที่มีหน้าที่ ในการให้คำแนะนำปรึกษา สนับสนุน ส่งเสริมการบริหารแก่ผู้บริหารสถานศึกษาให้มีหน้าที่ ในการตัดสินใจ ตลอดจนการดำเนินงานหรือร่วมงานในบางเรื่อง ซึ่งคณะกรรมการที่ปรึกษา จะไม่ใช้การวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจ ส่วนใหญ่คณะกรรมการที่ปรึกษาจะให้ความ ร่วมมือในการระดมทรัพยากร เพื่อการศึกษาให้สถานศึกษาเกิดความคล่องตัวในการ บริหารงานมากที่สุด คณะกรรมการที่ปรึกษาได้แก่ สมาคมผู้ปกครองและครู ชมรมเครือข่าย ผู้ปกครอง ชมรมศิษย์เก่า ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น และได้นำเสนอเป็น แผนงานดังแสดงในภาพประกอบ 1 ดังนี้





ภาพประกอบ 1 แผนการดำเนินงานของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา  
การกระจายอำนาจในสถานศึกษา

สรุปได้ว่า การดำเนินงานตามนโยบายการปฏิรูปการศึกษา จะต้องดำเนินการทั้งระบบ โดยมีหลักการที่สำคัญ คือ การกระจายอำนาจให้โรงเรียนเพื่อให้โรงเรียนเป็นศูนย์กลางในการดำเนินงาน ตัดสินใจอย่างอิสระ ที่ยึดประโยชน์ต่อผู้เรียนเป็นสำคัญ แต่ต้องดำเนินการด้วยความโปร่งใส รับผิดชอบและสามารถตรวจสอบได้

### 1.1.2 นโยบายและยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง

#### วัตถุประสงค์ในการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์

1) เพื่อให้ได้นโยบายและยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง ด้านการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเรียนรู้สู่การปฏิบัติ

2) เพื่อเป็นกรอบในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง ด้านการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเรียนรู้

#### เป้าหมาย

พัฒนาคุณภาพคนไทยให้มีนิสัยและแรงบันดาลใจในการใฝ่เรียน ใฝ่รู้ คิดเป็น ทำเป็น สามารถเรียนรู้ แสวงหาความรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต มีความสามารถในการสื่อสาร สามารถคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหา ริเริ่มสร้างสรรค์ มีจิตสาธารณะ มีระเบียบวินัย รู้จักตนเองทั้งในภาวะผู้นำและผู้ตาม คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม มีคุณธรรม จริยธรรม มีศักยภาพ ทักษะ สมรรถนะในการดำเนินชีวิต เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการระดับสากลเพื่อเป็นพลังสำคัญในการเป็นพลเมืองไทยและพลเมืองโลก

#### หลักการ

1) ระบบการศึกษาไทยมีขีดความสามารถในการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพในมิติที่หลากหลายตามความต้องการของสังคมไทยในปัจจุบันนับแต่การศึกษาปฐมวัยเพื่อการวางรากฐานชีวิตที่ดีให้เด็กไทยทุกคน การศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการเป็นสมาชิกที่ของสังคม การศึกษาเพื่อการงานอาชีพและความสามารถในการแข่งขันของประเทศ รวมทั้งการเรียนรู้ตลอดชีวิตสำหรับคนไทยทุกเพศทุกวัย

2) ระบบการศึกษาที่มีคุณภาพสะท้อนถึงความหลากหลายทั้งรูปแบบเนื้อหา ผู้จัด ตลอดจนวิธีวัดผลประเมินผล เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการการเรียนรู้ของแต่ละกลุ่มเป้าหมายทั้งในและนอกระบบโรงเรียน โดยรัฐบาลลดบทบาทในการเป็นผู้จัดการศึกษาโดยตรงและรัฐบาลเป็นผู้ซื้อบริการการจัดการศึกษาเฉพาะกลุ่มเฉพาะประเด็น และ/หรือเฉพาะพื้นที่ จากสถาบันการศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กร

เอกชน และองค์การมหาชนมากขึ้น โดยรัฐทำหน้าที่กำหนดนโยบาย ติดตามประเมินผล และกำกับดูแลมาตรฐานการศึกษา พร้อมกับส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาจากทุกภาคส่วนของสังคมอย่างเต็มที่

3) ระบบการศึกษาที่มีคุณภาพต้องแสดงถึงความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาที่ระดมจากส่วนต่าง ๆ ด้วยการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพตอบสนองความต้องการของผู้เรียน และใช้การปฏิรูประบบการจัดการทางการเงินและงบประมาณ เพื่อสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับและประเภทอย่างต่อเนื่อง

### **นโยบายและยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองด้านการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเรียนรู้**

นโยบายที่ 1 ปรับเปลี่ยนหลักสูตร การเรียนการสอน การวัดและประเมินผล ทุกระดับ

นโยบายที่ 2 ปรับปรุงการผลิต การพัฒนา และการใช้ครู

นโยบายที่ 3 พัฒนาการบริหารจัดการและการกระจายอำนาจ

นโยบายที่ 4 ปรับและใช้ระบบการจัดสรรและการระดมทรัพยากรให้เป็นเครื่องมือในการยกระดับคุณภาพการศึกษาของชาติ

นโยบายที่ 5 ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต

### **กลไกขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง**

ภายใต้หลักการที่มุ่งลดขนาดการจัดการศึกษาของภาครัฐ แต่ให้รัฐเป็นผู้ซื้อบริการ/สนับสนุนการมีส่วนร่วม จัดและพัฒนาการศึกษาเฉพาะกลุ่มเป้าหมายเฉพาะประเด็น หรือพื้นที่จากสถาบันการศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน และองค์การมหาชน โดยรัฐทำหน้าที่กำหนดนโยบาย ติดตามประเมินผล และกำกับดูแลมาตรฐานการศึกษาเป็นหลักมากขึ้น เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพของคนไทยทุกช่วงวัยทั้งในระบบและนอกระบบโรงเรียน จึงได้กำหนดกลไกขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง เพื่อยกระดับคุณภาพดังนี้

1) นำร่องเครือข่ายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระดับภูมิภาค โดยมีมหาวิทยาลัยภูมิภาคที่มีความพร้อมเป็นผู้รับจ้างรัฐบาลบริหารจัดการเครือข่ายระดับพื้นที่จังหวัด เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนและคุณภาพผู้สอน โดยมีเงื่อนไขเวลาและแรงจูงใจในการจัดการระดับพื้นที่ที่ชัดเจน

2) ปฏิรูปการจัดการการเงินและงบประมาณให้สามารถกระตุ้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาทิ การเพิ่มเงินเดือนและเงินตอบแทน

ผลการปฏิบัติงาน (Performance bonus) ให้แก่ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ที่มีผลงานเชื่อมโยงกับคุณภาพผู้เรียนชัดเจน ควบคู่ไปกับการลดสวัสดิการด้านสุขภาพ เมื่อระบบการประกันสุขภาพแห่งชาติมีความพร้อม การจัดระบบอุดหนุนงบประมาณแก่องค์กร ครูหรือชมรมครูที่เป็นเครือข่าย ยกระดับคุณภาพการศึกษาในพื้นที่ขนาดเล็ก เป็นต้น

3) สนับสนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในทุกรูปแบบให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างเข้มข้นยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการดูแลเด็กปฐมวัย การส่งเสริมการมีแหล่งเรียนรู้ท้องถิ่น การมีงานทำ และการเรียนรู้ตลอดชีวิตของประชาชนทุกช่วงวัย

4) ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องของทบวงระบบการจูงใจ และผู้บริหารสถานศึกษา โดยวัดผลจากการปฏิบัติที่คุณภาพผู้เรียนให้เกิดเป็นผลโดยเร็ว

5) เน้นการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการลงทุนในการผลิตและพัฒนาสื่อการเรียนรู้ การศึกษา ตำราเรียน ที่มีคุณภาพ อาทิ เกมที่ส่งเสริมความคิดของคนทุกช่วงวัย เพื่อตอบโจทย์ที่หลากหลายในชีวิตคนไทย และส่งเสริมให้คนไทยทุกคนทั้งในและนอกระบบโรงเรียน มีแรงบันดาลใจและความใฝ่รู้ รวมทั้งทักษะการเรียนรู้ที่ดี

6) ใช้สื่อและการประชาสัมพันธ์ในการเชื่อมโยงให้ผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน ได้รับความรู้ ความเข้าใจและเข้ามามีส่วนร่วมเป็นพลังในการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความสำเร็จ

จากที่กล่าวมาข้างต้นทำให้เห็นว่าการปฏิรูปการศึกษาเป็นเรื่องที่สำคัญที่ผู้ที่เกี่ยวข้องต้องนำสู่การปฏิบัติ เน้นการกระจายอำนาจ ให้มีส่วนร่วมขององค์กรคุณบุคคลและให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคลสามารถที่จะพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามศักยภาพและบริบทของตนเอง

## 1.2 นโยบายรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

### 1.2.1 นโยบายรัฐบาล พ.ศ. 2552-2554

นายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ นายกรัฐมนตรี ได้แถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรีต่อที่ประชุมร่วมกันของรัฐสภา เมื่อวันที่ 30 ธันวาคม 2551 ณ กระทรวงการต่างประเทศ ซึ่งนโยบายการศึกษาได้กำหนดไว้เป็นส่วนหนึ่งของนโยบายสังคมและคุณภาพชีวิต รวม 8 ประการ ดังนี้

1) ปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบ โดยปฏิรูปโครงสร้างและการบริหารจัดการ ปรับปรุงกฎหมายให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญ และระดมทรัพยากร เพื่อการปรับปรุงการบริหารจัดการศึกษา ตั้งแต่ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานจนถึงระดับอุดมศึกษา พัฒนาครู พัฒนาระบบการคัดเลือกเข้าสู่มหาวิทยาลัย พัฒนาหลักสูตร รวมทั้งปรับ

หลักสูตรวิชาแกนหลักรวมถึงวิชาประวัติศาสตร์ ปรับปรุงสื่อการเรียนการสอน พัฒนาทักษะในการคิดวิเคราะห์ ปรับบทบาทการศึกษาออกโรงเรียนเป็นสำนักงานการศึกษาตลอดชีวิต และจัดให้มีศูนย์การศึกษาตลอดชีวิต เพื่อการเรียนรู้ที่เหมาะสมในแต่ละพื้นที่ ตลอดจนการส่งเสริมการกระจายอำนาจให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เพื่อนำไปสู่เป้าหมายคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นคุณธรรมนำความรู้อย่างแท้จริง

2) ส่งเสริมให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาทั้งระบบ โดยมุ่งเน้นในระดับอาชีวศึกษา และอุดมศึกษา เพื่อให้สนองตอบความต้องการด้านบุคลากรของภาคเศรษฐกิจ

3) พัฒนาครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้ได้ครูดี ครูเก่ง มีคุณธรรม มีคุณภาพ และมีวิทยฐานะสูงขึ้น ลดภาระงานครูที่ไม่เกี่ยวกับการเรียนการสอนตามโครงการคืนครูให้นักเรียน มีการดูแลคุณภาพชีวิตของครูด้วยการปรับโครงสร้างหนี้และจัดตั้งกองทุนพัฒนาคุณภาพชีวิตครูควบคู่ไปกับการลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่เน้นการพัฒนาเนื้อหาสาระและบุคลากร ให้พร้อมรองรับและใช้ประโยชน์จากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างคุ้มค่า

4) จัดให้ทุกคนมีโอกาสได้รับการศึกษาฟรี 15 ปี ตั้งแต่ระดับอนุบาล ไปจนถึงมัธยมศึกษาตอนปลาย พร้อมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการให้เกิดความเสมอภาคและความเป็นธรรมในโอกาสทางการศึกษาแก่ประชากรในกลุ่มผู้ด้อยโอกาส ทั้งผู้ยากไร้ ผู้พิการหรือทุพพลภาพ ผู้อยู่ในสภาวะยากลำบาก ผู้บกพร่องทางร่างกายและสติปัญญา และชนต่างวัฒนธรรม รวมทั้งยกระดับการพัฒนาศูนย์เด็กเล็กในชุมชน

5) ยกระดับคุณภาพมาตรฐานการศึกษาระดับอาชีวศึกษาและอุดมศึกษาไปสู่ความเป็นเลิศ โดยการจัดกลุ่มสถาบันการศึกษาตามศักยภาพ ปรับเงินเดือนค่าตอบแทนของผู้สำเร็จอาชีวศึกษาให้สูงขึ้น โดยภาครัฐเป็นผู้นำและเป็นแบบอย่างของการใช้ทักษะอาชีวศึกษาเป็นเกณฑ์กำหนดค่าตอบแทนและความก้าวหน้าในงาน ควบคู่กับการพัฒนาองค์ความรู้ นวัตกรรม ด้วยการเพิ่มขีดความสามารถด้านการวิจัยและพัฒนา

6) ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการกองทุนให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา ให้มีการประណอมและใกล้เคียงหนี้ รวมทั้งขยายกองทุนให้กู้ยืมเพื่อการศึกษาเพิ่มขึ้น เพื่อให้ประชาชนมีโอกาสในการเข้าถึงการศึกษาอาชีวศึกษาและปริญญาตรีเพิ่มขึ้น

7) ส่งเสริมให้เด็ก เยาวชน และประชาชน ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ เชิงสร้างสรรค์ อย่างชาญฉลาด เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้

8) เร่งรัดการลงทุนด้านการศึกษาและเรียนรู้อย่างมีบูรณาการในทุก ระดับการศึกษาและในชุมชน โดยใช้พื้นที่และโรงเรียนเป็นฐานบูรณาการทุกมิติ และยึดเกณฑ์การประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาเป็นหลัก



ในการยกระดับคุณภาพโรงเรียนที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน และส่งเสริมความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยไปสู่การเป็นศูนย์กลางทางการศึกษาและวิจัยพัฒนาในภูมิภาครวมทั้งเสริมสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตในชุมชนโดยเชื่อมโยงบทบาทสถาบันครอบครัว สถาบันการศึกษา และสถาบันทางศาสนา

### 1.2.2 นโยบายรัฐบาลปัจจุบัน (พ.ศ.2554)

รัฐบาลชุดปัจจุบันที่นำโดย นางสาวยิ่งลักษณ์ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี ได้แถลงนโยบายด้านการศึกษาต่อรัฐสภาเมื่อวันที่ 23 สิงหาคม พ.ศ.2554 สรุปได้ดังนี้

1) เร่งพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยการปฏิรูประบบความรู้ของสังคมไทย อันประกอบด้วยยกระดับองค์ความรู้ให้ได้มาตรฐานสากล จัดให้มีโครงการตำราแห่งชาติที่บรรจุความก้าวหน้าและได้มาตรฐานทั้งความรู้ที่เป็นสากลและภูมิปัญญาท้องถิ่น ส่งเสริมการอ่านพร้อมทั้งส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาต่างประเทศและภาษาถิ่น จัดให้มีระบบการจัดการความรู้ ปฏิรูปหลักสูตรการศึกษาทุกระดับให้รองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกและทัดเทียมกับมาตรฐานสากลบนความเป็นท้องถิ่นและความเป็นไทยเพิ่มผลสัมฤทธิ์ของการศึกษาทุกระดับชั้น โดยวัดผลจากการผ่านการทดสอบมาตรฐานในระดับชาติและนานาชาติ ขจัดความไม่รู้หนังสือให้สิ้นไปจากสังคมไทย จัดให้มีครูดีเพียงพอในทุกห้องเรียน ให้มีโรงเรียนและสถาบันอาชีวศึกษา คุณภาพสูงในทุกพื้นที่ พัฒนามหาวิทยาลัยเข้าสู่ระดับโลก พัฒนาระบบการศึกษาให้ผู้เรียนมีความรู้คู่คุณธรรมมุ่งสร้างจริยธรรมในระดับปัจเจก รวมทั้งสร้างความตระหนักในสิทธิและหน้าที่ความเสมอภาค และดำเนินการให้การศึกษาดูโดยการกระจายอำนาจสู่พื้นที่ให้สมบูรณ์โดยเริ่มจากพื้นที่ที่มีความพร้อม

2) สร้างโอกาสทางการศึกษา กระจายโอกาสทางการศึกษาในสังคมไทย โดยคำนึงถึงการสร้างความเสมอภาคและความเป็นธรรมให้เกิดขึ้นแก่ประชากรทุกกลุ่ม ซึ่งรวมถึงผู้ยากไร้ ผู้ด้อยโอกาส ผู้พิการ ผู้บกพร่องทางกายและการเรียนรู้ รวมทั้งชนกลุ่มน้อย โดยส่งเสริมการให้ความรู้ตั้งแต่อยู่ในครรภ์มารดาถึงแรกเกิดให้ได้รับการดูแลอย่างมีประสิทธิภาพทั้งแม่และเด็ก สนับสนุนการจัดการศึกษาดมวัยและพัฒนาการอย่างมีคุณภาพตั้งแต่ก่อนวัยเรียนจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยจัดให้มีการเทียบโอนวุฒิการศึกษาสำหรับกลุ่มที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง เช่นกลุ่มแม่บ้าน จัดให้มีระบบสะสม ผลการศึกษา และการเทียบโอนเพื่อขยายโอกาสให้กว้างขวางและลดปัญหาคนออกจากระบบการศึกษา

นอกจากนี้จะดำเนินการลดข้อจำกัดของการเข้าถึงการศึกษาระดับอุดมศึกษาและอาชีวศึกษาชั้นสูง โดยจัดให้มี “โครงการเงินกู้เพื่อการศึกษาที่ผูกพันกับรายได้ในอนาคต” โดยให้ผู้กู้เริ่มใช้คืนต่อเมื่อมีรายได้เพียงพอที่จะเลี้ยงตัวเองได้พักชำระหนี้กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา โดยปรับเปลี่ยนการชำระหนี้เป็นระบบที่ผูกพันกับรายได้



ในอนาคต ปรับปรุงระบบการคัดเลือกเข้าศึกษาต่อทุกระดับให้เอื้อต่อการกระจายโอกาส โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะจัดให้มีระบบคัดเลือกกลาง เพื่อเข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม ดำเนิน “โครงการ 1 อำเภอ 1 ทุน” เพื่อเปิดโอกาสให้เด็กไทย ได้เรียนต่อต่างประเทศ จัดการศึกษาชุมชนเพื่อมุ่งให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้และการศึกษาตลอดชีวิต

3) ปฏิรูปครู ยกฐานะครูให้เป็นวิชาชีพชั้นสูงอย่างแท้จริง โดยปฏิรูประบบการผลิตครูให้มีคุณภาพทัดเทียมกับนานาชาติ สร้างแรงจูงใจให้คนเรียนดีและมีคุณธรรมเข้าสู่วิชาชีพครู ปรับปรุงระบบเงินเดือนและค่าตอบแทนครู พัฒนาระบบความก้าวหน้าของครูโดยใช้การประเมินเชิงประจักษ์ที่อิงขีดความสามารถและวัดสัมฤทธิ์ผลของการจัดการศึกษาเป็นหลัก จัดระบบการศึกษาและฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพครูอย่างต่อเนื่อง แก้ปัญหาหนี้สินครูโดยการพักชำระหนี้และการปรับโครงสร้างหนี้ตามนโยบายแก้ปัญหาหนี้ครัวเรือนของรัฐบาล พัฒนาระบบภูมิสารสนเทศเพื่อใช้ในการกระจายครู ขจัดปัญหาการขาดแคลนในสาระวิชาหลัก เช่น คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และภาษา

4) จัดการศึกษาขั้นอุดมศึกษาและอาชีวศึกษาให้สอดคล้องกับตลาดแรงงานทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยกระบวนการสร้างประสบการณ์ระหว่างเรียนอย่างเหมาะสม และสนับสนุนให้ผู้สำเร็จการศึกษามีงานทำได้ทันทีโดยความร่วมมือระหว่างแหล่งงานกับสถานศึกษา ส่งเสริมให้มีศูนย์อบรมอาชีวศึกษาเพื่อให้นักเรียน นักศึกษา และประชาชนสามารถเรียนรู้หาประสบการณ์ก่อนไปประกอบอาชีพโดยสถาบันอาชีวศึกษา ดำเนินการร่วมกับผู้เชี่ยวชาญในแต่ละอาชีพรวมทั้งจัดให้มีศูนย์ซ่อมสร้างประจำชุมชน เพื่อฝึกฝนช่างฝีมือและการสร้างทักษะในการให้บริการแก่ประชาชน ทั้งนี้ จะดำเนินการร่วมกับภาคเอกชนอย่างจริงจังเพื่อส่งเสริมการศึกษาในสายอาชีวศึกษาให้เป็นที่ยอมรับและสามารถมีรายได้สูงตามความสามารถ

5) เร่งพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาให้ทัดเทียมกับนานาชาติ โดยใช้เป็นเครื่องมือในการยกระดับคุณภาพและการกระจายโอกาสทางการศึกษา จัดให้มีระบบการเรียนแบบอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติเพื่อเป็นกลไกในการเปลี่ยนกระบวนการทัศน์การเรียนรู้ให้เป็นแบบผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและเอื้อให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต พัฒนาเครือข่ายสารสนเทศเพื่อการศึกษา พัฒนาระบบ “ไซเบอร์โฮม” ที่สามารถส่งความรู้มายังผู้เรียนโดยระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง ส่งเสริมให้นักเรียนทุกระดับชั้นได้ใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์แท็บเล็ตเพื่อการศึกษาขยายระบบโทรทัศน์เพื่อการศึกษาให้กว้างขวาง ปรับปรุงห้องเรียนนาร์รองให้ได้มาตรฐานห้องเรียนอิเล็กทรอนิกส์รวมทั้งเร่งดำเนินการให้ “กองทุนเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา” สามารถดำเนินการตามภารกิจได้

6) สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างทุนปัญญาของชาติ พัฒนาวิทยาลัยให้มุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยระดับโลก ระดมสรรพกำลังเพื่อพัฒนาระบบเครือข่ายการวิจัยแห่งชาติ เพื่อสร้างทุนทางปัญญาและนวัตกรรม ผลักดันให้ประเทศสามารถพึ่งตนเองได้ทางเทคโนโลยีเพื่อนำไปสู่การสร้างรากฐานที่จำเป็นพัฒนาโครงสร้างการบริหารงานวิจัยของชาติโดยเน้นความสัมพันธ์อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพระหว่างองค์กรบริหารงานวิจัยกับสถาบันอุดมศึกษา

7) เพิ่มขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับการเปิดเสรีประชาคมอาเซียน โดยรวมมือกับภาคเอกชนและสถาบันการศึกษาในการวางแผนผลิตและพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพและปริมาณเพียงพอ สอดคล้องตามความต้องการของภาคการผลิตและบริการเร่งรัดการจัดทำมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพรับรองสมรรถนะการปฏิบัติงานตามมาตรฐานอาชีพ และการจัดทำมาตรฐานฝีมือแรงงานให้ครบทุกอุตสาหกรรม จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า รัฐบาลแต่ละยุคสมัยได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษามาตลอด ซึ่งได้เห็นจากการมีนโยบายที่ชัดเจนด้านการศึกษาที่ผู้ปฏิบัติสามารถนำไปแปลงสู่การปฏิบัติ แต่ด้วยปัจจัยหลายประการ ทำให้การปฏิรูปการศึกษาไม่สำเร็จเท่าที่ควร และปัญหาและยุคสมัยก็มีความแตกต่างกันนโยบายการศึกษาจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนตามบริบทและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป

### 1.3 นโยบายรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการ

นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ มุ่งเน้นการศึกษาเพื่อพัฒนาอาชีพและการมีงานทำ โดยกำหนดยุทธศาสตร์ที่เรียกว่า ยุทธศาสตร์กระทรวงศึกษาธิการ 2555 มีการกำหนดรายละเอียดดังนี้

#### วิสัยทัศน์

ภายในปี 2555 กระทรวงศึกษาธิการจะเป็นองค์กรหลักที่ทรงประสิทธิภาพในการส่งเสริมการผลิตบุคลากร เพื่อสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ บนพื้นฐานความรู้และความคิดสร้างสรรค์ด้วยศักยภาพของประเทศ

#### พันธกิจ

พัฒนา ยกระดับ และจัดการศึกษาเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้ประชาชนได้มีอาชีพที่สามารถสร้างรายได้ที่มั่นคงและมั่นคง และเป็นบุคคลที่มีวินัย เปี่ยมไปด้วยคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อตนเองและผู้อื่น



### กรอบแนวคิด

- 1) คำนึงถึงศักยภาพและบริบทรอบๆ ตัวผู้เรียน
- 2) พัฒนาและยกระดับองค์ความรู้และกระบวนการเรียนการสอนให้ทัดเทียมอารยะประเทศ ด้วยการบริหารจัดการและเทคโนโลยีใหม่
- 3) มุ่งสู่เป้าหมายของการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและยกระดับศักยภาพในการทำงานให้กับบุคลากรไทยให้แข่งขันได้ในระดับสากล

### เป้าหมาย

ภายใต้กรอบเวลา 2 ปี กระทรวงศึกษาธิการจะสามารถพัฒนา 5 ศักยภาพของพื้นที่ใน 5 กลุ่มอาชีพใหม่ ให้สามารถแข่งขันได้ใน 5 ภูมิภาคหลักของโลก

### ยุทธศาสตร์ 2555

เลข 2 : กรอบเวลา 2 ช่วง คือ ปี 2555 และ 2556

- ปีแรกเป็นระยะพัฒนาและยกระดับ
- ปีที่สอง สร้างความพร้อมในการแข่งขัน

### เป้าหมาย 555:

เห็น 5 ศักยภาพหลักของแต่ละพื้นที่ประกอบด้วย

- 1) ศักยภาพของธรรมชาติในแต่ละพื้นที่
- 2) ศักยภาพของพื้นที่ตามลักษณะภูมิอากาศ
- 3) ศักยภาพของภูมิประเทศและทำเลที่ตั้งของแต่ละพื้นที่
- 4) ศักยภาพของศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี และวิถีชีวิตของแต่ละพื้นที่
- 5) ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละพื้นที่

เห็น 5 กลุ่มอาชีพของแห่งหลักสูตร ประกอบด้วย

- 1) กลุ่มหลักสูตรใหม่ด้านเกษตรกรรม
- 2) กลุ่มหลักสูตรใหม่ด้านอุตสาหกรรม
- 3) กลุ่มหลักสูตรใหม่ด้านพาณิชยกรรม
- 4) กลุ่มหลักสูตรใหม่ด้านความคิดสร้างสรรค์
- 5) กลุ่มหลักสูตรใหม่ด้านบริหารจัดการและการบริการ

ให้สามารถแข่งขันได้ใน 5 ภูมิภาคหลักของโลก ประกอบด้วย

- 1) ทวีปเอเชีย
- 2) ทวีปยุโรป
- 3) ทวีปอเมริกา
- 4) ทวีปออสเตรเลีย
- 5) ทวีปแอฟริกา

## เห็น 5 พื้นที่หลักในการพัฒนา ประกอบด้วย

- 1) ภาคเหนือ
- 2) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
- 3) ภาคกลาง
- 4) ภาคใต้
- 5) กรุงเทพมหานคร

### 1.4 นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีแนวทางในการบริหารจัดการทางการศึกษา ดังนี้

#### วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทยให้สูงเทียบเท่าค่าเฉลี่ยระดับนานาชาติ (PISA) ภายในปี 2563 รวมทั้งลดช่องว่างของโอกาสและคุณภาพการศึกษา

#### พันธกิจ

พัฒนาและส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาให้ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษา อย่างมีคุณภาพ โดยการพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ คุณธรรม ความสามารถ ตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและการพัฒนาสู่คุณภาพระดับสากล

#### การบริหารงบประมาณ

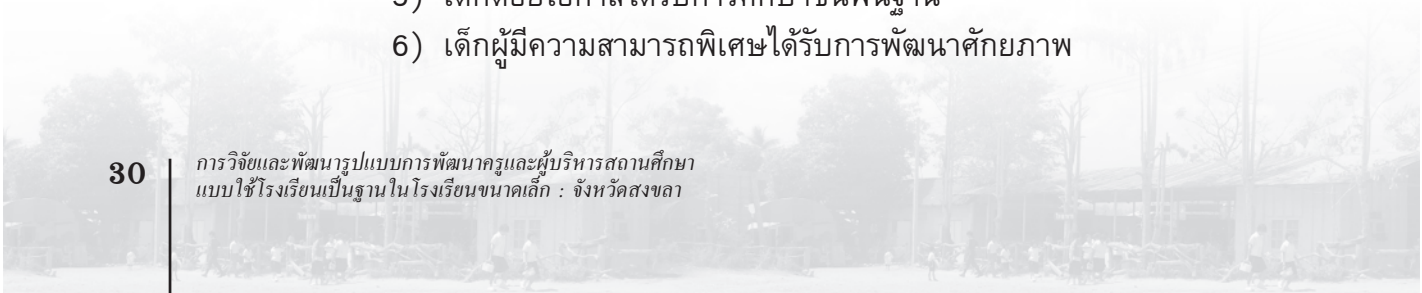
ตุลาคม 2554-กุมภาพันธ์ 2555 ใช้งบเงินของปี 2554 ไปก่อน

#### แผนงานหลัก

- 1) แผนงานแก้ไขปัญหาและพัฒนาจังหวัดชายแดนภาคใต้
- 2) แผนสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 15 ปี
- 3) แผนงานขยายโอกาสและพัฒนาการศึกษาภายใต้แผนงาน

#### ผลผลิต

- 1) ผู้จบการศึกษาก่อนประถมศึกษา
- 2) ผู้จบการศึกษาภาคบังคับ
- 3) ผู้จบการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย
- 4) เด็กพิการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานและการพัฒนาสมรรถภาพ
- 5) เด็กด้อยโอกาสได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 6) เด็กผู้มีความสามารถพิเศษได้รับการพัฒนาศักยภาพ



## โครงการ

### 1) โครงการตามกลยุทธ์ สพฐ. ปีงบประมาณ 2555 มี 8 โครงการ ประกอบด้วย

- 1.1) พัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจ จังหวัดชายแดนภาคใต้
- 1.2) จัดการเรียนการสอนโดยใช้คอมพิวเตอร์แท็บเล็ต
- 1.3) สนับสนุนค่าใช้จ่ายการจัดการศึกษาตั้งแต่แรกเกิดจนจบ การศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 1.4) คิ่นครูให้นักเรียน
- 1.5) พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา
- 1.6) มัธยมศึกษาเชิงปฏิบัติการ
- 1.7) จัดการศึกษาเพื่อเตรียมคนเข้าสู่ประชาคมโลก
- 1.8) พัฒนาคูรั้ระบบเต็มศัทยภาพ

### 2) โครงการสนองนโยบายและยุทธศาสตร์กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 6 โครงการประกอบด้วย

- 2.1) พัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจ จังหวัดชายแดนภาคใต้
- 2.2) จัดการเรียนการสอนโดยใช้คอมพิวเตอร์แท็บเล็ต
- 2.3) สนับสนุนค่าใช้จ่ายการจัดการศึกษาตั้งแต่แรกเกิดจนจบ การศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 2.4) พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา
- 2.5) มัธยมศึกษาเชิงปฏิบัติการ
- 2.6) จัดการศึกษาเพื่อเตรียมคนเข้าสู่ประชาคมโลก

### 3) การกัจที่สนองนโยบายรัฐบาล 7 เรื่ง ประกอบด้วย

- 3.1) การจัดการศึกษาปฐมวัย
- 3.2) การจัดการศึกษาภาคบังคับ
- 3.3) การส่งเสริมศัทยภาพในการเรียนระดับมัธยมศึกษา
- 3.4) พัฒนาวีชาชีพเพื่อการมีงานทำสำหรับเด็กพิการ/ด้อยโอกาส
- 3.5) การพัฒนาผู้มีความสามารถพิเศษด้านวิทยาศาสตร์คณิตศาสตร์
- 3.6) คิ่นครูให้นักเรียน
- 3.7) พัฒนาคูรั้ระบบเต็ม ศัทยภาพ

## 1.5 นโยบายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลาเขต 1 วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1 เป็นองค์กรบริหาร  
และให้บริการการศึกษาไปสู่มาตรฐาน ภายในปี 2556

### พันธกิจ

1. ส่งเสริมสนับสนุน กำกับติดตาม และประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา  
ของสถานศึกษา ระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษา (ขยายโอกาส)
2. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว  
และองค์กร
3. พัฒนาการให้บริการทางการศึกษา อย่างทั่วถึง และได้มาตรฐาน

### เป้าประสงค์

1. ประชากรวัยเรียนทุกคน ได้รับโอกาสทางการศึกษาระดับก่อน  
ประถมศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษา (ขยายโอกาส) อย่างมีคุณภาพตามมาตรฐาน  
การศึกษา ที่ สพฐ. กำหนด
2. สถานศึกษา สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้  
มาตรฐาน
3. บุคคล ครอบครัว และองค์กร สามารถจัดการศึกษาได้ตามมาตรฐาน  
หลักสูตรการศึกษา
4. ครู บุคลากรทางการศึกษา และชุมชน พึงพอใจการให้บริการ

### กลยุทธ์

1. พัฒนาคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา
2. เพิ่มโอกาสทางการศึกษา
3. พัฒนาครูและบุคลากรทั้งระบบ
4. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการการศึกษา
5. ส่งเสริมการจัดการศึกษาของ บุคคล ครอบครัว และองค์กร

### เป้าหมายความสำเร็จ

#### กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา

#### เป้าหมายความสำเร็จ

- 1.1 ค่าเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ชั้น ป.3, ป.6 แต่ละกลุ่มสาระ  
ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50



- 1.2 นักเรียนทุกคน อ่านออกเขียนได้/อ่านคล่อง ได้ตามมาตรฐานระดับชั้น
- 1.3 นักเรียน ป.3 มีสมรรถนะ ตามมาตรฐานระดับชั้น มีค่าเฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ 50
- 1.4 นักเรียนทุกคนมีความสามารถด้านเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้
- 1.5 โรงเรียนไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 จัดกิจกรรมการเรียนรู้ รองรับการเป็นประชาคมอาเซียน
- 1.6 นักเรียนทุกคนมีจิตสำนึกความเป็นไทย
- 1.7 นักเรียนร้อยละ 80 มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ตามหลักสูตรการศึกษา
- 1.8 ทุกโรงเรียนจัดกิจกรรมสร้างคุณธรรมจริยธรรมและน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติ
- 1.9 ทุกโรงเรียนจัดกิจกรรมสร้างจิตสำนึกอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมเพื่อลดภาวะโลกร้อน
- 1.10 นักเรียนทุกคน ได้รับการพัฒนาทักษะการดำรงชีวิต ที่มีคุณภาพตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

## **กลยุทธ์ที่ 2 เพิ่มโอกาสทางการศึกษา**

### **เป้าหมายความสำเร็จ**

- 2.1 ประชากรกลุ่มเป้าหมายทุกคนรวมทั้งผู้พิการ ด้อยโอกาสได้รับการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษา (ขยายโอกาส)
- 2.2 ร้อยละของผู้เรียนได้รับการเตรียมความพร้อมระดับก่อนประถมศึกษา และจบการศึกษาประถมศึกษา มัธยมศึกษา (ขยายโอกาส) รวมทั้งผู้พิการ ผู้ด้อยโอกาสเพิ่มขึ้น
- 2.3 การออกกลางคันของผู้เรียนระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา (ขยายโอกาส) ลดลง ร้อยละ 50 ต่อปี
- 2.4 ผู้พิการเรียนร่วมได้รับการพัฒนาสมรรถภาพ ร้อยละ 100
- 2.5 ผู้เรียนทุกคนได้รับการสนับสนุนการศึกษาโดยไม่เสียค่าใช้จ่ายสำหรับรายการหนังสือเรียนอุปกรณ์การเรียน เครื่องแบบนักเรียน กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ค่าเล่าเรียน



### **กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาครูและบุคลากรทั้งระบบ เป้าหมายความสำเร็จ**

3.1 บุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพและสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ

3.2 ร้อยละ 90 ของข้าราชการครูได้รับการพัฒนาและสามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพในระดับดี

3.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีการบริหารทรัพยากรบุคคลมีคุณภาพระดับดี

3.4 ร้อยละ 85 ของครูและบุคลากรทางการศึกษามีความพอใจในการประกอบวิชาชีพ

3.5 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการเลื่อนวิทยฐานะ ร้อยละ 20

### **กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา เป้าหมายความสำเร็จ**

4.1 สถานศึกษาที่ได้รับการประเมินภายนอกครบสาม ได้รับการรับรอง ร้อยละ 95

4.2 สถานศึกษาทุกแห่งที่ไม่ผ่านการรับรองได้รับการช่วยเหลือเพื่อพัฒนาคุณภาพ

4.3 สถานศึกษาทุกแห่งได้รับการนิเทศ ติดตามช่วยเหลือการดำเนินงาน โดยเฉพาะการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ

4.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1 และสถานศึกษาทุกแห่งที่มีความพร้อมและความเข้มแข็งในการบริหารการจัดการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลและสามารถยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐาน

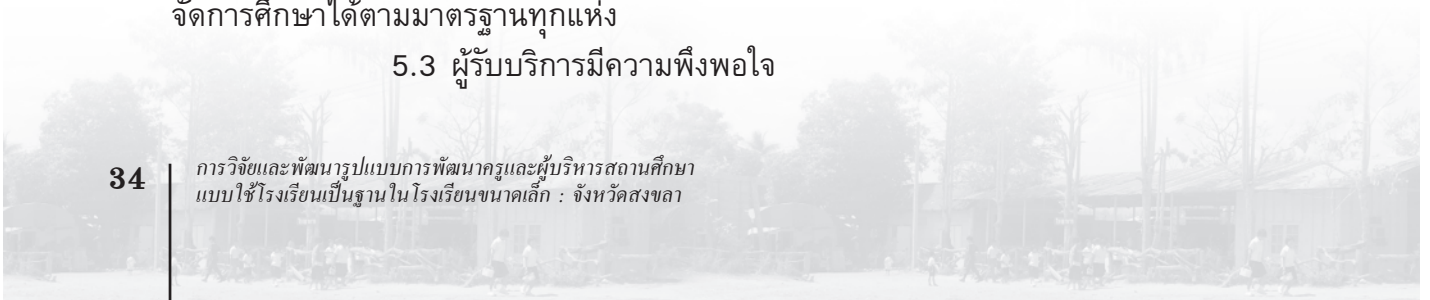
4.5 ร้อยละ 95 ผู้รับบริการมีความพึงพอใจในการจัดการศึกษา

### **กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมการจัดการศึกษาของ บุคคล ครอบครัว และองค์กร เป้าหมายความสำเร็จ**

5.1 บุคคล ครอบครัว และองค์กรที่มีความต้องการจัดการศึกษาทางเลือกได้รับข้อมูลสารสนเทศและได้รับความช่วยเหลือเกี่ยวกับการจัดการศึกษาทุกแห่ง

5.2 บุคคล ครอบครัว และองค์กร ที่จัดการศึกษาทางเลือก สามารถจัดการศึกษาได้ตามมาตรฐานทุกแห่ง

5.3 ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ



จากการที่ผู้วิจัยได้ทบทวนนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในระดับชาติระดับ  
กระทรวง ระดับกรม และระดับเขตพื้นที่ ทำให้เห็นความเชื่อมโยงของผู้กำหนดนโยบาย  
และผู้ที่นำนโยบายสู่การปฏิบัติ พบว่า การพัฒนาคุณภาพการศึกษาจะประสบความสำเร็จ  
ได้นั้นต้องเกิดจากความร่วมมือร่วมใจของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาทุกระดับ โดย  
เน้นผลประโยชน์สูงสุดให้เกิดกับผู้เรียน ซึ่งจะเติบโตเป็นพลเมืองที่เป็นกำลังสำคัญของ  
ประเทศไทยในอนาคต

## 2. การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา

ในเรื่องการพัฒนาผู้บริหาร ผู้วิจัยขอเสนอ คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา  
สมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา บทบาทผู้บริหาร และกระบวนการพัฒนา  
ผู้บริหาร

### 2.1 คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีบทบาทในการบริหารสถานศึกษาควรเป็น “ผู้บริหาร  
มืออาชีพ” มีความรู้และประสบการณ์สมกับเป็นผู้บริหารบุคลากรที่เป็นครูมืออาชีพแล้ว  
ผู้บริหารการศึกษาต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นผู้นำการปฏิรูปการเรียนรู้ตามพระราช-  
บัญญัติการศึกษาแห่งชาติโดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการ “การบริหาร  
โดยการใช้โรงเรียนเป็นฐาน” (School-based Management) ซึ่งหมายถึง ความสามารถ  
ที่จะประสานการมีส่วนร่วมของครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ชุมชนและผู้เกี่ยวข้อง  
อื่น ๆ ความสามารถในการระดมและใช้ทรัพยากรเพื่อการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพและ  
ประสิทธิผล ตลอดจนจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพ เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปตาม  
มาตรฐานการศึกษาของชาติ ไม่บริหารแบบมั่ว ๆ โดยไม่ใช้ศาสตร์หรือความรู้ที่ร่ำเรียนมา  
การเป็นผู้บริหารมืออาชีพ มีแนวทางในการวัดได้ดังนี้ (ธีระ รุญเจริญ. 2545)

1) วัดจากความสำเร็จของการปฏิบัติงาน (Outputs) โดยวัดที่การบรรลุ  
วัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งวัตถุประสงค์ของการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษา  
แห่งชาติ คือ ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ และมีคุณลักษณะตามมาตรฐานการศึกษาชาติ ดังนั้น  
การพิจารณาว่าคนที่เข้ามาเรียนได้เกิดการเรียนรู้หรือไม่ ก็วัดได้โดยใช้มาตรฐานหรือตัวบ่งชี้  
แต่ผู้บริหารมืออาชีพมิใช่เพียงทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เท่านั้น แต่ต้องสามารถบริหาร  
และจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย คือ ให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพสูง  
ที่สุดโดยมีค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด

2) วัดจากความสามารถในกระบวนการบริหาร (Process) ผู้บริหารมืออาชีพต้องใช้กระบวนการ P-D-C-A วางแผนเก่ง วางแผนเป็นนำแผนฯ ที่วางไว้ไปสู่การปฏิบัติจริง ไม่กลัวการประเมินเพื่อพัฒนา และปรับเป้าหมายเพื่อให้วงจรการทำงานในขั้นต่อไปดีขึ้นตลอดเวลา ฉะนั้น ผู้บริหารมืออาชีพต้องใช้วิสัยทัศน์ในกระบวนการบริหาร รวมทั้งต้องมีวิสัยทัศน์มีกลยุทธ์ที่สามารถเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาสอยู่เสมอ

ผู้บริหารมืออาชีพต้องสามารถปฏิบัติภารกิจให้ครบถ้วนตามที่กฎหมายกำหนดไว้ให้ได้ ต้องส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ คำนึงถึงประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ สามารถจัดการศึกษาได้ทั้ง 3 รูปแบบ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร จัดให้ระบบการประกันคุณภาพภายใน บริหารการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล รวมทั้งส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหาร และการจัดการเรียนการสอน

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการจัดการใช้ทรัพยากรให้ได้ประโยชน์สูงสุดโดยประหยัดสุด ผู้บริหารมืออาชีพจะไม่ท้อถอยคาถาเซย ๆ ที่สะท้อนปัญหาซ้ำซากของการบริหารแบบโบราณที่ว่า “ขาดคน ขาดเงิน” อีกต่อไป ให้เกียรติและยกย่องครู ผู้ปกครอง และชุมชน ซึ่งเป็นผู้เกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) กับการบริหาร และจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผู้บริหารมืออาชีพต้องมองเห็นความสำคัญและยกย่องให้เกียรติกรรมการสถานศึกษา ตลอดจนผู้ปกครองและชุมชน ในฐานะเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีค่า สามารถสนับสนุนสถานศึกษาได้ทั้งในเรื่องคำแนะนำ ความคิดเห็น ภูมิปัญญาความรู้ อาคารสถานที่ แหล่งเรียนรู้ ฯลฯ

ผู้บริหารมืออาชีพ คือ ความหวังของการศึกษาไทย เป็นความหวังสำหรับเยาวชนผู้เป็นอนาคตของชาติและสังคมไทยโดยรวม แม้จะเริ่มต้นด้วยความพยายามในการสร้างผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบจำนวนไม่มากนัก แต่การขยายผลอย่างมั่นคงและต่อเนื่องจะนำไปสู่การยกระดับผู้บริหารสถานศึกษาทั้งประเทศให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพโดยทั่วหน้ากัน ประเทศไทยเราจะมีผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณภาพและมาตรฐานไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าประเทศใด ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพเหล่านี้แหละที่จะเป็นผู้นำการปฏิรูปการศึกษาของประเทศไทยอย่างแท้จริง

ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการบริหาร และการจัดการตามแนวการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based Management) คือ บริหารงานอย่างมีอิสระเพื่อให้เกิดความคล่องตัวต่อการบริหารวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมงานด้านวิชาการเป็นหลักสำคัญอันจะก่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิรูปการเรียนรู้และการปฏิรูปการศึกษาโดยรวม



บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประกอบด้วยเกณฑ์ดังต่อไปนี้

- 1) การเป็นผู้นำทางวิชาการ
- 2) การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม
- 3) การเป็นผู้อำนวยการอำนวยความสะดวก
- 4) การประสานความสัมพันธ์
- 5) การส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร
- 6) การสร้างแรงจูงใจ
- 7) การประเมินผล
- 8) การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา
- 9) การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์
- 10) การส่งเสริมเทคโนโลยี

การบริหารสถานศึกษาต้นแบบ หมายถึง ผู้บริหารที่มีลักษณะทางวิชาชีพ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ตามเกณฑ์มาตรฐาน ดังนี้

1) คุณลักษณะทางวิชาชีพ

มีความเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง โดยเฉพาะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถ ชักนำหรือสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดการเปลี่ยนแปลงทางปฏิบัติงานทางการศึกษาให้ เป็นไปตามเป้าหมาย เป็นผู้วิสัยทัศน์ มีเป้าหมายทางการศึกษา มีการวางแผนการทำงาน มีความริเริ่มสร้างสรรค์ บริหารงานโดยมุ่งเน้นประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน และรู้จักแสวงหาความรู้ให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของสังคม

2) คุณลักษณะส่วนบุคคล

เป็นแบบอย่างที่ดีของบุคลากรในสถานศึกษา มีบุคลิกภาพที่ดี มีปฏิภาณ ไหวพริบดี มีการตัดสินใจและแก้ปัญหาได้ดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความรับผิดชอบสูง มีใจ เปิดกว้างพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความซื่อสัตย์สุจริต ยุติธรรม มีความสามารถในการสื่อสาร กล้าในการพูดและการปฏิบัติ มีความตื่นตัวอยู่เสมอ เป็นนักพัฒนา และนักบริการสังคม มีสุขภาพดี มีความรักในสถาบันของชาติ และอนุรักษ์ศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม

## 2.2 มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

### มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ

#### มาตรฐานความรู้

1. มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษา หรือเทียบเท่า หรือคุณวุฒิอื่นที่ครุสภารับรอง โดยมีความรู้ ดังต่อไปนี้

- 1) หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา
- 2) นโยบายและการวางแผนการศึกษา
- 3) การบริหารจัดการการศึกษา
- 4) การบริหารทรัพยากร
- 5) การประกันคุณภาพ
- 6) การนิเทศการศึกษา
- 7) การพัฒนาหลักสูตร
- 8) การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 9) การวิจัยทางการศึกษา
- 10) คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารการศึกษา

2. ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารการศึกษาที่คณะกรรมการ  
ครุสภารับรอง

#### มาตรฐานประสบการณ์วิชาชีพ

1. มีประสบการณ์ด้านปฏิบัติการสอนมาแล้วไม่น้อยกว่า 8 ปี หรือ
2. มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี  
หรือ
3. มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารนอกสถานศึกษาที่ไม่ต่ำกว่าระดับ  
กองหรือเทียบเท่ากองมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือ
4. มีประสบการณ์ในตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาอื่นที่ปฏิบัติงาน  
เกี่ยวข้องกับการจัดกระบวนการเรียนการสอน การนิเทศ และการบริหารการศึกษามาแล้ว  
ไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือ
5. มีประสบการณ์ด้านปฏิบัติการสอนและมีประสบการณ์ในตำแหน่ง  
ผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้บริหารการศึกษา หรือบุคลากรทางการศึกษาอื่นที่ปฏิบัติงาน  
เกี่ยวข้องกับการจัดกระบวนการเรียนการสอน การนิเทศและการบริหารการศึกษา รวม  
กันมาแล้วไม่น้อยกว่า 10 ปี



## สาระความรู้และสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษา

### 1. หลักการและกระบวนการบริหารการศึกษา

#### สาระความรู้

- 1) หลักและทฤษฎีทางการบริหาร และการบริหารการศึกษา
- 2) ระบบกระบวนการบริหารและการจัดการการศึกษายุคใหม่
- 3) การสร้างวิสัยทัศน์ในการบริหารและจัดการการศึกษา
- 4) กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา
- 5) บริบทและแนวโน้มการจัดการศึกษา

#### สมรรถนะ

- 1) สามารถนำความรู้ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา
- 2) สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการการศึกษา
- 3) สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการศึกษา
- 4) สามารถจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และกำหนดภารกิจของครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เหมาะสม

### 2. นโยบายและการวางแผนการศึกษา

#### สาระความรู้

- 1) พื้นฐานทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีที่มีผลต่อการจัดการศึกษา
- 2) ระบบและทฤษฎีการวางแผน
- 3) การวิเคราะห์และกำหนดนโยบายการศึกษา
- 4) การวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 5) การพัฒนานโยบายการศึกษา
- 6) การประเมินนโยบายการศึกษา

#### สมรรถนะ

- 1) สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำนโยบายการศึกษา
- 2) สามารถกำหนดนโยบาย วางแผนการดำเนินงานและประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา
- 3) สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ที่มุ่งเกิดผลดี คุ่มค่าต่อการศึกษา สังคม และสิ่งแวดล้อม

- 4) สามารถนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติ
- 5) สามารถติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงานได้

### 3. การบริหารจัดการการศึกษา

#### สาระความรู้

- 1) หลักและระบบการจัดการศึกษา
- 2) เทคนิคการบริหารจัดการการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ
- 3) บทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนและ

ท้องถิ่นในการจัดการการศึกษา

#### สมรรถนะ

สามารถบริหารจัดการการศึกษาให้มีคุณภาพ

### 4. การบริหารทรัพยากร

#### สาระความรู้

- 1) การแสวงหาและใช้ทรัพยากรทางการศึกษา
- 2) การบริหารทรัพยากรบุคคล
- 3) การบริหารจัดการแหล่งการเรียนรู้ สิ่งแวดล้อม และพลังงาน
- 4) การบริหารงบประมาณ การเงิน และบัญชี

#### สมรรถนะ

- 1) สามารถวางระบบการบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) สามารถบริหารจัดการงบประมาณ การเงิน และบัญชี ได้อย่าง

ถูกต้อง โปร่งใส และตรวจสอบได้

### 5. การประกันคุณภาพการศึกษา

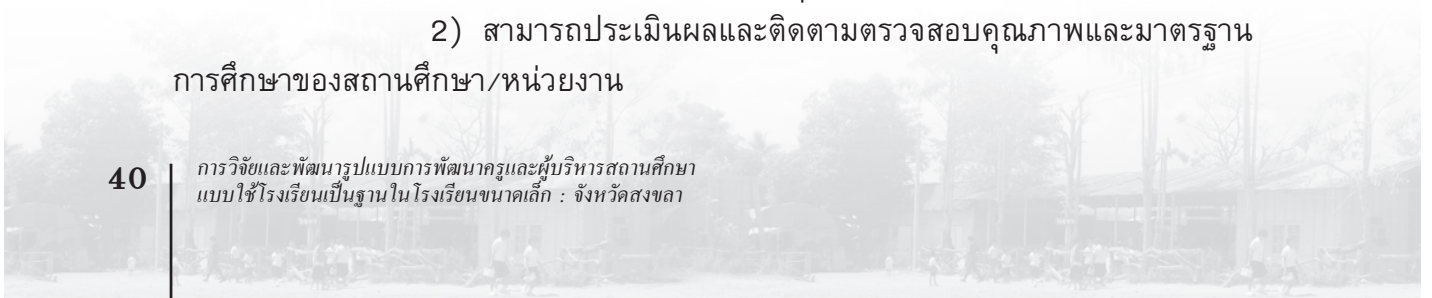
#### สาระความรู้

- 1) หลักการและกระบวนการในการประกันคุณภาพการศึกษา
- 2) องค์ประกอบของการประกันคุณภาพการศึกษา
- 3) มาตรฐานการศึกษา
- 4) การประกันคุณภาพภายในและภายนอก
- 5) บทบาทของผู้บริหารในการประกันคุณภาพการศึกษา

#### สมรรถนะ

- 1) สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา/หน่วยงาน
- 2) สามารถประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐาน

การศึกษาของสถานศึกษา/หน่วยงาน



3) สามารถจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของหน่วยงาน เพื่อ  
รองรับการประเมินภายนอก

## 6. การนิเทศการศึกษา

### สาระความรู้

- 1) หลักและแนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา
- 2) เทคนิคการนิเทศการศึกษา
- 3) ความสัมพันธ์ของการนิเทศการศึกษากับการบริหารการศึกษา

### สมรรถนะ

- 1) สามารถนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน  
อย่างเป็นระบบ โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย
- 2) สามารถพัฒนาระบบการนิเทศการศึกษาให้สอดคล้องกับการ  
เปลี่ยนแปลง

## 7. การพัฒนาหลักสูตร

### สาระความรู้

- 1) หลักการพัฒนาหลักสูตร
- 2) การบริหารและพัฒนาหลักสูตร
- 3) ปัญหาและแนวโน้มในการพัฒนาหลักสูตร

### สมรรถนะ

สามารถเป็นผู้นำในการพัฒนาหลักสูตรและกำกับติดตามการจัดทำ  
หลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นของท้องถิ่น

## 8. การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

### สาระความรู้

- 1) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา
- 2) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ
- 3) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการเรียนรู้

### สมรรถนะ

- 1) สามารถใช้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาและ  
การปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม
- 2) สามารถประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อปรับปรุงการ  
บริหารจัดการ
- 3) สามารถส่งเสริม สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา



## 9. การวิจัยทางการศึกษา

### สาระความรู้

- 1) ระเบียบวิธีวิจัยทางการศึกษา
- 2) สถิติและคอมพิวเตอร์เพื่อการวิจัยทางการศึกษา
- 3) หลักการและเทคนิคการวัดและประเมินผลทางการศึกษา

### สมรรถนะ

สามารถนำกระบวนการทางการวิจัย การวัดและประเมินผลไปใช้ในการบริหารจัดการการศึกษาได้

## 10. คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารการศึกษา

### สาระความรู้

- 1) คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร
- 2) จรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารการศึกษา
- 3) การพัฒนาจริยธรรมผู้บริหารให้ปฏิบัติตนในกรอบคุณธรรม
- 4) การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)

### สมรรถนะ

- 1) เป็นผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
- 2) ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารการศึกษา
- 3) ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม

### มาตรฐานการปฏิบัติงาน

**มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา**

คุณสมบัติเบื้องต้นที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารมืออาชีพ คือ การเข้าร่วมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพด้วยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาชีพ ได้แก่ การเป็นผู้ริเริ่ม ผู้ร่วมงาน ผู้เข้าจัดงานหรือกิจกรรม รวมทั้งการเป็นผู้เสนอผลงาน และเผยแพร่ผลงานขององค์กร เพื่อให้สมาชิกยอมรับและเห็นคุณประโยชน์ของผู้บริหารที่มีต่อการพัฒนาองค์กร เพื่อให้สมาชิกยอมรับและเห็นคุณประโยชน์ของผู้บริหารที่มีต่อการพัฒนาองค์กร ตลอดจนการนำองค์กรให้เป็นที่ยอมรับของสังคมโดยรวม



## **มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผล ที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน**

ผู้บริหารมืออาชีพแสดงความรัก ความเมตตา และความปรารถนาดีต่อองค์กร ผู้ร่วมงาน ผู้เรียน และชุมชน ด้วยการตัดสินใจในการทำงานต่าง ๆ เพื่อผลการพัฒนาที่จะเกิดขึ้นกับทุกฝ่าย การตัดสินใจของผู้บริหารต้องผ่านกระบวนการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำกับผลของการกระทำ เนื่องจากการตัดสินใจของผู้บริหารมีผลต่อองค์กรโดยส่วนรวม ผู้บริหาร จึงต้องเลือกแต่กิจกรรมที่จะนำไปสู่ผลดี ผลทางบวก ผลต่อการพัฒนาของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและระมัดระวังไม่ให้เกิดผลทางลบโดยมิได้ตั้งใจ ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่ความไว้วางใจ ความศรัทธาและความรู้สึกเป็นที่พึงได้ของบุคคลทั้งปวง

## **มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้ เต็มศักยภาพ**

ความสำเร็จของการบริหาร อยู่ที่การดำเนินการเพื่อให้บุคคลในองค์กรหรือผู้ร่วมงานได้มีการพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ ผู้บริหารมืออาชีพต้องหาวิธีพัฒนาผู้ร่วมงาน โดยการศึกษา จุดเด่น จุดด้อยของผู้ร่วมงาน กำหนดจุดพัฒนาของแต่ละคน และเลือก ใช้วิธีการที่เหมาะสมกับการพัฒนาด้านนั้นๆ แล้วใช้เทคนิคการบริหารและการนิเทศภายในให้ผู้ร่วมงานได้ลงมือปฏิบัติจริง ประเมิน ปรับปรุง ให้ผู้ร่วมงานรู้ศักยภาพ เลือกแนวทางที่เหมาะสมกับตนและลงมือปฏิบัติจนเป็นผลให้ศักยภาพของผู้ร่วมงานเพิ่มพูนพัฒนาก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง นำไปสู่การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

## **มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติ ได้เกิดผลจริง**

ผู้บริหารมืออาชีพวางแผนงานขององค์กรได้อย่างมียุทธศาสตร์เหมาะสมกับเงื่อนไข ข้อจำกัดของผู้เรียน ครู ผู้ร่วมงาน ชุมชน ทรัพยากรสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับนโยบายแนวทาง เป้าหมายของการพัฒนา เมื่อนำไปปฏิบัติจนเกิดผลต่อการพัฒนาอย่างแท้จริงแผนงานต้องมีกิจกรรมสำคัญที่นำไปสู่ผลของการพัฒนา ความสอดคล้องของเป้าหมาย กิจกรรม และผลงาน ถือเป็นคุณภาพสำคัญที่นำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง มีความคุ้มค่าและเกิดผลอย่างแท้จริง

## **มาตรฐานที่ 5 พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงาน ที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ**

นวัตกรรมการบริหารเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการนำไปสู่ผลงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ ผู้บริหารมืออาชีพต้องมีความรู้ในการบริหารแนวใหม่ๆ เลือกและปรับปรุง ใช้นวัตกรรมได้หลากหลาย ตรงกับสภาพการณ์

เงื่อนไข ข้อจำกัดของงานและองค์กร จนนำไปสู่ผลได้จริง เพื่อให้องค์กรก้าวหน้าพัฒนา  
อย่างไม่หยุดยั้ง ผู้ร่วมงานทุกคนได้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ มีความภาคภูมิใจใน  
ผลงานร่วมกัน

### **มาตรฐานที่ 6 ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเห็นผลถาวร**

ผู้บริหารมีอาชีพเลือกและใช้กิจกรรมการบริหารที่จะนำไปสู่การ  
เปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ของบุคลากรและองค์กร จนบุคลากรมีนิสัยในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ  
ผู้บริหารต้องมีความเพียรพยายาม กระตุน ยั่วยุ ทำท่าย ให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ  
และชื่นชมผลสำเร็จเป็นระยะๆ จึงควรเริ่มจากการริเริ่ม การพัฒนา การสนับสนุนข้อมูล และ  
ให้กำลังใจ ให้บุคลากรศึกษา ค้นคว้า ปฏิบัติ และปรับปรุงงานต่างๆได้ด้วยตนเอง จนเกิด  
เป็นค่านิยมในการพัฒนางานตามภาวะปกติ อันเป็นบุคลิกภาพที่พึงปรารถนาของบุคลากร  
และองค์กรรวมทั้งบุคลากรทุกคนชื่นชมและศรัทธาในความสามารถของตน

### **มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ อย่างเป็นระบบ**

ผู้บริหารมีอาชีพสามารถนำเสนอผลงานที่ได้ทำสำเร็จแล้ว ด้วยการ  
รายงานผลที่แสดงว่าถึงการวิเคราะห์งานอย่างรอบคอบ ครอบคลุมการกำหนดงานที่จะนำ  
ไปสู่ผลแห่งการพัฒนา การลงมือปฏิบัติจริง และผลที่ปรากฏมีหลักฐานยืนยันชัดเจน  
การนำเสนอรายงานเป็นโอกาสที่ผู้บริหารจะได้คิดทบทวนถึงงานที่ได้ทำไปแล้วว่ามีข้อจำกัด  
ผลดี ผลเสีย และผลกระทบที่มีได้ระวางไว้อย่างไร ถ้าผลงานเป็นผลดี จะชื่นชม ภาคภูมิใจ  
ได้ในส่วนใด นำเสนอให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่นได้อย่างไร ถ้าผลงานยังไม่สมบูรณ์จะปรับปรุง  
เพิ่มเติมได้อย่างไรและจะนำประสบการณ์ที่ได้พบไปใช้ประโยชน์ในการทำงานต่อไปอย่างไร  
คุณประโยชน์อีกประการหนึ่งของรายงานที่ดี คือ การนำผลการประเมินไปใช้ในการ  
ประเมินตนเอง รวมทั้งการทำให้เกิดความรู้สึกชื่นชมของผู้ร่วมปฏิบัติงานทุกคน การที่  
ผู้ปฏิบัติงานได้เรียนรู้เกี่ยวกับความสามารถและศักยภาพ เป็นขั้นตอนสำคัญอย่างหนึ่งที่จะ  
นำไปสู่การรู้คุณค่าแห่งตน

### **มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี**

ผู้บริหารมีหน้าที่แนะนำ ตักเตือน ควบคุม กำกับดูแลบุคลากรในองค์กร  
การที่จะปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวให้ได้ผลดี ผู้บริหารต้องประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี  
มิฉะนั้นคำแนะนำ ตักเตือน หรือการกำกับดูแลของผู้บริหารจะขาดความสำคัญ ไม่เป็นที่  
ยอมรับของบุคลากรในองค์กร ผู้บริหารที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกๆ ด้าน เช่น ด้าน  
คุณธรรม จริยธรรม ความยุติธรรม และบุคลิกภาพจะมีผลสูงต่อการยอมรับของบุคลากร ทำให้  
เกิดความเชื่อถือ ศรัทธาต่อการบริหารงาน จนสามารถปฏิบัติตามได้ด้วยความพึงพอใจ



## มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์

หน่วยงานการศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งที่อยู่ในชุมชน และเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคม ซึ่งมีองค์กรอื่นๆ เป็นองค์ประกอบ ทุกหน่วยงานมีหน้าที่ร่วมมือกันพัฒนาสังคมตามบทบาทหน้าที่ ผู้บริหารสถานศึกษา/ผู้บริหารการศึกษาเป็นบุคลากรสำคัญของสังคมหรือชุมชนที่จะชี้นำแนวทางการพัฒนาสังคมให้เจริญก้าวหน้าตามทิศทางที่ต้องการ ผู้บริหารมีอาชีพต้องร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นในการเสนอแนวทางปฏิบัติ แนะนำปรับปรุงการปฏิบัติ และแก้ปัญหาของชุมชนหรือหน่วยงานอื่น เพื่อให้เกิดผลดีต่อสังคมส่วนรวม ในลักษณะร่วมคิด ร่วมวางแผน และร่วมปฏิบัติ ด้วยความเต็มใจ เต็มความสามารถ พร้อมทั้งยอมรับความสามารถ รับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้ใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศประชาธิปไตยและการร่วมมือกันในสังคม นำไปสู่การยอมรับศรัทธาอย่างภาคภูมิใจ

### มาตรฐานที่ 10 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา

ความประทับใจของผู้ร่วมงานที่มีต่อผู้บริหารองค์กรอย่างหนึ่งคือ ความเป็นผู้รอบรู้ทันสมัยทันโลกกว้างขวางและมองไกลผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกทุกๆด้าน จนสามารถสนทนากับผู้อื่นด้วยข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย และนำข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่ได้รับ มาใช้ในการพัฒนางานและผู้ร่วมงาน การตื่นตัว การรับรู้ และการมี ข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศเหล่านี้ นอกจากเป็นประโยชน์ต่องานพัฒนาแล้ว ยังนำมาซึ่งการยอมรับและความรู้สึกเชื่อถือของผู้ร่วมงาน อันเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่จะนำไปสู่การพัฒนาที่ลึกซึ้งต่อเนื่องต่อไป

### มาตรฐานที่ 11 เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ

ผู้บริหารมีอาชีพวัฒนธรรมขององค์กรด้วยการพูดนำ ปฏิบัตินำ และจัดระบบงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม โดยการให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำงานได้สำเร็จแล้ว จนนำไปสู่การพัฒนาตนเอง คิดได้เอง ตัดสินใจได้เอง พัฒนาได้เอง ของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องแสดงออกอย่างชัดเจน และสม่ำเสมอเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้ผู้ร่วมงานมีความมั่นใจในการปฏิบัติ จนสามารถเลือกการกระทำที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมแสดงออกและชื่นชมได้ด้วยตนเอง ผู้บริหารจึงต้องสร้างความรู้สึกระบบความสำเร็จให้แก่บุคลากรแต่ละคนและทุกคน จนเกิดภาพความเป็นผู้นำในทุกๆระดับ นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

## มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

การพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้า อย่างยั่งยืนสอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่หยุดยั้ง ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ สอดคล้อง สมดุล เสริมสร้างซึ่งกันและกัน ผู้บริหารมืออาชีพจึงต้องตื่นตัวอยู่เสมอ มองเห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบด้าน รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และกล้าที่จะตัดสินใจ ดำเนินการเพื่อผลในอนาคต อย่างไรก็ตามการรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงนี้ ย่อมเป็นสิ่งประกันได้ว่า การเสี่ยงในอนาคตจะมีโอกาสผิดพลาดน้อยลง การที่องค์กรปรับได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ ย่อมมีผลให้องค์กรพัฒนาอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลกตลอดไป

### มาตรฐานการปฏิบัติตน

#### จรรยาบรรณต่อตนเอง

1. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องมีวินัยในตนเอง พัฒนาตนเองด้านวิชาชีพ บุคลิกภาพ และวิสัยทัศน์ ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอยู่เสมอ

#### จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ

2. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องรัก ศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อวิชาชีพ และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ

#### จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ

3. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องรัก เมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือ ส่งเสริม ให้กำลังใจแก่ศิษย์และผู้รับบริการ ตามบทบาทหน้าที่โดยเสมอมา

4. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะ และนิสัยที่ถูกต้องดีงามแก่ศิษย์และผู้รับบริการ ตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ด้วยความบริสุทธิ์ใจ

5. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งทางกาย วาจา และจิตใจ

6. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องไม่กระทำความผิดเป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญทางกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์ และสังคมของศิษย์ และผู้รับบริการ

7. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องให้บริการด้วยความจริงใจ และเสมอภาค โดยไม่เรียกรับหรือยอมรับผลประโยชน์จากการใช้ตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบ

### จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ

8. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา พึงช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ โดยยึดมั่นในระบบคุณธรรม สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ

### จรรยาบรรณต่อสังคม

9. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา พึงประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำในการอนุรักษ์และพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา สิ่งแวดล้อม รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม และยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระมุข

## 2.3 สมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา

สมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Competency Model) เป็นเครื่องมือบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญอย่างหนึ่ง que ผู้บริหารทุกระดับสามารถนำมาใช้ในการสรรหา รักษา และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถและบุคลิกลักษณะเฉพาะตรงตามตำแหน่งกำหนด เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ได้ตามผลตามที่คาดหวังไว้ โดยมีรายละเอียดดังนี้ (รุ่ง แก้วแดง, 2545)

สมรรถนะในการทำงาน (Competency) หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ (Knowledge, Skills, Personal Attribute) ของบุคคลที่จำเป็นต้องมี เพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ ให้ประสบผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้

1) **ความรู้ (Knowledge)** หมายถึง ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ ถ้าไม่มีความรู้ พนักงานก็ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง ความรู้นี้มักจะได้จากการศึกษา อบรม สัมมนา รวมไปถึงการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้มีความรู้ในด้านนั้นๆ

2) **ทักษะ (Skills)** หมายถึง ทักษะ ความสามารถเฉพาะที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ ถ้า ไม่มีทักษะแล้ว ก็ยากที่จะทำให้พนักงานทำงานให้มีผลงานออกมาดีและตามเป้าหมายที่กำหนด ไว้ได้ ทักษะนี้มักจะได้มาจากการฝึกฝน หรือกระทำซ้ำๆ อย่างต่อเนื่อง จนทำให้เกิดความชำนาญในสิ่งนั้น

3) **คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attribute)** หมายถึง คุณลักษณะ ความคิด ทศนคติ ค่านิยม แรงจูงใจและความต้องการส่วนตัวของบุคคล คุณลักษณะเป็นสิ่งที่ติดตัวและ เปลี่ยนแปลงได้ไม่ถ่วงนักคุณลักษณะที่ไม่เหมาะสมกับหน้าที่มักจะทำให้เกิดปัญหาในการ ทำงาน และทำให้งานไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

## ประโยชน์ของการนำระบบสมรรถนะไปใช้ภายในองค์กร

การนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรมีประโยชน์ต่อบุคลากร ผู้บริหาร หน่วยงาน ผู้บริหารระดับสูง และฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

### - บุคลากร (Operators)

ช่วยให้บุคลากรทราบถึงระดับสมรรถนะของตนเอง (ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ) ว่าอยู่ในระดับใด มีจุดแข็งจุดอ่อนในเรื่องใดบ้าง และจะต้องพัฒนาสมรรถนะในเรื่องใดบ้าง

ช่วยให้บุคลากรทราบกรอบพฤติกรรมมาตรฐาน หรือพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังให้ตน แสดงพฤติกรรมในตำแหน่งนั้นอย่างไรบ้าง และสามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดผลความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน และเป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร

ช่วยให้พนักงานทราบถึงเส้นทางความเจริญเติบโตก้าวหน้าในสายวิชาชีพ (Career Development) ของตนเอง และแนวทางการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้บรรลุเป้าหมายได้อย่าง ชัดเจน

### - ผู้บริหารระดับหน่วยงาน (Director, Dean)

ช่วยให้ผู้บริหารระดับหน่วยงานทราบถึงสมรรถนะ (ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ) ที่ บุคลากรในหน่วยงานของตนเองจำเป็นต้องมีเพื่อให้การปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นประสบความสำเร็จ และบรรลุเป้าหมาย เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานของตนเป็นรายบุคคล

ใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของหน่วยงานให้ตรงกับ คุณสมบัติของตำแหน่งงานนั้น ๆ

### - ผู้บริหารระดับสูง (Top Executive)

สามารถเชื่อมโยงหรือแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร หรือ ยุทธศาสตร์ของ องค์กรมาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างชัดเจน

ใช้สมรรถนะเป็นตัวผลักดัน (Driver) ให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กรหรือ ยุทธศาสตร์ขององค์กรบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงาน

ช่วยให้องค์กรสามารถประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนในศักยภาพของบุคลากรในองค์กร และสามารถนำไปใช้ในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

สามารถนำไปใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเป็นระบบและชัดเจน



## - ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management Division)

เห็นภาพรวมของสมรรถนะองค์กร สมรรถนะหลัก และสมรรถนะตามกลุ่มงาน/สาย วิชาชีพของบุคลากรทุกตำแหน่งงาน

สามารถวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรได้ตรง ตามความต้องการของบุคลากรและหน่วย

นำไปใช้เป็นพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร อาทิเช่น การสรรหาและ คัดเลือก การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานการวางแผน สืบทอดตำแหน่ง การ พัฒนาความก้าวหน้า ในสายอาชีพ การดูแลรักษาบุคลากร และการจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น

### 2.4 ขีดความสามารถของสมรรถนะในการทำงาน

ขีดความสามารถ (Proficiency Level): หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็น ถึงความสามารถ ความชำนาญในแต่ละสมรรถนะ ซึ่งขีดความสามารถของกลุ่มสมรรถนะหลัก (Core Competency) กลุ่มสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (Functional Competency) และกลุ่ม ความรู้ในงาน (Job Competency) ได้แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ตามระดับความชำนาญ (Expertise) ดังนี้ (รุ่ง แก้วแดง. 2545)

ระดับที่ 1 ขั้นพื้นฐาน (Novice) หมายถึง ระดับทักษะพื้นฐานที่พนักงานควรมี

ระดับที่ 2 ขั้นปฏิบัติงาน (Adequate) หมายถึง ระดับความสามารถที่พนักงาน จำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานประจำวัน

ระดับที่ 3 ขั้นประยุกต์ (Develop) หมายถึง ระดับที่พนักงานมีความสามารถในการประยุกต์ ใช้ทักษะในการปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบได้ดี

ระดับที่ 4 ขั้นก้าวหน้า (Advance) หมายถึง ระดับที่พนักงานสามารถใช้ทักษะด้วย ความชำนาญในงานที่ตนเองรับผิดชอบ

ระดับที่ 5 ขั้นเชี่ยวชาญ (Expert) หมายถึง ระดับที่พนักงานมีความเชี่ยวชาญในการใช้ ทักษะนั้นๆ กับหน้าที่ความรับผิดชอบของตน

ในส่วนของกลุ่มสมรรถนะด้านการบริหาร (Management Competency) ได้แบ่ง ออกเป็น 5 ระดับตามสายการบังคับบัญชา (Hierarchy) ดังนี้

ระดับที่ 1 เจ้าหน้าที่อาวุโสหรือหัวหน้าทีม (Senior Officer /Team Leader) หมายถึง ขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการพื้นฐานที่พนักงานในระดับพนักงานอาวุโสต้องใช้ใน การปฏิบัติหน้าที่ในฐานะหัวหน้าทีม



ระดับที่ 2 ผู้บริหารระดับต้น (First Line Management) หมายถึง ชีตความสามารถ ด้านการบริหารจัดการที่พนักงานในกลุ่มผู้บริหารระดับต้น เช่น หัวหน้าหน่วย / ผู้จัดการหน่วย เป็นต้น จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติหน้าที่

ระดับที่ 3 ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management) หมายถึง ชีตความสามารถ ด้านการบริหารจัดการที่พนักงานในกลุ่มผู้บริหารระดับกลาง เช่น ผู้จัดการฝ่าย เป็นต้น จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติหน้าที่

ระดับที่ 4 ผู้บริหารระดับสูง (Top Management) หมายถึง ชีตความสามารถด้านการบริหารจัดการที่พนักงานในกลุ่มผู้บริหารระดับสูงเช่น ผู้อำนวยการฝ่าย เป็นต้น จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติหน้าที่

ระดับที่ 5 ผู้บริหารองค์กร (Executive) หมายถึง ชีตความสามารถด้านการบริหาร จัดการสำหรับผู้บริหารระดับองค์กรจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติหน้าที่

### **บทบาทและหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน**

ในกระบวนการจัดทำระบบสมรรถนะในการทำงาน ขั้นตอนการกำหนดสมรรถนะ มาตรฐานและการประเมินสมรรถนะของพนักงาน เป็นขั้นตอนที่ยากและละเอียดอ่อนที่สุด ใน ขั้นตอนนี้จะประสบความสำเร็จได้ ต้องได้รับความร่วมมืออันดีจากผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยทั้งสองฝ่ายมีบทบาทและหน้าที่ดังนี้

ผู้บังคับบัญชาโดยตรง หมายถึง ผู้ประเมิน มีบทบาทและหน้าที่ในการวิเคราะห์หน้าที่และผลที่คาดหวังของตำแหน่งงาน กำหนดว่าสมรรถนะอะไรที่จำเป็นในการทำงานบ้าง ต้องมีอยู่ในระดับ ความสามารถไหน และสมรรถนะไหนมีความสำคัญมากที่สุดในการทำงาน ประเมินความสามารถของพนักงานเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ วางแผนการพัฒนาสมรรถนะที่ต่ำกว่ามาตรฐาน ให้คำปรึกษา แนะนำ ผู้ใต้บังคับบัญชาในวิธีการพัฒนาสมรรถนะด้วยตนเอง

ผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง ผู้รับการประเมิน มีบทบาทและหน้าที่ในการศึกษารายละเอียดของตำแหน่งงาน สมรรถนะที่จำเป็นในการทำงาน เปรียบเทียบความรู้ ทักษะของตนเองกับระดับความสามารถที่กำหนดไว้ ร่วมกำหนดแผนการพัฒนาสมรรถนะกับผู้บังคับบัญชา ขอคำปรึกษา คำแนะนำ จากผู้บังคับบัญชาในวิธีการพัฒนาสมรรถนะของตนเอง ประเมินความก้าวหน้าของตนเองอย่างสม่ำเสมอ ความถี่ในการประเมินสมรรถนะการทำงานเพื่อให้การพัฒนาบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ควรทำการประเมินสมรรถนะในการทำงานอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง โดยทำการประเมินในช่วงเวลา ระหว่างการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี เพื่อนำ

แผนการพัฒนารายบุคคลไปเป็นเป้าหมายการ ทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาในปีถัดไป  
ขั้นตอนการกำหนดและพัฒนาระบบสมรรถนะ (Competency Development Model)  
Competency Development Model

การกำหนดและพัฒนาระบบสมรรถนะขององค์กร ทำได้หลายวิธี เช่น ว่าจ้าง  
ที่ปรึกษา ให้มาช่วยดำเนินการจัดทำระบบสมรรถนะ หรือแต่งตั้งคณะทำงานภายในขึ้นมา  
ศึกษาและร่วมกันพัฒนา ก็ได้ ซึ่งแต่ละวิธีก็มีข้อจำกัดแตกต่างกัน ในที่นี้จะขอแนะนำ  
ขั้นตอนการกำหนด และพัฒนาระบบสมรรถนะที่เป็นรูปธรรม และคิดว่ามีประสิทธิผล จึง  
ขอเสนอขั้นตอนการพัฒนาระบบสมรรถนะ ดังนี้

### **ขั้นตอนที่ 1 : การเปิดตัวโครงการพัฒนาระบบสมรรถนะ (Competency Kick-off)**

เริ่มด้วยขั้นตอนการเปิดตัวโครงการพัฒนาระบบสมรรถนะ ซึ่งเป็นขั้นตอน  
แรกที่มีความสำคัญมาก โดยองค์กรควรเชิญที่ปรึกษาหรือวิทยากรที่มีความรู้ความ  
เชี่ยวชาญเกี่ยวกับระบบ สมรรถนะ มาเป็นวิทยากรเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดของ  
ระบบสมรรถนะและแผนการดำเนินงาน ของโครงการ แก่ผู้บริหารระดับต้น - สูง วัตถุประสงค์  
ของขั้นตอนนี้ก็เพื่อให้ผู้บริหารทุกระดับ ทุกคนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบสมรรถนะ  
ความสำคัญ และประโยชน์ รวมทั้งแผนการดำเนินงานของโครงการ และคาดหวังว่าผู้บริหาร  
ทุกท่านจะไปถ่ายทอดความรู้ต่อให้กับผู้บังคับบัญชารับทราบ สามารถตอบคำถามหรือ  
ข้อสงสัยในเบื้องต้นได้ รวมทั้งสามารถให้ความเห็น/ข้อเสนอแนะในการ พัฒนาระบบ  
สมรรถนะได้อย่างถูกต้องและตรงกับวัตถุประสงค์กลุ่มเป้าหมายควรเป็นผู้บริหารตั้งแต่ระดับ  
หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้าฝ่าย รองผู้อำนวยการ/รองคณบดี จนถึงผู้บริหารระดับสูง และ  
คณะทำงานพัฒนาระบบสมรรถนะ เป็นต้น

### **ขั้นตอนที่ 2 : ศึกษารวบรวมข้อมูลปัจจุบันขององค์กร (Organization Investigation and Diagnosis)**

ทีมที่ปรึกษาและคณะทำงานฯ ศึกษารวบรวมข้อมูลปัจจุบันขององค์กร  
เกี่ยวกับนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์การบริหารงาน วัฒนธรรมองค์กร ระบบ  
การบริหารทรัพยากรบุคคล สมรรถนะที่ผู้บริหารคาดหวังจากบุคลากร และข้อมูลต่างๆ ไป  
โดยทำการรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร คู่มือ Website สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง การใช้  
แบบสอบถามกับบุคลากรระดับต่างๆ ขององค์กร รวมทั้งศึกษาระบบสมรรถนะจากสถาบัน  
องค์กรคู่แข่ง หรือองค์กรที่มีโครงสร้างภารกิจงานดำเนินงานคล้ายคลึง/ใกล้เคียงกับองค์กร  
ของเรา เพื่อนำมาวิเคราะห์และเป็นแนวทางในการให้ คำปรึกษาและกำหนดสมรรถนะของ  
บุคลากรให้ถูกต้อง เหมาะสม และท้าทายมากขึ้น เมื่อ เปรียบเทียบกับองค์กรต่างๆ

### **ขั้นตอนที่ 3: การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาระบบสมรรถนะ (Competency Workshop)**

ในขั้นตอนนี้ควรมีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาระบบสมรรถนะขององค์กร เชิญ ผู้บริหารระดับสูงตั้งแต่หัวหน้า/ผู้อำนวยการ/คณบดี ขึ้นไปมาร่วมกำหนดสมรรถนะองค์กร (Organizational Competency) และค้นหาสมรรถนะหลัก (Core Competency) ทั้งนี้เพราะ ผู้บริหารระดับสูงจะทราบวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ทิศทางนโยบาย และเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งปัญหาอุปสรรคต่างๆ อย่างดี จึงกำหนดสมรรถนะขององค์กรได้ ชัดเจนและตรงประเด็นมากกว่าบุคลากรกลุ่มอื่นๆ เมื่อกำหนดสมรรถนะองค์กรและสมรรถนะหลักเสร็จเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนที่ต่อไปก็ควรกำหนดสมรรถนะตามสายวิชาชีพ (Functional Competency) ทั้งสมรรถนะร่วม และสมรรถนะเฉพาะทางของแต่ละสายวิชาชีพ (Common & Specific Functional Competency) โดยกลุ่มเป้าหมายควรเป็น Key Persons ที่เป็นตัวแทนจาก สายวิชาชีพต่างๆ

### **ขั้นตอนที่ 4: การให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนาระบบสมรรถนะ (Competency Development & Coaching)**

ภายหลังจากจบการประชุมเชิงปฏิบัติการแล้ว คณะที่ปรึกษา/วิทยากรควรมอบหมายให้ คณะทำงานแต่ละสายวิชาชีพกลับไปปรับปรุง และพัฒนาสมรรถนะตามสายวิชาชีพของตน ประมาณ 1-2 สัปดาห์เพื่อเตรียมกลับมาร่วมพัฒนากับทีมที่ปรึกษา/วิทยากร หลังจากนั้นคณะที่ปรึกษา/วิทยากรควรให้คำปรึกษาและชี้แนะ (Competency Consulting & Coaching) การพัฒนาสมรรถนะในแต่ละสายวิชาชีพให้ถูกต้องและมีความสมบูรณ์มากขึ้น พร้อมกับการเทียบสมรรถนะตาม สายวิชาชีพกับตำแหน่งงาน (Functional Competency Mapping with Job Position)

### **ขั้นตอนที่ 5: การรวบรวมและจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Profile & Dictionary)**

คณะที่ปรึกษาและคณะทำงานพัฒนาระบบสมรรถนะขององค์กร ร่วมกัน ทบทวนสมรรถนะหลักขององค์กร การจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะแต่ละตัว (คำอธิบาย รายละเอียดพฤติกรรมเพิ่มเติม วิธีการประเมินผลและแนวทางการพัฒนา) และจัดทำ การเทียบสมรรถนะหลักกับตำแหน่งงาน (Core Competency Mapping with Job Position) โดยพิจารณาว่าแต่ละตำแหน่งควรมีระดับความสามารถมาตรฐานอยู่ในระดับใดคณะที่ปรึกษา รวบรวมสมรรถนะทั้งหมด และจัดทำคู่มือ พจนานุกรมสมรรถนะขององค์กร (Competency Dictionary) เพื่อจัดเป็นหมวดหมู่สมรรถนะและใช้ เป็นมาตรฐานกลางเผยแพร่ให้บุคลากร ทุกหน่วยงานรับทราบ ตลอดจนขออนุมัติใช้ระบบสมรรถนะ ขององค์กรจากผู้บริหารระดับสูง

## ขั้นตอนที่ 6: การสื่อสารและการประเมินสมรรถนะข้าราชการ (Communication & Competency Assessment)

ขั้นตอนนี้เป็นอีกขั้นตอนหนึ่งที่มีความสำคัญไม่น้อยกว่าขั้นตอนที่กล่าวมาแล้ว กล่าวคือ เมื่อพัฒนาระบบสมรรถนะเสร็จแล้วจะต้องทำการสื่อสารหรือถ่ายทอดระบบสมรรถนะให้กับ บุคลากรทุกคนรับทราบรายละเอียดของระบบสมรรถนะ ตั้งแต่แนวคิด หลักการ ประโยชน์ของสมรรถนะ ขั้นตอนการพัฒนา พจนานุกรมสมรรถนะ วิธีการประเมินสมรรถนะ และนโยบายการนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรทุกคนมีความรู้ ความเข้าใจ เห็นประโยชน์ และให้ความร่วมมือในการนำไปใช้ในการวัดประเมิน และพัฒนาสมรรถนะ ของตนเอง เมื่อสื่อสารให้บุคลากรทุกคนมีความรู้ ความเข้าใจแล้วก็ทำการประเมินสมรรถนะ บุคลากรเป็นรายบุคคล และจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร ตามแนวทางที่กำหนดไว้ในพจนานุกรม สมรรถนะ

### 2.5 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

บทบาทที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญเพิ่มมากขึ้น คือ การแก้ไขปัญหาผู้เรียน นอกจากการพัฒนาสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ ซึ่งแนวทางดังนี้ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2547)

#### กำหนดวิสัยทัศน์เพื่อพัฒนาผู้เรียน

ผู้บริหารควรกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนว่าจะพัฒนาเยาวชนในด้านใดบ้าง โดยก่อนอื่นผู้บริหารควรมีการประเมินสถานการณ์ทางสังคมในปัจจุบันว่าจะมีผลกระทบต่อผู้เรียนอย่างไร รวมถึงการนำผลการทำวิจัยที่เกี่ยวกับผลกระทบของสภาพสังคมต่อผู้เรียน เพื่อเสนอในการพัฒนาผู้เรียน แล้วนำมาวิเคราะห์ว่า จากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของสังคม และผลกระทบที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน เช่น ปัญหายาเสพติด วัตถุนิยม การมีเพศสัมพันธ์ในวัยเรียน เป็นต้นสถาบันการศึกษาควรพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้และทักษะความสามารถในเรื่องใดบ้าง ที่จำเป็นต่อการเอาตัวรอดในสังคม

#### การปรับเปลี่ยนการบริหารสถานศึกษาเป็นแบบเชิงรุก

ผู้บริหารควรไวต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม เพราะมีความสำคัญต่อการพัฒนาผู้เรียนและเตรียมผู้เรียนให้พร้อมรับสภาพสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นลักษณะ การบริหารจัดการควรเปลี่ยนจาก “เชิงรับ” สู่ “เชิงรุก” มากขึ้น ผู้บริหารควรสามารถคาดการณ์ได้ว่า การพัฒนาผู้เรียนควรไปในทิศทางใดในอนาคต อาทิ ปัจจุบันการแข่งขันของอุตสาหกรรมเทคโนโลยี ทำให้เกิดการผลิตเทคโนโลยีรูปแบบใหม่ ๆ ซึ่งกลุ่มผู้บริโภคที่มีขนาดใหญ่ที่สุดคือ กลุ่มเด็กและเยาวชน ผู้บริหารฯ สามารถคาดการณ์ได้ทันทีว่า ผู้เรียนอาจตกเป็นทาสของเทคโนโลยีหรือใช้เทคโนโลยีไปในทางที่ผิดได้ ดังนั้น

สถานศึกษาจำเป็นต้องมีการสอนทักษะการใช้เทคโนโลยีอย่างถูกต้องและวิธีหลีกเลี่ยงการตกเป็นเหยื่อของเทคโนโลยี

### **บริหารองค์ความรู้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาผู้เรียน**

การบริหารองค์ความรู้จะทำให้ผู้บริหารฯ สามารถดึงทรัพยากรและองค์ความรู้มาใช้ได้ง่าย สามารถลดความผิดพลาดและความสิ้นเปลือง โดย **จัดทำฐานข้อมูลของสถานศึกษา** ผู้บริหารฯ ควรให้สถานศึกษามีฐานข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาผู้เรียน อาทิ ปัญหาของผู้เรียนเป็นรายบุคคล เช่น ปัญหาผลการเรียนตกต่ำ พ้นبول ยกพวกตีกัน ยาเสพติด ดัดเกม ฯลฯ ปัญหาของชุมชนที่อาจส่งผลกระทบต่อผู้เรียน เช่น ชุมชนมีปัญหา การลักเล็กขโมยน้อย ปัญหายาเสพติด ปัญหาความยากจน ฯลฯ ทรัพยากรในชุมชนที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้เรียน เช่น ลานกีฬา สวนสาธารณะ ศูนย์เรียนรู้ภายในชุมชน ฯลฯ รวมทั้ง ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาและแก้ไขปัญหาผู้เรียน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งฐานข้อมูลเหล่านี้ มีประโยชน์ต่อการแก้ปัญหาผู้เรียนเป็นรายบุคคล การพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอน การป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นแก่ผู้เรียนในสถานศึกษา รวมถึงสามารถเป็นประโยชน์ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น พ่อแม่ ผู้ปกครอง นักจิตวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ฯลฯ เพื่อสร้างความร่วมมือในการป้องกันและแก้ปัญหาผู้เรียน

นอกจาก การแสดงบทบาทตามที่กล่าวมาข้างต้น ในส่วนของผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีทักษะที่จำเป็นบางอย่าง ที่เอื้อต่อการบริหารสถานศึกษา และพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ ดังนี้

**มีความคิดเชิงสร้างสรรค์** ผู้บริหารฯ ควรมีห้วงคิดก้าวหน้า กล้าคิดหาสิ่งใหม่ ๆ ที่สามารถนำมาใช้พัฒนาสถานศึกษาและผู้เรียน โดยไม่ยึดติดกับประเพณีและระบบราชการแบบเดิม แต่ทั้งนี้ให้เป็นไปตามความเหมาะสมของอำนาจหน้าที่และทรัพยากรของสถานศึกษา ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารฯ สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการตามบริบทของสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

**เรียนรู้ไม่อยู่นิ่ง** ผู้บริหารฯ ควรมีความกระตือรือร้น ใฝ่รู้ ติดตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของสังคม เพื่อให้เกิดความเข้าใจในสถานการณ์หรือทิศทางการศึกษา ทั้งในเชิงลึก เชิงกว้างและมองไกล รวมถึง การใฝ่รู้ในด้านเทคโนโลยี ภาษาต่างประเทศ องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร อนาคตศึกษา จิตวิทยา การเมือง เศรษฐศาสตร์ เป็นต้น ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงองค์ความรู้เหล่านี้มาพัฒนาสถานศึกษาและพัฒนาผู้เรียน



**ขยับสร้างทีมงาน** การพัฒนาผู้เรียน ผู้บริหาร ไม่สามารถดำเนินงานได้คนเดียว จำเป็นต้องสร้างทีมงานเพื่อช่วยบริหารจัดการให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยอธิบายวิสัยทัศน์และเป้าหมายให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ทราบ เพื่อให้มีทิศทางการทำงานแบบเดียวกัน

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าบทบาทผู้บริหารในปัจจุบันและอนาคต ต้องมีการปรับเปลี่ยนเป็นการบริหารเป็นแบบเชิงรุก บริหารองค์ความรู้เพื่อประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ซึ่งทักษะที่จำเป็น ได้แก่ มีความคิดสร้างสรรค์ เรียนรู้ไม่อยู่นิ่ง ขยับสร้างทีมงาน แต่ที่สำคัญผู้บริหารต้องวิสัยทัศน์ เพื่อพัฒนาผู้เรียน ให้ผู้เรียนได้รับผลประโยชน์สูงสุด

## 2.6 กระบวนการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา

การพัฒนาผู้บริหารมีธรรมชาติเป็นการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานอย่างหนึ่ง ดังนั้น ระบบและกระบวนการในการพัฒนาผู้บริหารโดยภาพรวม จึงมีรูปแบบเช่นเดียวกับระบบการฝึกอบรมและการพัฒนาทั่วไป โดยสามารถดำเนินการในหลายรูปแบบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพและแนวความคิดของหน่วยงาน กระบวนการพัฒนาผู้บริหาร เมื่อประมวลความคิดเห็นของนักวิชาการหลาย ๆ ท่านโดยสรุปแล้ว ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนใหญ่ ๆ ได้แก่ (วิจิตร อวาทกุล. 2537)

1) **ขั้นศึกษาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหาร มีการศึกษาใน 3 ด้าน กล่าวคือ**

1.1) การวิเคราะห์องค์การ เพื่อทราบปัญหา ความต้องการ และบรรยากาศขององค์การ

1.2) การวิเคราะห์การปฏิบัติงาน เป็นการศึกษาทักษะ และพฤติกรรม การปฏิบัติงานที่จำเป็นสำหรับงานนั้น ๆ และ

1.3) การวิเคราะห์บุคคล เป็นการศึกษาและประเมินความสามารถของบุคคลว่ามีผลการทำงานเช่นไร มีความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่สอดคล้องกับงานหรือไม่ สาเหตุที่ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานไม่ได้ผล ส่วนใหญ่เป็นเพราะ

- ขาดความรู้สำหรับการทำงานที่ได้รับมอบหมาย
- ขาดทัศนคติที่ดีต่องาน
- ขาดการฝึกปฏิบัติ
- ขาดทักษะ
- ขาดความสนใจ
- ขาดความเข้าใจในวิธีการทำงานต่าง ๆ

ในการแก้ปัญหาการบริหารที่ขาดประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาสภาพปัญหาของโรงเรียน ความต้องการของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน โดยมีเทคนิคที่ใช้ในการหาความต้องการจำเป็น โดยวิธี

- การสังเกต
- การสัมภาษณ์
- การใช้แบบสอบถาม
- การสำรวจ
- การทดสอบ
- การศึกษาเอกสาร รายงาน บันทึกที่ชี้ให้เห็นปัญหา

## 2) ขั้นการวางแผนและพัฒนาโครงการพัฒนาผู้บริหาร

เป็นการวางแผนและจัดทำโครงการ ตลอดจนสร้างหลักสูตรต่าง ๆ ที่จะตอบสนองต่อผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในขั้นแรก การวางแผนพัฒนานี้ควรให้มีความเหมาะสมกับแต่ละบุคคลซึ่งหมายความว่า หลักสูตรแต่ละหลักสูตรย่อมเหมาะสมกับผู้บริหารแต่ละระดับ วิชาแต่ละวิชาย่อมเหมาะสมกับผู้บริหารแต่ละคน

## 3) ขั้นการดำเนินโครงการพัฒนา เป็นขั้นลงมือปฏิบัติจริง

โดยมีเทคนิควิธีการที่สามารถเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย งบประมาณและข้อจำกัดต่าง ๆ เทคนิคการพัฒนาอาจจำแนกออกเป็น 3 กลุ่มดังนี้

- การพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job Method) ได้แก่การหมุนเวียนงาน
- การสอนงาน การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงและการวางแผนความก้าวหน้า
- การพัฒนานอกการปฏิบัติงาน (Off-the-Job Method) เป็นการพัฒนาที่จัดขึ้นภายนอกหน่วยงาน หรือนอกเหนือจากการปฏิบัติงานประจำซึ่งมักจะจัดในห้องเรียนหรือห้องฝึกอบรม โดยวิธีการต่าง ๆ
- การสัมมนาภายนอกโครงการร่วมมือกับมหาวิทยาลัย การแสดงบทบาทสมมุติ
- การให้ทดลองวิเคราะห์งานจากตัวอย่าง แบบแผนพฤติกรรม และศูนย์การพัฒนาในหน่วยงาน



- การพัฒนาผู้บริหารแบบพิเศษ (Specialized Method) เป็นเทคนิคที่ใช้การเพิ่มการรู้สึกของผู้บริหารต่อบุคคลอื่น และลดความขัดแย้งระหว่างแผนกหรือหน่วยงาน เช่นการอบรมผู้นำที่เหมาะสม การอบรมเพื่อแก้ไขจุดอ่อนเป็นต้น พอสรุปวิธีการพัฒนาผู้บริหารได้ดังนี้

การศึกษาอย่างเป็นทางการ เช่น การอนุญาตให้ผู้บริหารลาไปศึกษาอบรมทั้งในและต่างประเทศในหลักสูตรต่าง ๆ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งอาจจะจัดโดยภาครัฐหรือเอกชนก็ได้ วิธีนี้นอกจากจะช่วยเพิ่มพูนความเชี่ยวชาญในการทำงานแล้ว ยังเป็นการทำให้ผู้บริหารมั่นใจในตัวเอง เข้าใจจุดมุ่งหมายการทำงาน มีโอกาสเลื่อนตำแหน่ง และเป็นการให้รางวัลเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างหนึ่งที่ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริม

การศึกษาอย่างไม่เป็นทางการ ได้แก่การให้การศึกษาระหว่างปฏิบัติงานซึ่งอาจจะจัดขึ้นในหรือนอกหน่วยงานก็ได้ เพื่อเพิ่มทักษะเฉพาะด้านของผู้บริหาร การให้การศึกษาแนวนี้เป็นสิ่งจำเป็นเพราะเป็นการใช้เวลาไม่มาก สามารถนำปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานจริงมาหาทางแก้ไขร่วมกันได้

การฝึกอบรมและประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้ผู้บริหารมีความรู้ ทักษะเพิ่มมากขึ้น เป็นการประชุมอบรมของผู้มีประสบการณ์มาแล้ว และเน้นในภาคปฏิบัติการพัฒนาตนเอง เป็นการเรียนรู้เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาตนเองได้ โดยการใช้เวลาว่างในการแสวงหาข้อความรู้ต่าง ๆ จากการติดตามข่าวสาร การประชุม การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เป็นต้น

**4) ขั้นการประเมินผลการพัฒนาผู้บริหาร เป็นการตรวจสอบหาความคุ้มค่า** โดยอาศัยหลักการทางวิทยาศาสตร์ โดยมีจุดเน้นแบ่งออกเป็น 4 ระดับคือ

- ระดับปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการพัฒนา
- ระดับการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการพัฒนา
- ระดับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการพัฒนา
- ระดับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านประสิทธิผลขององค์การ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542

สรุปว่า ศึกษาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารวางแผนและพัฒนาโครงการพัฒนาผู้บริหาร ดำเนินโครงการพัฒนา เป็นขั้นลงมือปฏิบัติจริง และประเมินผลการพัฒนาผู้บริหาร เป็นการตรวจสอบหาความคุ้มค่า



### 3. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SBM)

#### 3.1 ความเป็นมาและความหมาย

##### ความเป็นมา

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นแนวคิดในการบริหารโรงเรียนที่ริเริ่มในประเทศสหรัฐอเมริกาในช่วงทศวรรษที่ 1980 แล้วแพร่หลายไปยังประเทศอื่น แนวความคิดนี้มีความเชื่อมโยงกับการปฏิรูปการศึกษาและการกระจายอำนาจทางการศึกษา ซึ่งเกิดจากความไม่พอใจของผู้เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารจัดการศึกษาของรัฐ มีการศึกษาและผลักดันให้เกิดนโยบายที่ชัดเจนและต่อเนื่อง ปัจจุบันมีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานครอบคลุมทั่วประเทศสหรัฐอเมริกา แพร่หลายไปยังประเทศอื่น ๆ รวมทั้งกำลังจะถูกนำมาใช้ในประเทศไทยตามสาระบัญญัติของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มาตรา 40 ตั้งแต่เดือนสิงหาคม พ.ศ.2545 เป็นต้นไป ซึ่งผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องดังนี้ (อุทัย บุญประเสริฐ, 2542)

##### ความหมาย

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษาโดยตรง โดยให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ มีอิสระและความคล่องตัวในการตัดสินใจการบริหารจัดการทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและการบริหารทั่วไป โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ตัวแทนผู้ปกครองและชุมชน ตัวแทนครู ผู้ทรงคุณวุฒิ มีส่วนร่วมกันบริหารสถานศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของผู้เรียนและผู้ปกครองให้มากที่สุดทั้งนี้การบริหารจัดการที่รับผิดชอบร่วมกันตามภาระงานของสถานศึกษานั้น จะทำให้เกิดความเป็นเจ้าของ และทำให้ผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นที่ยอมรับได้

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการบริหารและการจัดการศึกษาที่มุ่งให้สถานศึกษาเป็นองค์กรหลักในการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ (efficiency & effectiveness school) ภายใต้กรอบของกฎหมายที่กำหนด โดยมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจที่จะพัฒนานโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษาและร่วมมือดำเนินการ ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป โดยบุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกัน โดยมุ่งเน้นผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบที่เกิดกับผู้เรียนเป็นสำคัญ ภายใต้การมีส่วนร่วมและการตรวจสอบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

อุทัย บุญประเสริฐ (2542) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึงกลยุทธ์ในการปรับปรุงการศึกษา โดยเปลี่ยนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจากส่วนกลางไปยังแต่ละโรงเรียน โดยให้คณะกรรมการโรงเรียน (School Council หรือ School

Board) ได้มีอำนาจในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียน มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ บุคลากร และวิชาการ โดยให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน

วิระวัฒน์ อุทัยรัตน์ (2544) ให้ความหมายการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง การบริหารโรงเรียนตามความต้องการและจำเป็นของสถานศึกษา โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ร่วมคิด (Plan) ร่วมตัดสินใจ (Decision-Making) ร่วมทำ (Implementation) และร่วมประเมิน (Evaluation) โดยมุ่งหวังเพื่อเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาของ สถานศึกษา

**สรุป** การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง การบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาตามความต้องการจำเป็นของโรงเรียนและท้องถิ่นโดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง สมาชิกในชุมชน นักเรียน และองค์กรอื่น ๆ มารวมพลังกันในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรและดำเนินการพัฒนากิจกรรม/งานของสถานศึกษาในระยะสั้น และระยะยาวอย่างมีประสิทธิภาพ

### 3.2 หลักการ รูปแบบและลักษณะความสำคัญของโรงเรียนที่บริหารแบบ SBM

#### หลักการ

หลักการสำคัญในการบริหารแบบ (school-based management) โดยทั่วไป ได้แก่

1) หลักการกระจายอำนาจ (decentralization) ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากกระทรวงและส่วนกลางไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยมีความเชื่อว่าโรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาเด็ก

2) หลักการมีส่วนร่วม (participation or collaboration or involvement) เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมในการบริหาร ตัดสินใจ และร่วมจัดการศึกษา ทั้งครู ผู้ปกครองตัวแทนศิษย์เก่า และตัวแทนนักเรียน การที่บุคคลมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาจะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและจะรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น

3) หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน (return power to people) ในอดีตการจัดการศึกษาจะทำหลากหลายทั้งวัดและองค์กรในท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการ ต่อมามีการรวมการจัดการศึกษาไปให้กระทรวงศึกษาธิการเพื่อให้เกิดเอกภาพและมาตรฐานทางการศึกษา แต่เมื่อประชากรเพิ่มขึ้น ความเจริญต่าง ๆ ก้าวไปอย่างรวดเร็ว การจัดการศึกษาโดยส่วนกลางเริ่มมีข้อจำกัด เกิดความล่าช้าและไม่สนองความต้องการของ

ผู้เรียนและชุมชนอย่างแท้จริงจึงต้องมีการคืนอำนาจให้ท้องถิ่นและประชาชนได้จัดการศึกษาเองอีกครั้ง

4) หลักการบริหารตนเอง (self-managing) ในระบบการศึกษาทั่วไป มักจะกำหนดให้โรงเรียนเป็นหน่วยปฏิบัติตามนโยบายของส่วนกลาง โรงเรียนไม่มีอำนาจอย่างแท้จริง สำหรับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ไม่ได้ปฏิเสธเรื่องการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และนโยบายของส่วนรวม แต่มีความเชื่อว่าวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นทำได้หลายวิธี การที่ส่วนกลางทำหน้าที่เพื่อกำหนดนโยบายและเป้าหมายแล้วปล่อยให้โรงเรียนมีระบบการบริหารด้วยตนเอง โดยให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินงาน ซึ่งอาจดำเนินการได้หลากหลายด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน แล้วแต่ความพร้อมและสถานการณ์ของโรงเรียน ผลที่ได้น่าจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิมที่ทุกอย่างกำหนดมาจากส่วนกลาง ไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม

5) หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล (check and balance) ส่วนกลางมีหน้าที่กำหนดนโยบายและควบคุมมาตรฐาน มีองค์การอิสระทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษา เพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นไปตามกำหนด และเป็นไปตามนโยบายของชาติ

จากหลักการดังกล่าวทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะเป็นการบริหารงานที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่ารูปแบบการจัดการศึกษาที่ผ่านมา

### รูปแบบการบริหาร

จากการศึกษาพบว่า มีรูปแบบที่สำคัญ 4 รูปแบบ ได้แก่

1) รูปแบบที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก (administration control SBM) ผู้บริหารเป็นประธานคณะกรรมการ ส่วนกรรมการอื่น ๆ ได้จากการเลือกตั้งหรือคัดเลือกจากกลุ่มผู้ปกครอง ครู และชุมชน คณะกรรมการมีบทบาทให้คำปรึกษา แต่อำนาจการตัดสินใจยังคงอยู่ที่ผู้บริหารโรงเรียน

2) รูปแบบที่มีครูเป็นหลัก (professional control SBM) เกิดจากแนวคิดที่ว่าครูเป็นผู้ใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุด ย่อมรู้ปัญหาได้ดีกว่าและสามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุด ตัวแทนคณะครูจะมีสัดส่วนมากที่สุด ในคณะกรรมการโรงเรียน ผู้บริหารยังเป็นประธานคณะกรรมการโรงเรียนบทบาทของคณะกรรมการโรงเรียนเป็นคณะกรรมการบริหาร

3) รูปแบบที่ชุมชนมีบทบาทหลัก (community control SBM) แนวคิดสำคัญคือ การจัดการศึกษาควรตอบสนองความต้องการและค่านิยมของผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด ตัวแทนของผู้ปกครอง และชุมชนจึงมีสัดส่วนในคณะกรรมการโรงเรียนมากที่สุด ตัวแทน

ผู้ปกครองและชุมชนเป็นประธานคณะกรรมการ โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นกรรมการและเลขานุการ บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ โรงเรียนเป็นคณะกรรมการบริหาร

4) รูปแบบที่ครูและชุมชนมีบทบาทหลัก (Professional Community Control SBM) แนวคิดเรื่องนี้เชื่อว่า ทั้งครูและผู้ปกครองต่างมีความสำคัญในการจัดการศึกษาให้แก่เด็ก เนื่องจากทั้ง 2 กลุ่มต่างอยู่ใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุด รับผิดชอบต่อปัญหาและความต้องการได้ดีที่สุดสัดส่วนของครูและผู้ปกครอง (ชุมชน) ในคณะกรรมการโรงเรียนจะมีเท่า ๆ กันแต่มากกว่าตัวแทนกลุ่มอื่น ๆ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นประธาน บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียนเป็นคณะกรรมการบริหาร

สรุปจากที่กล่าวมาทั้ง 4 รูปแบบข้างต้น จะเห็นได้ว่ารูปแบบทั้ง 4 รูปแบบมีทั้งจุดเด่นและจุดด้อยของแต่ละรูปแบบ แต่รูปแบบที่ดีควรเป็นรูปแบบที่บูรณาการทั้งผู้บริหารสถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง และชุมชน

### ลักษณะสำคัญของโรงเรียนที่บริหารแบบ SBM

1. พันธกิจของโรงเรียน ต้องชัดเจน สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนด และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกทุกคน
2. รูปแบบการบริหารโรงเรียนบริหารและจัดการศึกษาตามสภาพความต้องการและความจำเป็นของโรงเรียน
3. มุมมองเกี่ยวกับมนุษย์ ใช้ทฤษฎี Y มองว่าผู้ร่วมงานทุกคนเป็นคนดี มีความสามารถ มีความรับผิดชอบ สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้
4. การตัดสินใจ ในรูปแบบกระจายอำนาจ โดยคณะกรรมการโรงเรียนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
5. รูปแบบภาวะผู้นำ เกื้อหนุน อำนาจความสะอาด ไม่ใช่สั่งการและชี้แนะ
6. รูปแบบการใช้อำนาจ ด้วยเทคนิคแห่งความรู้ความเชี่ยวชาญ
7. เทคนิคการบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากร เชิงกลยุทธ์เน้นที่ผลงานแก้ปัญหาได้ตามสถานการณ์ และรู้จักระดมทรัพยากรต่าง ๆ เช่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น มาใช้อย่างชาญฉลาด
8. บทบาทของโรงเรียน สร้างรูปแบบการพัฒนาโรงเรียนขึ้นเอง และมุ่งพัฒนาทั้งองค์การ
9. บทบาทของหน่วยงานส่วนกลาง เป็นการกำหนดเป้าหมายการศึกษา
10. บทบาทผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้กระตุ้นและประสานงานให้บุคลากรร่วมมือกันปฏิบัติงานและเป็นผู้พัฒนาทรัพยากร
11. บทบาทครู เป็นผู้ร่วมงาน เป็นผู้ตัดสินใจ เป็นผู้ริเริ่ม และเป็นผู้ปฏิบัติ

12. บทบาทผู้ปกครอง มีส่วนร่วม สนับสนุนโรงเรียน และเสนอแนะแนวทางแก้ปัญหา
13. บรรยากาศองค์การ เน้นการทำงานเป็นทีม ให้ความร่วมมือ และเคารพฉันท์
14. คุณภาพผู้บริหารโรงเรียน ต้องมีความรู้ มีเทคนิคการบริหารที่ทันสมัย เรียนรู้ตลอดเวลา พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของทุกคน
15. การประเมินประสิทธิผล ต้องประเมินทั้งระบบ ทั้ง Input Process และ Output เพื่อประกันคุณภาพและพัฒนาโรงเรียน
16. กำหนดเป้าหมายของการศึกษา/ผลผลิตทางการศึกษา ซึ่งเป็นผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายของระบบการศึกษาเพื่อให้เกิดความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Customer's Satisfaction) เน้นคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณภาพ มีผลสัมฤทธิ์และคุณลักษณะพึงประสงค์ โดยศึกษาจากมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ
17. จัดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาซึ่งมีส่วนร่วมในการปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพสถานศึกษาตามบทบาทที่กำหนด
18. กำหนดแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา โดยนำระบบข้อมูลสารสนเทศมาใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมตัดสินใจในการดำเนินงาน

### 3.3 ปัญหา ข้อเสนอแนะ และเงื่อนไขในการนำ SBM ไปสู่การปฏิบัติ ปัญหา

ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จากการศึกษา พบว่ามีปัญหาดังนี้

1. เวลา ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ทำให้บุคลากรต้องใช้เวลาเพิ่มขึ้นนอกเหนือจากเวลาทำงานปกติแต่ละวัน โดยเฉพาะการประชุมคณะกรรมการและอนุกรรมการต่างๆ การทำงานที่ได้รับมอบหมายมากขึ้น เป็นภาระต่อครูผู้ปฏิบัติการสอน
2. โรงเรียนส่วนใหญ่จะกระตือรือร้นในการจัดทำโครงการและดำเนินการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่าง ๆ อย่างมากในช่วง 2 ปีแรก แต่เมื่อไม่ปรากฏผลสำเร็จรวดเร็วดังที่คาดหวัง ทำให้เกิดความท้อแท้ ซึ่งกระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่จะเห็นผลนั้น ต้องใช้เวลานานมาก คือตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป
3. คณะกรรมการโรงเรียนยังขาดคุณสมบัติที่เหมาะสมอยู่มาก เช่น ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนทั้งด้านงบประมาณ บุคลากร นโยบายและเรื่องอื่นๆ ที่จำเป็นสำหรับการตัดสินใจ ส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองว่ามีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบมากน้อยเพียงใด

4. ความไม่สอดคล้องระหว่างความต้องการและการปฏิบัติ ที่พบโดยทั่วไป คือ เรื่องที่ได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจไม่ใช่เรื่องที่ต้องการ เช่น ครูต้องการมีอำนาจตัดสินใจ เรื่องหลักสูตรและการเรียนการสอน แต่บางเขตการศึกษาก็ไม่ได้มอบอำนาจให้โรงเรียน ดำเนินการเรื่องนี้อย่างแท้จริง

5. ขาดอิสระในการตัดสินใจ โรงเรียนบางแห่งถูกกำหนดมาจากหน่วยงาน ส่วนกลาง เช่น รัฐ เขตการศึกษา สหภาพครู ให้นำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐานมาใช้ในการบริหารโรงเรียน โดยไม่ได้เกิดจากความต้องการที่แท้จริงของครู ประกอบกับการขาดแคลนงบประมาณ ระยะเวลาไม่เพียงพอ การอบรมไม่เพียงพอ ทำให้ เกิดปัญหาตั้งแต่เริ่มนำนโยบายการบริหารแบบนี้ไปปฏิบัติแล้ว หากไม่ได้มีการมอบอำนาจ การตัดสินใจที่แท้จริงไปให้แก่โรงเรียน โรงเรียนก็เห็นว่ารูปแบบการบริหารแบบนี้เป็นเหมือน “เรื่องเก่าที่เคยทำมาแล้ว (same old thing)”

6. ไม่ได้ให้ความสำคัญเรื่องวิชาการเท่าที่ควร เป็นต้น ไม่ได้ให้ความสำคัญ ด้านการจัดการเรียนการสอนและผลการเรียนของนักเรียนอย่างแท้จริงส่วนใหญ่จะไปเน้น เรื่องกิจกรรมพิเศษ การแต่งตั้งกรรมการ และอนุกรรมการต่างๆ การออกกระเปียบสำหรับการ บริหารโรงเรียน การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

#### ข้อเสนอแนะ

1. การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้ทั่วถึง
2. กำหนดบทบาทหน้าที่ ของคณะกรรมการสถานศึกษาและให้มีการกำหนด มาตรฐานงานของคณะกรรมการสถานศึกษาให้ชัดเจน
3. การสรรหา การคัดเลือกคณะกรรมการสถานศึกษาต้องให้ได้คนที่มี ความรู้ความสามารถ เสียสละ และเป็นตัวแทนของกลุ่มต่างๆ อย่างแท้จริง
4. ต้องจัดการฝึกอบรม / สัมมนาให้คณะกรรมการสถานศึกษามีความรู้ ความเข้าใจเรื่องการบริหารและจัดการศึกษาตามแนวแบบการบริหารฐานโรงเรียนให้ชัดเจน
5. สนับสนุนให้ครูอาจารย์ปฏิบัติหน้าที่ร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษา อย่างใกล้ชิด
6. จัดให้มีเครือข่ายคณะกรรมการสถานศึกษา ตลอดจน
7. ให้การสนับสนุนให้โรงเรียนสามารถดำเนินงานตามแนวการบริหารฐาน โรงเรียนและสามารถรับผิดชอบการบริหารจัดการโรงเรียนของตนเองแบบเบ็ดเสร็จได้ อย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) นอกจากจะยึดหลักการของ SBM และแนวทางตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติแล้ว เงื่อนไขความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่ง คือ กฎ ระเบียบที่จะนำสู่การปฏิบัติ จะต้องมีความชัดเจนนำไปปฏิบัติได้และจะต้องสร้างความเข้าใจให้กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะคณะกรรมการบริหารการศึกษาต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง เพื่อให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีประสิทธิภาพสูงสุด นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนที่เป็นเป้าหมายสำคัญของการปฏิรูปการศึกษา (สุพล วังสินธ์. 2543)

### เงื่อนไขความสำเร็จของการนำ SBM ไปสู่การปฏิบัติ

1. ผู้บริหารจะต้องมีคุณลักษณะของผู้นำทางวิชาการอย่างแท้จริง สามารถให้ความช่วยเหลือทางวิชาการได้ นิเทศได้ และเป็นแบบอย่างที่ดี สามารถจูงใจให้ครูทุกคนอยากทำงานและมุ่งไปที่ความสำเร็จของงาน
2. ผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษามีความเข้าใจในบทบาทของตนสร้างความรู้ความเข้าใจ เรื่องการบริหารและจัดการศึกษาและประการสำคัญที่สุด คือ ทุกฝ่ายต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของการศึกษาและผู้เรียนเป็นสำคัญ
3. ต้องมีการกระจายอำนาจอย่างแท้จริง ให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมมากที่สุดในทุกกิจกรรม และเน้นการทำงานเป็นทีม
4. เน้นการพัฒนาวิชาชีพให้แก่บุคลากรในโรงเรียน โดยให้ความสำคัญกับการสื่อสารเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และการยอมรับ
5. ให้รางวัลกับผู้ที่มีผลงานจริง โปร่งใส เสริมสร้างระบบคุณธรรม เพื่อเสริมแรงจูงใจให้สมาชิกองค์กรได้ทำงานอย่างมีความสุข
6. ต้องเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน เพราะการเรียนรู้คือหัวใจของการบริหารและการจัดการศึกษาที่สถานศึกษาต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน มีการประเมินผลตามสภาพจริง มีแผนการเรียนและมีการวิจัยในชั้นเรียน
7. ต้องมียุทธศาสตร์การสร้างเครือข่าย เช่น เครือข่ายผู้ปกครอง เครือข่ายชุมชน สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545)

จากการศึกษาปัญหา ข้อเสนอแนะและเงื่อนไขในการนำ SBM ไปสู่การปฏิบัติ พบว่า การบริหารสถานศึกษาทุกระดับ และทุกประเภท มีปัญหาที่คล้ายคลึงกันได้แก่ เวลาความไม่สอดคล้องกับการต้องการกับการปฏิบัติ ขาดอิสระในการตัดสินใจ และเพื่อไปสู่ความสำเร็จเงื่อนไขที่สำคัญ คือ นโยบายของผู้บริหารและคณะกรรมการสถานศึกษาต้องมีความชัดเจน และสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้าใจตรงกัน

**3.4 กลยุทธ์สำคัญที่ทำให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประสบความสำเร็จ**ตามแนวคิดของ Wohlstetter and Morhman, Wohlstetter, และ Odden (Wohlstetter and Morhman, 1993; Wohlstetter, 1995; Odden and Wohlstetter, 1995) ได้แก่

**1) การกระจายอำนาจ** การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่มีประสิทธิภาพต้องเป็นการกระจายอำนาจไปให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งได้แก่ คณะกรรมการโรงเรียน และ คณะอนุกรรมการ ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากที่สุด เมื่อเริ่มนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปปฏิบัติแต่ละโรงเรียนจะต้องมีการตั้งคณะกรรมการโรงเรียน (School Council) ขึ้น

จุดสำคัญก็คือโรงเรียนต้องมอบหมายอำนาจตัดสินใจบางอย่างให้คณะอนุกรรมการ และจะต้องเป็นเรื่องที่ส่งผลต่อการเรียนการสอนเท่านั้น เช่น การซื้ออุปกรณ์การศึกษา การขยายเวลาเรียน เพื่อให้มีเวลาสำหรับครูได้ประชุมวางแผนสัปดาห์ละ 1 ครั้ง หรือ การลดวันเรียนลงใน 1 ภาคเรียน เพื่อให้มีวันเวลาสำหรับการประชุมผู้ปกครอง เป็นต้น

**2) การเน้นที่การพัฒนาวิชาชีพครู** การพัฒนาวิชาชีพครูในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จนั้น จะเป็นการพัฒนาในภาพรวมทั้งโรงเรียน และเป็นการพัฒนา ระหว่างปฏิบัติงาน โดยมีแผนการพัฒนาดังต่อไปนี้ เป็นแผนระยะยาวและมีการติดตามผลที่แน่นอน การพัฒนานั้นอาจเป็นการส่งครูกลุ่มหนึ่งไปรับการอบรม

**3) การเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศ** การเผยแพร่สารสนเทศ ควรเป็นการดำเนินการเพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียรับรู้เรื่องที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนให้มากที่สุด

**4) การเลือกผู้บริหารโรงเรียนที่เหมาะสม** โรงเรียนที่จะประสบผลสำเร็จ มักจะมีผู้บริหารที่มีความสามารถในการเป็นผู้นำ รู้จักการมอบหมายงาน ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญมากในการกระจายอำนาจ ในการสนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนมีความรู้ และทักษะเพิ่มขึ้น และชักจูงให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในงานของโรงเรียน และให้รางวัลอย่างเหมาะสมแก่ครูและเจ้าหน้าที่

**5) การมีวิสัยทัศน์** โรงเรียนส่วนใหญ่ที่ใช้รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้ผลดี จะมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับพันธกิจ (Mission) ค่านิยม (Values) และ เป้าหมาย (Goals) ที่เกี่ยวกับผลที่จะเกิดขึ้นกับตัวผู้เรียน เป็นวิสัยทัศน์ที่สัมพันธ์กับ แนวทางการจัดหลักสูตรและการเรียนการสอน รวมทั้งการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ วิสัยทัศน์นั้นเกิดมาจากกระบวนการสร้างฉันทามติ (Consensus-building Process) หรือเป็นความเห็นพ้องของครู ของบุคลากร และผู้มีส่วนได้เสีย เป็นวิสัยทัศน์ที่มีการยอมรับร่วมกัน ในการจัดการเรียนการสอนการกำหนดหลักสูตรของโรงเรียนจะสอดคล้องกับแนวทางการจัดหลักสูตรระดับบน ระดับรัฐและระดับชาติ แต่ครูจะมีอิสระในการเลือกกิจกรรมการเรียน



การสอน กิจกรรมการวัดและประเมินผล โดยจะต้องให้นักเรียนมีความรู้และพฤติกรรมที่เป็นไปตามที่หลักสูตรกำหนดในที่สุด

**6) การให้รางวัล** การให้รางวัลแก่บุคคลและกลุ่มต่าง ๆ ในโรงเรียนอย่างเหมาะสม อาจจัดได้หลากหลาย เช่น การให้รางวัลเป็นตัวแทน เช่น ค่าตอบแทน การให้เป็นเงินค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากร บางโรงเรียนให้ค่าตอบแทนแก่คณะกรรมการโรงเรียนด้วยรางวัลที่ไม่เป็นตัวแทนที่อาจจัดได้ เช่น การให้คำปรึกษา (Mentoring) แบบกันเอง บันทึกแสดงความซาบซึ้งจากผู้บริหารโรงเรียน การเลี้ยงอาหารเป็นกรณีพิเศษ และการให้โล่รางวัล

จากที่กล่าวมาข้างต้น ได้ข้อสรุปว่า กลยุทธ์ที่สำคัญที่นำไปสู่การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ การกระจายอำนาจ เน้นที่การพัฒนาวิชาชีพครู การเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศ การมีวิสัยทัศน์ และการได้รางวัล สิ่งเหล่านี้จำเป็นที่ผู้บริหารต้องนำไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

### 3.5 ปัจจัยที่เอื้อและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้

1) กระจายอำนาจหน้าที่การบริหารจากหน่วยงานบริหารส่วนกลางไปยังคณะกรรมการโรงเรียนอย่างแท้จริง

2) ได้รับการยอมรับจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทั้งหน่วยงานส่วนกลาง บุคลากรในโรงเรียน ผู้ปกครองและชุมชน

3) มีการประชาสัมพันธ์ที่ดี มีระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับรู้ข้อมูลสารสนเทศตรงกัน

4) บุคลากรในสำนักงานเขตการศึกษาและในโรงเรียนจะต้องได้รับการอบรมหรือให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

5) ทำการฝึกอบรมคณะกรรมการโรงเรียน เกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษา เช่น การทำงานเป็นทีม การประชุม การตัดสินใจสั่งการ นโยบาย การวางแผน ปฏิบัติ การบริหารการเงิน การบริหารบุคคล การบริหารงานวิทยากร หลักสูตรการเรียนการสอน การประเมินผล เป็นต้น

6) ได้ผู้บริหารโรงเรียนที่มีความรู้ ความสามารถ มีภาวะผู้นำที่เหมาะสม พัฒนาความรู้ ทักษะ และภาวะผู้นำให้ผู้บริหารเพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ที่ดี

7) ผู้บริหารคณะกรรมการโรงเรียน บุคลากรในโรงเรียนรู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง และของผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน

8) มีการให้รางวัลสำหรับโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในด้านการบริหารและจัดการศึกษา โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ปัจจัยที่เป็นที่เป็นอุปสรรค ได้แก่ การเปลี่ยนรูปแบบแต่ไม่เปลี่ยนวิธีการบริหารงานและการทำงาน อำนาจการตัดสินใจผูกขาดอยู่ในคณะกรรมการโรงเรียน ไม่กระจายไปทั่วโรงเรียน ผู้บริหารยังใช้ความคิดเห็นส่วนตัวในการตัดสินใจ การขัดแย้งระหว่างผู้บริหารครู และคณะกรรมการโรงเรียน

ประสบการณ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในต่างประเทศผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารที่กล่าวถึงประสบการณ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในประเทศ ต่าง ๆ ได้แก่ สหรัฐอเมริกา นิวซีแลนด์ ออสเตรเลีย สาธารณรัฐเกาหลี สิงคโปร์ อิสราเอล และสหราชอาณาจักร พบว่า

1) ในประเทศเหล่านั้นต่างประสบปัญหาความไม่พึงพอใจในคุณภาพการศึกษา จึงได้หาทางปรับปรุงและพัฒนาและต่างใช้วิธีการ ปฏิรูปการศึกษาโดยการกระจายอำนาจการศึกษาไปยังหน่วยปฏิบัติที่ใกล้ชิดผู้เรียนมากที่สุด ได้แก่ โรงเรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชน

2) ในการดำเนินการกระจายอำนาจการศึกษาได้ลดบทบาทในส่วนกลาง คือ รัฐบาลกลางกระทรวงศึกษาธิการ หรือมลรัฐ ให้ทำหน้าที่เกี่ยวกับนโยบายการสนับสนุนทรัพยากร กำหนดมาตรฐานและตรวจสอบคุณภาพการศึกษา โดยมอบอำนาจเกือบทั้งหมดไปให้ โรงเรียนดำเนินการบริหารและจัดการศึกษา โดยในบางประเทศมีเขตการศึกษาเป็นหน่วยงานเชื่อมโยงระหว่างส่วนกลางกับสถานศึกษา

3) ผู้ปกครอง ชุมชน มีความพึงพอใจในการศึกษามากขึ้นเนื่องจากได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษามีขวัญและกำลังใจดีขึ้น มีความรู้สึกเป็นเจ้าของและรับผิดชอบต่องานมากขึ้น

4) ยังไม่ได้มีการศึกษาอย่างจริงจังว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนดีขึ้นมากน้อยเพียงไร แต่ก็พบว่า การบริหารรูปแบบนี้ไม่มีผลทางการเรียนลดลงสิ่งที่เห็นได้ชัดก็คือ อัตราการออกกลางคันของนักเรียนลดลง อัตราการเรียนต่อสูงขึ้น

5) ความสำเร็จของการกระจายอำนาจการศึกษา อยู่ที่รัฐบาลให้ความสำคัญและดำเนินการอย่างจริงจัง บางประเทศ เช่นออสเตรเลีย นายกรัฐมนตรีได้ดำรงตำแหน่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาด้วยและทุกประเทศล้วนแต่ใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาประเทศทั้งสิ้น

ปัญหาและข้อเสนอแนะที่ได้จากประสบการณ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในต่างประเทศปัญหาที่สำคัญ คือ

1) ใช้เวลาในการทำงานเพิ่มขึ้นในแต่ละวันและส่วนใหญ่ต้องใช้เวลา 5 ปีขึ้นไป กว่าจะเห็นผล

2) ความคาดหวังของโรงเรียนจะมีมากใน 2 ปีแรก เมื่อมีอุปสรรคและใช้เวลามากจะขาดความกระตือรือร้น

3) คณะกรรมการโรงเรียนบางแห่งยังขาดคุณสมบัติที่เหมาะสม บางชุมชนหาคนมาเป็นกรรมการได้ยาก

4) ความขัดแย้งระหว่างโรงเรียน ครู และชุมชน

ข้อเสนอแนะที่สำคัญ คือ

1) รัฐต้องมีความจริงจังในการกระจายอำนาจ

2) เขตพื้นที่การศึกษาต้องทำหน้าที่ประสานงาน เชื่อมโยง อำนวยความสะดวก สนับสนุนและประชาสัมพันธ์ให้โรงเรียนมีความเข้มแข็ง และสามารถบริหารจัดการด้วยตนเองได้

3) โรงเรียนต้องปรับแนวทางการทำงานใหม่ จากการคอยรับนโยบายและคำสั่งมาเป็นการบริหารจัดการด้วยตนเอง โดยความร่วมมือกับครูผู้ปกครองและชุมชน ต้องพัฒนาคณะกรรมการโรงเรียนให้มีความรู้ ความสามารถในการบริหารโรงเรียนได้

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า มีปัจจัยที่เอื้อและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคหลายประการที่มีผลต่อการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สิ่งที่สำคัญก็คือ ผู้บริหารต้องยึดหลักการของการกระจายอำนาจ คุณภาพที่จะเกิดขึ้นกับครูและนักเรียน เพราะปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยที่เอื้อและเป็นอุปสรรค ในการบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

### 3.6 การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในประเทศไทย

จากการศึกษาเอกสารและสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับประสบการณ์การบริหารในประเทศไทยที่มีแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่า (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. 2545)

1) ปัญหาสำคัญของการบริหารการศึกษาในภาพรวมของกระทรวงศึกษาธิการ ได้แก่ 1) มีการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง 2) ขาดเอกภาพในการบริหาร 3) ขาดประสิทธิภาพในระบบประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา 4) ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน 5) ขาดการพัฒนานโยบายอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง 6) ขาดความเชื่อมโยงกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานอื่น จากปัญหาดังกล่าวนำมาซึ่งความคิดใน

การปฏิรูปการศึกษา โดยมุ่งเน้นการกระจายอำนาจการศึกษาและการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องเป็นหลัก

2) ได้มีความพยายามดำเนินการปฏิรูปการศึกษาตั้งแต่ปี พ.ศ.2517 และในระยะต่อมาอีกหลายครั้ง แต่ไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากการมีส่วนเปลี่ยนแปลงทางการเมืองจนในที่สุด ได้มีรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 ซึ่งบรรจุสาระสำคัญในมาตรา 81 ให้มีการออกกฎหมายทางการศึกษา จึงเป็นความพยายามของกระทรวงศึกษาธิการ ทบวงมหาวิทยาลัย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ร่วมดำเนินการจนมีการตราพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ขึ้น โดยมีหลักการสำคัญในการลดบทบาทและอำนาจของกระทรวงการศึกษา ศาสนา และ วัฒนธรรม ให้ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย แผนและมาตรฐานการศึกษา สนับสนุนทรัพยากร การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการจัดการศึกษา (มาตรา 31) โดยมุ่งกระจายอำนาจการบริหารวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป ไปยังเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาให้มากที่สุด (มาตรา 39) โดยให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานและสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาต่ำกว่าปริญญา บริหารงานโดยคณะกรรมการสถานศึกษา (มาตรา 40)

3) จากอดีตที่ผ่านมาพบว่า ผู้ปกครองและประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาน้อยมาก ส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการเป็นคณะกรรมการโรงเรียน ซึ่งเป็นเพียงคณะกรรมการที่ปรึกษา มีส่วนร่วมในการบริจาคและหาทรัพยากรสนับสนุนโรงเรียน ทำการประชาสัมพันธ์ และร่วมกิจกรรมที่โรงเรียนจัดขึ้น

4) คณะกรรมการศึกษา หรือคณะกรรมการสถานศึกษา มีมาตั้งแต่เริ่มประกาศใช้พระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ.2464 และในการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายในระยะต่อมาก็ได้กำหนดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาด้วย แต่บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการดังกล่าวไม่ปรากฏผลในทางปฏิบัติมากนัก เนื่องจากเป็นเพียงคณะกรรมการที่ปรึกษา ส่วนอำนาจการตัดสินใจยังอยู่ที่ผู้บริหารสถานศึกษา

5) ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการปรับโครงสร้างการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษาในการดำเนินการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา อาจทำให้เกิดผลกระทบทางด้านการเมือง การปกครอง การกำหนดนโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติการจัดโครงสร้างองค์การ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ งบประมาณการต่อต้านของผู้เสียอำนาจ ความพร้อมของหน่วยงานและบุคลากรในส่วนกลางระดับกระทรวง ความพร้อมของสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา การเชื่อมโยงระหว่างสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และคณะกรรมการ

การศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาระงานของครูและผู้บริหาร การตรวจสอบ เวลา การจัดการเรียน การสอนและผลการเรียน

## แนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในประเทศไทย

### 1. หลักการ

หลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้แก่

- 1) หลักการกระจายอำนาจ
- 2) หลักการมีส่วนร่วม
- 3) หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน
- 4) หลักการบริหารตนเอง
- 5) หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล

2. รูปแบบที่เหมาะสมกับบริบทและกฎหมายการศึกษาของไทยในปัจจุบัน คือ

รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่มีชุมชนเป็นหลัก (community control SBM) คณะกรรมการสถานศึกษาประกอบด้วย กรรมการที่เป็นตัวแทนจากกลุ่มต่าง ๆ 6 กลุ่ม ได้แก่ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์การชุมชน ผู้แทนองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของ สถานศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิ กลุ่มละไม่น้อยกว่า 2 คน และมีจำนวนเท่า ๆ กัน ให้คณะกรรมการสถานศึกษาเลือกกรรมการคนหนึ่งมีจำนวนเท่า ๆ กัน ให้คณะกรรมการสถานศึกษาเลือกกรรมการคนหนึ่งเป็นประธาน และอีกคนหนึ่งเป็นรองประธาน โดยผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการ โดยตำแหน่ง สำหรับจำนวนคณะกรรมการสถานศึกษาควรอยู่ในดุลพินิจและขึ้นอยู่กับขนาดของโรงเรียน ซึ่งควรอยู่ระหว่าง 13 -19 คน คณะกรรมการมีวาระการทำงาน 2 ปี และอาจได้รับการแต่งตั้งอีกได้

### 3. วิธีการได้มา

สถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการชุดหนึ่ง ทำหน้าที่สรรหากรรมการที่เป็นผู้แทนจากกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ทั้ง 6 กลุ่ม ทั้งนี้อาจทำได้โดยการเลือกตั้งหรือการสรรหา และแต่งตั้งแล้วแต่ความเหมาะสม เมื่อได้รายชื่อผู้สมควรได้รับการแต่งตั้งแล้ว ผู้บริหารสถานศึกษาเสนอให้ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้แต่งตั้ง



#### 4. บทบาทหน้าที่

ให้คณะกรรมการสถานศึกษามีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ทั้งการเป็นคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา และการเป็นที่ปรึกษาแก่ผู้บริหารสถานศึกษา โดยให้มีบทบาทหน้าที่ทั่วไป บทบาทหน้าที่ในการบริหารสถานศึกษา ทั้งด้านวิชาการ บุคลากร ธุรการ งบประมาณ อาคารสถานที่ บริการ แผนงานและโครงการ ศาสนา และวัฒนธรรม

#### 5. ข้อจำกัดและเงื่อนไขในการนำรูปแบบไปใช้

ควรมีโครงการนำร่องทดลองการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนที่อาสาสมัคร และมีความพร้อมก่อน เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรคและได้วิธีการที่เหมาะสม แล้วจึงค่อย ๆ ขยายผลไปยังโรงเรียนอื่น ๆ จนครบทุกโรงเรียนทั่วประเทศ นอกจากนี้ควรมีการวิจัยและพัฒนาควบคู่ไปกับโครงการนำร่องเพื่อให้ได้รูปแบบและแนวทางการดำเนินการที่เหมาะสมยิ่งขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับเขตพื้นที่การศึกษา

คณะกรรมการและสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจหน้าที่ในการกำกับ ดูแลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญา รวมทั้งพิจารณาการจัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลือกสถานศึกษา บทบาทหน้าที่เป็นผู้ประสานงานและอำนวยความสะดวก สนับสนุน ส่งเสริม และช่วยเหลือสถานศึกษามากกว่าการเป็นหน่วยงานบังคับบัญชาในระดับสูงกว่าสถานศึกษา

#### กลยุทธ์ในการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปปฏิบัติ

กลยุทธ์สำคัญ ได้แก่ 1) การประชาสัมพันธ์ 2) กำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาให้ชัดเจน 3) การสรรหา และการคัดเลือกคณะกรรมการสถานศึกษา 4) การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา 5) การสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาร่วมปฏิบัติงานกับคณะกรรมการสถานศึกษา 6) การสร้างเครือข่ายคณะกรรมการสถานศึกษา 7) การกำหนดมาตรฐานการดำเนินงานของคณะกรรมการสถานศึกษา 8) พิจารณาให้สวัสดิการ บริการและสิทธิพิเศษแก่คณะกรรมการสถานศึกษา

#### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) สถานศึกษาควรใช้หลักการบริหาร 2 ประการ คือ หลักการบริหารตนเอง (self-management) ให้สถานศึกษามีอิสระในการบริหารจัดการ และหลักธรรมาภิบาล (good governance) ให้มีการบริหารจัดการที่ดี ยึดคุณธรรม โปร่งใส และสนองประโยชน์ต่อองค์กร ชุมชนและประเทศชาติ

2) ควรเตรียมความพร้อมด้านระบบและบุคลากร มีการจัดระบบบริหารที่มีประสิทธิภาพ มีการเตรียมความพร้อมแก่ผู้บริหารโรงเรียน ครู และประชาชนให้มีความรู้ความสามารถในการจัดการก่อนทำหน้าที่คณะกรรมการสถานศึกษา

3) ควรดำเนินโครงการนำร่องการบริหารจัดการในระดับเขตพื้นที่การศึกษา และระดับสถานศึกษา โดยเน้นการกระจายอำนาจการศึกษาและการบริหารแบบ SBM

4) ควรกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ระบียบและแนวปฏิบัติต่าง ๆ โดยละเอียดในกฎกระทรวง และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ก่อนที่สถานศึกษาต่าง ๆ จะนำรูปแบบการบริหารแบบ SBM ไปใช้

จากที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น การบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในประเทศไทย สามารถสรุปเป็นแนวปฏิบัติ ดังแผนภาพดังนี้



ภาพประกอบ 2 แนวปฏิบัติการใช้โรงเรียนเป็นฐานในประเทศไทย

ที่มา : จรัส อติวิทยากรณ์. (2554)

## 4. การพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

### 4.1 ความหมายการฝึกอบรมครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

El-Baz และคณะ (2003) อธิบายเกี่ยวกับการฝึกอบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่า เป็นวิธีการที่ให้ครูในโรงเรียนได้เตรียมความพร้อมในด้านสื่อวัสดุการเรียนรู้อย่างเต็มที่ ซึ่งเป็นเทคนิคพื้นฐานของการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน วิธีการอบรมดังกล่าวนี้จะช่วยพัฒนาให้ครูเกิดความสนใจและเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนภายในห้องเรียนมากขึ้น

ศศิธร เขียวกอ (2548) ได้สรุปความหมายของการฝึกอบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจากเอกสารงานวิจัยของ UNESCO (1986) Sabar และ HaShahar (1999) สุวิมล ว่องวานิช (2546) และอรพรรณ พรสีมา และพฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ (2547) ไว้ว่า เป็นกระบวนการพัฒนาการเรียนรู้ของครูตามสภาพปัญหาและความต้องการของครูที่เข้าร่วมกิจกรรมมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของครูในการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพผู้เรียน วิธีการฝึกอบรมเน้นการปฏิบัติจริงที่นำลงสู่ห้องเรียน มีการร่วมกันคิดรวมนำวางแผนการจัดทำหลักสูตรและปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้ให้และผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นประจำ เพื่อช่วยกันแก้ปัญหาหรือพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง มีกิจกรรมและสื่อสารจัดการเรียนการสอน มีขั้นตอนการดำเนินงานที่ประกอบด้วย การวางแผน การนำไปปฏิบัติ การตรวจสอบ และการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

กระบวนการดังกล่าวจะมีคุณลักษณะที่สำคัญ 7 ประการ (วิษณุ ทรัพย์สมบัติ, 2549) ดังนี้คือ

- 1) การฝึกอบรมมุ่งให้ครูเกิดการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างยั่งยืน
- 2) การฝึกอบรมเกิดขึ้นภายในโรงเรียนตามความต้องการจำเป็นของครูแต่ละคน ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และครูไม่เสียเวลาที่ต้องเดินทางออกไปฝึกอบรมนอกโรงเรียนเหมือนการฝึกอบรมแบบเดิม
- 3) สื่อวัสดุการเรียนรู้ที่ใช้ในการฝึกอบรมสามารถนำไปใช้ประโยชน์สำหรับการจัดการเรียนการสอนในห้องเรียนได้ทันที
- 4) สื่อวัสดุการเรียนรู้จัดทำขึ้นด้วยการบูรณาการทางด้านภาษาและวิถีวิทยาเข้าด้วยกัน
- 5) กระบวนการฝึกอบรมเกิดจากผู้นำในโรงเรียนหรือครูที่เลี้ยงในโรงเรียนที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ หรืออาจเกิดจากเจ้าหน้าที่ภายนอกโรงเรียน ได้แก่ เจ้าหน้าที่ในระดับจังหวัด หรือเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานส่วนกลางเป็นผู้ดำเนินการก็ได้



6) กระบวนการฝึกอบรมมีคำหลักที่สำคัญ คือ กระบวนการวางแผน (process of learning) การปฏิบัติ (implementation) และการประเมินผล (evaluation)

7) กระบวนการฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่ทุกคนต้องเข้าใจถึงโครงสร้าง และกระบวนการดำเนินงานที่ต้องเข้ามาเกี่ยวข้องและรับผิดชอบร่วมกันในกิจกรรมที่ได้ปฏิบัติ

สมาคมการศึกษาวิชาชีพครูในยุโรป (The Association for Teacher Education in Europe - ATEE, 1993-1995) ซึ่งเป็นสมาคมพัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา พบว่า นักการศึกษาได้ตระหนักในความสำคัญของโรงเรียนและชี้ว่า โรงเรียนต้องเป็นศูนย์กลางการปฏิรูปการศึกษา ดังนั้น การพัฒนาครูซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิรูปการศึกษาจึงต้องสนองตอบความต้องการของโรงเรียนและของครูในโรงเรียน แนวคิดใหม่ในการฝึกอบรมหรือพัฒนาครูประจำการได้เปลี่ยนจากการใช้สถาบันเป็นฐานและกิจกรรมที่เน้นหนักในด้านหลักสูตรไปเป็นการฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและกิจกรรมที่เน้นหนักในด้านการเรียนรู้ โดยให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพการเรียนรู้มากกว่าการสอน (อ้างถึงใน สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2547)

#### 4.2 การฝึกอบรมครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การพัฒนาครูหรือฝึกอบรมครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นแนวทางหนึ่งที่น่าสนใจสำหรับการแก้ปัญหาคุณภาพครูในโรงเรียนขนาดเล็ก เพราะเป็นการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่ปฏิบัติงาน โดยไม่ต้องให้ครูออกจากโรงเรียน เป็นการแก้ปัญหาครูทิ้งห้องเรียนไปเข้ารับการอบรม คือการใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาแนวทางดังกล่าว เป็นวิธีการพัฒนาทั้งครูและผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยร่วมกันขับเคลื่อนกิจกรรมการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนไปพร้อมๆ กันทั้งโรงเรียน เน้นการพัฒนาที่มีเอกภาพ ยึดสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนเป็นหลัก โรงเรียนเป็นเจ้าของโครงการ ดำเนินการพัฒนาโดยกลุ่มครูหรือกลุ่มผู้บริหารในโรงเรียนหรือโรงเรียนใกล้เคียงที่ได้รับการยอมรับ เป็นการพัฒนาที่เกิดจากความสมัครใจของทุกฝ่ายโดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน แนวทางการดำเนินงานใช้กระบวนการร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมกันพัฒนาระหว่างผู้ให้และผู้รับการพัฒนา การพัฒนาเน้นการฝึกปฏิบัติจริงในเนื้องานที่กำลังปฏิบัติ สอดคล้องกับงานในหน้าที่ การพัฒนามีความต่อเนื่องไม่ขาดช่วง มีกระบวนการพัฒนาที่ชัดเจน หลังการพัฒนามีกระบวนการติดตาม นิเทศ ช่วยเหลืออย่างใกล้ชิด และมี การประเมินผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาเป็นระยะ ลักษณะการพัฒนาเป็นภาระงานปกติของครู ไม่เป็นการสร้างภาระให้ครู แต่ทุกคนที่อยู่ในกระบวนการพัฒนาดังเป้าหมายในเรื่องคุณภาพผู้เรียนร่วมกัน รูปแบบการพัฒนาในลักษณะนี้จะสามารถแก้ปัญหาคุณภาพของครูในสถานศึกษาขนาดเล็กได้เป็นอย่างดี

### 4.3 หลักการพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา(2547) ได้เสนอหลักการการพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ ดังนี้

1) เป็นการพัฒนาที่เกิดขึ้นตามสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของครูในการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

2) เป็นการพัฒนาครูที่โรงเรียนหรือชุมชนของโรงเรียนโดยโรงเรียนเป็นเจ้าของโครงการ

3) เป็นการพัฒนาครูโดยครูหรือกลุ่มครูที่เป็นผู้นำการปฏิบัติการเรียนรู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติการเรียนรู้ และมีความเชี่ยวชาญหรือมีประสบการณ์การพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

4) เป็นการฝึกอบรมที่เกิดจากความสมัครใจของครูผู้เข้ารับการฝึกอบรม มิใช่เป็นการบังคับ

5) เป็นการร่วมคิด ร่วมศึกษา ร่วมวางแผน ร่วมกันพัฒนาระหว่างผู้ให้และผู้รับการฝึกอบรม

6) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่เน้นการปฏิบัติจริง ใช้สื่อและกิจกรรมประกอบการอบรม และนำลงสู่ห้องเรียนเพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างจริงจัง

7) เป็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องหลายครั้ง หลายวิธีการทั้งในลักษณะการประชุมกลุ่มและการพบปะเป็นรายบุคคลอย่างใกล้ชิดสม่ำเสมอ เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาและพัฒนาการเรียนรู้อของผู้เรียน

8) เป็นการพัฒนาที่ใช้กระบวนการ P D C A คือมีการวางแผนนำไปปฏิบัติ ตรวจสอบหรือประเมินผล ลงมือแก้ไขและนำไปปรับปรุงเพื่อวางแผนดำเนินการเป็นวงจรการพัฒนาที่ต่อเนื่อง

9) เป็นการพัฒนาที่มีการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลโดยใช้กระบวนการ “กัลยาณมิตรนิเทศ” มีการประเมินหลากหลายรูปแบบ ทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการอบรม และประเมินผลจากการฝึกอบรมของครูผู้เข้ารับการฝึกอบรมและประเมินผลจากผู้เรียนของครูผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วย

10) เป็นการทำหน้าที่ตามภาระปกติเพื่อยกระดับคุณภาพและมาตรฐานวิชาชีพครู และคุณภาพผู้เรียน

#### 4.4 องค์ประกอบการพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

สำหรับองค์ประกอบการพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2547) ได้เสนอไว้ สรุปได้ดังนี้

1) ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุน อำนวยความสะดวกในการพัฒนาครูในโรงเรียนให้สำเร็จตามเป้าหมาย และเป็นผู้ผลักดันแผนการพัฒนาครูให้อยู่ในแผนปฏิบัติการของโรงเรียน

2) ผู้จัดฝึกอบรม คือครูที่เห็นปัญหาและมีความต้องการในการอบรม ร่วมกันจัดอบรมโดยมีวัตถุประสงค์ต้องการแก้ปัญหาที่ตนประสบอยู่

3) ผู้ให้การฝึกอบรม คือครูที่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่ครูเข้ารับการอบรม ต้องการ มีความเชี่ยวชาญ สามารถถ่ายทอดประสบการณ์ได้ดี เป็นที่ยอมรับของเพื่อนครู

4) ผู้เข้ารับการอบรม คือครูที่มีความสนใจและสมัครใจเข้ารับการอบรม

5) ระยะเวลาอบรม ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้จัดอบรมและผู้ให้การอบรม เป็นการดำเนินการที่สม่ำเสมอต่อเนื่องไม่ขาดตอน ผู้ให้การอบรมและผู้อบรมอาจพบกันในช่วงเวลาปฏิบัติงานสัปดาห์ละครั้งในขณะปฏิบัติงาน หรือ พบปะสนทนากันเป็นประจำในช่วงเวลาว่าง เช่น หลังเลิกเรียน ช่วงพักรับประทานอาหาร หรือช่วงเช้าก่อนเข้าเรียน ก็ได้

6) รูปแบบการพัฒนาไม่ตายตัว แต่มีกระบวนการที่เป็นระบบ ใช้ วงจร PDCA เป็นกระบวนการตรวจสอบการดำเนินการ และใช้กระบวนการกัลยาณมิตรในการพัฒนา คือ

1) การให้ใจมีศรัทธาต่อกันระหว่างผู้อบรมและผู้ให้การอบรม 2) ร่วมใจ ทั้งผู้อบรมและผู้ให้การอบรมร่วมใจกันทำงานเป็นทีม 3) ตั้งใจ คือทุกคนที่อยู่ในกระบวนการมีความ

แน่วแน่ตั้งใจเรียนรู้ ฝึกฝน ปรับปรุงแก้ไข เพื่อสร้างสรรค์งานการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ 4) เปิดใจ ทุกคนพร้อมและยอมรับที่จะพัฒนาตนเอง

7) เนื้อหาการอบรม ตามความต้องการของผู้อบรม ตรงกับงานที่ปฏิบัติจริงในห้องเรียน

8) สถานที่อบรม ใช้ในโรงเรียน ในห้องเรียน สามารถสาธิตวิธีการปฏิบัติจริงได้ทันที

9) งบประมาณ ตามที่โรงเรียนจัดสรร และอยู่ในแผนงานประจำปีของโรงเรียน

10) การประเมินผล มี 3 ระยะ คือ ก่อน ระหว่าง และหลังการอบรม

สำหรับเงื่อนไขที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเอาใจใส่สนับสนุนอย่างจริงจัง โดยบรรจุแผนการพัฒนาครูไว้ในแผนปฏิบัติการของโรงเรียน ผู้ให้การอบรมต้องเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับอย่างแท้จริง



#### 4.5 วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

Unesco (1986) ได้ระบุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ ดังนี้

- 1) พัฒนาทักษะส่วนบุคคล ด้านทักษะการสื่อสาร เนื้อหาสาระของการเรียนรู้ ทักษะคติและค่านิยมในการสอน ความรับผิดชอบและมาตรฐานการปฏิบัติงาน
  - 2) เพื่อยกระดับสมรรถภาพทางวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการเรียนการสอนกระบวนการวิจัย การแก้ปัญหา การพัฒนาหลักสูตร การวางแผนและการพัฒนาโปรแกรมทางการศึกษา
  - 3) เพื่อสร้างความรู้เกี่ยวกับเนื้อหา สาระเรียนรู้ในสาขาวิชาต่าง ๆ
  - 4) เพื่อการปรับเปลี่ยนหลักสูตรการเรียนรู้เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสังคม
  - 5) เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน เช่น การออกกลางคันของนักเรียน ผลสัมฤทธิ์
  - 6) เพื่อสร้างความคุ้นเคยให้กับครูในการใช้นวัตกรรมต่าง ๆ ของโครงการ/แผนงาน
  - 7) เพื่อประโยชน์ในเชิงบริหารจัดการและให้ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานต่าง ๆ
  - 8) เพื่อสร้างความก้าวหน้าทางประสบการณ์ในเชิงวิชาชีพให้กับครูแต่ละคน
- นอกจากนี้ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา(2547) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่า เพื่อให้ครูที่เป็นผู้นำการปฏิรูปการเรียนรู้ไปช่วยพัฒนาเพื่อนครูให้มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้ และสร้างผู้นำรุ่นใหม่ให้ขยายเครือข่ายการพัฒนาครูในระดับกว้างมากขึ้น จนเกิดการปฏิรูปการเรียนรู้ไปทั่วประเทศ โดยเน้นการฝึกปฏิบัติจริง การร่วมคิดร่วมทำ การนิเทศแบบกัลยาณมิตรและติดตามประเมินผลอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง

#### 4.6 ขั้นตอนการฝึกอบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

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

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

**ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดเกณฑ์** ในการอบรมนั้นจำเป็นต้องสร้างค่าหรือเกณฑ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการฝึกอบรม ซึ่งเป็นเป้าหมายที่จะเกิดขึ้นภายหลังจากการฝึกอบรมเสร็จสิ้น

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

**ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการฝึกอบรม** เป็นการนำเอาขั้นตอนที่ได้วางแผนก่อนการฝึกอบรมมาใช้เป็นกิจกรรมของการดำเนินงาน เป็นกิจกรรมการดำเนินการร่วมกันระหว่างผู้ดำเนินการฝึกอบรมและผู้รับการอบรมในโรงเรียน มีการเตรียมการเกี่ยวกับวัสดุการฝึกอบรม ผู้อำนวยการความสะอาดหรือผู้ดำเนินการฝึกอบรมและผู้รับการฝึกอบรม ถูกคัดเลือกและดำเนินการร่วมกัน ทั้งมีการจัดหาแหล่งทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับวัสดุการเรียนรู้และบุคคลเพื่อใช้ในการดำเนินการก่อนการฝึกอบรมจริง อาจมีการดำเนินการฝึกอบรมเป็นโครงการทดลองเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมก่อนการปฏิบัติงานจริง

**ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลการฝึกอบรม** เป็นการพิจารณาถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการฝึกอบรม รูปแบบที่ใช้สำหรับการประเมินต้องใช้ทั้งการประเมินระหว่างการฝึกอบรมและประเมินสรุปผลการฝึกอบรมโดยสมาชิกในกลุ่มแผนงานหรือผู้รับการฝึกอบรมดำเนินการร่วมกัน

สมาคมการศึกษาวิชาครูในยุโรป (อ้างถึงในสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2547) ได้ระบุถึงแนวทางการพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ดังนี้

- 1) โรงเรียนต้องศึกษาสถานการณ์ทั้งในและนอกโรงเรียนเพื่อแยกแยะความต้องการและศักยภาพของบุคลากรในโรงเรียน
- 2) โรงเรียนต้องศึกษาว่าเคยประสบความสำเร็จอย่างไรในอดีตและควรจะวางแผนอย่างไรต่อไปในอนาคต



3) โรงเรียนกำหนดเป้าหมายที่คาดว่าจะเป็นไปได้จริงและนำข้อมูลเหล่านี้มากำหนดแผนการฝึกอบรมครู

4) โรงเรียนให้ครูที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนเป็นผู้ให้การฝึกอบรมครูในโรงเรียนและอาจมีครูจำนวนไม่มากจากโรงเรียนใกล้เคียงมาเข้าร่วมรับการฝึกอบรมด้วย

5) วิธีการฝึกอบรมเน้นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อยกระดับความรู้และทักษะการจัดการเรียนการสอน

6) เน้นการทำงานเป็นทีมและการจัดกิจกรรม

7) หลังการฝึกอบรมเสร็จสิ้นแล้ว ครูที่เข้ารับการฝึกอบรมจะกลายเป็นครูผู้นำในโรงเรียนของตนต่อไป

#### 4.7 ประเภทของผู้ให้การฝึกอบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ศศิธร เขียวกอ (2548) ได้แบ่งประเภทของผู้ให้การฝึกอบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

**ประเภทที่ 1** โรงเรียนจัดหาคณาจารย์ในโรงเรียนทำหน้าที่เป็นผู้ให้การฝึกอบรม อาศัยปฏิสัมพันธ์จากการทำงานร่วมกันภายในสถานที่เดียวกันของบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่คล้าย ๆ กัน และช่วยกันวางแผนการจัดการเรียนการสอน จัดประชุมร่วมกันระหว่างครูผู้มีประสบการณ์และครูผู้เข้ารับการอบรม

**ประเภทที่ 2** โรงเรียนจัดหาคณาจารย์ภายนอกโรงเรียนเข้ามาทำหน้าที่เป็นผู้ให้การฝึกอบรมภายในโรงเรียน อาศัยความร่วมมือจากบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาที่อยู่ภายนอกโรงเรียนเข้ามาดำเนินการฝึกอบรมตามความต้องการของครูแต่ละคนในโรงเรียน โดยครูและผู้ให้การฝึกอบรมจะจัดประชุมร่วมกันเพื่อหาความต้องการจำเป็นของครูแต่ละคน จากนั้นร่วมกันวางแผนการเรียนรู้อบรมทั้งจัดเวลาให้สอดคล้องกับชั่วโมงการทำงานและความต้องการของครู

Smylie และคณะ (2001) พบว่า การฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และใช้ผู้ให้การฝึกอบรมประเภทที่ 2 ที่อาศัยความร่วมมือระหว่างบุคลากรภายในและภายนอกโรงเรียนเป็นการฝึกอบรมที่มีคุณภาพมากที่สุดอีกด้วย

**ประเภทที่ 3** หน่วยงานเอกชนทำหน้าที่เป็นผู้ให้การฝึกอบรมแต่เข้ามาดำเนินการฝึกอบรมภายในโรงเรียนโดยออกแบบการฝึกอบรมให้ตรงกับความต้องการของโรงเรียน มีความยืดหยุ่นในด้านเนื้อหา ผู้ให้การฝึกอบรม และเวลาในการฝึกอบรมเพื่อสนองความต้องการของโรงเรียน

**ประเภทที่ 4** หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาทำหน้าที่เป็นผู้ให้การฝึกอบรม การฝึกอบรมที่ใช้ผู้ให้การฝึกอบรมประเภทนี้ดำเนินการฝึกอบรมโดยให้โรงเรียนระบุความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมของโรงเรียนเข้ามาที่หน่วยงาน จากนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะเข้าไปประสานงานกับโรงเรียนเพื่อออกแบบหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นดังกล่าว แล้วจึงเปิดหลักสูตรการฝึกอบรมเหล่านี้ขึ้นมาเพื่อให้ครูเข้าไปฝึกอบรม

#### 4.8 ประโยชน์ของการฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

Powney และคณะ (1993) สรุปประโยชน์ของการฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ดังนี้

- 1) ประโยชน์ต่อโรงเรียนในด้านที่ครูไม่ต้องทิ้งชั่วโมงสอนไปอบรม ด้านการสร้างความร่วมมือของครูในโรงเรียน ด้านการประหยัดงบประมาณและทรัพยากร
- 2) ประโยชน์ต่อครูที่เลี้ยง ในด้านการสร้างความตระหนัก และเป็นการเสริมพลังให้กับครูที่เลี้ยง
- 3) ประโยชน์ต่อการพัฒนาวิชาชีพครู
- 4) ประโยชน์ต่อการสร้างเครือข่ายสนับสนุนการศึกษา

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2547) ได้ดำเนินโครงการสนับสนุนการฝึกอบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในปี 2545 - 2546 พบว่าการพัฒนาครูรูปแบบนี้มีจุดเน้นการสร้างเอกภาพการพัฒนาที่ยึดโรงเรียนเป็นฐาน ช่วยสร้างวัฒนธรรมการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ มีความต่อเนื่องและยั่งยืน ประหยัดค่าใช้จ่ายและมีประสิทธิภาพ การดำเนินงานใช้ครูต้นแบบ ครูแกนนำ ครูแห่งชาติ เป็นวิทยากรไปอบรมเพื่อนครูที่โรงเรียน ผลการดำเนินงานได้รูปแบบการพัฒนาครูจำนวน 10 รูปแบบ

#### 4.9 การนำแนวคิดการพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานสู่การปฏิบัติ

การพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีเป้าหมายสำคัญเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน หลักการสำคัญของการพัฒนาครูแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานคือการพัฒนาตามสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนและผู้เข้ารับการอบรม มีครูผู้นำการปฏิบัติการเรียนรู้เป็นหลักในการฝึกอบรม ครูเข้ารับการอบรมด้วยความสมัครใจ วิธีการอบรมเน้นการปฏิบัติจริงใช้กระบวนการร่วมคิด ร่วมศึกษาปัญหา ร่วมปฏิบัติ ร่วมเรียนรู้ทั้งผู้ให้การอบรมและผู้เข้ารับการอบรม มีการนิเทศ ติดตามผลและประเมินผลโดยใช้กระบวนการกัลยาณมิตรนิเทศ และการทำงานโดยใช้วงจร PDCA อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ทำให้เกิดนวัตกรรม

ทางการศึกษาและนวัตกรรมการพัฒนาครูในโรงเรียนที่ยั่งยืน (สำนักงานเลขาธิการ สภาการศึกษา, 2547)

### ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการเรียนรู้ของครู

#### 1. มุมมองด้านการเรียนรู้ของครู

Kwakman (2003) แบ่งมุมมองการเรียนรู้ของครูเป็น 2 มุมมอง มีรายละเอียด ดังนี้

##### 1.1 มุมมองด้านจิตวิทยาการรับรู้ (Cognitive psychological perspective)

ครูต้องสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้ของตนเอง โดยจะต้องได้รับการสนับสนุนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ความรู้และความเชื่อใหม่ ครูจะไม่ได้เป็นเพียงผู้ถ่ายทอดความรู้ แต่ต้องสร้างสรรคบรรยากาศของการเรียนรู้ แม้ว่าจุดมุ่งหมายของการเรียนรู้ อยู่ที่การเปลี่ยนแปลงท้ายสุดของการฝึกปฏิบัติในห้องเรียนแต่การเรียนรู้ก็ไม่จำเป็นจะต้อง อยู่ในห้องเรียน การเรียนรู้ของครูจะเกิดขึ้นในสถานที่ที่หลากหลาย ประสบการณ์ การเรียนรู้ที่มีพลังอาจจะได้รับมาจากภายนอกห้องเรียนก็ได้

##### 1.2 มุมมองด้านการพัฒนาความเป็นวิชาชีพ (professional development perspective)

มุมมองนี้เชื่อว่าบริบทสถานที่ทำงานเป็นเรื่องที่เหมาะสมที่สุดนักวิจัย บางกลุ่มมองว่าบริบทสถานที่ทำงานน่าจะครอบคลุมเฉพาะห้องเรียน โรงเรียน ในขณะที่บางคนมองในบริบทที่กว้างกว่าน่าจะรวมถึงกลุ่มโรงเรียน เครือข่ายโรงเรียน ความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับมหาวิทยาลัย

มุมมองทั้งสองมีความเชื่อว่าการพัฒนาตนเองของครูต้องเกิดทั้งใน และนอกห้องเรียน โดยสนับสนุนให้มีการสร้างแหล่งเรียนรู้โดยเฉพาะแหล่งทางวิชาชีพ เพื่อให้การเรียนรู้ไปถึงเป้าหมาย

#### 2. หลักการเรียนรู้ของครูในโรงเรียน

Kwakman (2003) อธิบายหลักการเรียนรู้ของครูไว้ 3 ประการ ดังนี้

2.1 การเรียนรู้ของครูในฐานะเป็นผู้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียนเพื่อช่วยให้เกิดการบูรณาการระหว่างกระบวนการทำงานและกระบวนการเรียนรู้เข้าด้วยกันซึ่ง มีประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเอง

2.2 การเรียนรู้จากการมีปฏิสัมพันธ์ในขณะทำงาน เป็นการเรียนรู้จากการมีปฏิสัมพันธ์ในขณะทำงาน เกิดจากการร่วมมือรวมพลังในการทำงานในโรงเรียนทำให้ ได้ข้อมูลป้อนกลับและสารสนเทศใหม่ ๆ เป็นการช่วยสร้างวัฒนธรรมของการเรียนรู้และ สร้างแหล่งการเรียนรู้



2.3 การเรียนรู้ต้องเกี่ยวข้องกับกระบวนการพัฒนาวิชาชีพครู เช่น ด้านความรู้ ด้านทักษะที่ใช้ในการสอน ด้านการจัดการห้องเรียน ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับสภาพการปฏิบัติงานจริงและนำไปใช้ประโยชน์ได้

หลักการดังกล่าวสนับสนุนให้ครูเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม เพื่อสร้างวัฒนธรรมของการเรียนรู้ โดยความรู้ที่เกิดขึ้นนั้นสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและเกิดประโยชน์

### 3. วิธีการเรียนรู้ของครู

Scribner (1999) แบ่งวิธีการเรียนรู้ของครูเป็น 3 วิธี ดังนี้

1) วิธีการเรียนรู้แบบร่วมมือรวมพลัง (teacher collaboration) มุ่งเน้นกลยุทธ์การพัฒนาการจัดการห้องเรียนและการพัฒนาปรับปรุงทักษะด้านการสอน

2) วิธีการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ (individual inquiry and job experience) ใช้วิธีการอ่านเพื่อสะสมความรู้ สารสนเทศ และข้อมูลต่าง ๆ และการทำวิจัยเพื่อหาวิธีสอนหรือวิธีการแก้ปัญหาให้เหมาะสมกับห้องเรียนของตน

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

Kwakman (2003) กล่าวถึงการเรียนรู้ของครูในบริบทโรงเรียน 4 แบบ คือ

1) วิธีการอ่าน (reading) เป็นวิธีที่ครูใช้เพื่อสะสมความรู้ สารสนเทศ รวมทั้งข้อมูลต่าง ๆ

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

3) การสะท้อนความคิด (reflection) เป็นวิธีการเรียนรู้ที่ทำให้ครูได้ข้อมูลป้อนกลับที่ต้องนำมาปรับปรุงการสอนและการจัดการห้องเรียนของตน

4) การร่วมมือรวมพลัง (collaboration) เป็นการแบ่งปันประสบการณ์ แก้ไขปัญหากับเพื่อนร่วมงาน นำข้อมูลไปพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้

สรุปได้ว่าการจัดการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนจะต้องเป็นการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง เชื่อมโยงกับงานครู มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และบูรณาการลงไปในตารางของโรงเรียน

### 4. วิธีการพัฒนาวิชาชีพครู

รูปแบบที่ใช้ในวงการศึกษามี 2 รูปแบบ ดังนี้

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

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

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

### สภาพการพัฒนาครูในประเทศไทย

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

การดำเนินงานพัฒนาครูที่ผ่านมา ส่วนใหญ่หน่วยงานในส่วนกลางเป็นผู้วางแผนและดำเนินการพัฒนา ส่วนใหญ่ใช้วิธีการฝึกอบรม กลวิธีการอบรมใช้การบรรยาย ประชุมกลุ่มย่อย และสรุปความคิดเห็นต่อที่ประชุมใหญ่ จำนวนผู้เข้ารับการอบรมค่อนข้างมาก บางครั้งมีจำนวนหลายร้อยคน ผู้อบรมกับผู้ให้การอบรมไม่สามารถสื่อสารกันได้อย่างใกล้ชิด สถานที่จัดอบรมจัดตามโรงแรม มหาวิทยาลัย ซึ่งห่างไกลจากความเป็นจริงของห้องเรียน และในการเชิญครูเข้าร่วม มีค่าใช้จ่ายสูงในการเดินทาง ค่าที่พัก อาหาร ระยะเวลาการอบรมมีตั้งแต่หลักสูตร 1 วัน ถึง 30 วัน หลังการอบรมขาดการติดตามประเมินผล การนำความรู้ที่ได้จากการอบรมไปใช้ แต่ผู้เข้ารับการอบรมจะได้รับวุฒิบัตรแสดงว่าผ่านการอบรม และนำไปใช้ในการประเมินผลงานเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ การจัดการอบรมโดยส่วนกลางจึงขาดความเข้าใจในบริบทที่มีความแตกต่างระหว่างผู้เข้าอบรมที่มาจากต่างพื้นที่ ดังนั้น สิ่งที่อบรมจึงไม่สามารถใช้แก้ปัญหาการเรียนการสอนได้ (สุรศักดิ์ หลาบมาลา, 2545) สำหรับระยะเวลาที่ครูได้มีโอกาสพัฒนาตนเองในรอบปีพบว่าครูส่วนใหญ่มีเวลาในการพัฒนาตนเองพอประมาณ ร้อยละ 43.04 และได้เข้าประชุม/อบรมทางวิชาการในรอบปีที่ผ่านมา 2-3 ครั้ง ร้อยละ 47.55 (พฤษดิ์ ศิริบรรณพิทักษ์, 2549)

นอกจากนี้ มีข้อมูลผลการติดตามสภาวะการณั้ครูรายจังหวัดในปี 2550 (Teacher Watch) ของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ในด้านการพัฒนาวิชาชีพ พบว่า ครูได้รับการฝึกอบรมในรอบปีที่ผ่านมาร้อยละ 92.0 และไม่ได้เป็นผู้กำหนดหัวข้อการอบรมเองร้อยละ 91.70 ส่วนใหญ่แหล่งที่ครูได้รับการอบรมเป็นหน่วยงานภายนอกสถานศึกษา โดยหัวข้อที่ได้รับการอบรมส่วนใหญ่ ได้แก่ วิธีการสอน การออกแบบงานสอน การจัดหลักสูตร ฯลฯ (สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา, 2550) จากข้อมูลดังกล่าวแสดงว่าในการดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ที่ผ่านมา ถึงแม้ครูจะได้รับการอบรมจำนวนมากและบ่อยครั้ง แต่ครูจำนวนหนึ่งก็ยังปฏิบัติไม่ได้ และบางส่วนยังมีความเข้าใจคลาดเคลื่อนเกี่ยวกับการปฏิรูปการเรียนรู้ ทำให้คุณภาพผู้เรียนไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นั่นคือการพัฒนาครูที่ผ่านมายังไม่ส่งผลถึงคุณภาพผู้เรียนอย่างแท้จริง

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2550) ได้สรุปผลการดำเนินงานพัฒนาครูของหน่วยงานต่าง ๆ ที่ผ่านมา พบปัญหาดังนี้

- 1) ขาดระบบการพัฒนาครูประจำการที่มีประสิทธิภาพ ทำให้การพัฒนาครูไม่มีคุณภาพและมาตรฐานที่ชัดเจน
- 2) ขาดงบประมาณในการพัฒนาครู ทำให้การดำเนินงานพัฒนาครูทำได้ไม่ทั่วถึง และยังไม่สามารถจัดตั้งกองทุนเพื่อการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อดำเนินการเรื่องคุ้ปองวิชาการให้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาครูได้
- 3) การอบรมส่วนใหญ่มักมีระยะเวลาสั้น ไม่เหมาะสมเนื้อหา เน้นในหลักการ/ทฤษฎีมากกว่าการได้ลงมือปฏิบัติ จึงทำให้ครูไม่สามารถประยุกต์ใช้ความรู้จากการอบรมได้
- 4) การอบรมมักจะขาดการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง หลังการอบรมครูไม่ค่อยได้นำความรู้จากการอบรมมาใช้หรือขยายผล เพียงแต่ทำรายงานส่งผู้บริหารเท่านั้น
- 5) การพัฒนาครูที่ผ่านมาก่อให้เกิดผลกระทบต่อการจัดการเรียนการสอน เพราะครูต้องไปอบรมนอกสถานศึกษา ทำให้ครูต้องทิ้งการสอน โดยเฉพาะจะมีปัญหามากในโรงเรียนที่มีครูไม่ครบชั้นอยู่แล้ว
- 6) หลักสูตรการพัฒนาครูของหน่วยงานต่าง ๆ ไม่สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาตนเองของครู มักใช้รูปแบบเดิม ๆ คือการอบรม สัมมนา การอบรมในเวลาราชการทำให้ครูต้องทิ้งห้องเรียน ส่งผลกระทบต่อผู้เรียน โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็กประสบปัญหา

- 7) ไม่มีนวัตกรรมใหม่ๆ ในการพัฒนาครู การฝึกอบรมไม่เชื่อมโยงกับกิจกรรมการเรียนการสอนการพัฒนาการเรียนรู้อของผู้เรียนและการพัฒนาวิชาชีพของครู
- 8) ไม่มีการจัดตั้งกองทุนพัฒนาครูและไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณอย่างต่อเนื่อง

### สภาพการพัฒนาครูในโรงเรียนขนาดเล็ก

โรงเรียนขนาดเล็กในประเทศไทย มีอยู่กว่า 13,000 โรงเรียนและมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี ส่วนใหญ่ประสบปัญหาด้านคุณภาพผู้เรียน คุณภาพของครูในโรงเรียนขนาดเล็กเป็นปัญหาหนึ่งที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน สภาพการพัฒนาครูของโรงเรียนขนาดเล็กในระยะที่ผ่านมา มีสภาพไม่แตกต่างจากการพัฒนาครูในโรงเรียนขนาดอื่นๆ คือ การพัฒนาใช้วิธีการอบรมซึ่งไม่ตรงกับความต้องการของครู เน้นหลักการ/ทฤษฎีมากกว่าการได้ลงมือปฏิบัติจริง จึงทำให้ครูไม่สามารถประยุกต์ใช้ความรู้จากการอบรมได้ ขาดการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง พบว่า หลังการอบรมครูไม่ค่อยได้นำความรู้จากการอบรมมาใช้หรือขยายผล และ รูปแบบการพัฒนาครูก่อให้เกิดผลกระทบต่อการจัดการเรียนการสอน เพราะครูต้องไปอบรมนอกสถานศึกษา ทำให้ครูต้องทิ้งการสอน โดยเฉพาะจะมีปัญหามากในโรงเรียนขนาดเล็กที่มีครูไม่ครบชั้น

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 1 (2551) ได้กล่าวถึงโรงเรียนขนาดเล็ก ดังนี้

โรงเรียนขนาดเล็กเป็นปรากฏการณ์ทางการศึกษาที่ทำนายผู้บริหารในทุกยุคทุกสมัยกระทรวงศึกษาธิการได้พยายามแก้ปัญหาโรงเรียนขนาดเล็กตั้งแต่อดีตที่ผ่านมาอย่างต่อเนื่อง เมื่อพบว่าอัตราการเกิดของประชากรได้ลดลงตามลำดับ ส่งผลให้จำนวนประชากรในวัยประถมศึกษา (6-12 ปี) ลดลง ซึ่งพบว่า ในช่วงปี 2545-2549 ลดลงจาก 5,792,636 คน ในปี 2545 เป็น 5,505,594 คน ในปี 2549 ซึ่งลดลงถึง 287,042 คน คิดเป็นร้อยละ 4.96 ภายในระยะเวลา 5 ปี ประกอบกับอัตราการย้ายของประชากรจากชนบทเข้าสู่เมืองเป็นจำนวนมาก ดังนั้น จึงทำให้นักเรียนที่เป็นตัวบ่อนให้แก่โรงเรียนประถมศึกษาที่กระจายอยู่ทั่วประเทศถึง 30,000 กว่าโรงเรียน จึงลดลงตามลำดับ

ด้วยความตระหนักว่าการที่มีโรงเรียนขนาดเล็กเป็นจำนวนมาก ย่อมส่งผลถึงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการโดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารอัตรากำลังครูกระทรวงศึกษาธิการได้ดำเนินการมาตรการที่ยุบรวม และรวมโรงเรียนขนาดเล็กอย่างต่อเนื่อง ในช่วงปี 2536 ถึงปี 2546 สามารถยุบโรงเรียนได้ 2,288 แห่ง อย่างไรก็ตาม มาตรการยุบและรวมโรงเรียนมิใช่เป็นแนวทางแก้ไขปัญหาที่จะประสบความสำเร็จในทุกกรณี

ชุมชนส่วนใหญ่จะต่อต้านไม่ยอมให้ยุบโรงเรียนด้วยเกรงว่าลูกหลานจะต้องเดินทางไกลจากบ้าน และการมีโรงเรียนในชุมชนได้กลายเป็นสัญลักษณ์ของความเจริญของชุมชน นักการเมืองท้องถิ่นจึงมักเป็นแนวร่วมของชุมชนที่ต่อต้านการยุบรวมและรัฐบาลในบางยุคสมัยได้ถือเป็นนโยบายที่จะไม่ยุบ แต่จะพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก ความไม่ชัดเจนและไม่แน่นอนของนโยบาย ทำให้โรงเรียนจำนวนไม่น้อยที่ได้ยุบรวมไปแล้ว ได้รับการฟื้นคืนเพื่อดำเนินการรับเด็กจากชุมชนในเวลาต่อมา ยิ่งไปกว่านั้นยังมีโรงเรียนจำนวนมากที่ต้องอยู่ในพื้นที่ห่างไกล ไม่มีโรงเรียนอื่นใกล้เคียง จึงจำเป็นต้องดำรงอยู่แม้จะมีนักเรียนที่เป็นตัวป้อนไม่มากนัก

ในปี 2549 มีโรงเรียนที่มีนักเรียนน้อยกว่า 120 คน ถึง 12,828 โรงเรียนหรือร้อยละ 39.37 ของโรงเรียนทั้งหมด 32,288 โรงเรียน มีนักเรียน 931,574 คน และครู 58,655 คน ซึ่งมีอัตราเฉลี่ยครู 1 คนต่อนักเรียน 16 คน โดยประมาณแม้ว่าโรงเรียนแต่ละแห่งจะได้รับงบประมาณเพื่อดำเนินการเรียนการสอนอย่างจำกัด คือ 1,100 บาทต่อคน และในปีการศึกษา 2550 ได้รับเพิ่มจากรัฐบาลอีกหัวละ 500 บาท ซึ่งรวมแล้วเป็นเงินประมาณ 80,000 บาท สำหรับโรงเรียนขนาด 50 คน และประมาณ 160,000 บาท สำหรับโรงเรียนขนาด 100 คน แต่เมื่อรวมกับเงินเดือนของครูผู้สอนแล้ว โรงเรียนขนาดเล็กจะมีค่าใช้จ่ายเมื่อรวมเงินเดือนครูแล้วประมาณหัวละ 25,600 บาทต่อปี สูงกว่าโรงเรียนขนาดกลางที่มีค่าใช้จ่ายต่อหัวเมื่อรวมเงินเดือนครู 13,600 บาท

เมื่อวิเคราะห์คุณภาพทางการศึกษาพบว่าโรงเรียนขนาดเล็กที่รองรับนักเรียน ที่มาจากพื้นฐานครอบครัวที่ยากจนมีข้อเสียเปรียบหลายประการ จากการประเมินมาตรฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) พบว่าโรงเรียนขนาดเล็ก (นักเรียนต่ำกว่า 300 คน) ที่ผ่านการประเมิน จำนวน 22,866 แห่ง มีจำนวนโรงเรียน 491 แห่ง (ร้อยละ 2) อยู่ในระดับปรับปรุง โรงเรียน 15,528 แห่ง (ร้อยละ 29.94) อยู่ในระดับดี ซึ่งระดับปรับปรุงและระดับพอใช้ดังกล่าวถือว่าไม่ผ่านมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เมื่อศึกษาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน พบข้อมูลที่สอดคล้องกัน กล่าวคือ นักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กในทุกช่วงชั้น และในทุกพื้นที่มีค่าเฉลี่ยของผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ต่ำกว่านักเรียนจากโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ และยังมีนักเรียนในสัดส่วนที่ต้องปรับปรุงสูงกว่าในทุกช่วงชั้น



#### 4.10 ผลการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา(2554) ได้เสนอผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ การวิจัยและพัฒนานโยบายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ดังนี้

การศึกษาถือว่าเป็นพลังทางปัญญาสำหรับประชาชนในการพัฒนาตนเอง สังคมและชาติบ้านเมืองให้รุ่งเรือง ซึ่งโลกในยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป็นสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ที่แข่งขันกันด้วยปัญญาใช้ความรู้เป็นฐานในการทำงาน และให้ความสำคัญกับการพัฒนางานด้านการศึกษาเพื่อส่งเสริมบุคลากรของประเทศให้มีความรู้ และสามารถปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2548) การจัดการศึกษาปัจจุบันสนองตอบพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 กำหนดความมุ่งหมายในการจัดการศึกษาว่า ต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกายจิตใจสติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ยึดหลักการจัดการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา พัฒนาสาระ และกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง เพื่อมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพเป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ กำหนดแนวทางการจัดการศึกษาในมาตรา 22 ต้องยึดหลักผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ ถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ และที่เกี่ยวกับครูและบุคลากรทางการศึกษา ในมาตรา 52 ให้กระทรวงส่งเสริมให้มีระบบ กระบวนการผลิต การพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยการกำกับและประสานให้สถาบันที่ทำหน้าที่ผลิตและพัฒนาครูคณาจารย์รวมทั้งบุคลากรทางการศึกษาให้มีความพร้อมและมีความเข้มแข็งในการเตรียมบุคลากรใหม่ และการพัฒนาบุคลากรประจำการอย่างต่อเนื่อง รัฐพึงจัดสรรงบประมาณและจัดตั้งกองทุนพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา มาตรา 53 ให้มีองค์กรวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษา มีฐานะเป็นองค์กรอิสระภายใต้การบริหารของสภาวิชาชีพ ในการกำกับของกระทรวง มีอำนาจหน้าที่กำหนดมาตรฐานมาตรฐานวิชาชีพออกและเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ กำกับดูแลการปฏิบัติตามมาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพ รวมทั้งการพัฒนาวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา และต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพตามที่กฎหมายกำหนด มาตรา 55 ให้มีกฎหมายว่าด้วยเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์เกื้อกูลอื่น สำหรับ

ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อให้มีรายได้ที่เพียงพอและเหมาะสมกับฐานะทางสังคมและวิชาชีพ ให้มีกองทุนส่งเสริมครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาเพื่อจัดสรรเป็นเงินอุดหนุนงานริเริ่มสร้างสรรค์ ผลงานดีเด่น และเป็นรางวัลเชิดชูเกียรติครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา และมาตรา 57 ให้หน่วยงานทางการศึกษาระดมทรัพยากรบุคคลในชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาโดยนำประสบการณ์ ความรอบรู้ ความชำนาญและภูมิปัญญาท้องถิ่นของบุคคลดังกล่าวมาใช้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษาและยกย่องเชิดชูผู้ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545)

จากการดำเนินงานที่ผ่านมาแม้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาได้พยายามดำเนินงานเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาอย่างต่อเนื่องโดยมีการกำหนดยุทธศาสตร์และแผนการพัฒนาคู มีการจัดอบรมสร้างความรู้ความเข้าใจทั้งด้านเนื้อหาวิชาตามกลุ่มสาระการเรียนรู้และเทคนิคการสอนต่างๆ ให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยการจัดประชุมปฏิบัติการและการอบรมในแต่ละปีงบประมาณค่อนข้างมาก แต่โดยภาพรวมพบว่า คุณภาพผู้เรียนยังไม่ปรากฏผลเป็นที่พอใจ ดังจะเห็นได้จากผลจากการประเมินและการทดสอบโดยองค์การหรือหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและต่างประเทศ บ่งชี้ว่าคุณภาพผู้เรียนยังอยู่ในเกณฑ์ต่ำด้อยกว่านานาชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบแรก (ช่วงปี 2544-2548) ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ได้สะท้อนวิกฤติคุณภาพการศึกษาไทยในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานค่อนข้างชัดเจนว่า สถานศึกษาที่จัดการศึกษาได้มาตรฐานขั้นต่ำตามหลักการของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ประมาณ 1 ใน 3 และอีกประมาณ 2 ใน 3 (มากกว่า 2 ห้าในห้า) ไม่ได้มาตรฐาน ครูขาดแคลนทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ครูได้มาตรฐานเฉพาะด้านวุฒิการศึกษาแต่วิธีการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญยังไม่ได้มาตรฐาน ผู้เรียนส่วนใหญ่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรต่ำ และผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานรอบสอง (ช่วงปี 2549-2553) กำหนดเกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำ (2.75) พบว่า มีค่าเฉลี่ยผลการประเมิน 14 มาตรฐาน ได้ระดับดี มีโรงเรียนที่ได้รับการรับรอง 12,268 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 79.07 และไม่รับรอง 3,247 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 20.93

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาในฐานะหน่วยงานระดับนโยบายตระหนักถึงความจำเป็นในการศึกษาสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในระดับปฏิบัติเพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหาให้ตรงประเด็นที่ส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพของครูบุคลากรทางการศึกษา

และพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างแท้จริง จึงได้ทำการวิจัยและพัฒนานโยบายการพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาโดยศึกษารวบรวมข้อมูลจากเอกสาร รายงานผลการดำเนินงาน พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาจากหน่วยงานต่าง ๆ และสภาพและปัญหาการจัดการเรียนการสอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยจัดประชุมระดมความคิดจากครูผู้สอน ศึกษานิเทศก์ และผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 ครั้ง เจาะลึก ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสภาพปัญหาการจัดการเรียนการสอน ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา และจัดประชุมระดมความคิดจากผู้รับบริการหรือผู้เกี่ยวข้องที่ได้รับผลจากการจัดการเรียนการสอนโดยตรง คือ ผู้ปกครอง และนักเรียนเพื่อศึกษารวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการจัดการเรียนการสอนให้ครบถ้วนจากผู้เกี่ยวข้องทุกกลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ด้วยโปรแกรม ATLAS.ti Demo V.5.0 แล้วจัดหมวดหมู่ของข้อมูลให้เป็นระบบ วิเคราะห์ความสอดคล้องของข้อมูลแต่ละกลุ่ม และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้สรุปเป็นประเด็นปัญหาในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อนำไปร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา และประเมินเชิงวิพากษ์ร่างข้อเสนอเชิงนโยบายโดยผู้ทรงคุณวุฒิ และบุคลากรทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการใช้ การส่งเสริม และพัฒนาการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงร่างข้อเสนอเชิงนโยบายจนได้ข้อเสนอเชิงนโยบายที่สมบูรณ์เพื่อเป็นกรอบทิศทางและแนวทางในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง และมีคุณภาพ

### **สภาพและปัญหาการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา**

สภาพและปัญหาการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา คือลักษณะ และวิธีดำเนินการดำเนินการส่งเสริมเพิ่มพูนความรู้ทักษะความสามารถต่างๆในการจัดการศึกษา ให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้งเหตุปัจจัยที่ส่งผลให้คุณภาพในการจัดการศึกษาไม่มีประสิทธิภาพและคุณภาพตามเกณฑ์ที่มาตรฐานการศึกษาในปัจจุบัน มีรายละเอียดดังนี้

1) ผลการประเมินผลการปฏิบัติการเรียนรู้ตามพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ.2542 จากพหุกรณีศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2549) พบว่า ครูมีการเปลี่ยนแปลงตนเองค่อนข้างมาก มีความพยายามที่จะจัดการเรียนการสอน ที่หลากหลายขึ้นแต่ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการจัดการเรียนการสอนยังค่อนข้าง สับสนเนื่องจากการเผยแพร่ข่าวสารความรู้ถึงครูยังไม่มีเอกภาพวิทยากรจากหน่วยงานต่าง ๆ ให้แนวคิดไม่สอดคล้องกัน การพัฒนาครูส่วนใหญ่ใช้วิธีการฝึกอบรม และเป็นการพัฒนา เพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรและเทคนิคการสอนมากกว่าด้านอื่น ๆ และเกือบ



ไม่มีการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ นอกจากนี้ครูโรงเรียนขนาดเล็กได้รับการอบรมน้อยกว่าครูโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ และผลการติดตามสมภาวะการณ์และปัญหาในการทำงานของครู (สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา, 2550) พบว่า ในรอบ 1 ปี ครูร้อยละ 92 โดยเฉลี่ยได้รับการอบรมประมาณคนละ 3 ครั้งต่อปี การเข้ารับการอบรมส่วนใหญ่ผู้เข้ารับการอบรมไม่ได้กำหนดหัวข้อเอง และในภาพรวมครูจะได้รับการอบรมจากหน่วยงานภายนอกมากกว่าโรงเรียนจัดขึ้นเอง ส่วนปัญหาอุปสรรคจากการเข้าอบรมคือมีระยะเวลาไม่เหมาะสมกับเนื้อหา ร้อยละ 59 และไม่เหมาะสมกับการนำไปใช้จริงและวิทยากรถ่ายทอดความรู้ไม่ชัดเจน ร้อยละ 42 ส่วนสาระที่ครูมีความต้องการพัฒนาความรู้เพิ่มเติมมากที่สุดในเรื่องการใช้เทคโนโลยีและการทำวิจัยในชั้นเรียน โดยรูปแบบที่ครูสนใจ คือ การอบรมเชิงปฏิบัติการและการอบรมแบบต่อเนื่อง และต้องการอบรมกับวิทยากรอิสระที่มีความเชี่ยวชาญตรงตามเนื้อหาและความสนใจ รวมทั้งเห็นว่ารูปแบบที่เหมาะสมคือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากับสถาบันวิชาการร่วมมือกันในการจัดฝึกอบรมและสถานที่ที่เหมาะสมคือโรงเรียนของตนเองหรือโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายและในแต่ละรอบปีมีส่วนราชการหน่วยงาน องค์กร สถาบันต่างๆ ทั้งภาครัฐ และเอกชนดำเนินงานค่อนข้างมากพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาซึ่งสรุปได้ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2551)

1.1) สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.) เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ

1.2) สำนักงาน ก.ค.ศ. มีอำนาจหน้าที่พัฒนาครูเพื่อเตรียมเข้าสู่ตำแหน่งการมีหรือเลื่อนวิทยฐานะ การดำรงรักษาสภาพวิทยฐานะ และการพัฒนาด้านอื่นๆ

1.3) ศุภสภา มีอำนาจหน้าที่พัฒนาครูเพื่อการควบคุม กำกับ ออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ มาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพ และการดำรงรักษาสถานภาพของผู้มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และศึกษานิเทศก์

1.4) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ) ดำเนินการพัฒนาครูตามนโยบายและโครงการหรือกิจกรรมที่กำหนดขึ้น โดยส่วนใหญ่จะเป็นการเผยแพร่นวัตกรรม เทคนิควิธีใหม่ๆ การเพิ่มพูนศักยภาพเพื่อให้ครูมีสมรรถนะตามที่ต้องการในแต่ละด้านแต่ละเรื่องตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.5) สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สสวท.) ดำเนินการพัฒนาครูเพื่อพัฒนาสมรรถนะการสอนคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

1.6) สำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครู และบุคลากรทางการศึกษา (สกสค.) พัฒนาครูในด้านสวัสดิการ สวัสดิภาพ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตครู การเพิ่มศักยภาพของครูในด้านอื่นๆ

1.7) สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ พัฒนาครูด้วยการจัดการศึกษาต่อเพื่อเพิ่มวุฒิหรือปรับวุฒิ จัดหลักสูตรการพัฒนาครูในรูปแบบต่างๆ อบรมระยะสั้น อบรมเชิงปฏิบัติการตามความสนใจของครูและสถานศึกษา

1.8) สถาบันวิชาการภาคเอกชนและสำนักพิมพ์ต่างๆ จัดโครงการพัฒนาครูประกอบการใช้สื่อหรือนวัตกรรมที่ผลิตขึ้น และเพิ่มพูนศักยภาพหรือสมรรถนะอื่นของครูตามความสนใจ

จากสภาพการพัฒนาดังกล่าว จะเห็นได้ว่าในแต่ละรอบปี ครูได้รับการพัฒนาค่อนข้างมาก ส่วนใหญ่ขาดการติดตามและประเมินผลการนำความรู้ไปใช้พัฒนาการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน มีความซ้ำซ้อนของหลักสูตรและสาระในการพัฒนาครูไม่มีความชัดเจนว่าหลักสูตรการพัฒนาตรงกับความต้องการของผู้เข้ารับการพัฒนาและสามารถนำไปใช้ได้จริง ค่าใช้จ่ายเพื่อการพัฒนาครูของแต่ละหน่วยงานมีจำนวนสูงมาก รวมทั้งค่าใช้จ่ายจากตัวครูเองหรือสถานศึกษาต้องจ่ายอีกส่วนหนึ่งก็มีจำนวนค่อนข้างสูงเช่นกัน นอกจากนี้ครูยังขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ไม่มีการวางแผนระยะยาวอีกทั้งวิธีการพัฒนาครูยังใช้รูปแบบเดิมๆ ส่วนใหญ่ใช้การอบรมและพัฒนาในห้องเรียน ผลการพัฒนาเป็นเรื่องการให้ความรู้ ขาดการพัฒนาทักษะ และสรุปผลการดำเนินงาน 9 ปี ของการปฏิรูปการศึกษา (พ.ศ.2542-2551) (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552) สรุปประเด็นการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ โดยจัดให้มีระบบข้อมูลครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีการวิจัยและพัฒนา นโยบายพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยทำการศึกษาสภาพปัญหาการจัดการเรียนการสอน ศึกษาหาแนวทางการพัฒนาครูทั้งในและต่างประเทศที่ประสบความสำเร็จ ปรับหลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีวิทยฐานะ และเลื่อนวิทยฐานะโดยปรับหลักเกณฑ์ด้านคุณสมบัติของผู้รับการประเมินวิธีการประเมินที่พิจารณาจากพฤติกรรมและกระบวนการทำงาน ประจักษ์พยานเอกสารที่ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่และผลงานการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อพัฒนาการของผู้เรียนและคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ

2) ผลการสังเคราะห์งานวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาดั้งแบบ รุ่นที่ 2 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551) ให้ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนาผู้บริหาร

สถานศึกษาสู่การเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ได้พบสิ่งที่น่าจะเป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาสู่การเป็นผู้บริหารมืออาชีพ และในการบริหารจัดการที่ระดับสถานศึกษาตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา ดังนี้

2.1) การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหาร ควรเริ่มต้นที่การคัดสรรจากบุคคลที่มีคุณลักษณะที่ดี เริ่มพัฒนาที่คุณสมบัติที่พัฒนาได้ยาก หรือฝึกอบรมหรือสร้างขึ้นได้ยาก เช่น ความเป็นคนมีอุดมการณ์ รู้จักเสียสละ มุ่งมั่นในการทำงานกล้าตัดสินใจ แสวงหาวิธีการใหม่ๆ ในการทำงาน เป็นผู้ชอบคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเป็นคนที่มีความมุ่งมั่นและรับผิดชอบในการทำงานเพื่อให้งานในความรับผิดชอบดีขึ้นอยู่เสมอ ตลอดเวลา คุณลักษณะเด่นอีกส่วนหนึ่งได้แก่ การเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ มีบุคลิกภาพแห่งความเป็น “กัลยาณมิตร” ซึ่งถือได้ว่าเป็นบุคลิกลักษณะที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารมืออาชีพที่ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อการบริหารสถานศึกษาให้ก้าวหน้า ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนควรเป็นผู้ได้รับการเลือกสรร หรือคัดสรรด้วยผลงานการบริหารอันเป็นที่ประจักษ์

2.2) ควรสนับสนุนให้มีการสร้างองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์จริงในการบริหารสถานศึกษา การบริหารโดยการบูรณาการหลักการ ทฤษฎี กับประสบการณ์การบริหารและสภาพบริบทจริงแบบสังคมไทย หรือบริบทของโรงเรียนไทย ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหารได้มีความรู้ ความสามารถด้านการบริหารจัดการความรู้อันเป็นแนวทางที่ค่อนข้างสะดวกที่จะก่อให้เกิดสภาพดังกล่าวได้

2.3) ควรมีนโยบายส่งเสริมการจัดตั้งเครือข่ายสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาการผลิตผู้บริหารการศึกษาระดับสูง หรือผลักดันให้เป็นนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยมีเป้าหมายเพื่อยกระดับมาตรฐานการผลิตผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพในปัจจุบันนี้สถาบันอุดมศึกษาได้เปิดหลักสูตรบริหารการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาเพื่อตอบสนองความต้องการศึกษาต่อของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นจำนวนมาก ระบบและหลักสูตรการผลิตผู้บริหารสถานศึกษายังเป็นลักษณะแบบต่างคนต่างทำ การจัดให้มีเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถาบันผลิตและพัฒนาครูสถาบันพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาองค์กรวิชาชีพทางการศึกษา

2.4) เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในสังกัดเป็นจำนวนมาก ควรให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบจัดเครือข่ายการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่ของตนให้ชัดเจน โดยส่วนกลางสนับสนุนงบประมาณจัดผู้เชี่ยวชาญและเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้เป็นพี่เลี้ยงให้และส่งเสริมสนับสนุนเน้นที่การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง



2.5) ควรริเริ่มโครงการให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับอนุญาตลาหยุด การปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเป็นทางการเพื่อไปปฏิบัติการพัฒนาตนเอง (Sabbatical Leave) ระยะเวลาหนึ่งเมื่อได้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารต่อเนื่องกันเป็นระยะเวลาประมาณ 5-7 ปี หรือ ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้ศึกษาต่อเพื่อพัฒนาสมรรถนะการบริหารระดับสูง (Advanced Management Program) หรือศึกษาต่อในระดับสูงในสถาบันอุดมศึกษา

2.6) ควรจัดให้มีการประชุมสัมมนาทางวิชาการบริหารสถานศึกษา การจัดเวทีวิชาการเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีเวทีทางวิชาการบริหาร สถานศึกษาโดยเฉพาะทั้งในระดับชาติ ระดับเขตพื้นที่ หรือในโอกาสอื่นที่มีการดำเนินงานเชิงวิชาการอย่างเป็นระบบ นอกเหนือไปจากที่สถาบันอุดมศึกษาจัด

### ผลการศึกษาสภาพการณ์ศึกษาไทยปี 2550/2551

ผลการศึกษาสภาพการณ์ศึกษาไทยปี 2550/2551 ปัญหาความเสมอภาค และคุณภาพของการศึกษาไทยด้านครู (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552) สรุป ปัญหาและแนวทางการแก้ไขในการพัฒนาครูอาจารย์ ดังนี้

1. ปัญหาการจ้างครูอาจารย์ที่ไม่มีคุณภาพมากเท่าที่ควร การขยายตัวเชิง ปริมาณของการศึกษาในรอบ 20-30 ปีที่ผ่านมาทำให้มีการขยายการจ้างครูอาจารย์ โดย ไม่ได้คัดเลือกอย่างพิถีพิถันในเรื่องความเก่ง นิสัยใจคอ คุณธรรม ความสามารถในการสอน มักจะเน้นแค่ว่าขอให้มีความรู้มาแสดง จบจากไหน เกรดเท่าไร ไม่ได้พิจารณา

2. ปัญหาการขาดแคลนครูที่มีความสามารถในการสอนเฉพาะกลุ่มสาระที่ สำคัญ เช่น ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาไทย โรงเรียนส่วนใหญ่เป็น โรงเรียนขนาดเล็กมีครูที่สอนไม่ตรงวุฒิราว 20,000 คน นอกจากนี้แล้วยังมีปัญหาว่าครู ได้รับการฝึกอบรมมาแบบเก่า ไม่ได้รักการอ่าน การค้นคว้าวิจัยเพื่อพัฒนาตนเอง ทั้งใน ด้านความรู้และทักษะในการสอน ครูอาจารย์จำนวนมากคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประยุกต์ ใช้ไม่เป็น ได้แต่สอนตามตำราให้นักเรียนท่องจำไปวันๆ ดังนั้นการเรียกร้องเรื่องการปฏิรูป การศึกษาจากบนลงล่างให้ครูสอนให้นักเรียนใฝ่เรียนรักการอ่าน รู้จักวิเคราะห์ สังเคราะห์ เป็นไม่ใช่เน้นแต่การท่องจำจึงเป็นเพียงการเรียกร้องในเชิงหลักการหรืออุดมคติโดยไม่คำนึง ข้อเท็จจริงว่าในสภาพที่ครูอาจารย์จำนวนมากไม่ได้ใฝ่รู้ไม่รักการอ่านคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ไม่เป็นแล้ว การที่จะฝึกอบรมระยะสั้นหรือบอกให้ครูอาจารย์ไปสอนให้นักเรียนทำในสิ่งที่ ครูเองทำไม่เป็น นั้นเป็นเรื่องที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จได้ยาก

3. ปัญหารัฐบาลไทยไม่สนใจการคัดเลือกคนเก่งมาเรียนวิชาครู และสร้าง แรงจูงใจ เช่น ให้เงินเดือนสูง ให้มีบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมความรู้ ความสามารถ มี โอกาสพัฒนา มีความก้าวหน้าตามความสามารถส่วนตัว โดยไม่ต้องประจบหรือเล่นพรรค

เล่นพวก เปรียบเทียบประเทศอื่นๆ รวมทั้งประเทศเพื่อนบ้านอย่างประเทศสิงคโปร์ และ มาเลเซีย การฝึกหัดครูของไทยขยายตัวแต่ในเชิงปริมาณ และสอนกันแบบเดิมๆ ย่ำเท้าอยู่กับที่ ผู้มาเรียนครูมักมีคะแนนปานกลางและต่ำ คนเก่งๆ ไม่สนใจจะมาเรียนเพื่อเป็นครู เพราะเห็นว่าเงินเดือนต่ำ และเป็นอาชีพซ้ำซาก ไม่ท้าทาย ไม่ก้าวหน้า ถ้าเทียบกับงาน ภาคธุรกิจเอกชน ทำให้คนเก่งหรือคนที่มีความรู้ในสาขาขาดแคลนลาออกไป หรือเกษียณ ก่อนกำหนดไปทำอาชีพอื่น ขณะที่คนไม่เก่งที่หางานที่อื่นที่ดีกว่าได้ยากก็คือกลุ่มคนที่ จะคงอยู่ต่อไปแบบทำงานหาเลี้ยงชีพไปวันๆ โครงสร้างเช่นนี้คือการส่งเสริมให้ครูโดยรวมมี คุณภาพลดลง

4. ปัญหาครูมีรายได้น้อยเมื่อเปรียบเทียบกับผู้ทำงานในภาคธุรกิจเอกชน และปัญหาครูมีหนี้สินมาก ครูที่มีหนี้สินที่สมัครเข้าร่วมการช่วยเหลือจากกองทุนเพื่อแก้ ปัญหาหนี้สินครู 140,000 คน มียอดหนี้รวมไม่ต่ำกว่า 1 แสนล้านบาท ความเดือดร้อน ทางเศรษฐกิจทำให้ครูต้องแบ่งเวลาไปทำงานหารายได้พิเศษหรือไม่ค่อยมีแรงจูงใจที่จะ สอนให้มีผลดี บางส่วนก็เดือดร้อนจริง รวมทั้งค่าใช้จ่ายเรื่องการศึกษาของลูก แต่บางส่วน ก็เป็นเพราะครูดัดในลัทธิบริโภคนิยมหรือติดในเรื่องหน้าตาฐานะทางสังคม นิยมซื้อรถยนต์ หรืออย่างน้อยรถมอเตอร์ไซด์ และบริโภคฟุ่มเฟือยอื่นๆ แบบชนชั้นกลางทั่วไปของไทย

5. ปัญหาการไม่มีระบบการบริหารจัดการและการนิเทศติดตามผลที่จะ ช่วยให้ครูพัฒนาได้เพิ่มขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ การทำงานเป็นครูนั้นต้องพัฒนาตนเอง โดย มีการจัดระบบพี่เลี้ยงการเยี่ยมเยียนนิเทศติดตามผลเพื่อให้คำแนะนำและกำลังใจโดยเพื่อน ร่วมวิชาชีพ และการสร้างเครือข่ายการจัดการความรู้ยังเป็นปัจจัยที่สำคัญในกระบวนการ จัดการและพัฒนาการศึกษาโดยเฉพาะในบริบทของสังคมไทยที่ “การแลกเปลี่ยนเรียนรู้” และ “สัมพันธภาพ” เป็นสิ่งสำคัญในระหว่างเพื่อนร่วมวิชาชีพไม่ว่าวิชาชีพใดก็ตาม แต่ ระบบการนิเทศของเรานั้นอ่อนแอและคุณภาพของศึกษานิเทศก์ก็ด้อยลงกว่าแต่ก่อนมาก ระบบพี่เลี้ยงครูและความพยายามสร้างเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างครูในแต่ละพื้นที่ ล้มเหลวมาโดยตลอด

6. ปัญหาการขาดแคลนการพัฒนาเทคโนโลยีและการสื่อสารการเรียนรู้ สมัยใหม่เพื่อช่วยการสอนรวมทั้งขาดความสนใจ ความรู้ความสามารถของครูอาจารย์ ทำให้กระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาล่าช้ากว่าประเทศอื่น จากข้อมูลของ IMD ซึ่งว่า ประเทศชั้นนำต่างมีการลงทุนในเรื่องโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่าง จริงจังหลายประเทศพัฒนาระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงให้โรงเรียนทั่วประเทศได้ใช้ เพื่อ ปฏิวัติการเรียนรู้ของเด็กๆ ของเขาให้สามารถเชื่อมต่อกับโลกแห่งความรู้มหาศาลผ่าน อินเทอร์เน็ตแต่ในกรณีของประเทศไทยการพัฒนาในเรื่องนี้มีน้อยและล่าช้าโดยเฉพาะใน ท้องถิ่นทุรกันดาร

7. ปัญหาเชิงโครงสร้างการบริหารข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่เป็นแบบระบบราชการรวมศูนย์อำนาจการบริหารจากบนลงล่าง และความคิด วิถีทำงานของผู้บริหารและครูอาจารย์ที่ถืออำนาจเป็นใหญ่และมุ่งหวังประโยชน์ส่วนตนและหน่วยงานแบบข้าราชการเพื่อข้าราชการ นี่คืออุปสรรคสำคัญในการปฏิรูปการศึกษาแม้จะมีการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างการบริหารแบบมีคณะกรรมการ มีการกระจายอำนาจบริหารไปให้คณะกรรมการระดับต่างๆ ตั้งแต่สำนักงาน 5 องค์กรหลักในกระทรวงศึกษาธิการไปถึงเขตพื้นที่การศึกษา 178 แห่ง ก็เป็นการเปลี่ยนแปลงแค่รูปแบบไม่ได้มีเนื้อหาสาระของการบริหารแบบประชาธิปไตยเพื่อประโยชน์ของคนส่วนใหญ่อย่างแท้จริง กลายเป็นประชาธิปไตยแบบเล่นพวกราเสียงซื้อเสียงแลกเปลี่ยนเสียง เพื่อเข้าไปเป็นกรรมการหรือผู้บริหารที่มีอำนาจและใช้อำนาจและระบบอุปถัมภ์เล่นพรรคเล่นพวกเพื่อตนเองและพวกพ้องเหมือนการเมืองระดับประเทศ ทั้งๆ ที่จุดมุ่งหมายของการปฏิรูปการศึกษา คือต้องทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ทำให้เกิดการบริหารที่คล่องตัวมีประสิทธิภาพมีความโปร่งใสเป็นประโยชน์ต่อผู้เรียนเพิ่มขึ้น

จากการศึกษาสรุปสภาพและปัญหาการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ครูและบุคลากรทางการศึกษามีการเปลี่ยนแปลงตนเองค่อนข้างมาก มีความพยายามที่จะจัดการเรียนการสอนที่หลากหลายขึ้น แต่ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการจัดการเรียนการสอนยังค่อนข้างสับสน เนื่องจากการเผยแพร่ข่าวสารความรู้ ถึงครูยังไม่มีเอกภาพ ในรอบ 1 ปีครูร้อยละ 92 โดยเฉลี่ยได้รับการอบรมประมาณคนละ 3 ครั้งต่อปี การเข้ารับการอบรมส่วนใหญ่ผู้เข้ารับการอบรมไม่ได้กำหนดหัวข้อเองและในภาพรวมครูจะได้รับการอบรมจากหน่วยงานภายนอกมากกว่าโรงเรียนจัดขึ้นเองและในแต่ละรอบปีครูได้รับการพัฒนาค่อนข้างมาก ส่วนใหญ่ขาดการติดตามและประเมินผลการนำความรู้ไปใช้พัฒนาการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน มีความซ้ำซ้อนของหลักสูตร และสาระในการพัฒนาครูไม่มีความชัดเจนว่าหลักสูตรการพัฒนาตรงกับความต้องการของผู้เข้ารับการพัฒนาและสามารถนำไปใช้ได้จริง ค่าใช้จ่ายเพื่อการพัฒนาของแต่ละหน่วยงานมีจำนวนสูงมากรวมทั้งค่าใช้จ่ายจากตัวครูเองหรือสถานศึกษาต้องจ่ายอีกส่วนหนึ่งก็มีจำนวนค่อนข้างสูงเช่นกัน ส่วนการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาสู่การเป็นผู้บริหารมืออาชีพควรเริ่มต้นที่การคัดสรรจากบุคคลที่มีคุณลักษณะที่ดี เริ่มพัฒนาที่คุณสมบัติที่พัฒนาได้ยาก เช่น ความเป็นคนมีอุดมการณ์ รู้จักเสียสละ มุ่งมั่นในการทำงานกล้าตัดสินใจ แสวงหาวิธีการใหม่ๆ ในการทำงาน เป็นผู้ชอบคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีความเป็นคนที่มีความมุ่งมั่นและรับผิดชอบในการทำงานเพื่อให้งานในความรับผิดชอบดีขึ้นอยู่เสมอ มีเหตุปัจจัยที่ส่งผลให้การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่มีประสิทธิภาพและคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาในปัจจุบัน คือ ปัญหาการจ้าง

ครูอาจารย์ที่ไม่มีคุณภาพมากเท่าที่ควรในรอบ 20-30 ปีที่ผ่านมาทำให้มีการขยายการจ้างครูอาจารย์ โดยไม่ได้คัดเลือกอย่างพิถีพิถันในเรื่องความเก่ง นิสัยใจคอ คุณธรรมและความสามารถในการสอน มักจะเน้นแค่ว่าขอให้มีความรู้มาแสดง จบจากไหน เกردเท่าไร ความขาดแคลนครูที่มีความสามารถในการสอนเฉพาะกลุ่มสาระที่สำคัญ เช่น ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาไทย ปัญหารัฐบาลไทยไม่สนใจการคัดเลือกคนเก่งมาเรียนวิชาชีพ และสร้างแรงจูงใจ ปัญหาครูมีรายได้น้อยเมื่อเปรียบเทียบกับผู้ทำงานในภาคธุรกิจเอกชน และปัญหาครูมีหนี้สินมาก ปัญหาการไม่มีระบบการบริหารจัดการและการนิเทศติดตามผลที่จะช่วยให้ครูพัฒนาได้เพิ่มขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ ปัญหาการขาดแคลนการพัฒนาเทคโนโลยีและการสื่อสารการเรียนรู้สมัยใหม่เพื่อช่วยการสอน รวมทั้งการขาดความสนใจ ความรู้ความสามารถของครูอาจารย์ทำให้กระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาล่าช้ากว่าประเทศอื่น และปัญหาเชิงโครงสร้างการบริหารข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เป็นแบบระบบราชการรวมศูนย์อำนาจการบริหารจากบนลงล่าง และความคิดวิธีทำงานของผู้บริหารและครูอาจารย์ที่ถืออำนาจเป็นใหญ่ และมุ่งหวังประโยชน์ส่วนตนและหน่วยงานแบบข้าราชการเพื่อข้าราชการ

### ข้อเสนอผลการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาเชิงนโยบาย

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา(2554)ได้เสนอผลการวิจัยและพัฒนาเป็นข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาครูและและบุคลากรทางการศึกษา ดังนี้

ผลการวิจัยและพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

1) ผลการระบุประเด็นปัญหาข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ประกอบด้วย

1.1) ผลจากการศึกษาวิจัยและพัฒนาสภาพปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอนที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปได้ว่าครูผู้สอนส่วนใหญ่ไม่ได้จบการศึกษาวิชาเอกในกลุ่มสาระที่สอน มีภาระงานมาก ขาดความรู้ความเข้าใจในหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน มีการวัดประเมินผลไม่เหมาะสม ขาดการนิเทศติดตามการพัฒนาครูขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน ผู้เรียนขาดทักษะพื้นฐานที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ ขาดอัตรากำลังของศึกษานิเทศก์ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะกลุ่ม

1.2) ผลการศึกษาสภาพปัญหาการจัดการเรียนการสอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปได้ดังนี้ ด้านผู้เรียน พบว่า ผู้เรียนได้รับการพัฒนาทางวิชาการมากขึ้นแต่มีปัญหาอันเนื่องมาจากสภาพสังคมและสิ่งแวดล้อม มีผลสัมฤทธิ์ผลทาง

การเรียนอยู่ในเกณฑ์ต่ำขาดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ขาดความสามารถในการคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา และความคิดสร้างสรรค์ ด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา พบว่า ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างและระบบบริหารทำให้มีการกิจเพิ่มขึ้น และมีวิกฤติการขาดแคลนครูผู้สอนในทุกช่วงชั้น และทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้โดยเฉพาะกลุ่ม สาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ วิทยาศาสตร์ โดยมีสาเหตุมาจากมาตรการควบคุมอัตรา กำลังของภาครัฐส่วนหนึ่ง การไม่สามารถจูงใจคนที่มีความรู้ ความสามารถมาเป็นครู ด้าน การจัดการเรียนการสอน พบว่า มีการเปลี่ยนแปลงด้านหลักสูตรเป็นหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 มีการบูรณาการปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มีการ อบรมผู้บริหาร ครูผู้สอน และศึกษานิเทศก์ ด้านการจัดการเรียนการสอน มีการจัดทำ ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ด้านการวัดและประเมินผลผู้เรียน ปัญหาอุปสรรค ของการจัดการเรียนการสอน พบว่า ครูผู้สอนบางส่วนยังไม่สามารถปรับและพัฒนาตนเอง ในการจัดการเรียนการสอนในเนื้อหาสาระที่ทันกับความเปลี่ยนแปลงของสังคม ด้านการ ส่งเสริมและสนับสนุนของผู้เกี่ยวข้อง พบว่า มีปัญหาการดำเนินงานการกระจายอำนาจ การบริหาร การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของเอกชนและครอบครัว ขาดการนำเทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้ในการเรียนการสอน เนื่องจากครูและบุคลากรขาดความสามารถและไม่ได้ รับการพัฒนาให้รู้จักใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ขาดกลไกที่จะจูงใจให้ภาคเอกชนเข้ามามี ส่วนร่วมเป็นเครือข่ายในการจัดการศึกษา สถานศึกษาระดับขั้นพื้นฐานขาดความคล่องตัว ในการบริหารจัดการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การส่งเสริมและสนับสนุนให้ภาคเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง เข้ามามีส่วนร่วมและสนับสนุนการ จัดการศึกษา ยังทำได้น้อย

1.3) ผลการศึกษาสภาพปัญหาการพัฒนาครูและบุคลากรทาง การศึกษา พบว่า ครูได้รับการพัฒนาค่อนข้างมากแต่ยังขาดการติดตามประเมินผล หลักสูตร ในการพัฒนาครูมีความซ้ำซ้อน มีค่าใช้จ่ายเพื่อการพัฒนาค่อนข้างสูง ขาดการวางแผน ระยะยาว สำหรับแนวทางการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาควรมีการจัดทำระบบ ข้อมูลครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง มีการวิจัยและพัฒนานโยบาย พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ปรับหลักเกณฑ์และวิธีการมีวิทยฐานะ และเลื่อน วิทยฐานะโดยพิจารณาจากพฤติกรรมและกระบวนการทำงานประจักษ์พยานเอกสารที่ใช้ ในการปฏิบัติหน้าที่และผลงานการปฏิบัติงาน

1.4) ผลการสังเคราะห์ประเด็นปัญหาการพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบาย การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา พบว่า สาเหตุปัญหาการพัฒนาครูและบุคลากร ทางการศึกษา สามารถสังเคราะห์ประเด็นปัญหาในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา



7 ประเด็น คือ 1. ขาดระบบและกลไกการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอน 2. ขาดระบบบริหารจัดการที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา 3. ขาดระบบสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน 4. ขาดระบบการส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา 5. ขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน 6. ขาดระบบส่งเสริมสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ของครูและบุคลากรทางการศึกษาและ 7. ขาดระบบและกลไกในการบริหารจัดการที่ดี

2) ผลการพัฒนาทางเลือกข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ประกอบด้วย

2.1) ผลการร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา สรุปได้ว่า จากผลการสังเคราะห์ประเด็นปัญหาการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา 7 ประเด็นดังกล่าว ได้นำมาเป็นกรอบร่างข้อเสนอเชิงนโยบายได้ 4 ประเด็น คือ ประเด็นที่ 1 จัดระบบและกลไกในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพสามารถจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการและสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนที่ส่งผลถึงคุณภาพผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ มียุทธศาสตร์การดำเนินงาน 8 ข้อ ประเด็น ที่ 2 พัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา มียุทธศาสตร์การดำเนินงาน 12 ข้อ ประเด็นที่ 3 จัดระบบการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา มียุทธศาสตร์การดำเนินงาน 12 ข้อ และประเด็นที่ 4 จัดระบบการเสริมสร้างขวัญกำลังใจและความก้าวหน้าในวิชาชีพของครูและบุคลากรทางการศึกษา มียุทธศาสตร์การดำเนินงาน 7 ข้อ

2.2) ผลการประเมินเชิงวิพากษ์ร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาครั้งที่ 1 ผลการประเมินเชิงวิพากษ์โดยผู้ทรงคุณวุฒิสรุปได้ดังนี้ 1. ด้านความครอบคลุม พบว่า ร่างข้อเสนอเชิงนโยบายมีความครอบคลุมประเด็นบางส่วนและให้มีการสังเคราะห์ประเด็นเด่นๆ ที่สามารถดำเนินการได้ทันทีเพื่อให้เกิดผลที่ชัดเจนและครอบคลุม 2. ด้านความเหมาะสม พบว่า ร่างข้อเสนอเชิงนโยบายนี้มีหลายประเด็นที่เหมาะสมน่าสนใจ โดยมีข้อเสนอแนะว่าแนวทางการพัฒนาครูไม่ควรให้กระทบต่อการเรียนการสอน แต่ควรมีการพัฒนาครูและนักเรียนไปพร้อมๆ กัน หรือได้ทั้งคุณภาพครูและคุณภาพผู้เรียน 3. ด้านความสอดคล้อง พบว่า ข้อเสนอเชิงนโยบายมีความสอดคล้องกับสภาพปัญหาและการจัดการเรียนการสอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีข้อเสนอแนะว่าควรเพิ่มการวิเคราะห์สภาพและปัญหาการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อให้เห็นจุดอ่อนที่มีอยู่ในปัจจุบันและได้แนวทางพัฒนาในอนาคต ควรมีการหาความต้องการจำเป็นซึ่งจะทำให้ได้หลักสูตรการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นของครู

4. ด้านความชัดเจน ผู้ทรงคุณวุฒิมีข้อเสนอแนะว่าข้อเสนอเชิงนโยบายควรจัดเป็นหมวดหมู่และควรมี 3 ส่วนคือ นโยบายเร่งด่วนนโยบายที่ต้องใช้เวลานาน นโยบายที่ทำได้ยากและการใช้ “ควรจะ” หรือ “น่าจะ” นั้นยังไม่มีน้ำหนักพอ ควรกำหนดประเด็นสำคัญแล้วเสนอแนวทางแก้ไขให้ชัดเจนและเป็นระบบในทุกเรื่อง 5. ด้านความเป็นประโยชน์ พบว่าร่างข้อเสนอเชิงนโยบายมีประโยชน์ต่อการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพที่สามารถจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้โดยมีข้อเสนอแนะว่าควรมีการติดตามและประเมินผลการพัฒนาครูอย่างเป็นระบบ และ 6. ด้านความเป็นไปได้ พบว่าร่างข้อเสนอเชิงนโยบายมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้เป็นกรอบแนวทางสำหรับการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยมีข้อเสนอแนะว่า ควรคิดนอกกรอบ เปลี่ยนแนวคิดใหม่ ควรทำข้อเสนอเชิงนโยบายที่มุ่งพัฒนาครูแนวใหม่การบริหารโรงเรียนแนวใหม่ การปรับกระบวนการเรียนการสอนที่เชื่อมโยงกับระบบอื่นๆ ที่อยู่นอกกระทรวงศึกษาธิการ

2.3) ผลการปรับปรุงร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ครั้งที่ 1 สรุปได้ว่า ร่างข้อเสนอเชิงนโยบายยังคงมี 4 ประเด็น เช่นเดิม คือ 1. จัดระบบและกลไกในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพสามารถจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการและสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนที่ส่งผลถึงคุณภาพผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2. พัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา 3. จัดระบบการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา และ 4. จัดระบบการเสริมสร้างขวัญกำลังใจและความก้าวหน้าในวิชาชีพของครูและบุคลากรทางการศึกษาและให้ปรับยุทธศาสตร์การดำเนินงานเป็นมาตรการเร่งด่วนและมาตรการระยะยาวโดยข้อเสนอเชิงนโยบายประเด็นที่ 1 มีมาตรการ 12 ข้อ เป็นมาตรการเร่งด่วน 6 ข้อ และมาตรการระยะยาว 6 ข้อ ข้อเสนอเชิงนโยบายประเด็นที่ 2 มีมาตรการ 12 ข้อ เป็นมาตรการเร่งด่วน 2 ข้อ และมาตรการระยะยาว 10 ข้อ ข้อเสนอเชิงนโยบายประเด็นที่ 3 มีมาตรการ 13 ข้อ เป็นมาตรการเร่งด่วน 2 ข้อ และมาตรการระยะยาว 11 ข้อ และข้อเสนอเชิงนโยบายประเด็นที่ 4 มีมาตรการเร่งด่วน 5 ข้อ

3) ผลการพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

ผลการประเมินเชิงวิพากษ์ร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ครั้งที่ 2 โดยบุคลากรทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการใช้ การส่งเสริมและการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา สรุปผลการประเมินได้ดังนี้ 1. ด้านความครอบคลุม พบว่า มาตรการในข้อเสนอเชิงนโยบายบางข้อยังขาดความครอบคลุมหน่วยงานหรือระบบที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาครู ขาดนโยบายที่เด่นชัดเพื่อการพัฒนาครูที่เป็น

พนักงานราชการ และครูอัตราจ้าง ยังไม่ครอบคลุมวงจรถูกเกี่ยวกับครูทั้งระบบควรมุ่งถึง หน่วยผลิต หน่วยใช้ และพัฒนาครู 2. ด้านความเหมาะสม พบว่า ร่างข้อเสนอเชิงนโยบาย ควรใช้ภาษาที่เหมาะสมกับลักษณะของมาตรการ และจัดเรียงลำดับมาตรการให้เหมาะสม 3. ด้านความสอดคล้อง พบว่า ข้อเสนอเชิงนโยบายทุกข้อมีความสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา ข้อจำกัด ในการดำเนินการ บริบททางการศึกษา และแนวโน้มในอนาคตของ การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา และให้ข้อเสนอแนะว่าควรมีการสำรวจปัญหาและ ความต้องการต่อการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอยู่ในมาตรการนี้ และมาตรการ บางข้อควรต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ความเป็นไปได้ และอิงอยู่กับสภาพ ความเป็นจริงโดยอาจมีมาตรการเชิงนวัตกรรม 4. ด้านความชัดเจน พบว่า ข้อเสนอเชิง นโยบายส่วนใหญ่มีความชัดเจนดี แต่บางประเด็นสามารถเขียนให้มีความชัดเจนมากขึ้นได้ โดยการปรับเปลี่ยนภาษา เพิ่มหรือตัดข้อความบางข้อความเพื่อให้มีความชัดเจนขึ้น 5. ด้าน ความมีประโยชน์ พบว่า ข้อเสนอเชิงนโยบายส่วนใหญ่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาครูและ บุคลากรทางการศึกษา หากสามารถนำมาตรการไปสู่การปฏิบัติให้ได้จริง และ 6. ด้าน ความเป็นไปได้ พบว่า ข้อเสนอเชิงนโยบายมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ และให้ ข้อเสนอแนะในประเด็นที่อาจทำได้ยาก เช่น มาตรการที่กำหนดให้มีการมอบหมายภาระงาน ให้สอดคล้องกับวิชาเอก ความถนัด หรือความเชี่ยวชาญของครู อาจมีปัญหาในทางปฏิบัติ เพราะการบรรจุแต่งตั้ง โยกย้าย เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่ง สถานศึกษาอาจได้บุคลากรที่ไม่ตรงกับสาขาวิชาที่ต้องการ และการขับเคลื่อนนโยบาย บางเรื่องจำเป็นต้องมีองค์กรหรือหน่วยงานเฉพาะ หากไม่สามารถจัดตั้งองค์กรในลักษณะ ดังกล่าวได้ มาตรการที่กำหนดไว้ก็ไม่สามารถดำเนินการให้สำเร็จได้

สรุปได้ว่า การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาควรกำหนดเป็น นโยบายที่ชัดเจนเป็นระบบและมีรูปแบบโดยมีกิจกรรม วิธีการที่ต่อเนื่องและทุกภาคส่วนที่ เกี่ยวข้องต้องฝึกปฏิบัติอย่างจริงจัง และเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพจริง การพัฒนาจึงควร กำหนดเป็นระยะ ๆ โดยมีรูปแบบกิจกรรม วิธีการและเป้าหมายความสำเร็จที่ชัดเจน

### **แนวทางการพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน**

แนวทางในการพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำนักงานเลขาธิการ สภาการศึกษา (2554) ได้เสนอไว้ดังนี้

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 81 กำหนด ให้มีการพัฒนาวิชาชีพครู และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 7 มาตรา 52 ก็ได้ระบุให้กระทรวงศึกษาธิการส่งเสริมให้มีระบบพัฒนาครูและให้พัฒนาครู ประจำการอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งให้รัฐพึงจัดสรรงบประมาณและจัดตั้งกองทุนพัฒนาครู

คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างพอเพียง นอกจากนั้น มติที่ประชุมคณะกรรมการ  
กลั่นกรองเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรี ครั้งที่ 4 ในคราวประชุมเมื่อวันที่ 4 มีนาคม พ.ศ. 2547  
ยังได้อนุมัติหลักการแผนยุทธศาสตร์การปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งแผน  
ยุทธศาสตร์ข้อที่ 2 คือ ยุทธศาสตร์พัฒนาศักยภาพครู ระบุให้เน้นการสร้างเอกภาพ  
การพัฒนาที่ยึดโรงเรียนเป็นฐานการพัฒนา (SBT - School Based Training) ผสมผสาน  
การพัฒนาทั้งโรงเรียนและสนับสนุนส่งเสริมเครือข่ายพัฒนาครูและได้แสดงเปรียบเทียบ  
ความแตกต่างของการฝึกอบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการฝึกอบรมแบบเดิม ดังนี้

จากรายงานการสังเคราะห์การวิจัยและพัฒนา รูปแบบการฝึกอบรมครูโดย  
ใช้โรงเรียนเป็นฐานจำนวน 10 รูปแบบ ที่สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้สนับสนุน  
ให้ศูนย์ ชมรม และสมาคมวิชาชีพครู 10 แห่งทำการวิจัยและพัฒนา พบว่า รูปแบบการฝึก  
อบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับรูปแบบการฝึกอบรมครูแบบเดิมหรือการจัดอบรมจาก  
หน่วยงานกลางมีความแตกต่างกัน (พฤษี ศิริบรรณพิทักษ์ และ อรพรรณ พรสีมา, 2546)  
ดังตารางเปรียบเทียบต่อไปนี้



ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบรูปแบบการฝึกอบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับ  
รูปแบบการฝึกอบรมครูแบบเดิม

ประเด็น การเปรียบเทียบ	การฝึกอบรมครู โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	การฝึกอบรมครู แบบเดิม
1. วัตถุประสงค์	เน้นการพัฒนาครูให้สามารถนำแนวทางการปฏิรูปการศึกษาไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนจริงในชั้นเรียน เพื่อให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มศักยภาพ และเป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข	เน้นการพัฒนาครูให้มีความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถในการจัดการเรียนการสอนตามประเด็นความรู้ใหม่ ๆ ตามกระแสของความเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา
2. หลักสูตร	ครูมีส่วนร่วมในการศึกษาปัญหาและพัฒนาหลักสูตรจากความต้องการที่แท้จริงของครู ภาระการฝึกอบรมมีลักษณะเป็นองค์รวม	วิทยากรเป็นผู้กำหนดปัญหาและหลักสูตรหรือร่วมกับต้นสังกัดในการกำหนดหลักสูตรส่วนใหญ่เป็นการฝึกอบรมที่ละเรื่อง ขาดการนำเสนอในลักษณะองค์รวม
3. ผู้ให้การฝึกอบรม	เน้นการใช้บุคลากรในพื้นที่ฝึกอบรม ซึ่งเป็น “ครูผู้นำการปฏิรูปการเรียนรู้” ที่ได้รับการยกย่องให้เป็นครูต้นแบบ หรือครูที่ได้รับรางวัลอื่น ๆ ซึ่งมีประสบการณ์ตรงในการปฏิบัติการสอนหรือผู้บริหารหรือศึกษานิเทศก์ที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ฝึกอบรม	ส่วนใหญ่เป็นบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านทฤษฎีและเป็นที่ยอมรับในระดับประเทศ หรือระดับภูมิภาคสอนในสถาบันอุดมศึกษาหรือเป็นข้าราชการของต้นสังกัดในส่วนกลาง
4. ผู้รับการฝึกอบรม	เป็นครูในพื้นที่ซึ่งมีความประสงค์จะแก้ปัญหาและพัฒนาตนเองด้วยความสมัครใจ จำนวนผู้รับการฝึกอบรมแต่ละครั้งมีจำนวนไม่มาก ครูส่วนใหญ่รู้จักคุ้นเคยกัน	เป็นครูที่กระจายอยู่ในภูมิภาคต่าง ๆ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละครั้งมีจำนวนมาก และบางรายอาจถูกกำหนดให้เข้ารับการอบรมโดยมิได้สมัครใจ
5. ลักษณะกิจกรรมและการอบรม	เน้นกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้การเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติในสถานการณ์จริง การประชุมปรึกษาหารือ การประเมินตนเอง และกัลยาณมิตรนิเทศ	ส่วนใหญ่เป็นการฟังการบรรยายและอาจมีการปฏิบัติในขณะอบรม เมื่อการฝึกอบรมสิ้นสุดลง ผู้เข้าฝึกอบรมอาจนำความรู้ไปปฏิบัติหรือไม่ ไม่มีการติดตาม
6. กระบวนการ	เน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของครูในการวางแผนการฝึกอบรมการศึกษาปัญหา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้การนำผลการเรียนรู้ไปใช้ปรับปรุงการเรียนการสอน และการติดตามประเมินผลเพื่อปรับปรุงการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	ผู้ให้การฝึกอบรมเป็นผู้กำหนดขั้นตอนและกิจกรรมการฝึกอบรมตามความเชี่ยวชาญเฉพาะตัวของผู้ให้การฝึกอบรม เมื่อกิจกรรมในห้องประชุมจบลง อาจมีการแจกวุฒิบัตรเป็นอันเสร็จสิ้นการฝึกอบรม

**ตารางที่ 1** การเปรียบเทียบรูปแบบการฝึกอบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับ  
รูปแบบการฝึกอบรมครูแบบเดิม (ต่อ)

ประเด็น การเปรียบเทียบ	การฝึกอบรมครู โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	การฝึกอบรมครู แบบเดิม
7. ระยะเวลา	เป็นการฝึกอบรมที่ผสมกลมกลืนกับ การปฏิบัติงาน จึงสามารถดำเนินการ ได้อย่างต่อเนื่องตลอดภาคหรือตลอด ปีการศึกษาจนกระทั่งผลการฝึกอบรม ปรากฏที่ตัวผู้เรียน	ขึ้นกับหลักสูตรและงบประมาณ อาจเป็นหลักสูตรระยะสั้น ตั้งแต่ 1 วัน ถึง 1 เดือน หรือหลักสูตรระยะยาวเป็นปี
8. สถานที่ฝึกอบรม	โรงเรียนของผู้ให้การฝึกอบรมและผู้เข้ารับ การฝึกอบรม	โรงแรม หอประชุมสถาบันอุดมศึกษา หรือหอประชุมอื่น ๆ
9. ค่าใช้จ่าย	ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมโดยเฉลี่ยประมาณ คนละ 2,043 บาท ตลอดหนึ่งภาคการศึกษา โรงเรียนให้ความร่วมมือเป็นสถานที่ฝึกอบรม จึงไม่ต้องมีค่าสถานที่และผู้เข้ารับการอบรม ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการเดินทาง	แตกต่างกันไปตามหลักสูตรประมาณ 500-10,000 บาทหรือสูงกว่านี้ ต่อการฝึกอบรมหนึ่งครั้ง ผู้เข้ารับ การฝึกอบรมบางรายอยู่ไกลทำให้ สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการเดินทาง และค่าที่พักมาก นักเรียนขาดโอกาส ในการเรียนในขณะที่ครูไปอบรม
10. การนิเทศ	กัลยาณมิตรนิเทศเป็นส่วนหนึ่งของ กระบวนการฝึกอบรม ผู้ให้การฝึกอบรม ผู้ให้การฝึกอบรมและเพื่อนครูที่เข้ารับ การฝึกอบรมช่วยกันร่วมคิดร่วมทำ ร่วมกัน แก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอน โดยมีการพบปะ ปรึกษาหารือ ติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ	ส่วนใหญ่ไม่มีระบบการนิเทศติดตาม
11. การประเมินผล	ประเมินก่อนและหลังการฝึกอบรม สังเกต ติดตามการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การจัด การเรียนการสอน การประเมินความพึงพอใจ ของครูต่อโครงการความพึงพอใจของนักเรียน ต่อการสอน และการประเมินพฤติกรรม การเรียนและผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน และการรายงานผลการจัดกิจกรรมโดยครู	ส่วนใหญ่ไม่มีการประเมินผู้เข้ารับ การฝึกอบรม และไม่มีการประเมินผล ที่เกิดกับผู้เรียนแต่เป็นการประเมิน วิทยากรและโครงการ
12. ผลการฝึกอบรม	ครูสามารถปฏิบัติการสอนที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญจนนักเรียนมีความพึงพอใจ และมีผลสัมฤทธิ์ดีขึ้นอย่างชัดเจน	ไม่มีข้อสรุปเกี่ยวกับผลที่เกิดขึ้นกับ นักเรียน เนื่องจากไม่มีการติดตาม และประเมินผลการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง

**ตารางที่ 1** การเปรียบเทียบรูปแบบการฝึกอบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับ  
รูปแบบการฝึกอบรมครูแบบเดิม (ต่อ)

ประเด็น การเปรียบเทียบ	การฝึกอบรมครู โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	การฝึกอบรมครู แบบเดิม
<b>13. ผลกระทบ</b>	ครูพัฒนาตนเองพร้อม ๆ กันการพัฒนา นักเรียนอย่างต่อเนื่องและเกิดความมั่นใจ และศรัทธาในตนเองและเพื่อนครูมากขึ้น เกิดกระบวนการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องยั่งยืน เกิดความสัมพันธ์อันดีในกลุ่มครูที่ร่วมโครงการ ส่งเสริมการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้	ครูต้องละทิ้งนักเรียนเพื่อพัฒนาตนเอง ครูบางส่วนไม่สนใจในการนำความรู้ ไปใช้กับนักเรียน ครูได้รับความรู้และ สามารถนำผลงานไปเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ครูไม่ได้รับการส่งเสริมความคิดริเริ่มและ การแก้ปัญหาของตนโดยตนเอง

**เงื่อนไขที่นำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาครู**

จากการติดตามการดำเนินงานการฝึกอบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของ  
คณะที่ปรึกษาส่วนกลาง ใน “โครงการสนับสนุนการฝึกอบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน :  
นโยบายและแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาครูเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้” พบว่า เงื่อนไขที่นำไปสู่  
ความสำเร็จในการพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 5 ประการ  
ได้แก่

1) โรงเรียนต้องบรรจุโครงการพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ในแผน  
ปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญต่อโครงการ โดยการส่งเสริม  
สนับสนุนและอำนวยความสะดวกอย่างจริงจังให้ขวัญกำลังใจและส่งเสริมความก้าวหน้าแก่  
ครูที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้ความสนใจงานด้านวิชาการและบูรณาการโครงการ  
การพัฒนาครูเข้ากับโครงการอื่น ๆ ที่จะนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน

2) ผู้ให้การฝึกอบรมครูควรเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียน  
การสอนอย่างแท้จริงและถูกต้องตามหลักการ เป็นผู้รอบรู้ รู้กว้างและเข้าใจจิตวิทยาการ  
ถ่ายทอดความรู้ เป็นครูในท้องถิ่นที่ได้รับการยอมรับและศรัทธาจากเพื่อนครูว่าเป็น “ครู  
ผู้นำการปฏิรูปการเรียนรู้” และครูที่เข้ารับการอบรมมีความสมัครใจที่จะเข้าร่วมโครงการ

3) โครงการพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานควรมีเป้าหมายเพื่อขับเคลื่อน  
การปฏิรูปการเรียนรู้ โดยการขยายจำนวน “ครูผู้นำการปฏิรูปการเรียนรู้” ที่ได้รับ  
การประเมินมาตรฐานตามเกณฑ์ที่กำหนดให้ทำการพัฒนาครูเครือข่ายต่อไป

4) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีบทบาทในการส่งเสริมสนับสนุนดูแล  
และติดตามการพัฒนาครูของโรงเรียนในเขตพื้นที่



5) หน่วยงานกลางควรจัดทำคู่มือแนวทางพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเผยแพร่ให้โรงเรียนเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาครูอย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นแนวโน้มใหม่ของการพัฒนาครูที่เกิดขึ้นในประเทศไทย มีแนวคิดหลัก คือ ยึดโรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาและกลุ่มครูร่วมกันพัฒนาตนเองโดยมีเป้าหมายสำคัญเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ของครูและการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน หลักการสำคัญของการพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานคือเป็นการพัฒนาตามสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนและผู้เข้ารับการอบรม มีครูผู้นำการปฏิบัติการเรียนรู้เป็นหลักในการฝึกอบรมครูเข้ารับการฝึกอบรมด้วยความสมัครใจ วิธีการฝึกอบรมที่เน้นการปฏิบัติจริง การร่วมคิด ร่วมศึกษา ปัญหา ร่วมปฏิบัติ ร่วมเรียนรู้ของผู้ให้และผู้รับการฝึกอบรม มีการนิเทศ ติดตามและประเมินผลโดยใช้กระบวนการ “กัลยาณมิตรนิเทศ” และกระบวนการครบวงจร PDCA อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องทำให้เกิดนวัตกรรมทางการศึกษาและวัฒนธรรมของการพัฒนาครูในโรงเรียนที่ยั่งยืนตรงตามเจตนารมณ์ในหมวด 7 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 อีกทั้งเป็นการพัฒนาครูที่มีประสิทธิภาพ ประหยัดค่าใช้จ่าย และสามารถสร้างครูผู้นำรุ่นใหม่ให้ขยายเครือข่ายการพัฒนาครูในระดับกว้างมากขึ้นจนเกิดการปฏิบัติการเรียนรู้ไปทั่วประเทศ จึงนับว่าเหมาะสมที่จะใช้เป็นแนวทางการพัฒนาครูในประเทศไทย

## 5. สภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็ก

วิจัยพร แสงนภาพร (2550) ได้นำเสนอปัญหาโรงเรียนขนาดเล็กกว่ามีปัญหามากมายหลายด้าน ดังนี้

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

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



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

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

4) **ปัญหาด้านการบริหารจัดการ** สถานศึกษาขนาดเล็กส่วนใหญ่ขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ เนื่องจาก เป็นการการลงทุนค่อนข้างสูงเมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนขนาดใหญ่ มีปัญหาขาดการประสานงานและติดต่อกับหน่วยงานอื่น ๆ ขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง 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 ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนจึงมีความจำเป็นต้องได้รับการแก้ไขโดยเร็ว

กระทรวงศึกษาธิการ(อ้างอิงจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 1 (2551) ได้ศึกษาสภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็กที่ผ่านมาพบว่า โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่ประสบปัญหาคล้ายคลึงกันใน 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเรียน

การสอนด้านความพร้อมทางปัจจัยของโรงเรียนและด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน ซึ่งแต่ละด้านมีรายละเอียดพอสังเขป ดังนี้

1. ปัญหาด้านการบริหารจัดการที่ผ่านมากรมฯ ในประเทศนับว่าไม่ค่อย สะดวกมากนัก ดังนั้น รัฐบาลจึงจำเป็นต้องตั้งโรงเรียนให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ที่มีประชากร อาศัยอยู่ แต่ในปัจจุบันความจำเป็นดังกล่าวได้ลดลง ประกอบกับประชากรมีแนวโน้มลดลง อย่างต่อเนื่องดังที่ได้กล่าวมาแล้วตั้งแต่ตอนต้น ดังนั้นจึงทำให้มีโรงเรียนขนาดเล็กจำนวนมาก ซึ่งโรงเรียนดังกล่าวมีอัตราส่วนครูนักเรียน นักเรียนต่อห้องเรียนต่ำกว่ามาตรฐาน ค่าใช้จ่ายต่อนักเรียน 1 คน สูงกว่าโรงเรียนขนาดอื่น ๆ ในอีกด้านหนึ่งนั้นยังมีโรงเรียน ขนาดเล็กอีกจำนวนหนึ่งที่อยู่ในพื้นที่ที่มีลักษณะพิเศษ เช่น พื้นที่ห่างไกลความเจริญ พื้นที่ บนภูเขาสูง บนเกาะ ชายขอบของประเทศ เป็นต้น ซึ่งนักเรียนในโรงเรียนลักษณะดังกล่าว มีปัญหาในการเดินทางไปโรงเรียนเป็นอย่างมาก ถึงแม้ว่านักเรียนจะได้รับค่าพาหนะใน การเดินทางแล้วก็ตาม แต่ค่าพาหนะที่ได้รับนั้นก็ไม่ว่างพอและต่อเนื่อง นอกจากนี้ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่ยังขาดทักษะในการบริหารจัดการโรงเรียน ซึ่งมีบริบท ที่ต่างไปจากโรงเรียนขนาดอื่น ๆ การใช้ข้อมูลสารสนเทศ และนำผลของการประเมินงาน/ โครงการมาใช้วางแผน ปรับปรุง พัฒนางานยังมีน้อย นอกจากนี้การอพยพเคลื่อนย้าย ของประชากรวัยเรียนที่ย้ายไปรับจ้างงานต่างพื้นที่ ทำให้เกิดปัญหา อุปสรรคเกี่ยวกับการ ดำเนินงานของโรงเรียนเป็นอย่างยิ่ง

2. ปัญหาด้านการเรียนการสอน ในด้านการเรียนการสอนนั้น พบว่า ครูส่วนใหญ่ ขาดทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในสภาพที่ครูไม่ครบชั้นและนักเรียนมี จำนวนน้อยในแต่ละชั้น ครูสอนไม่เต็มเวลาและเต็มความสามารถ เพราะมีภารกิจอื่นที่ นอกเหนือจากการเรียนการสอนที่ครูจำเป็นต้องปฏิบัติทั้งจากสังกัดเดียวกันและจากต่าง สังกัด หลักสูตรและแผนการจัดการเรียนรู้ไม่ค่อยสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน สื่อการเรียน การสอนและแหล่งการเรียนรู้มีจำนวนจำกัดซึ่งมีสาเหตุมาจากโรงเรียนได้รับงบประมาณน้อย สื่อเทคโนโลยีและการสื่อสารมีใช้อย่างจำกัด และที่โรงเรียนมีอยู่ก็ไม่สามารถใช้ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ซึ่งในท้ายที่สุดก็ส่งผลทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำไปด้วย

3. ปัญหาด้านความพร้อมเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุน ในการจัดสรรงบประมาณให้กับ โรงเรียนที่ผ่านมา ได้ใช้เกณฑ์การจัดสรรหลาย ๆ เกณฑ์ ซึ่งขนาดโรงเรียนก็เป็นเกณฑ์ หนึ่งในการจัดสรร เนื่องจากการคำนึงถึงประสิทธิภาพในการใช้จ่ายงบประมาณ ดังนั้น จึง ทำให้โรงเรียนขนาดเล็กได้รับการจัดสรรบุคลากรงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ สิ่งก่อสร้างเป็นจำนวนน้อย สภาพอาคารเก่าชำรุดทรุดโทรมเนื่องจากก่อสร้างมาเป็นเวลานาน คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ยังมีไม่เพียงพอ โรงเรียนไม่สามารถระดมทรัพยากรจากผู้ปกครอง

ชุมชนได้มากนัก เนื่องจากผู้ปกครองและชุมชนดังกล่าวมีความยากจน สำหรับตัวป้อนด้านนักเรียนนั้น พบว่า นักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กมาจากครอบครัวที่ยากจน

4. ที่ผ่านมานั้น ถึงแม้ว่าจะมีตัวแทนของชุมชนและองค์กรต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในรูปของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก็ตาม แต่บทบาทของคณะกรรมการดังกล่าวยังมีไม่มากนัก และหากกล่าวถึงการประสานงานกับหน่วยงาน องค์กรอื่นทั้งภาครัฐและเอกชนด้วยแล้วเกือบจะกล่าวได้ว่ามีน้อยมากหรือไม่มีเลยในบางพื้นที่ ชุมชนผู้ปกครองมีฐานะยากจน ไม่สามารถส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน และการเรียนของบุตรหลานได้เท่าที่ควรสภาพความสำเร็จ จากผลการดำเนินงานเพื่อแก้ปัญหาโรงเรียนขนาดเล็กที่ผ่านมา พบว่า มีหลายกิจกรรมที่เกิดผลดีและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก เช่น

4.1 การพัฒนาผู้บริหารและครูผู้สอน ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนในโครงการนำร่องได้รับการฝึกทักษะในการบริหารโรงเรียนภายใต้บริบทที่ขาดแคลนปัจจัยต่าง ๆ ครูผู้สอนได้รับการฝึกทักษะในการออกแบบการเรียนรู้ การสอนแบบบูรณาการ ซึ่งทำให้ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามหน้าที่มากขึ้น

4.2 การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ได้มีการส่งเสริมให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และโรงเรียนร่วมกันพัฒนา แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน จัดหาหนังสือ สื่อ อุปกรณ์ รวมทั้งคอมพิวเตอร์ งานรับสัญญาณดาวเทียม ซึ่งสิ่งเหล่านี้ช่วยให้นักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กที่อยู่ห่างไกลได้รับโอกาสรับการศึกษาที่มีคุณภาพเท่าเทียมกับผู้เรียนคนอื่นในถิ่นฐานที่มีความเจริญ

4.3 การจัดหาวิทยากรภายนอก โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่มักขาดครูผู้สอนทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ดังนั้น การสนับสนุนให้โรงเรียนสามารถหาวิทยากร/บุคคลภายนอกเข้ามาช่วยสอนในกลุ่มสาระที่ขาดแคลนหรือครูไม่มีความถนัด ก็ช่วยให้นักเรียนได้เรียนรู้เต็มตามศักยภาพและเต็มตามหลักสูตร และครูยังได้รับการแบ่งเบาภาระในอีกทางหนึ่งด้วย

4.4 การสนับสนุนเจ้าหน้าที่ธุรการ ปัจจุบันครูผู้สอนในโรงเรียนทุกแห่งต้องทำหน้าที่อื่น ๆ นอกเหนือจากการสอนหลายประการด้วยกัน เช่น งานทะเบียน ข้อมูล สารสนเทศ บัญชี พัสดุ เป็นต้น งานเหล่านี้เบียดบังเวลาสอนของครูเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะในโรงเรียนขนาดเล็กที่ขาดแคลนครูเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว จากการทดลองหาเจ้าหน้าที่ธุรการมาช่วยครูผู้สอน โดยกำหนดให้เจ้าหน้าที่ธุรการ 1 คน ช่วยงานธุรการในโรงเรียนขนาดเล็ก 3-5 แห่ง ซึ่งพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนมีความพึงพอใจมาก ครูไม่ทิ้งห้องเรียน ใกล้เคียงนักเรียนมากขึ้น นักเรียนได้เรียนเต็มเวลา เต็มหลักสูตร

4.5 การดูแลเรื่องการเดินทางไปโรงเรียนของนักเรียนในหลาย ๆ พื้นที่ โรงเรียนขนาดเล็กจำนวนหนึ่งได้มีการยุบรวมหรือเลิกล้มโรงเรียนไป ดังนั้น เพื่อไม่ให้นักเรียนที่จำเป็นต้องเดินทางจากบ้านพักไปเรียนที่โรงเรียนแห่งใหม่มีความเดือดร้อน สำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงได้ดูแลเรื่องการเดินทางไปโรงเรียนของนักเรียนโดยจัดค่าพาหนะให้นักเรียน ซึ่งช่วยบรรเทาความเดือดร้อน แก่นักเรียนดังกล่าวได้เป็นอย่างดี

4.6 การส่งเสริมการวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการและการเรียนการสอนที่ผ่านมาสํานักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ส่งเสริมให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนได้ทำวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการและการเรียนการสอนสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กตามบริบทของตนเอง ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการและการเรียนการสอน

จากสภาพการณ์ดังกล่าว การแก้ปัญหาโรงเรียนขนาดเล็กจึงเป็นประเด็นที่สำคัญยิ่งต่อการสร้างเสริมความเสมอภาคทางการศึกษา การพัฒนาคุณภาพและการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการประสบการณ์ในความพยายามที่จะแก้ปัญหาและพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กที่ผ่านมา ทั้งในประเทศและต่างประเทศชัดเจน ต่อเนื่องและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง พอสรุปแนวทางที่สำคัญได้ดังนี้

1. จะต้องยอมรับในสภาพความเป็นจริงร่วมกันว่าประเทศไทย เช่นเดียวกับประเทศอื่นทั่วโลกที่ยังจำเป็นต้องมีโรงเรียนขนาดเล็กจำนวนหนึ่งต่อไป แต่จะต้องมีการวางแผนและจัดการเพื่อให้โรงเรียนเล็กที่จะดำรงอยู่หรือเกิดขึ้น ทุกโรงเรียนมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

2. จะต้องมีการวางแผนเป็นรายพื้นที่และมีรูปแบบในการดำเนินงานเป็นทางเลือกที่หลากหลายโดยคำนึงถึงสภาพในแต่ละพื้นที่ ความสะดวกของเด็กและเยาวชนในพื้นที่ที่จะรับบริการ และความคิดเห็นของผู้ปกครองและชุมชน

3. จะต้องพัฒนารูปแบบการบริหาร อัตรากำลัง หลักสูตร และการเรียนการสอนที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดคุณภาพและมีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

4. จะต้องมีการสนับสนุนทรัพยากรพื้นฐานที่จำเป็นต่อการปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยอาจจะدمความร่วมมือจากองค์กรปกครองท้องถิ่น หน่วยงานภาครัฐและเอกชน

## 6. ครูมืออาชีพ

ในการพัฒนาครูเพื่อให้เป็นบุคคลที่มีลักษณะของครูมืออาชีพ (สำนักพัฒนา  
ระบบบริหารงานบุคคลและนิติกร 2554) ได้เสนอไว้ดังนี้

ลักษณะของครูมืออาชีพ หมายถึง เครื่องหมายที่ชี้ให้เห็นความเป็นวิชาชีพชั้นสูง  
หรือคุณลักษณะที่ดีของครูอันเป็นที่ต้องการของสังคม ที่ครูต้องมีความรักและความเมตตา  
ต่อศิษย์ เสียสละ หมั่นเพียรศึกษา ปรับปรุงวิธีการสอนเพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เอาใจใส่  
ต่อศิษย์ทุกคนเป็นกำลังใจและช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้กับศิษย์ เพื่อให้เป็นคนใฝ่รู้ใฝ่เรียน  
เป็นแบบอย่างที่ดีมีจรรยาบรรณ มีจิตวิญญาณของความเป็นครูใช้วิธีการสอนที่หลากหลาย  
มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล รักความยุติธรรมยอมรับและเข้าใจความแตกต่างของเด็กแต่ละคน  
มีอุดมการณ์ ยึดมั่นปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และมีคุณธรรมยึดเหนี่ยวจิตใจของตนเอง  
โดยมีปัจจัยส่งเสริมของความเป็นครูที่ดี คือ (1) อุดมการณ์ของครู (2) คุณลักษณะของ  
ความเป็นครูที่ดี (3) ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (4) คุณธรรมที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

### 1) อุดมการณ์ของครู

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชได้พระราชทานพระบรมราโชวาท  
แก่ครูอาวุโส เมื่อวันที่ 29 ตุลาคม 2522 มีข้อความที่เกี่ยวกับลักษณะครูที่ดี 3 ประการ คือ  
“ความเป็นครูนั้นประกอบขึ้นด้วยสิ่งที่มีคุณค่าสูงหลายอย่าง อย่างหนึ่งได้แก่ **ปัญญา** คือ  
ความรู้ที่ดีประกอบด้วยหลักวิชาอันถูกต้อง ที่แน่นแฟ้นกระฉ่างแจ่มใส รวมทั้งความฉลาด  
ที่จะพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ตลอดจนนึกถึงจะทำ คำที่จะพูดทุกอย่างได้โดยถูกต้อง ด้วย  
เหตุผลอย่างหนึ่งได้แก่ **ความดี** คือความสุจริต ความเมตตากรุณา เห็นใจและปรารถนาดี  
ต่อผู้อื่นโดยเสมอหน้าอีกอย่างหนึ่งได้แก่ **ความสามารถ** ที่จะเผื่อแผ่และถ่ายทอดความรู้  
ความดีของตนเองไปยังผู้อื่นอย่างได้ผล ความเป็นครูมีอยู่แล้ว ย่อมฉายออกให้ผู้อื่นได้รับ  
ประโยชน์ด้วย...ผู้ที่มีความเป็นครูสมบูรณ์ในตัวนอกจากจะมีความดีด้วยตนเองแล้ว ยังจะ  
ช่วยให้ทุกคนที่มีโอกาสเข้ามาสัมพันธ์เกี่ยวข้องบรรลุถึงความดีของความเจริญไปด้วย”  
(กรมวิชาการ. 2540)

ครูเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดในวงการการศึกษา เพราะเป็นผู้ที่ก่อให้เกิด  
องค์ความรู้อันจะเป็นประโยชน์ต่อสังคมและโลก นอกจากนั้นยังเป็นผู้มีอิทธิพลต่อการสร้าง  
บัณฑิตอย่างมาก บัณฑิตจะมีความคิดที่ดีมีวิธีการวิเคราะห์อย่างถูกต้องและมีระบบ  
ระเบียบในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการพัฒนาบุคลิกภาพเชิงวิชาการ เชิงวิชาชีพ ซึ่งควร  
ได้รับการปลูกฝังอบรมจากครูผู้สอน และบุคลิกภาพของครูย่อมส่งผลไปสู่บัณฑิตดังกล่าว  
ของ ม.ล.ปิ่น มาลากุล ที่ว่า “อยากรู้ว่าตัวครูเป็นฉันใดจงดูได้จากศิษย์ที่ สอนมา”

สิ่งแรกที่ครูต้องพัฒนาก็คือ การสร้างคุณธรรมหรือศีลธรรมให้เกิดขึ้น ซึ่งความเป็นจริงนั้น “คุณธรรม” คือ ธรรมสำหรับครู เป็นสิ่งที่ครูหลายท่านทราบได้ปฏิบัติแล้ว แต่ก็มีอีกหลายท่านที่ยังไม่ทราบและไม่ปฏิบัติ ศรัทธาเป็นสิ่งที่จำเป็นมากสำหรับการประกอบอาชีพครูแต่ครูที่ขาด ศรัทธา จะเปรียบเสมือนเรือที่ขาดหางเสือ ดังนั้นการจะพาศิษย์ไปสู่จุดหมายปลายทางอย่างถูกต้องย่อมเป็นสิ่งที่ไม่สามารถทำได้ยากอย่างแน่นอน

ท่านพุทธทาสกล่าวว่ “ธรรม” คือ หน้าที่ ผู้ที่มีธรรมะคือผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่อย่างดีแล้ว ศรัทธาจึงเป็น “หน้าที่ของครู ก็คือการอบรม สั่งสอนศิษย์” แต่การอบรมสั่งสอนศิษย์ของครูแต่ละคนก็มีการปฏิบัติที่แตกต่างกัน เพราะความเป็นจริงนั้น ครูมิได้สอนแต่หนังสืออย่างเดียว แต่ต้องสอนคนให้เป็นบัณฑิตที่สมบูรณ์ด้วยการที่ครูจะปฏิบัติหน้าที่ของครูอย่างเต็มศักดิ์ศรีและเต็มความภาคภูมิใจได้นั้น ครูจำเป็นต้องมีหลักยึดเพื่อนำตนไปสู่สิ่งที่สูงสุดหรือเป็นอุดมคติของอาชีพ นั่นก็คือการมีอุดมการณ์ครู อุดมการณ์ครู มีหลักการที่จะยึดไว้ประจำใจทุกขณะที่ประกอบภารกิจของครูมีอยู่ 5 ประการ คือ เต็มรู้ เต็มใจ เต็มเวลาเต็มคน เต็มพลัง

1.1) เต็มรู้ คือ มีความรู้บริบูรณ์ ด้วยความรู้ 3 ประการคือ

1.1.1) ความรู้ด้านวิชาการและวิชาชีพ ครูจะต้องแสวงหาความรู้ที่เป็นประโยชน์และเหมาะสมให้ผู้เรียน เรียนอย่างครบถ้วนเหมาะสมตามระดับความรู้

1.1.2) ความรู้ทางโลก นอกเหนือจากตำราวิชาการครูแสวงหาความรู้รอบตัวด้านอื่น ๆ ให้บริบูรณ์โดยเฉพาะความเป็นไปของระเบียบ ประเพณี สังคม วัฒนธรรม

1.1.3) ความรู้เรื่องธรรมะ ครูที่มีความรู้ด้านธรรมะจะสามารถหยิบยกเรื่องธรรมะมาเป็นอุทาหรณ์ สำหรับสั่งสอนศิษย์ได้ เช่นจะสอนให้ศิษย์ประสบผลสำเร็จด้านการศึกษาเล่าเรียนได้ดี ก็ยกหัวข้อธรรมะอย่างอริยาบท 4 คือ (1) พอใจในการศึกษารักและสนใจในวิชาที่ตนเรียน (2) มีความเพียรที่จะเรียนไม่ย่อท้อ (3) เอาใจใส่ในบทเรียน การบ้าน รายงาน (4) หมั่นทบทวนอยู่เสมอ เป็นต้น

1.2) เต็มใจ คือ ความมีใจเป็นครูพุทธศาสนาถือว่า “ใจนั้นและเป็นใหญ่ทุกสิ่งทุกอย่างเกิดจากใจทั้งนั้น” คนจะเป็นครูที่มีอุดมการณ์ต้องสร้างใจที่เต็มบริบูรณ์ด้วยการมีใจเป็นครู การทำใจให้เต็มมีความหมาย 2 ประการ คือ

1.2.1) ใจครูการทำใจให้เต็มบริบูรณ์ต้องถึงพร้อมด้วยองค์ประกอบดังนี้ (1) รักอาชีพ ครูต้องมีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพ เห็นว่าอาชีพครูมีเกียรติ มีกุศล ได้ความภูมิใจแสวงหาวิธีสอนที่ดีเพื่อศิษย์ (2) รักศิษย์ มีใจคิดอยากให้ศิษย์ทุกคนมีความสุข และเสียสละเพื่อศิษย์ได้

1.2.2) ใจสูง ครูควรพยายามทำให้ใจสูงส่ง มีจิตใจที่ตั้งงามมีข้อที่ลองถามตัวเองได้ เช่น (1) ทำงานอยู่ที่ใด ท่านมักจะตำหนิท่านนายแห่งนั้น หรือดูถูกสถาบัน

หรือเปล่า (2) ท่านมักจะคิดว่าเพื่อน ๆ ร่วมงานของท่านนิสัยไม่ดีส่วนใหญ่หรือเปล่า (3) ทำไมท่าน ก็ทำดี แต่เจ้านายไม่เห็น (4) ทำไมคนอื่น ๆ จึงโง่และเลว (5) ท่านยอมไม่ได้ที่จะให้คนอื่นดีกว่า เพราะท่านคิดว่าท่านดีกว่าคนอื่น (6) ทำไมที่ทำงานของท่านจึงเอาเปรียบท่านและกีดกันท่านตลอด ดังนั้น การทำจิตใจให้สูง ก็คือการที่มองเห็นคุณค่าของมนุษย์โลกและการคิดที่จะสร้างสรรค์ให้โลกมีแต่สิ่งที่ดีงาม ยอมรับข้อดีและข้อเสียของตนเองและคนอื่นไม่คิดว่าตนเองฉลาดหรือเก่งกว่าผู้ใด ไม่คิดว่าตนเองดีกว่าคนอื่น คิดอย่างเป็นธรรมว่าตนเองมีข้อบกพร่องเช่นกัน

1.3) เต็มเวลา คือ การรับผิดชอบ การทุ่มเทเพื่อการสอนครูที่มีอุดมการณ์จะต้องใช้ชีวิตครูอย่างเต็มเวลาทั้ง 3 ส่วน คือ

1.3.1) งานสอน ครูต้องใช้เวลาในการเตรียมการสอนอย่างเต็มที่วางแผนการสอนค้นคว้าหาวิธีการที่จะสอนศิษย์ในรูปแบบต่าง ๆ

1.3.2) งานครู นอกเหนือไปจากการสอน ครูต้องใช้เวลาทำงานธุรการงานบริหาร บริการและงานที่จะทำให้สถาบันก้าวหน้า

1.3.3) งานนักศึกษา ให้เวลาให้การอบรม แนะนำสั่งสอนศิษย์เมื่อศิษย์ต้องการคำแนะนำหรือต้องการความช่วยเหลือ

1.4) เต็มคน คือ การพัฒนาตนเองให้มีความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์การพัฒนาตนเองให้เป็นแม่พิมพ์หรือพ่อพิมพ์ที่ดีในสังคมคาดหวังไว้สูง ครูจึงจำเป็นที่จะต้องมีความบริบูรณ์ เป็นมนุษย์ทั้งร่างกาย จิตใจ อารมณ์สังคม สारวมกาย วาจา ใจ ให้มีความมั่นคงเป็นแบบอย่างที่ดี ปฏิบัติงานถูกต้อง หมั่นคิด พิจารณาตนเองเพื่อหาทางแก้ไขปรับปรุงตนเองให้มีความบริบูรณ์อยู่เสมอ

1.5) เต็มพลัง คือ การทุ่มเทพลังสติปัญญาและความสามารถเพื่อการสอนครูจะต้องใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ ทุ่มเทไปเพื่อการสอนวิชาการ ศิษย์ และอุทิศตนอย่างเต็มที่ เพื่อผลงานที่สมบูรณ์นั้น ก็คือการปั้นศิษย์ให้มีความรู้ ความประพฤติงดงาม เป็นที่พึงประสงค์ของสังคม

ครูที่มีหลักยึดครบเต็ม 5 ประการนี้ ย่อมเป็นครูที่มีคุณธรรม ที่พร้อมจะเป็นผู้ชี้ทางแห่งปัญญา ทางแห่งชีวิต และทางแห่งสังคมในอนาคตได้เป็นอย่างดี ดังนั้น ครูควรสร้างอุดมการณ์ครูเพื่อความก้าวหน้าของสังคมไทย และการพัฒนาวิชาชีพครู

## 2) คุณลักษณะของครูที่ดี

ลักษณะของครูที่ดี มีหลายรูปแบบ มีลักษณะอย่างไร ขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของแต่ละบุคคล ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ มีบุคลิกภาพดี คือ ลักษณะท่าทางที่สุภาพเรียบร้อย การแต่งกายสะอาด พุดจาไพเราะ และมีลักษณะเป็นผู้นำ มี

ความรู้ดี มีความคิดสร้างสรรค์ เชื้อมั่นในตนเอง การสอนดี และปกครองดี มีความประพฤติดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี ซึ่งมีแนวปฏิบัติที่บ่งบอกถึงคุณลักษณะของครูที่ดี สรุปดังนี้

## 2.1) คุณลักษณะของครูที่ดี 10 ประการ

2.1.1) ความมีระเบียบวินัย หมายถึง ความประพฤติทั้งทางกาย วาจา และใจ ที่แสดงถึงความเคารพในกฎหมาย ระเบียบประเพณีของสังคม และความประพฤติ ความหวังของตนเอง โดยให้ยึดส่วนรวมเป็นสำคัญ

2.1.2) ความซื่อสัตย์สุจริต และความยุติธรรม หมายถึง การประพฤติที่ไม่ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน ไม่เอาเปรียบ หรือคดโกงผู้อื่นหรือส่วนรวม ให้ยึดถือหลักเหตุผล ระเบียบแบบแผนและกฎหมายของสังคมเป็นเกณฑ์

2.1.3) ความขยัน ประหยัด และยึดมั่นในสัมมาอาชีพ หมายถึง ความประพฤติที่ไม่ทำให้เสียเวลาชีวิตและปฏิบัติกิจอันควรกระทำให้เกิดประโยชน์แก่ตนและสังคม

2.1.4) ความสำนึกในหน้าที่และการงานต่าง ๆ รวมไปถึง ความรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ หมายถึง ความประพฤติที่ไม่เอาใจเอาเปรียบและไม่ก่อความเสียหายให้เกิดขึ้นแก่สังคม

2.1.5) ความเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม วิจัยและตัดสินใจอย่างมีเหตุผล หมายถึง ความประพฤติในลักษณะสร้างสรรค์และปรับปรุงมีเหตุมีผลในการทำหน้าที่การงาน

2.1.6) ความกระตือรือร้นในการปกครองในระบบประชาธิปไตย มีความรักและเทิดทูนชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ หมายถึง ความประพฤติที่สนับสนุนและให้ความร่วมมือ ในการอยู่ร่วมกันโดยยึดผลประโยชน์ของสังคมให้มากที่สุด

2.1.7) ความเป็นผู้มีพละนาถายที่สมบูรณ์ทั้งทางร่างกายและจิตใจ หมายถึง การรู้จักบำรุงรักษาร่างกายและจิตใจให้สมบูรณ์มีอารมณ์แจ่มใสมีธรรมะอยู่ในจิตใจอย่างมั่นคง

2.1.8) ความสามารถในการพึ่งพาตนเองและมีอุดมคติเป็นที่พึ่ง ไม่ไหวหวั่นหรือขอความช่วยเหลือจากผู้อื่นโดยไม่จำเป็น

2.1.9) ความภาคภูมิใจและการรู้จักทำนุบำรุง ศิลปะ วัฒนธรรมและทรัพยากรของชาติ หมายถึง ความประพฤติที่แสดงออกซึ่งศิลปะและวัฒนธรรมไทย มีความรักและหวงแหนวัฒนธรรมของตนเองและทรัพยากรของชาติ

2.1.10) ความเสียสละ และเมตตาอารี กตัญญูกตเวทีกล้ำหาญ และ ความสามัคคีกัน หมายถึง ความประพฤติที่แสดงออกถึงการแบ่งปัน เกื้อกูลผู้อื่น ในเรื่องของเวลา กำลังกายและกำลังทรัพย์



คุณลักษณะ 10 ประการนี้ เป็นแนวทางและเป้าหมายในการจัดการศึกษา อบรม  
สั่งสอนนักเรียนของสถานศึกษาทุกระดับและเจ้าหน้าที่ในสถานศึกษาต้องถือปฏิบัติด้วย

## 2.2) สิ่งที่คุณไม่ควรกระทำ

2.2.1) ครูมาสาย คติประจำใจ คือ สอนน้อยหนอยสายมากหนอย อร่อย  
กำลังเหมาะ

2.2.2) ครูค้าขาย คติประจำใจ คือ ครูที่มีความเพียรต้องทำโรงเรียน  
ให้เป็นตลาด ครูที่มีความสามารถ ต้องทำตลาดให้เป็นโรงเรียน

2.2.3) ครูคุณนาย คติประจำใจ คือ อยู่อย่างคุณนายสบายทุกอย่าง  
หนทางสะดวก พรรคพวกมากมี

2.2.4) ครูสุรบาล คติประจำใจ คือ สุกร์เมา เสาร์นอนอาทิตย์ถอน จันทร์  
เกียจคร้าน อังคารหยุดพุธลา พฤหัสก้มหน้าไม่สู้คน

2.2.5) ครูเกียจคร้าน คติประจำใจ คือ สอนมั่ง ไม่สอนมั่งสวดงค์เท่าเดิม

2.2.6) ครูหัวโบราณ คติประจำใจ คือ คิดเป็นก็คิดไปแก้ปัญหาก็  
แก้ปัญหาก็ไป แต่ฉันจะสอนอย่างไร ใครอย่ามายุ่งกับฉัน

2.2.7) ครูปากม้า คติประจำใจ คือ นินทาวนละมาก ๆ ปากผ่องใส

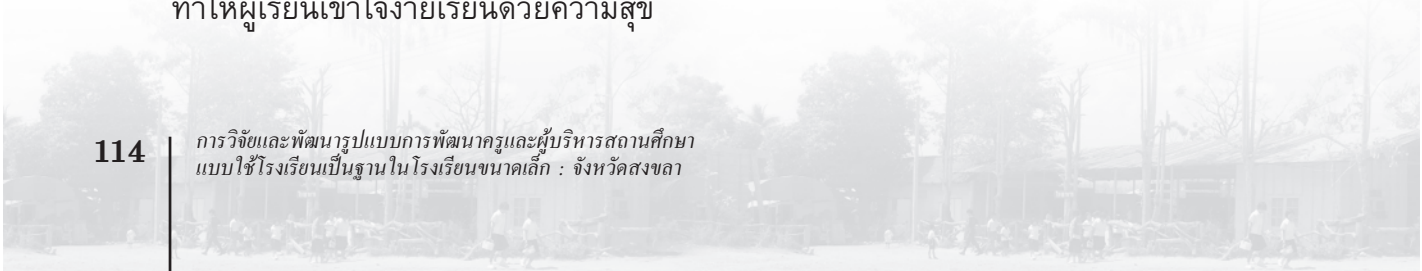
2.2.8) ครูหน้าใหญ่ คติประจำใจ คือ ใหญ่ที่โรงเรียนไปเป็นเสมียน  
ที่อำเภอ เพื่อเจ้านายได้สองชั้น

2.2.9) ครูใจยักษ์ หน้าตาขมขิงขัง ดุด่าไม่ฟังเหตุผล

## 2.3) หลักสปีประการของความเป็นครูดี

2.3.1) มุ่งมั่นวิชาการ ครูมีบทบาทหน้าที่ในการเสาะแสวงหาความรู้เพื่อ  
นำไปถ่ายทอดให้แก่ศิษย์ คือ (1) ศาสตร์ที่จะสอนครูต้องติดตามความก้าวหน้าของวิชาที่  
จะถ่ายทอด จากหนังสือ เอกสารวารสารตามสื่อต่าง ๆ ตลอดจนเข้าร่วมเพื่อรับรู้ความ  
คิดใหม่ ๆ ข้อค้นพบที่มีความรู้ทันสมัยต่อเหตุการณ์ (2) ศาสตร์การสอน แม้ครูจะมีความรู้  
ดีในศาสตร์สาขาที่ชำนาญ หากครูยังขาดความรู้เรื่องของการถ่ายทอดวิชาการเหล่านั้นจำเป็น  
ต้องติดตาม ศึกษา ค้นคว้า ให้ทันต่อความก้าวหน้า (3) ศาสตร์การพัฒนาคนโดยที่อาชีพ  
ครู เป็นอาชีพสร้างคนที่มีศักยภาพให้แก่ประเทศชาติ ต้องเอาใจใส่ และถือเป็นหน้าที่ที่จะ  
ต้องพัฒนาคนให้มีความพร้อมด้านวิชาการ วิชาชีพ และการดำรงตนให้เป็นคนดีที่สังคม  
ปรารถนา

2.3.2) รักงานสอน ครูต้องมีความศรัทธาต่อวิชาชีพของตน ต้องมี  
ความรัก สนใจที่จะพัฒนาการสอนให้น่าสนใจเปลี่ยนแปลงวิธีการสอน รู้จักวิธีถ่ายทอดที่  
ทำให้ผู้เรียนเข้าใจง่ายเรียนด้วยความสุข



2.3.3) อาหารศิษย์ ครูต้องเมตตา รัก เข้าใจ และเอาใจใส่ดูแลลูกศิษย์ ช่วยแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้เกียรติ ยอมรับในความแตกต่างและไม่ดูถูกลูกศิษย์

2.3.4) คิดดี ครูต้องมีความคิดที่ดี ที่เป็นบวกต่อศิษย์การสอนวิชาชีพ ต่อสถาบัน และเพื่อนร่วมงาน ให้คิดอยู่เสมอว่าอาชีพครูเป็นอาชีพที่มีคุณค่าที่สุด ครูต้องทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3.5) มีคุณธรรม คุณธรรมมีความจำเป็นต่อวิชาชีพครู ได้แก่ ความยุติธรรมด้านการสอน การประเมินผล ความต้องการให้ลูกศิษย์ประสบความสำเร็จ มีความอดทน ระวังอารมณ์ ไม่ทำร้ายศิษย์เสียสละ และมีหลักศาสนายึดเหนี่ยวจิตใจ รู้จักประพฤติดนให้ถูกต้องตามระเบียบประเพณีและวัฒนธรรมของสังคม

2.3.6) ชี้นำสังคม ครูต้องช่วยชี้นำสังคม ทำตนเป็นแบบอย่าง เช่น เรื่องของขยะสิ่งแวดล้อมและการประหยัดพลังงานทั้งการแก้ปัญหาเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของสังคม และการช่วยนำสังคมให้เป็นสังคมที่เอื้ออาทรสมานฉันท์

2.3.7) อบรมจิตใจ ครูจึงต้องช่วยให้ข้อคิดที่ดี อบรมตักเตือน สั่งสอน ให้ศิษย์ประพฤติดี ดำรงอยู่ในศีลธรรม ปลูกฝังจิตใจให้ศิษย์มีคุณธรรม จริยธรรมอยู่เสมอ

2.3.8) ใฝ่ความก้าวหน้า ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เผยแพร่ผลงานวิชาการให้แก่ชุมชน ครูจะต้องทำประโยชน์ให้แก่ตนเอง ศิษย์ สังคม และประเทศชาติ

2.3.9) วาจางาม คำพูดเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การเรียนการสอน ประสบความสำเร็จ ทำให้ผู้เรียนเกิดกำลังใจ มีความมุ่งมั่นครูจึงต้องฝึกการพูดให้ถูกต้องตามกาลเทศะ จูงใจและส่งเสริมทำให้ศิษย์เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดีงาม และถูกต้อง

2.3.10) รักความเป็นไทย สถาบันการศึกษาเป็นศูนย์กลางการพัฒนา คนให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญของประเทศชาติ ครูจึงต้องส่งเสริมพัฒนาเอกลักษณ์ไทย ชำรงรักษาเอาไว้ให้เกิดอัตลักษณ์เฉพาะตน ชำรงไว้ให้มั่นคง แม้ว่าเทคโนโลยีจะพัฒนาไป ได้ไกล จนทำให้แต่ละชาติสามารถติดต่อ รับรู้ และถ่ายทอดวัฒนธรรมซึ่งกันและกันได้ก็ตาม แต่อัตลักษณ์เฉพาะของคนในชาติ เช่น เรื่องของความเชื่อวัฒนธรรมประเพณีที่ดั้งเดิมควรช่วยกันสืบสาน ส่งเสริม และชำรงไว้เพื่อทำให้เยาวชนเกิดความรัก ความภาคภูมิใจ

สรุปได้ว่า ครูมีอาชีพ ต้องเป็นบุคคลที่มีความสมบูรณ์แบบในหลายมิติ เช่น มีอุดมการณ์ มีคุณลักษณะของครูที่ดี ทั้งต่อตนเอง นักเรียน ผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและสังคม

## 7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กมลวรรณ รอดจ่าย และคณะ (2550) วิจัยเรื่องการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็กที่ศึกษาขึ้น ประกอบด้วย 8 ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษา การบริหารจัดการ การจัดการเรียนรู้ การจัดสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมของชุมชน การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ และประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็ก โดยวัดจากตัวแปรสังเกตได้ 33 ตัว ทั้งนี้ ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็กที่ศึกษาขึ้นดังกล่าว มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจากค่าไค-สแควร์ เท่ากับ 283.74 ที่องศาอิสระ 280 มีระดับความน่าจะเป็น 0.4 และดัชนีวัดระดับความกลมกลืน มีค่าเท่ากับ 0.97 ตัวแปรปัจจัยด้านต่างๆ สามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็กได้ร้อยละ 74 โดยปัจจัยด้านสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษามีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็กสูงที่สุด รองลงมา คือ ปัจจัยด้านการจัดการเรียนรู้ ในขณะที่ ปัจจัยด้านการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ มีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็ก โดยส่งผ่านปัจจัยด้านการบริหารจัดการและปัจจัยด้านการจัดการเรียนรู้ นอกจากนี้ ปัจจัยด้านสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษามีอิทธิพลรวมต่อประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็กสูงสุด

ชนิดา วิเศษมิตินันท์ (2549) ศึกษาเรื่องการวิจัยและพัฒนาการนิเทศการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก โดยใช้รูปแบบ DOS-SBM พบว่า จากการนิเทศการศึกษา โดยใช้รูปแบบ DOS-SBM นี้โรงเรียนขนาดเล็ก ทั้ง 3 กลุ่มได้สร้างรูปแบบนวัตกรรมที่หลากหลาย ได้แก่ นวัตกรรมด้านการบริหาร นวัตกรรมด้านส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ นวัตกรรมด้านเครือข่ายการมีส่วนร่วม นวัตกรรมด้านคุณธรรมนำความรู้ และนวัตกรรมด้านการแก้ปัญหาในชั้นเรียนตามสภาพจริง เงื่อนไขความสำเร็จในการพัฒนาการนิเทศการศึกษา เพื่อนำไปสู่การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก โดยใช้รูปแบบ DOS-SBM ครั้งนี้เกิดจากการนิเทศที่มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) การนิเทศที่เป็นการเฝ้ามองรอบด้าน (Bird Eye View) อย่างเป็นขั้นตอน เป็นระบบ และติดตามอย่างระมัดระวัง (Oversee) การนิเทศที่เป็นกระบวนการทำให้เกิดการปรับปรุงพัฒนายึดหลักการทำงานร่วมกันให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Supervision) และการนิเทศที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนา (School-Based Management)

ศศิธร เขียวกอ (2548) ศึกษาเปรียบเทียบผลการฝึกอบรมระหว่างการฝึกอบรมครูแบบดั้งเดิมและแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน (school based training : SBT) โดยแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 3 ระยะ คือ (1) ระยะเตรียมการฝึกอบรม มีการเตรียมการจัดทำ

หลักสูตร สำนวจความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม พัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม ใช้ระยะเวลา 3 สัปดาห์ (2) ระยะการฝึกอบรม มีการวัดสมรรถภาพของผู้เข้ารับการอบรม จากแบบวัด เข้าฟังการบรรยายและฝึกอบรม ใช้ระยะเวลา 5 สัปดาห์ (3) ระยะหลังการฝึกอบรม มีการประเมินผล และปรับปรุงการฝึกอบรม ใช้เวลา 2 สัปดาห์ ผลของการวิจัยพบว่า รูปแบบการฝึกอบรมแบบดั้งเดิมยังมีความเหมาะสมและสามารถนำมาใช้พัฒนาครูได้ดีเมื่อหน่วยงานต้องการเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจในสาระความรู้ใหม่ ทศนคติต่อการทำงาน รวมทั้งการยอมรับความสามารถของตนเอง เพราะสามารถจัดได้สำหรับครูจำนวนมากและใช้เวลาสั้น อย่างไรก็ตามการฝึกอบรมแบบดังกล่าวไม่ประสบความสำเร็จในด้านการลงมือปฏิบัติ ไม่ได้นำไปใช้จริง ส่วนการฝึกอบรมแบบ SBT จะมีประสิทธิภาพในแง่การลงทุนพัฒนา เห็นผลได้ชัดเจนเป็นรูปธรรม นอกจากนี้กระบวนการฝึกอบรมยังสร้างบรรยากาศของการทำงานและการเรียนรู้ได้ดี เพิ่มโอกาสในการทำงานร่วมกัน เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สะท้อนความคิดเห็น

ประเภทของผู้ให้การฝึกอบรม พบว่า ครูในโรงเรียนสามารถเป็นผู้ให้การฝึกอบรม ดีกว่าผู้ประเมินมืออาชีพหากครูคนนั้นมีความรู้ และความสามารถอย่างแท้จริง ถูกต้องตามหลักการ เพราะจะมีจิตวิทยาการถ่ายทอดความรู้ ช่วยเหลือแนะนำได้ มีมนุษยสัมพันธ์ ได้รับความไว้วางใจ จะรู้ปัญหาและความต้องการของโรงเรียน ประหยัดค่าใช้จ่าย ส่วนผู้ให้การฝึกอบรมมืออาชีพหรือผู้เชี่ยวชาญภายนอกจะมีความรู้เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนกว้างขวางทำให้สามารถอธิบายข้อสงสัยต่าง 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) ขั้นสำวจความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม ส่วนใหญ่ใช้กระบวนการกลุ่มและเทคนิคการสนทนากลุ่ม
- (2) ขั้นตอนการออกแบบการฝึกอบรม ส่วนใหญ่ใช้กระบวนการกลุ่มในการออกแบบ
- (3) ขั้นตอนการฝึกปฏิบัติ ใช้การฝึกปฏิบัติรายบุคคลในห้องเรียน
- (4) ขั้นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ใช้การประชุมแลกเปลี่ยน
- (5) ขั้นนิเทศและติดตามผล ส่วนใหญ่ใช้การสนทนาเป็นรายบุคคล

- (6) ชั้นสะท้อนความคิด ส่วนใหญ่ใช้การสัมมนา
- (7) ชั้นประเมินผลการฝึกอบรม ใช้การสัมมนาและการประเมินความพึงพอใจ

บัญชา พูนพจน์ (2547) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการ โรงเรียนขนาดเล็กในอำเภोजุฬาภรณ์ จังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า ด้านโครงสร้างจะต้องมีความเหมาะสมทั้งทางด้านภารกิจ จำนวนของบุคลากรและควรให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดทำโครงสร้างควรระดมภูมิปัญญาท้องถิ่นและปราชญ์ท้องถิ่นมาช่วยสนับสนุนงานของโรงเรียนโดยเฉพาะงานวิชาการหลักสูตรท้องถิ่นด้านคนควรมีการกระจายงานให้สำนักงานเขตพื้นที่ที่มีการสร้างแรงจูงใจแก่ครูโดยไม่มีการเทียบเคียงกับโรงเรียนขนาดต่างกัน ด้านเทคโนโลยีควรส่งเสริมให้โรงเรียนจัดกิจกรรมการเรียนการสอนผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตจัดอุปกรณ์รับสัญญาณดาวเทียมให้เพียงพอและดำเนินงานควรจัดทำหลักสูตรบูรณาการร่วมกันทั้งระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมเพื่อเป็นแนวทางในการยกระดับคุณภาพการศึกษาและควรใช้บุคลากรร่วมกันในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและการบูรณาการหลักสูตรใหม่ร่วมกันโดยนำหลักสูตรทั้ง 2 ช่วงชั้นมาบูรณาการร่วมกันรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กในอำเภोजุฬาภรณ์ควรใช้รูปแบบหมุนเวียนครูและรูปแบบเครือข่ายประถมศึกษาจุฬาภรณ์ซึ่งจะช่วยแก้ปัญหาในเรื่องของครูไม่ครบชั้นในโรงเรียนขนาดเล็กได้

อรพรรณ พรสีมา และ พุทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ (2546) ทำการสังเคราะห์การวิจัยและพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์รายงานการวิจัยและพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จำนวน 10 โครงการ ได้แก่ 1) โครงการปียมิตรสัมพันธ์ 2) โครงการเครือข่ายกลุ่มสัมพันธ์ 3) โครงการร่วมด้วยช่วยกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 4) โครงการร่วมสร้างองค์ความรู้สู่การพัฒนาผู้เรียน 5) โครงการจุดประกายด้วยปลายพู่กัน 6) โครงการเครือข่ายสหมิตร 7) โครงการมีส่วนร่วมกิจกรรมแบบผสมผสาน 8) โครงการธาตุพนมร่วมใจ 9) โครงการการเรียนรู้สู่สัญญา 10) โครงการการเรียนรู้สู่การพัฒนาที่ไม่รู้จบ โดยโครงการดังกล่าวมีการออกแบบคิดของการฝึกอบรมเกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หลังจากนั้นครูนำผลที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ในห้องเรียน ระยะเวลาในการอบรมใช้เวลา 4 เดือน ผู้ให้การอบรมเป็นครูต้นแบบเป็นส่วนมาก และพบว่า การพัฒนาครูในลักษณะนี้จะประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพต้องใช้รูปแบบการดำเนินงานประเมินครบวงจร PDCA ประกอบด้วย



### ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน (Plan) มีรายละเอียดการดำเนินงานคือ

- 1) มีการประชุมร่วมกันระหว่างวิทยากรผู้ให้การอบรมและผู้เข้ารับการอบรม เพื่อวางแผนการดำเนินงานร่วมกัน
- 2) การศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการการอบรม อาจใช้แบบสอบถามหรือสัมภาษณ์ผู้ที่เข้ารับการอบรม เพื่อให้การพัฒนาครูเป็นไปตามความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม และตรงกับปัญหาที่ครูผู้เข้ารับการอบรมประสบอยู่
- 3) นำผลจากการศึกษาในข้อ 2) ไปจัดทำโครงการ แผนการฝึกอบรม โดยระบุวัตถุประสงค์ รูปแบบวิธีการ เนื้อหา ระยะเวลา แหล่งทรัพยากรการเรียนรู้และสถานที่อบรมโดยแผนงาน โครงการจะต้องตอบสนองต่อความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม

### ขั้นตอนที่ 2 การนำไปปฏิบัติ (Do) มีรายละเอียดการดำเนินงาน ดังนี้

- 1) วิทยากรผู้ให้การอบรม จัดการอบรมตามแผนงาน โครงการที่กำหนดไว้ รูปแบบการอบรมมีความหลากหลายตามความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม มีความเหมาะสมกับบริบทของครู 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 หรือร่วมกันคิด วิเคราะห์ปัญหาเพื่อหาทางแก้ไข ปรับปรุงการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน หรือชื่นชมให้กำลังใจระหว่างครูผู้สอนด้วยกัน เพื่อลดความเครียดและเสริมแรงให้ครูมีกำลังใจในการปฏิบัติการสอน ช่วงเวลาที่ดำเนินการอาจเป็นช่วงนอกเวลาเรียน วันเสาร์-อาทิตย์ หรือตามความสะดวกของผู้เข้าร่วมทั้งนี้จะต้องเป็นการกระทำที่สม่ำเสมอต่อเนื่องไม่ขาดช่วง

1.3) การพบปะสนทนาเป็นรายบุคคล ผู้ให้การอบรมอาจเข้าไปสอบถามพูดคุยกับครูผู้เข้ารับการอบรมเป็นการส่วนตัวและให้คำปรึกษาหารือตามช่วงเวลาที่สะดวก ทั้งนี้อาจใช้เครื่องมือสื่อสารช่วย เช่น โทรศัพท์ หรือการพบปะพูดคุยโดยพบหน้ากันในช่วงเวลาหลังอาหารกลางวัน หลังเลิกเรียน การพบปะพูดคุยเป็นประจำจะช่วยให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีของผู้ให้การอบรมและผู้เข้ารับการอบรมและจะส่งผลต่อการพัฒนางานด้านการจัดการเรียนการสอน

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 หาทางแก้ไขปรับปรุง และนำไปปฏิบัติในลำดับต่อไป

สุวิมล ว่องวานิช (2546) ได้ศึกษาเรื่องราวการพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของต่างประเทศ สรุปได้ว่า การฝึกอบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นมนโฑทัศน์ที่ใช้ได้หลายสถานการณ์ อาทิ เป็นการพัฒนาครูมือใหม่โดยจัดให้มีการฝึกอบรมกันในโรงเรียนทำให้ครูได้ใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่ในสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศของห้องเรียน มีโอกาสสร้างความสัมพันธ์กับนักเรียนและออกแบบการสอน การฝึกอบรม มีการจัดทำไม่ต้องมีการลางานหรือเดินทางออกจากโรงเรียนไปฝึกอบรม มีการจัดทำสื่อวัสดุการเรียนการสอนสำหรับการสอนจริงและใช้ประโยชน์ได้ทันทีในห้องเรียนจริง ครูที่ได้รับการฝึกกับครูพี่เลี้ยงจะมีการทำงานแบบมีส่วนร่วมและครูพี่เลี้ยงได้มีโอกาสสังเกตการสอนของผู้เข้ารับการอบรมด้วย

สุรศักดิ์ หลาบมาลา (2545) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของต่างประเทศ พบว่า การพัฒนาวิชาชีพครูยุคใหม่หันมาใช้การพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ให้มีการดำเนินการระยะยาวและต่อเนื่อง เพื่อให้ครูคิดทบทวนการปฏิบัติงานสอนของตน แล้วคิดหาทางพัฒนางานของตนให้ดีขึ้นส่วนมากจะทำงานเป็นกลุ่มหรือทีมงาน ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบการพัฒนา โดยมุ่งหวังให้ครูเกิดความมุ่งมั่นใน 3 ด้าน คือ 1. ความรู้

ในด้านการศึกษาวิเคราะห์การสอนของตนเอง คือ การที่ครูมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างการสอนกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนไม่รู้เรื่องก็ต้องโยนกลับไปสอนอย่างไร เด็กจึงไม่รู้เรื่อง 2. ความรู้ในการสอนภาคปฏิบัติอย่างหลากหลาย อาทิ ครูมีโอกาสไป สังเกตการสอนในชั้นเรียนของครูอื่นๆ และ 3. ความรู้ในการพิจารณาว่า เนื้อเรื่องใดควรใช้สอนวิธีใด ใช้สื่อการสอนอย่างไร ความรู้ในข้อนี้เกิดจากความในข้อ 1-2 รวมกันแล้วนำมาปรับใช้กับสถานการณ์ของตน

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

**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 นักวิจัยและครูมีอาชีพกับครูที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย ร่วมกันวางแผนและเรียนรู้ร่วมกับนักวิจัยคนที่สองและครูมีอาชีพ โดยใช้กิจกรรมการประชุมแลกเปลี่ยน

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

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



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

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

Marti-Vazquez, Lillian (2000) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษารายกรณี ผลกระทบของการกระจายอำนาจและการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน Puerto Rico (The Impact of Decentralization and School - Based Management in Puerto Rico : A Case Study) การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการทางชาติพันธุ์วรรณา (Ethnographic) ในการศึกษาการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาระดับหนึ่งเป็นเวลาหนึ่งปี เนื่องจากประเทศ Puerto Rico มีกฎหมายเกี่ยวกับโรงเรียนชุมชนตั้งแต่ ปี ค.ศ. 1993 ผลการวิจัยพบว่าโรงเรียนมีบทบาทในการจัดซื้อและจัดจ้างอยู่บ้างเล็กน้อย แต่ไม่มีอำนาจเกี่ยวกับการจ้างบุคลากรและตัดสินใจเกี่ยวกับหนังสือเรียนหรือพัสดุรายการที่สำคัญ ซึ่งส่วนกลางยังคงมีบทบาทควบคุมเช่นเดิม คณะกรรมการโรงเรียนแทบไม่ได้ประชุมในรอบปี และการตัดสินใจสั่งการยังคงอยู่ที่ผู้อำนวยการโรงเรียน ความร่วมมือจากชุมชนรอบโรงเรียนยังไม่ดีพอ สาเหตุที่การปฏิรูปการศึกษาระดับโรงเรียนล้มเหลว เพราะ 1) เป็นการสั่งการจากส่วนกลางไม่ได้เกิดจากการริเริ่มของโรงเรียน 2) นโยบายไม่เห็นด้านวิชาการของนักเรียน 3) นโยบายด้านการปฏิรูประบบโรงเรียนยังขึ้นอยู่กับการเมืองที่เปลี่ยนแปลงบ่อย 4) ไม่มีการมอบอำนาจอย่างแท้จริงไปยังโรงเรียน 5) หน่วยงานด้านปฏิรูปการศึกษาปฏิบัติไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกับทางราชการที่มีมาตรการควบคุมเคร่งครัด 6) การจัดสรรทรัพยากรให้โรงเรียนไม่เท่าเทียมกัน เน้นจัดสรรไปพื้นที่ยากจนเป็นหลัก 7) แบบจำลองการบริหารที่กำหนดในกฎหมายไม่ได้ถูกนำมาสู่การปฏิบัติในระดับโรงเรียน

Park, Jong Pil (2000) ทำการวิจัยเรื่อง การสร้างชุมชนโรงเรียนที่ปกครองตนเอง : การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในเกาหลี (Creating an Autonomous School Community : School - Based Management in Korea) การวิจัยมีจุดประสงค์ เพื่อ

ศึกษาการเปลี่ยนแปลงด้านบทบาทของครู พ่อ แม่ และการบริหารโรงเรียน ภายหลังจากการปฏิรูปการศึกษาและการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในประเทศเกาหลี ใช้วิธีเชิงคุณภาพ โดยการใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์และการศึกษาเอกสาร เอกสารที่ศึกษาเป็นบันทึกการประชุมคณะกรรมการโรงเรียน รายงานและแผนปฏิบัติการรวมทั้งเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องย้อนหลัง 4 ปี ผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการโรงเรียนไม่มีบทบาทตามที่คาดหวัง อำนาจการตัดสินใจด้านหลักสูตรงบประมาณ บุคลากรยังคงอยู่ที่ส่วนกลาง รัฐบาลและเขตการศึกษาไม่ได้กระจายอำนาจให้โรงเรียนเพียงพอ ผลการวิจัยยังระบุว่า ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อครูและผู้ปกครองมีบทบาทและส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการมากที่สุด บทบาทหน้าที่เหล่านี้ต้องถูกกำหนดไว้ในนโยบายทุกระดับ

Adler, Arnold N. (1999) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการรับรู้ของครูที่เกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่มีผลกระทบต่อการใช้อำนาจครู (A Study of Teachers Perception of School Based Management Implementation of Teacher Empowerment) ทำการเก็บรวบรวมโดยการศึกษารายกรณี สัมภาษณ์กลุ่ม วิจัยเอกสาร กลุ่มตัวอย่างเป็นครูที่อยู่ในคณะทำงาน SBM และไม่เป็นคณะทำงาน SBM ในโรงเรียนมัธยมศึกษา 2 โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า 1) การให้อำนาจในโรงเรียนคือการให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหาร การสนับสนุนและการทำงานเป็นทีม 2) ปัจจัยกระตุ้นให้ครูมีส่วนร่วมใน SBM คือการร่วมมือทำงาน ความก้าวหน้าทางอาชีพของครู การพัฒนาของโรงเรียน และการสื่อสารของโรงเรียน 3) สิ่งที่ทำทลายให้ครูมีส่วนร่วมใน SBM คือ ครูได้ร่วมสร้างฉันทามติในเรื่องสำคัญของโรงเรียน 4) การตัดสินใจในระดับโรงเรียนมี 5 ด้าน คือ การวางแผน การดำเนินงาน การพัฒนาครู การบริหารบุคคล และการบริหารงบประมาณ 5) สิ่งที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของทีมงาน SBM คือ การสื่อสารการสนับสนุนและการอำนวยความสะดวกโดยผู้บริหารโรงเรียน 6) ปัจจัยสำคัญต่อการตัดสินใจในโรงเรียนคือ การมีส่วนร่วมของบุคลากร 7) ครูรู้สึกว่าได้รับอำนาจ เนื่องจากได้มีส่วนร่วมใน SBM และได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการโรงเรียน

Sabar & HaShahar (1999) ศึกษาปฏิสัมพันธ์ระหว่างสภาพโรงเรียนกับการฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและศึกษารูปแบบการจัดการของโรงเรียนรวมทั้งผลของการฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและการนำผลของการฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้เป็นการศึกษารายกรณี (case study method) โดยมีขั้นตอนการดำเนินการฝึกอบรม เช่น ขั้นตอนการหาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม ขั้นตอนการหาทางเลือกในการแก้ปัญหา ขั้นตอนการตัดสินใจร่วมกันในการปฏิบัติการฝึกอบรม นอกจากนี้ยังพบว่าการอบรมในโรงเรียนที่มีการบริหารงานแบบกระจายอำนาจจะช่วยสนับสนุนการทำงานของครู เพิ่มแรง

จงใจ ทศนคติในการทำงาน รวมทั้งช่วยสร้างวัฒนธรรมของการเรียนรู้แบบร่วมมือรวมพลัง  
ในโรงเรียนอีกด้วย

Brown, Bruce Robert (1998) ทำการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ประสิทธิภาพของ  
การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโรงเรียนและชุมชน  
(An Analysis of the Perceived Effectiveness of School-Based Management by School  
and Community Stakeholders) การวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์ เพื่อศึกษาการนำการบริหาร  
โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ในโรงเรียนแห่งหนึ่งใน Illinois โดยศึกษาความสัมพันธ์ของ  
ตัวแปร 4 ตัว คือ ภาวะผู้นำ บรรยากาศ ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและการมีส่วนร่วมของชุมชน  
เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์รายบุคคลและสัมภาษณ์กลุ่ม  
สถิติที่ใช้ในการวิจัยคือ การศึกษาความแปรปรวนทางเดียวและสองทาง ผลการวิจัยพบว่า มี  
ปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 4 ตัว และการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องจะส่งผลต่อความสำเร็จ  
ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

Brown, Johnnic Anthony (1998) ทำการวิจัยเรื่อง การประเมินผลของการบริหาร  
โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาและการรับรู้ของ  
ผู้บริหารโรงเรียน (an Evaluation of the Effects of School-Based Management on  
Perceived Principal and School Effectiveness at a Public Middle School) ใช้วิธีวิจัย  
แบบเปรียบเทียบก่อนและหลังในกลุ่มเดียวกัน (one group pretest-posttest design)  
ผู้วิจัยวัดการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียนตามตัวแปรที่กำหนด  
ก่อนนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้บริหารโรงเรียน เมื่อครบ 1 ปี ทำการวัดซ้ำ  
อีกครั้งหนึ่งแล้วเปรียบเทียบผลการวัดก่อนและหลัง ผลการวิจัย พบว่า มีสหสัมพันธ์ทาง  
สถิติระหว่างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียน และ  
ประสิทธิผลของโรงเรียน การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทำให้ผู้บริหารโรงเรียนได้รับรู้  
หรือเรียนรู้การบริหารโรงเรียนเพิ่มขึ้น และทำให้ประสิทธิผลของโรงเรียนสูงขึ้น

Everett, Grace (1998) ทำการวิจัยเรื่อง ผลกระทบของการตัดสินใจในระดับ  
โรงเรียนที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ซึ่งวัดโดยแบบวัดทักษะทางวิชาการ  
ของรัฐ Texas (The Impact if Site-Based Decision Making on Student Achievement as  
Measured by Texas Assessment of Academic Skills) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ  
ตรวจสอบว่า การให้โรงเรียนมีอำนาจในการตัดสินใจจะส่งผลต่อคะแนนผลสัมฤทธิ์ทาง  
การเรียนของนักเรียน เกี่ยวกับการอ่าน การเขียนและคณิตศาสตร์หรือไม่ การรวบรวมและ  
วิเคราะห์ข้อมูล จัดทำโดยแบ่งโรงเรียนตามระดับการมีอำนาจตัดสินใจจากโรงเรียนของ  
คณะกรรมการโรงเรียน 3 ระดับ คือ สูง กลาง ต่ำ แล้วให้นักเรียนจากโรงเรียนแต่ละระดับ  
ทำแบบทดสอบทักษะทางวิชาการของรัฐ Texas ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ไม่มี ความ

แตกต่างกันของคะแนนผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในโรงเรียนที่ระดับการมีอำนาจการตัดสินใจของคณะกรรมการโรงเรียนต่างกัน

Kim, Heung-Hoi (1998) ทำการวิจัยเรื่อง โครงสร้าง ภาวะผู้นำและวัฒนธรรม โรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (structure, Leadership and Culre in School-Based Management School) สมมุติฐานการวิจัยระบุว่า โครงสร้างองค์กร ภาวะผู้นำและวัฒนธรรม มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์โรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 30 โรงเรียน ในประเทศสหรัฐอเมริกาและออสเตรเลีย ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรทั้ง 3 มีความสัมพันธ์กันและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิรูปการศึกษาในเกาหลีเหนือและเกาหลีใต้อยู่ระหว่างดำเนินการ

Phillip, Lawrence, James (1998) ทำการวิจัยเรื่อง การเปรียบเทียบเสมือนความคาดหวังและผลลัพธ์ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นเวลา 15 ปี ในโรงเรียนของเมือง Edmonton (School Based Management, Expectations and Outcomes : Edmonton Schools years after Implementation) การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ในเมือง Edmonton ประเทศ Canada ซึ่งดำเนินการมาแล้ว 15 ปี โดยการเปรียบเทียบผลลัพธ์กับเป้าหมายที่ตั้งไว้ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์และศึกษาเอกสารในโรงเรียนทุกโรงเรียนในเขต Edmonton ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนกำลังดำเนินการไปตามเป้าหมายที่คาดหวัง โรงเรียนมีการปรับตัวตามบริบทของตนเองและประสบความสำเร็จด้านหลักสูตรมากที่สุด

Cartson, Howard Curtis (1997) ทำการวิจัยเรื่อง กระบวนการตัดสินใจสั่งการภายใต้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเปรียบเทียบระหว่างรูปแบบที่ควบคุมโดยผู้บริหารและรูปแบบที่ควบคุมโดยผู้บริหารและรูปแบบที่ควบคุมโดยครู (The Process of Decision-making Under School-Based Management : A Comparison of the Administrative Control and Professional Control Model) วัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษาการตัดสินใจสั่งการภายใต้รูปแบบการบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน 2 รูปแบบ คือ รูปแบบที่ควบคุมโดยมุ่งเน้นการศึกษาการตัดสินใจในระดับสำนักงานส่วนกลางและระดับสถานศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลในโรงเรียนระดับประถมศึกษา 2 โรงเรียน โดยการใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างและปลายเปิดทำการสัมภาษณ์คณะกรรมการโรงเรียนและผู้บริหารโรงเรียน สังเกตการณ์ประชุมของคณะกรรมการโรงเรียนและศึกษาเอกสารภายในโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า การตัดสินใจทั้งในระดับสำนักงานส่วนกลางและระดับสถานศึกษามีความแตกต่างกันทั้ง 2 รูปแบบ รวมทั้งการบริหารทั้ง 2 รูปแบบในโรงเรียนผลการทดสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ พบว่า มีความแตกต่างกันในเรื่องการใช้

อำนาจหน้าที่และการให้ความสำคัญกับกระบวนการตัดสินใจ นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า 1) รูปแบบของการบริหารแบบ SBM จะมีผลต่อการตัดสินใจ 2) ความสำเร็จของการใช้รูปแบบการบริหารแบบ SBM ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของรูปแบบการบริหาร แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร และวัฒนธรรมของโรงเรียน 3) การบริหารที่มุ่งเน้นกระจายการตัดสินใจไปยังผู้บริหารโรงเรียน จะไม่เป็นไปตามหลักการของ SBM จะกลายเป็นการบริหารแบบรวมศูนย์อำนาจอีกรูปแบบหนึ่งมากกว่าจะเป็นการส่งเสริมชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน

Jones, Cheryf Augusta (1997) ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาการนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายในเขตเมือง (A Study of Site-Based Management Implementation in Selected Urban High School) การวิจัยครั้งนี้มุ่งเจาะจงศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย 9 โรงเรียน ที่อยู่ในเขตพื้นที่การศึกษาในเมืองโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความแตกต่างของความคิดเห็นในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปรับปรุงโรงเรียนของผู้ที่เป็นสมาชิกทีมปรับปรุงโรงเรียน (School Improvement Team หรือ SIT) และผู้ที่ไม่ได้เป็นสมาชิกใน 7 ประเด็นตามหลัก SBM ได้แก่ กระบวนการตัดสินใจสั่งการ การบริหารบุคคล ความร่วมมือของผู้ปกครอง/ชุมชน หลักสูตร การพัฒนาบุคลากร บทบาทการสนับสนุนของสำนักงานส่วนกลาง และงบประมาณเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ การตรวจสอบเวลาและวาระการประชุมของ SIT ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนทั้งหมดดำเนินการตามคู่มือการบริหารโรงเรียนของเขตพื้นที่การศึกษา สมาชิกในทีม SIT ประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง นักเรียน และตัวแทนจากภาคธุรกิจ ความคิดเห็นของสมาชิก SIT แตกต่างจากบุคลากรที่ไม่ได้เป็นสมาชิก SIT ในทั้ง 7 ประเด็น โดยสมาชิกของ SIT มีความเห็นว่าตนเองต้องมีความสามารถมากกว่าบุคลากรอื่นในด้านการบริหารงานบุคคล ความร่วมมือกับชุมชน/ผู้ปกครอง การได้รับการสนับสนุนส่วนกลางและการบริหารงบประมาณ

Claybar, Kathryn Reed (1994) ทำการวิจัยเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : การศึกษาการเปลี่ยนแปลงองค์การในการตัดสินใจ และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารโรงเรียน (School-Based Management : A Study of Organizational Change in Decision-making and Factors Influencing the Institutionalization of the Process) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่มีต่อการตัดสินใจและปัจจัยที่มีผลต่อกระบวนการบริหารโรงเรียน โดยการศึกษากรณีโรงเรียน โดยการศึกษากรณีโรงเรียนที่ใช้รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 5 โรงเรียน ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่าง 42 คนและการสังเกต ผลการวิจัยพบว่า การเปลี่ยนแปลงในองค์การเป็นแบบพัฒนาการ มีการเพิ่มขึ้นที่น้อย ปัจจัย

สำคัญในการบริหาร ได้แก่ การสื่อสาร ภาวะผู้นำ การแนะนำ การสนับสนุน การร่วมมือของผู้เกี่ยวข้องความไว้วางใจ ความกล้าเสี่ยง

Goode, Eileen (1994) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนรัฐบาล : ความท้าทายต่อวิกฤติการเปลี่ยนแปลง (Sit-Based Management in Public Education : A Challenge for Critical Pragmatism) วัตถุประสงค์ในการวิจัย เพื่อศึกษารายกรณีโรงเรียนมัธยมศึกษา 2 โรงเรียน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสังเกต การวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์คณะกรรมการโรงเรียนและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า การที่ผู้บริหารโรงเรียนทำการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารแบบ SBM ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จได้แก่ การปรับโครงสร้างการบริหารโรงเรียน การกระจายอำนาจสู่โรงเรียนทั้งด้านงบประมาณ บุคลากร และวิชาการ การได้รับความร่วมมือและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจากผู้เกี่ยวข้อง ปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ ความสัมพันธ์ของบุคลากร การกำหนดกฎ ระเบียบ แนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน

Maquire, Thomas Francis (1994) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : เงื่อนไขสำหรับการปฏิบัติ (School-Based Management : Condition for Implementation) การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนและครู เกี่ยวกับการจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยการใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและปลายเปิด ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนที่สุ่มมาจำนวน 5 คน และใช้แบบสอบถามถึงครู จำนวน 216 คน โดยมีแบบสอบถามส่งกลับมาร้อยละ 53 ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยสำคัญ 6 ประการในการนำนโยบาย School-Based Management/Shared Decision Making หรือ SBM/SDM ไปปฏิบัติได้แก่ งบประมาณ ความไว้วางใจ การฝึกอบรม การตรวจสอบได้ ความร่วมมือในการตัดสินใจและความร่วมมือจากสหภาพครู นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า ทั้งครูและผู้บริหารโรงเรียนต่างมีความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ บุคลากรและหลักสูตร

McCullor, Freckerick Michael (1994) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษารายกรณีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น 3 โรงเรียนในเขตเมือง (Case Studies of School Based Management in Three Urban Middle School) วัตถุประสงค์ของการวิจัยเป็นการศึกษารายกรณีแบบเข้มข้น (Comprehensive) ในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น 3 โรงเรียน ในเมือง Saint Paul รัฐ Minnesota เพื่อศึกษาการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปปฏิบัติ โดยเปรียบเทียบกับแบบจำลองที่สร้างขึ้นตามเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิธีการศึกษาใช้การสัมภาษณ์คณะกรรมการโรงเรียน การตรวจสอบความคิดเห็นของครูในโรงเรียน และการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องในแต่ละโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการโรงเรียนทำหน้าที่เป็นองค์กรที่ปรึกษามากกว่า

เป็นองค์ประกอบที่มีอำนาจหน้าที่ตัดสินใจมีความต้องการอบรมหรือพัฒนาให้คณะกรรมการโรงเรียนได้ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ที่แท้จริงของคณะกรรมการโรงเรียน คณะกรรมการโรงเรียน มิได้ใช้อำนาจการบริหารแบบจำลองทางทฤษฎี โดยไม่ได้มีส่วนร่วมตัดสินใจในเรื่องการปฏิบัติงาน การวางแผนปฏิบัติงานและควบคุมงบประมาณเท่าที่ควรจะเป็น

Dondero, Grace (1993) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครู ประสิทธิภาพของโรงเรียน และความพึงพอใจในการทำงาน วัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษาระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เรื่องที่ตัดสินใจ ประสิทธิภาพของโรงเรียน ระดับความพึงพอใจในการทำงานของครูที่มีส่วนร่วม และไม่มีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครู 6 โรงเรียน ในเขตพื้นที่การศึกษา Cleveland รัฐ Ohio ซึ่งเป็นโรงเรียนในโครงการนำร่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ทั้งผู้ที่เป็นคณะกรรมการและไม่เป็นคณะกรรมการต่างมีความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เรื่องการบริหารโรงเรียน กลุ่มครูที่เป็นคณะกรรมการและมีมีส่วนร่วมโดยตรงในการบริหาร จะมีระดับความพึงพอใจในการทำงานและประสิทธิผลของโรงเรียนสูงกว่ากลุ่มครูที่ไม่ได้เป็นคณะกรรมการ

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

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

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

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

ผลการศึกษาพบว่า การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ใช้ผู้ให้การฝึกอบรมจากหน่วยงานภายนอก เป็นรูปแบบที่ได้ผลดี เด็กที่เรียนในห้องดังกล่าว มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงกว่าและแก้ไขปัญหายุติกรรมที่ไม่เหมาะสมของตนเอง ได้ดีกว่า

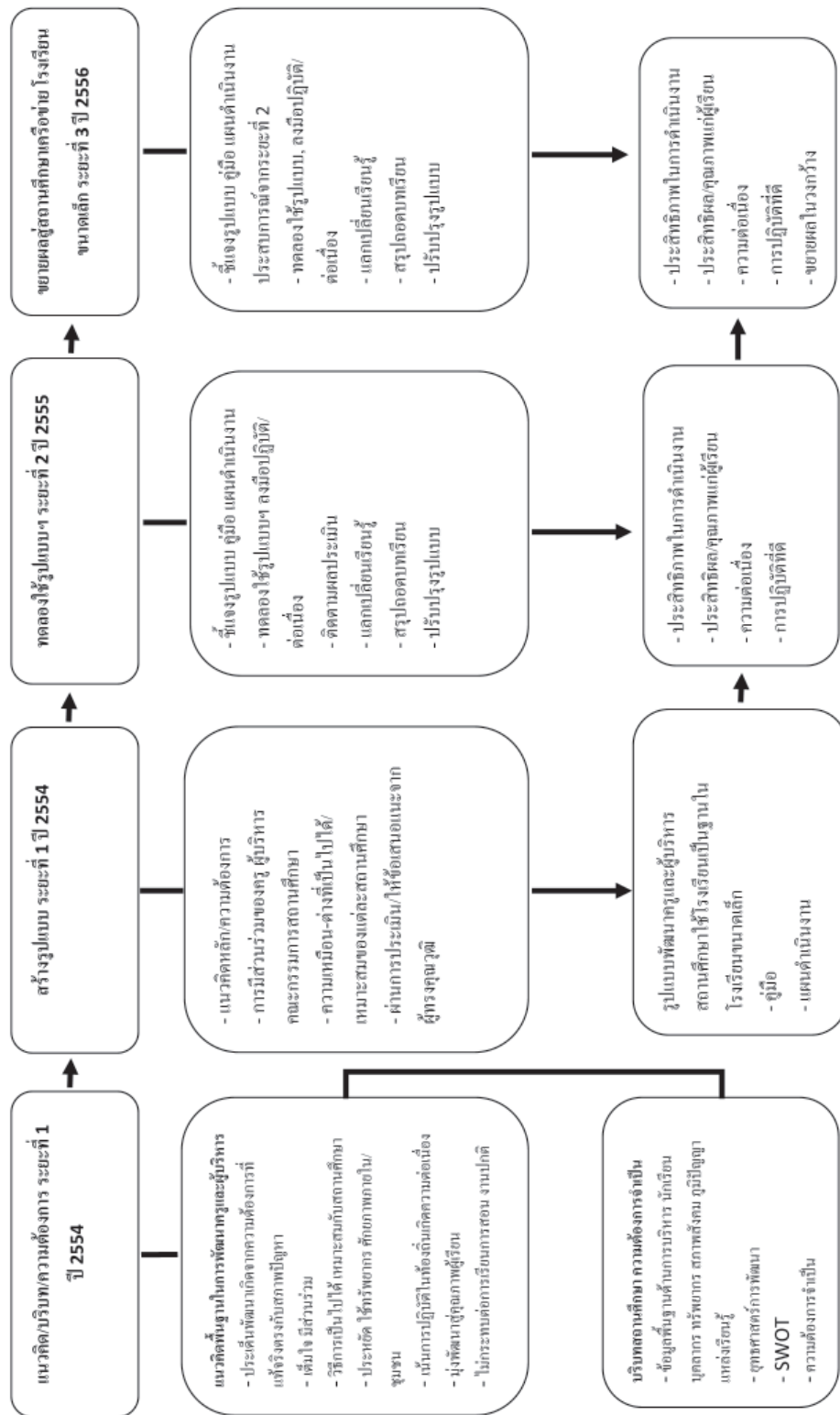
จากการศึกษางานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ สรุปได้ว่า ประโยชน์ของการนำแนวคิดการบริหารสถานศึกษา โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นรูปแบบที่มีความชัดเจนและเน้นกระบวนการคุณภาพทั้งระบบ ซึ่งทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทุกภารกิจในสถานศึกษา เป็นการบริหารที่สอดคล้องกับสภาพและบริบทของแต่ละแห่ง ความสำเร็จที่เกิดขึ้นได้เกิดจากความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานถือเป็นแนวทางหนึ่งที่นักศึกษาวิจัย เพราะมีความสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ ในการดำเนินงานปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) เพราะการพัฒนา รูปแบบนี้ เป็นวิธีการที่ประหยัดพัฒนาตามสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนและครูผู้เข้ารับการพัฒนาย่างแท้จริง การพัฒนาเป็นไปโดยความสมัครใจ มิได้เป็นการสั่งการจากต้นสังกัด วิธีการพัฒนาเน้นการฝึกปฏิบัติจริงในสถานที่ปฏิบัติงาน ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการวางแผน ร่วมคิด ร่วมศึกษาปัญหา ร่วมปฏิบัติ มีการนิเทศ ติดตามผล ให้ความช่วยเหลือผู้เข้ารับการพัฒนาย่างต่อเนื่อง จนเกิดวัฒนธรรมการพัฒนางานแบบสม่ำเสมอ ต่อเนื่องไม่ขาดตอน ผลการวิจัยและพัฒนา นี้ น่าจะเป็นข้อมูลนำไปสู่การผลักดันให้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาที่ดำเนินการอยู่ในประเทศไทยในโอกาสต่อไป

## 8. กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบความคิดในการพัฒนา รูปแบบพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ได้นำเสนอเป็นแผนงานดังแสดงในภาพประกอบ 3 ดังนี้





ภาพประกอบ 3 กรอบความคิดในการพัฒนา รูปแบบพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา  
แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก จังหวัดสงขลา

# บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีดำเนินการในการวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก จังหวัดสงขลา ในระยะที่ 1 ปีงบประมาณ 2554 จะกล่าวถึงในประเด็นต่อไปนี้

1. กลุ่มเป้าหมาย
2. ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายในการวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก จังหวัดสงขลา ในระยะที่ 1 ปีงบประมาณ 2554 ใช้พื้นที่ดำเนินการในโรงเรียนขนาดเล็กที่มีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 300 คนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1 จำนวน 5 แห่ง ซึ่งกระจายอยู่ใน 3 ตำบล อำเภอสทิงพระ จังหวัดสงขลา คือ โรงเรียนวัดพังก (ประชา-พิทักษ์) ตำบลสนามชัย โรงเรียนบ้านชะแม โรงเรียนวัดดีหลวง ตำบลดีหลวง โรงเรียนสมเด็จพระเจ้าพะโคะ และโรงเรียนวัดนางเหล้า ตำบลชุมพล

## ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

### 1.1 กำหนดโรงเรียนกลุ่มเป้าหมาย ดำเนินการดังนี้

ในการวิจัยและพัฒนาครั้งนี้ กำหนดกลุ่มเป้าหมายเป็นสถานศึกษา ตามกรอบแนวทางการดำเนินงานที่สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษากำหนด คือ เป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่จัดการเรียนการสอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีจำนวนนักเรียนต่ำกว่า 300 คน ลงมา ซึ่งคณะผู้วิจัยได้ประสานงานกับศึกษานิเทศก์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1 เพื่อพิจารณาข้อมูลพื้นฐานต่าง ๆ จากนั้นประสานงานไปยังโรงเรียนเพื่อสอบถามความสมัครใจในการเข้าร่วมโครงการวิจัย และประสานไปยังเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1 เพื่อขอใช้พื้นที่ในโรงเรียนกลุ่มเป้าหมายเป็นพื้นที่สร้างและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในโรงเรียนขนาดเล็กในระยะที่ 1 ปีงบประมาณ 2554 และ เพื่อประเมินผลการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กในระยะที่ 2 ปีงบประมาณ 2555 ซึ่งโรงเรียนกลุ่มเป้าหมายที่กำหนดมี 5 แห่ง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1 จำนวน 5 แห่ง ซึ่งกระจายอยู่ใน 3 ตำบล อำเภอสทิงพระ จังหวัดสงขลา คือ โรงเรียนวัดพังก (ประชาพิทักษ์) ตำบลสนามชัย โรงเรียนบ้านชะแม โรงเรียนวัดดีหลวง ตำบลดีหลวง โรงเรียนสมเด็จพระเจ้าพะโคะ และโรงเรียนวัดนางเหล้า ตำบลชุมพล

1.2 สร้างความเข้าใจในกรอบแนวคิดในการดำเนินการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ดำเนินการดังนี้

1.2.1 จัดประชุมคณะผู้วิจัยเพื่อชี้แจง โครงการวิจัย กรอบแนวคิดในการดำเนินการวิจัย และ วางแผนการจัดประชุมชี้แจงโครงการวิจัยและกรอบแนวคิดในการดำเนินการวิจัยแก่ครู ผู้บริหาร คณะกรรมการสถานศึกษา และ ชุมชน

1.2.2 จัดประชุมชี้แจงโครงการวิจัยและกรอบแนวคิดในการดำเนินการวิจัยแก่ครู ผู้บริหาร คณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชน 2 ครั้ง คือ ครั้งที่ 1 ที่โรงเรียนวัดดีหลวง ตำบลดีหลวง อำเภอสทิงพระ จังหวัดสงขลา สำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องโรงเรียนวัดดีหลวง โรงเรียนบ้านชะแม และโรงเรียนวัดพังก (ประชาพิทักษ์) และครั้งที่ 2 ที่โรงเรียนสมเด็จพระเจ้าพะโคะ สำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องโรงเรียนสมเด็จพระเจ้าพะโคะ และโรงเรียนวัดนางเหล้า



1.3 ศึกษาสภาพบริบท SWOT ความต้องการจำเป็นของสถานศึกษา ดำเนินการ ดังนี้

1.3.1 คณะผู้วิจัยได้ลงปฏิบัติงานในพื้นที่เพื่อศึกษาสภาพบริบทความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูและผู้บริหารในโรงเรียนกลุ่มเป้าหมาย 5 แห่ง คือ โรงเรียนวัดพังก (ประชาพิทักษ์) ตำบลสนามชัย โรงเรียนบ้านชะแม โรงเรียนวัดดีหลวง ตำบลดีหลวง โรงเรียนสมเด็จพระเจ้าพะโคะ และโรงเรียนวัดนางเหล้า ตำบลชุมพล โดยการเก็บข้อมูลต่าง ๆ จากการสอบถาม สัมภาษณ์ สทนากลุ่ม (Focus Group) กับครู ผู้บริหาร คณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชน และศึกษาจากเอกสาร เพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐาน ข้อมูลด้านการบริหาร ข้อมูลนักเรียน ข้อมูลบุคลากร ทรัพยากรและสินทรัพย์ สภาพชุมชน ภูมิปัญญาและแหล่งเรียนรู้ในชุมชน ยุทธศาสตร์การพัฒนา โดยใช้กระบวนการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

1.3.2 คณะผู้วิจัยได้ลงปฏิบัติงานในพื้นที่ชุมชนของโรงเรียนกลุ่มเป้าหมายทั้ง 5 แห่ง อีกทั้งมีการสนทนากลุ่มกับชุมชนของแต่ละสถานศึกษาเพื่อศึกษาสภาพชุมชน ลักษณะที่ชุมชนให้การสนับสนุนช่วยเหลือโรงเรียน ความรู้สึกและความคาดหวังของชุมชนที่มีต่อโรงเรียน ผู้บริหาร ครู นักเรียนและสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน และ ปัญหาของโรงเรียน

1.4 ปฏิบัติการสร้างและปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหาร ดำเนินการดังนี้

1.4.1 คณะผู้วิจัยได้ประชุมครู ผู้บริหาร และคณะกรรมการสถานศึกษา แต่ละสถานศึกษาเพื่อหาแนวความคิดหลัก อันนำไปสู่การสังเคราะห์เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารที่มีความเป็นไปได้ และเหมาะสมกับสถานศึกษา

1.4.2 คณะผู้วิจัยสร้างรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารที่มีความเป็นไปได้ และเหมาะสมกับสถานศึกษา ได้รูปแบบสำหรับพัฒนาครูและผู้บริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในโรงเรียนขนาดเล็กสำหรับแต่ละสถานศึกษา และรูปแบบสำหรับสถานศึกษาเครือข่าย (รูปแบบร่วม)

1.4.3 ประชุมคณะผู้วิจัย และที่ปรึกษา เพื่อพิจารณารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กสำหรับแต่ละสถานศึกษา และ รูปแบบสำหรับสถานศึกษาเครือข่าย เพื่อปรับปรุงรูปแบบให้มีความเป็นไปได้ เหมาะสมที่จะนำไปใช้

1.4.4 ประชุมครู ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนกลุ่มเป้าหมายทั้ง 5 แห่งและคณะผู้วิจัยเพื่อพิจารณา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และวิพากษ์รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาของแต่ละสถานศึกษา และรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารของเครือข่ายสถานศึกษา

1.4.5 ประชุมพิจารณาและวิพากษ์รูปแบบพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ และมีที่ปรึกษา ครู ผู้บริหาร และนักวิจัยเข้าร่วม ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน ประกอบด้วย

1) นายสมนึก มีแสง (อดีตผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัด พัทลุง) ประธานคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1

2) นายติวระ ทาทราย รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สงขลา เขต 1

3) นางละเอียด นิ่มมะโน ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1

4) นางสมถวิล อัครกัณฑ์กร ครูวิทยฐานะเชี่ยวชาญ โรงเรียน อนุบาลสงขลา อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา

5) รองศาสตราจารย์ ดร.สุจิตรา จรจิตร (อดีตคณบดีคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์) ประธานบริหารหลักสูตรดุขฎิบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยหาดใหญ่

1.4.6 คณะผู้วิจัยดำเนินการปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหาร สถานศึกษาให้มีความเป็นไปได้และเหมาะสมตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

1.4.7 ประชุมครู ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะกรรมการสถานศึกษาแต่ละ สถานศึกษาเพื่อพิจารณาประเด็นหรือโครงการกิจกรรมที่ต้องการพัฒนาครู ผู้บริหาร สถานศึกษาในปีงบประมาณ 2555 เพื่อนำมาจัดทำแผนปฏิบัติการ โดยใช้รูปแบบที่ผ่าน การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ

1.5 คณะผู้วิจัยจัดทำคู่มือการทดลองใช้รูปแบบ แผนปฏิบัติการและกิจกรรม ดำเนินงานในการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียน เป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กสำหรับแต่ละสถานศึกษา และรูปแบบการพัฒนาครูและ ผู้บริหารสถานศึกษาสำหรับสถานศึกษาเครือข่าย (รูปแบบร่วม)

1.6 คณะผู้วิจัยเขียนรายงานการวิจัย ระยะที่ 1 ปีงบประมาณ 2554 ฉบับสมบูรณ์

1.7 เสนอรายงานการวิจัยระยะที่ 1 ปีงบประมาณ 2554 คู่มือการทดลองใช้รูปแบบ แผนปฏิบัติการและกิจกรรมดำเนินงานในการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหาร สถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ต่อสำนักงานเลขาธิการ สภาการศึกษา



## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

1. แบบศึกษาข้อมูลบริบทของสถานศึกษา
2. แบบสนทนากลุ่มความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา
3. แบบสนทนากลุ่มของชุมชน
4. แบบประเมินคุณภาพของรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. เก็บข้อมูลสภาพบริบทของสถานศึกษา ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูและผู้บริหารในโรงเรียนกลุ่มเป้าหมายทั้ง 5 แห่ง โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) กับครู ผู้บริหาร คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้แทนชุมชน ศึกษาจากเอกสาร ด้วยเครื่องมือวิจัยแบบศึกษาข้อมูลบริบทของสถานศึกษา แบบสนทนากลุ่มความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูและผู้บริหาร

2. เก็บข้อมูลสภาพชุมชน ลักษณะที่ชุมชนให้การสนับสนุนช่วยเหลือโรงเรียน ความรู้สึกและความคาดหวังของชุมชนที่มีต่อโรงเรียน ผู้บริหาร ครู นักเรียนและสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน และ ปัญหาของโรงเรียน โดยการสนทนากลุ่มด้วยเครื่องมือวิจัยแบบสนทนากลุ่มของชุมชน

3. เก็บข้อมูลผลการประเมินคุณภาพของรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก และข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้แบบประเมินคุณภาพของรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก

## การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาสภาพบริบทของสถานศึกษา ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา และข้อมูลจากชุมชน ถ้าเป็นข้อมูลเชิงจำนวนมีการแจกแจง หาค่าร้อยละ ถ้าเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพที่เกิดจากการสนทนากลุ่ม สรุปตามที่ความคิดเห็นส่วนใหญ่มองเห็นประเด็นนั้นอย่างไร และมีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลโดยการยืนยันจากสภาพที่เป็นจริงปรากฏและจากบุคคลอื่น

2. การวิเคราะห์ข้อมูลประเมินคุณภาพของรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก จากผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นข้อมูลเชิงปริมาณวิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย(Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3. การวิเคราะห์ข้อมูลข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิจากการพิจารณารูปแบบ และข้อเสนอแนะจากที่ประชุมครู ผู้บริหาร คณะกรรมการสถานศึกษา ที่ปรึกษา คณะผู้วิจัย และผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพจะพิจารณาสรุปจากความคิดเห็นส่วนใหญ่ หรือพิจารณาแล้วเห็นว่ามีส่วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์ เกิดประโยชน์ต่อการปรับปรุงรูปแบบพัฒนาครูและผู้บริหาร

### การแปลผล

ในการแปลผลคุณภาพของรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก มีเกณฑ์การแปลผล ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	1.000-1.499	หมายถึง	น้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ย	1.500-2.499	หมายถึง	น้อย
ค่าเฉลี่ย	2.500-3.499	หมายถึง	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	3.500-4.499	หมายถึง	มาก
ค่าเฉลี่ย	4.500-5.000	หมายถึง	มากที่สุด



# บทที่ 4

## ผลการวิจัย

การวิจัยและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารตามรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก จังหวัดสงขลา ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิจัยตามลำดับ 7 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 ผลการศึกษาบริบทของสถานศึกษา ความต้องการจำเป็น นำมากำหนดเป็นกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และ จุดที่ควรพัฒนา
- ตอนที่ 2 ผลการศึกษาประเด็นที่สถานศึกษากำหนดพัฒนาครูและผู้บริหารตามรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก
- ตอนที่ 3 ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารตามรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก
- ตอนที่ 4 ผลการประเมินคุณภาพรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยผู้ทรงคุณวุฒิ
- ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญเพื่อการปรับปรุงรูปแบบพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก
- ตอนที่ 6 ผลการปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารตามรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และ ผู้เข้าร่วมประชุม
- ตอนที่ 7 แผนปฏิบัติการของสถานศึกษาในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้น



## ผลการวิจัย

● ตอนที่ 1 ผลการศึกษาบริบทของสถานศึกษา ความต้องการจำเป็น นำมา กำหนดเป็นกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และ จุดที่ควรพัฒนา

จากการที่คณะผู้วิจัยได้ลงพื้นที่ในสถานศึกษาและชุมชน เพื่อศึกษาบริบท ความ ต้องการจำเป็นของสถานศึกษา โดยการสนทนากลุ่ม และศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องนำมา กำหนดเป็นกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และ จุดที่ควรพัฒนา รายละเอียดดังตาราง 2-6



ตารางที่ 2 กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และ จุดที่ควรพัฒนาโรงเรียนวัดพังก (ประชาพิทักษ์)

แหล่งที่มา	ผู้บริหาร	ครู	นักเรียน	ปัจจัยสนับสนุน
กลยุทธ์ การพัฒนา คุณภาพ สถานศึกษา	1. การจัดทำข้อมูลสารสนเทศ ของโรงเรียน 2. การนิเทศภายในโรงเรียน	1. การพัฒนาคุณภาพการศึกษา และส่งเสริมการเรียนรู้ 2. การใช้สื่อเทคโนโลยีในการเรียน การสอน - พัฒนาสื่อและนวัตกรรมตามกลุ่มสาระ 3. พัฒนาบุคลากรทางการศึกษา (ศึกษาสูงาน อบรม/ประชุมสัมมนา) 4. การพัฒนาคุณภาพการศึกษา ระดับปฐมวัย	1. การพัฒนานักเรียนสู่ความเป็นเลิศ 2. การศึกษาแหล่งเรียนรู้ในชุมชน และทัศนศึกษา 3. ระบุดูแลช่วยเหลือนักเรียน 4. การพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมนักเรียน 5. การส่งเสริมสุขภาพนักเรียน 6. ส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน 7. จัดกิจกรรมห้องสมุด 8. ส่งเสริมการอ่าน 9. เสริมสร้างวินัยนักเรียน 10. อาหารกลางวันโรงเรียน 11. การปลูกป่า 12. การอนุรักษ์วัฒนธรรมไทย	1. การร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงาน 2. ความสัมพันธ์กับชุมชน - กิจกรรมวันสำคัญ/งานบุญ
จุดแข็ง	มีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	บุคลากรมีส่วนร่วมและมีพัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่อง		ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารกำหนด แนวทางการจัดการศึกษา
จุดอ่อน				สื่อวัสดุ - อุปกรณ์ที่ยังไม่ทันสมัย และไม่เพียงพอ
โอกาส				-ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรมมีต้น ในชนบทธรรมนิยมประเพณีเป็น แบบอย่างที่ดีให้กับนักเรียน -ชุมชนให้ความร่วมมือในการสนับสนุน การจัดการศึกษาเป็นอย่างดี

ตารางที่ 2 กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และ จุดที่ควรพัฒนาโรงเรียนวัดพังก (ประชาพิทักษ์) (ต่อ)

แหล่งที่มา	ผู้บริหาร	ครู	นักเรียน	ปัจจัยสนับสนุน
อุปสรรค				ผู้ปกครองมีรายได้น้อย
จุดที่ควรพัฒนา		บุคลากรสอนไม่ตรงตามวิชาเอก ไม่ตรงกับกลุ่มสาระการเรียนรู้	<ol style="list-style-type: none"> <li>ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ของวิชา คณิตศาสตร์ ภาษาอังกฤษ วิทยาศาสตร์ ภาษาไทย</li> <li>ทักษะการแสวงหาความรู้ด้วยตัวเอง และการจัดวิเคราะห์ การอ่านเขียน</li> <li>ส่งเสริมให้นักเรียนใช้ภาษากลางในการสื่อสาร (เด็กนักเรียนส่วนใหญ่ใช้ภาษาท้องถิ่นในการสื่อสาร)</li> </ol>	-งบประมาณด้านการจัดซื้อ อุปกรณ์ และซ่อมแซม -วัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์ที่ใช้ในห้องปฏิบัติการต่างๆ มีจำนวนไม่เพียงพอ

จากตาราง 2 พบว่า โรงเรียนวัดพังก(ประชาพิทักษ์) มีกลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารในเรื่อง การจัดทำข้อมูลสารสนเทศและการนิเทศภายใน การพัฒนาครูด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและส่งเสริมการเรียนรู้ การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมตามกลุ่มสาระ การศึกษาดูงาน/อบรม/สัมมนา ซึ่งสถานศึกษามีจุดแข็งในด้านการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน บุคลากรมีส่วนร่วมและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา แต่มีจุดอ่อนที่สื่อ อุปกรณ์ ไม่ทันสมัยไม่เพียงพอ ซึ่งจุดที่ควรพัฒนาด้านผู้เรียนคือ การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนคณิตศาสตร์ ภาษาอังกฤษ วิทยาศาสตร์และภาษาไทย ทักษะการคิดวิเคราะห์ การอ่าน เขียนและแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง



## ตารางที่ 3 กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และ จุดที่ควรพัฒนาโรงเรียนวัดดีหลวง

แหล่งที่มา	ผู้บริหาร	ครู	นักเรียน	ปัจจัยสนับสนุน
<p>กลยุทธ์ การพัฒนา คุณภาพ สถานศึกษา</p>	<p>1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น (เศรษฐกิจพอเพียง)</p> <p>2. จัดองค์กร โครงสร้าง ระบบการบริหารงานและพัฒนองค์กรอย่างเป็นระบบครบวงจร</p> <p>-จัดระบบและจัดการข้อมูลสารสนเทศการพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพภายใน</p> <p>-พัฒนามาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน</p> <p>-การนิเทศ กำกับ ติดตาม และการประเมินผล</p> <p>-การทำรายงานคุณภาพประจำปี</p> <p>-จัดระบบผู้ระวังและให้ความช่วยเหลือแก่เด็กด้อยโอกาส กลุ่มเสี่ยง</p> <p>3. การบริหารและจัดการศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน</p> <p>4. การวิจัยเพื่อพัฒนาองค์กร</p>	<p>1. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา</p> <p>1.1 อบรมครูในเรื่องต่างๆ เช่น การจัดแผนการจัดการเรียนรู้ การวิจัยในชั้นเรียน การประเมินโครงการ การใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน การนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงใช้ในสถานศึกษา</p> <p>1.2 การจัดการความรู้โดยรายงานผลการอบรมและเผยแพร่ความรู้</p> <p>1.3 ศึกษาดูงาน</p> <p>1.4 ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง</p> <p>2. การพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</p> <p>3. การสอนแบบโครงงาน</p>	<p>1. จัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน</p> <p>-จัดกิจกรรมและตอบสนองความต้องการพิเศษและความถนัดของผู้เรียนให้เต็มศักยภาพ</p> <p>-จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมค่านิยมที่ตรงกัน เช่น กิจกรรมลูกเสือ ยุวกษัตริย์ เนตรนารี</p> <p>-จัดกิจกรรมส่งเสริมด้านกีฬา/นันทนาการ</p> <p>-จัดกิจกรรมส่งเสริมและตอบสนองความต้องการวิชาการ ความคิดสร้างสรรค์ของผู้เรียน</p> <p>-จัดและพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน</p> <p>-จัดกิจกรรมสืบสานและสร้างสรรค์วัฒนธรรมประเพณี และภูมิปัญญาไทย</p> <p>-เข้าค่ายพุทธบุตรของโรงเรียน ซึ่ง อบต.ให้งบประมาณสนับสนุน</p> <p>-จัดกิจกรรมส่งเสริมความเป็นไทย</p> <p>-จัดกิจกรรมคุณธรรมนำความรู้ เช่น อบรมสุดสัปดาห์, ออมทรัพย์, เขตทำความสะอาดและเขตบริการอื่นๆ</p>	<p>1. การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้</p> <p>2. การจัดบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติ เต็มศักยภาพ</p> <p>3. การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ในการพัฒนาการศึกษา</p> <p>-จัดทำทะเบียนแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาในท้องถิ่น</p> <p>-ใช้แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาในท้องถิ่น</p> <p>-บริหารจัดการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรระดับสถานศึกษา</p> <p>-จัดเป็นแหล่งวิทยากรในการแสวงหาความรู้และบริการชุมชน</p> <p>-จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน</p>

ตารางที่ 3 กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และ จุดที่ควรพัฒนาโรงเรียนวัดตีหลวง (ต่อ)

แหล่งที่มา	ผู้บริหาร	ครู	นักเรียน	ปัจจัยสนับสนุน
จุดแข็ง	<ol style="list-style-type: none"> <li>ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีภาวะผู้นำ</li> <li>มีความสามารถในการบริหาร จัดการศึกษา สถานศึกษา</li> <li>สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง ระบบการบริหารงานและ พัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบครบวงจร</li> <li>สถานศึกษามีการบริหารและ จัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีการจัดหลักสูตรและกระบวนการ เรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</li> <li>สถานศึกษามีการจัดกิจกรรม ส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย และสถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อม และการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียน พัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>ครูมีคุณธรรม จริยธรรม</li> <li>มีวุฒิ/ความรู้ ความสามารถตรงกับ งานที่รับผิดชอบ ครูมีเพียงพอ</li> <li>หมั่นพัฒนาตนเอง เข้ากับชุมชนได้ดี</li> <li>ครูมีความสามารถในการจัด การเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และเห็นผู้เรียนเป็นสิ่งสำคัญ</li> </ol>	<p>ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และ ค่านิยมที่พึงประสงค์ ผู้เรียนมีจิตสำนึก ในการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน วิชาการ ทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต ผู้เรียน มีนิสัย สุขภาพกายและสุขภาพจิต ที่ดี และผู้เรียนมีสุนทรีย์ภาพและ ลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรีและกีฬา</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>สถานศึกษามีการร่วมมือกันระหว่าง บ้าน องค์กรทางศาสนา วิทยาลัย การอาชีพ สถาบันทางวิชาการ และ องค์กรภาครัฐและเอกชน เพื่อพัฒนา วิธีการเรียนรู้ในชุมชน</li> </ol>
จุดอ่อน			<ol style="list-style-type: none"> <li>ผู้เรียนมีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดได้ตรงอง มีวิสัยทัศน์อยู่ในระดับพอใช้</li> <li>ความรู้และทักษะวิชาการอังกฤษต่ำ</li> <li>ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหา ความรู้ด้วยตนเองรักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองยังมีน้อย</li> </ol>	<p>สถานศึกษามีงบประมาณ วัสดุ - อุปกรณ์ และครุภัณฑ์ไม่เพียงพอ ต่อการพัฒนาคุณภาพ</p>

## ตารางที่ 3 กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และ จุดที่ควรพัฒนาโรงเรียนวัดตีหลวง (ต่อ)

แหล่งที่มา	ผู้บริหาร	ครู	นักเรียน	ปัจจัยสนับสนุน
อุปสรรค			<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้ปกครองมีความสนใจในการดูแล การเรียนของนักเรียนน้อย</li> <li>2. ผู้ปกครองไม่มีรายได้ส่งเสริม สนับสนุน การเรียนของนักเรียน</li> <li>3. ผู้ปกครองมีความรู้ห้อย ไม่สามารถ ให้คำแนะนำการเรียนให้กับนักเรียนได้</li> <li>4. ในชุมชนไม่มีสื่อเทคโนโลยีที่เอื้อ ต่อการเรียนรู้</li> <li>5. ร้านอินเทอร์เน็ตแถวชุมชนส่วนมาก จะเป็นร้านเกมส์ กระทั่งต่อการพัฒนา การศึกษา</li> </ol>	
จุดที่ควรพัฒนา	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้มีแหล่งเรียนรู้ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา อย่างเต็มที่ ตลอดจนการศึกษาเรียนรู้ จากภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยยึดหลักว่า สถานะที่ ทุกแห่งเป็นแหล่งเรียนรู้ และทุกสิ่งที่เป็นสาระแก่ผู้เรียนในการ เปิดโอกาสให้อิสระแก่ผู้เรียนในการ แสวงหาความรู้ ความคิดด้วยการลงมือ ปฏิบัติจริงเพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนา ศักยภาพ</li> </ol>	<p>การจัดการเรียนการสอนโดยเน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญควรมีกิจกรรม หลากหลายและสอดคล้องกับ ความสนใจของผู้เรียน และเปิดโอกาส ให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม และพัฒนาผู้เรียน</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ด้านการปรับตัว เนื่องจากสังคม ในปัจจุบัน มีสิ่งยุ่งยากขึ้น และ ผู้เรียนมีความสามารถในการเรียน การคิด การวิเคราะห์ สังเคราะห์ แก้ปัญหา ตัดสินใจ และวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับพอใช้</li> <li>2. ความรับผิดชอบในการปฏิบัติตน ให้ถูกต้องตามหลักอนามัยที่ดี</li> </ol>	งบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน ตามพันธกิจ

ตารางที่ 3 กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และ จุดที่ควรพัฒนาโรงเรียนวัดติหลง (ต่อ)

แหล่งที่มา	ผู้บริหาร	ครู	นักเรียน	ปัจจัยสนับสนุน
ข้อสรุปจากแบบสอบถามก่อนดำเนินการกิจกรรมของเครือข่ายวิจัย		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การสอนแบบโครงการงาน</li> <li>2. ส่งเสริมให้พัฒนาสื่อในวัตกรรมการเรียนรู้</li> <li>3. แก้ปัญหาเกี่ยวกับงานพิเศษอื่นๆ ที่เข้ามามาก เพื่อให้ครูมีเวลาสำหรับการสอนมากขึ้น</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรเน้นกระบวนการคิดวิเคราะห์</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การสนับสนุนสื่ออุปกรณ์ เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ชีวิตให้กับนักเรียน</li> </ol>



จากตาราง 3 พบว่า โรงเรียนวัดดีหลวง มีกลยุทธ์การพัฒนาสถานศึกษา และผู้บริหารในเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน และท้องถิ่น การพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบครบวงจร การจัดระบบและจัดการข้อมูลสารสนเทศเพื่อการประกันคุณภาพภายใน การนิเทศภายใน การจัดระเฝ้าระวังให้ความช่วยเหลือนักเรียน การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การวิจัยเพื่อพัฒนาองค์กร การพัฒนาครูด้านการจัดทำแผนจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การวิจัยในชั้นเรียน การใช้สื่อเทคโนโลยี การนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ การจัดการความรู้ การสอนแบบโครงการ ซึ่งสถานศึกษามีจุดแข็งคือ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ มีความสามารถในการบริหารจัดการ มีระบบบริหารเป็นระบบครบวงจร มีการจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ กิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนหลากหลาย มีสภาพแวดล้อมและการบริการให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ ครูมีความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ และเพียงพอ เข้ากับชุมชนได้ มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ แต่มีจุดอ่อนคือ นักเรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ คิดวิจารณ์ญาณ คิดไตร่ตรอง มีวิสัยทัศน์พอใช้ ความสามารถภาษาอังกฤษต่ำ ทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนและพัฒนาตนเองน้อย งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ และครุภัณฑ์ไม่เพียงพอ **ซึ่งจุดที่ควรพัฒนา** คือ การส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและนอกสถานศึกษาอย่างหลากหลาย ให้อิสระแก่ผู้เรียนในการแสวงหาความรู้ คิด ลงมือปฏิบัติ ส่วนครูเน้นการจัดการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ การสอนแบบโครงการ การพัฒนาสื่อนวัตกรรม จัดกิจกรรมหลากหลายโดยเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้เรียน ด้านผู้เรียนเกี่ยวกับการปรับตัว ความสามารถในการเรียน การคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ การแก้ปัญหา การตัดสินใจ



ตารางที่ 4 กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และ จุดที่ควรพัฒนาโรงเรียนบ้านชะแม

แหล่งที่มา	ผู้บริหาร	ครู	นักเรียน	ปัจจัยสนับสนุน
กลยุทธ์ การพัฒนา คุณภาพ สถานศึกษา	1. การันเทศภายในโรงเรียน 2. การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการ เพื่อการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ - การจัดระบบบริหาร - การพัฒนาองค์กร 3. การประกันคุณภาพภายใน	1. การพัฒนาบุคลากร - สนับสนุนและส่งเสริมบุคลากร เข้าร่วมการ ประชุม อบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน ศึกษา เอกสาร ศึกษาต่อ ชั้นพื้นฐานและหลักสูตรปฐมวัย	1. การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม 2. การส่งเสริมกิจกรรมนักเรียนตาม หลักเศรษฐกิจพอเพียง 3. ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน 4. การส่งเสริมสุขภาพ 5. การพัฒนาผู้เรียนปฐมวัย - กิจกรรมส่งเสริมพัฒนาการทั้ง 4 ด้าน - กิจกรรมส่งเสริมทักษะทางวิชาการ	1. การปรับปรุงภูมิทัศน์และพัฒนา แหล่งเรียนรู้ 2. การปรับปรุงและพัฒนา ระบบบัญชี การเงิน/พัสดุและสินทรัพย์ 3. การพัฒนาระบบงานสารบรรณ อิเล็กทรอนิกส์และระบบสารสนเทศ 4. การส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น และการใช้แหล่งเรียนรู้ในชุมชน
จุดแข็ง	1. มีโครงสร้างการบริหารงาน ของโรงเรียนที่ชัดเจน 2. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ 3. ผู้บริหารอุทิศตนเป็นแบบอย่าง	1. มีประสบการณ์ 2. มีความรักและผูกพันต่อโรงเรียน 3. มีความเสียสละเวลาให้กับโรงเรียน 4. มีความใกล้ชิดกับชุมชน สามารถ ประสานกับชุมชนให้เข้าร่วมกิจกรรม 5. มีความพร้อมที่จะได้รับการพัฒนา 6. คุรุปฏิบัติตนเหมือนพี่เหมือนน้อง	1. ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรมและ ค่านิยมที่พึงประสงค์ 2. ผู้เรียนมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์และ พัฒนาสิ่งแวดล้อม 3. มีทักษะในการทำงาน รักการ ทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต	1. งบประมาณ - การเบิกจ่ายเงินที่คล่องตัว - การจัดสร้างงบประมาณเพื่อพัฒนา นักเรียนได้อย่างเต็มที่ 2. วัสดุอุปกรณ์ - สถานที่ อาคารเรียน มีความพร้อม เพียงพอและปลอดภัย - วัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ ที่มีขนาดใหญ่ ได้จากการจัดหาและการบริจาค
จุดอ่อน	การมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือผู้ที่เกี่ยวข้องมีน้อย	1. คุรุมีภาระงานซ้ำซ้อน 2. คุรุขาดทักษะด้านเทคโนโลยี และสารสนเทศ การสอนแบบโครงการ และการทำวิจัยในชั้นเรียน	นักเรียนขาดความสามารถในการคิด วิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ การมี วิจากรณญาณ ความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง	1. งบประมาณเงินอุดหนุนรายหัว ค่าใช้จ่ายการศึกษาจำนวนน้อยเพราะ มีนักเรียนน้อย 2. วัสดุ อุปกรณ์ และครุภัณฑ์ ด้านเทคโนโลยีมีน้อยไม่เพียงพอ กับนักเรียน

ตารางที่ 4 กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และ จุดที่ควรพัฒนาโรงเรียนบ้านชะแม (ต่อ)

แหล่งที่มา	ผู้บริหาร	ครู	นักเรียน	ปัจจัยสนับสนุน
โอกาส				<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สังคม: ชุมชนให้ความร่วมมือในด้านร่างกาย</li> <li>2. สังคมให้การสนับสนุนในการพัฒนาโรงเรียน</li> <li>3. มีแหล่งเรียนรู้ด้านวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น ประวัติศาสตร์ และแหล่งท่องเที่ยว</li> <li>4. ได้รับการสนับสนุนแหล่งเรียนรู้เทคโนโลยีจากวิทยาลัยการอาชีพ สมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอ</li> </ol>
อุปสรรค				<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้ปกครองส่วนใหญ่มีอาชีพรับจ้าง ไม่มีเวลาดูแลนักเรียนอย่างเต็มที่</li> <li>2. มีร้านเกมคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต เป็นการรบกวนการเรียนของเด็ก</li> <li>3. ฐานะเศรษฐกิจของชุมชนไม่มั่นคง</li> </ol>

ตารางที่ 4 กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และ จุดที่ควรพัฒนาโรงเรียนบ้านชะแม (ต่อ)

แหล่งที่มา	ผู้บริหาร	ครู	นักเรียน	ปัจจัยสนับสนุน
จุดที่ควรพัฒนา	1. การพัฒนาระบบนิเทศภายใน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การพัฒนาครูให้สามารถจัดการเรียนการสอน และจัดประสบการณ์ ได้หลากหลายแบบบูรณาการ</li> <li>2. ครูควรได้รับการส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน</li> <li>3. พัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ และอุปกรณ์การเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้</li> <li>4. พัฒนาบุคลากรด้าน การทำวิจัย ในชั้นเรียน การสอนแบบโครงการ โดยการรวมกลุ่มและเชิญวิทยากร</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การพัฒนาผู้เรียนในด้านกระบวนการคิดให้รู้จักคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ ให้เหมาะสมกับวัย</li> <li>2. การเรียนแบบรวมชั้น (หลายโรงเรียน ไปเรียนที่โรงเรียนหลัก) หรือรวมบางชั้น (แบ่งการเรียนแต่ละช่วงชั้น ในกลุ่มโรงเรียนที่ตกลงร่วมกัน)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การจัดเตรียมสื่อการเรียนการสอนทางไกลผ่านดาวเทียม</li> <li>2. การจัดกิจกรรมระดมทุนเพื่อหางบประมาณสนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียน</li> </ol>
ข้อสรุปจากแบบสอบถามก่อนดำเนินการกิจกรรมของเครือข่ายวิจัย		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูอบรมโดยต้นสังกัด และองค์กรอื่น ๆ ที่จัด</li> <li>2. ส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมนักเรียนตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง</li> <li>3. การสอนแบบโครงการ</li> <li>4. ส่งเสริมให้พัฒนาสื่อในนวัตกรรมการเรียนรู้อื่นๆ</li> <li>5. ต้องการให้หน่วยงานที่เข้ามาดูแลโครงการพัฒนาครูและนักเรียน</li> <li>6. ไปศึกษาดูงาน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดกิจกรรมการนำภูมิปัญญาในท้องถิ่นมาใช้</li> </ol>	

จากตาราง 4 โรงเรียนบ้านชะแม มีกลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารในเรื่อง การนิเทศภายใน การพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ การประกันคุณภาพภายใน พัฒนาครูเกี่ยวกับการอบรม สัมมนา การพัฒนาหลักสูตร ซึ่งสถานศึกษามีจุดแข็งคือ มีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ และอุทิศตนเป็นแบบอย่าง ครูมีประสบการณ์ รัก ผูกพันกับโรงเรียน เสียสละ เข้ากับชุมชนได้ดี มีความพร้อมที่จะรับการพัฒนาและอยู่กันแบบพี่น้อง แต่มีจุดอ่อนคือ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังน้อย ครูมีภาระงานซ้ำซ้อน ขาดทักษะการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ การสอนแบบโครงการ และการวิจัยในชั้นเรียน และนักเรียนขาดความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ คิดวิจารณ์ญาณ คิดไตร่ตรอง ปัจจัยด้านงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ด้านเทคโนโลยีน้อยไม่เพียงพอ ซึ่งจุดที่ควรพัฒนา คือ ผู้บริหารในเรื่อง การพัฒนาระบบนิเทศภายใน ครูในเรื่องการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลายแบบบูรณาการ การพัฒนาสื่อนวัตกรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การทำวิจัยในชั้นเรียน การสอนแบบโครงการ ส่วนผู้เรียนพัฒนาเกี่ยวกับการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ การเรียนแบบรวมชั้นกับโรงเรียนอื่น



ตารางที่ 5 กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และ จุดที่ควรพัฒนาโรงเรียนสมเด็จเจ้าพระยา

แหล่งที่มา	ผู้บริหาร	ครู	นักเรียน	ปัจจัยสนับสนุน
กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> <li>พัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้</li> <li>บริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาล และใช้รูปแบบการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน</li> <li>ดึงชุมชนและคณะกรรมการสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการสถานศึกษา</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>พัฒนาครูให้มีความรู้                         <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 ศึกษาอบรม ดูงาน ศึกษาแหล่งเรียนรู้</li> <li>1.2 พัฒนาการเรียนการสอนแบบมืออาชีพ                                 <ol style="list-style-type: none"> <li>1.2.1 พัฒนากิจกรรมการเรียนการสอน   <ol style="list-style-type: none"> <li>1.2.2 พัฒนาวัดกรรมหนึ่งห้องเรียนหนึ่งวัดกรรม (ครูสร้างนวัตกรรมอย่างน้อยปีละ 2 ชิ้น)</li> <li>1.2.3 พัฒนาห้องวิชาการและสื่อเทคโนโลยีสำหรับการเรียนรู้จำนวน 1 ห้องเรียน</li> <li>1.2.4 พัฒนาห้องทักษะการคิด</li> </ol> </li> </ol> </li> </ol> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>พัฒนาความสามารถตามความถนัด</li> <li>แข่งขันวิชาการ ยกระดับ คุณภาพนักเรียนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน</li> <li>ยกระดับคุณธรรม จริยธรรม และพัฒนานักเรียนตามวัฒนธรรมไทย</li> <li>พัฒนานักเรียน (ระเบียบ ยาเสพติด สหกรณ์ ประชาธิปไตย ค่ายลูกเสือ - เนตรนารี)</li> <li>พัฒนากิจกรรมทักษะการคิดแบบใช้กระบวนการ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>สภาพดีมีสุข                         <ul style="list-style-type: none"> <li>-ปรับปรุงภูมิทัศน์สภาพแวดล้อมภายนอก</li> <li>-ซ่อมอาคารสถานที่</li> <li>-ห้องเรียนสวยด้วยมือเรา</li> <li>-มีคฤหาสน์มีชีวิต</li> </ul> </li> <li>ห้องสมุดมีชีวิต</li> <li>ห้องพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์</li> <li>ชุมชน</li> </ol>
จุดแข็ง	<ol style="list-style-type: none"> <li>ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม</li> <li>มีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการศึกษา</li> <li>สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง การบริหารและการพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบ</li> <li>มีการบริการและจัดการศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน</li> <li>มีการจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>ครูมีคุณธรรมจริยธรรม และยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพที่พอ</li> <li>มีวุฒิ ความรู้ ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ</li> <li>หมั่นพัฒนาตนเอง</li> <li>มีนวัตกรรมการอ่านออก เขียนได้</li> <li>ครูให้ความสำคัญกับทักษะการคิดวิเคราะห์ให้กับนักเรียน</li> <li>ครูเพียงพอ</li> <li>ครูเข้ากับชุมชนได้ดี</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>ผู้เรียนมีค่านิยมที่พึงประสงค์</li> <li>ผู้เรียนให้ความสำคัญกับคุณธรรม จริยธรรม และพัฒนาสิ่งแวดล้อม</li> <li>มีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต</li> <li>มีความรู้ทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร</li> <li>มีสุขภาพดี สุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>กิจกรรมส่งเสริมคุณภาพการเรียนรู้</li> <li>มีการจัดสภาพแวดล้อมและบริการ</li> <li>มีการบริหารการศึกษาที่มีคุณภาพ</li> <li>คณะกรรมการสถานศึกษาสนับสนุนกิจกรรมในสถานศึกษาเป็นอย่างดี</li> <li>ชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้ที่ดีของนักเรียน</li> </ol>

ตารางที่ 5 กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และ จุดที่ควรพัฒนาโรงเรียนสมเด็จพระโภาสธร (ต่อ)

แหล่งที่มา	ผู้บริหาร	ครู	นักเรียน	ปัจจัยสนับสนุน
จุดแข็ง (ต่อ)			5. มีความสามารถเด่น ทางด้านกีฬา มีสุนทรียภาพด้านดนตรี อนุรักษ์ศิลปะ และภูมิปัญญาท้องถิ่น 6. มีความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยี	
จุดอ่อน	1. ภาระงานของผู้บริหารส่วนใหญ่นับนโยบายโดยตรงจากเขตพื้นที่ จึงต้องทำเอกสารรายงานเขตพื้นที่เป็นประจำทุกวัน 2. เนื่องจากโรงเรียนมี 2 พื้นที่ โดยแบ่งเป็นมัธยมศึกษาและประถมศึกษา แยกจากกัน ทำให้บริหารจัดการยาก	1. ครูมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การเรียนการสอนน้อยส่งผลกระทบต่อจัดกิจกรรมการเรียนรู้ 2. ครูยังไม่สามารถจัดทำงานวิจัยได้ด้วยตนเองได้ 3. การจัดการเรียนการสอน 4. ภาระงานของอาจารย์มีมากเกินไป 5. ครูยังขาดวิธีการนำเสนอมาใช้ 6. ครูยังมีทักษะในการใช้นวัตกรรมที่ยังไม่หลากหลาย 7. สมรรถนะของครูยังขาดวิธีการสอนแบบโครงงานที่นำไปใช้จริง 8. วิทยาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับต่ำ	1. ผู้เรียนมีความสามารถในการวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดได้ตรงอง และวิสัยทัศน์น้อย 2. มีทักษะในการแสวงหาความรู้ ด้วยตนเอง ใฝ่รู้การเรียนรู้ รักการเรียน และพัฒนาตนเองอย่างไม่ต่อเนื่อง 3. นักเรียนบางกลุ่มยังไม่มีความรับผิดชอบ 4. นักเรียนยังมีทักษะด้านภาษาอ่อน 5. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน วิชาภาษาไทย คณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ต่ำ	1. เครื่องมืออุปกรณ์การเรียนในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศยังไม่เพียงพอ ต่อครู/นักเรียน 2. ขาด สื่อ วัสดุ และเครื่องมื่ออุปกรณ์ทางวิทยาศาสตร์ทำให้นักเรียนไม่ผ่านการทดลองจริง
โอกาส		1. ครูมีโอกาสพัฒนาตามนโยบาย ทั้งระบบ ตามกลุ่มประสบการณ์ และศักยภาพความรู้ 2. องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ให้การสนับสนุนในการพัฒนาครูในเรื่อง ICT	1. เรียนฟรี 15 ปี ตามนโยบายของรัฐบาล 2. นักเรียนเข้าถึงแหล่งความรู้ได้หลากหลายช่องทาง 3. มีทุนสนับสนุนให้นักเรียนมีโอกาสในการเรียนมากขึ้น	1. ผู้ปกครองมีความสนใจในการดูแล การเรียนของนักเรียนและให้ความร่วมมือกับโรงเรียนในการพัฒนาโรงเรียน 2. สภาพพื้นที่และสิ่งแวดล้อมเอื้อต่อการเรียนรู้ มีถนน มีความสะดวกในการเดินทางมาเรียนใน

ตารางที่ 5 กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และ จุดที่ควรพัฒนาโรงเรียนสมเด็จพระเจ้าพิยะโคะ (ต่อ)

แหล่งที่มา	ผู้บริหาร	ครู	นักเรียน	ปัจจัยสนับสนุน
โอกาส (ต่อ)				3. กรรมการสถานศึกษาสนับสนุนการศึกษา ชุมชน และหน่วยงานต้นสังกัดส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาโรงเรียน 4. มีผู้ประกอบการสนับสนุนนักเรียนวัดสมเด็จพระเจ้าพิยะโคะสนับสนุนและดำเนินงานประสานงานด้านการศึกษา
อุปสรรค	1. บริบทการเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็วมากเกินไปจนทำให้การบริหารเปลี่ยนแปลงได้ยากหรือมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไม่ได้ยาก			1. ผู้ปกครองบางส่วนมีความรู้ความสามารถในการให้คำแนะนำนักเรียน และจัดสภาพแวดล้อมให้นักเรียน ได้น้อย 2. ผู้ปกครองมีรายได้ไม่เพียงพอต่อการส่งเสริมสนับสนุนนักเรียน
จุดที่ควรพัฒนา	1. พัฒนาการความรู้ด้านทฤษฎีทางการศึกษา	1. การจัดการเรียนการสอน “ปรับการเรียน เปลี่ยนการสอน สู่ครูมืออาชีพ” 2. การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ ตามสภาพจริง 3. การใช้สื่อการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้สอน 4. การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม การเรียนรู้ 5. ภาษาอังกฤษสำหรับครู	1. ผู้เรียนควรได้รับการพัฒนาให้มีความสามารถใน ทักษะการคิดวิเคราะห์และคณิตศาสตร์ 3. พัฒนาการอ่านออกเขียนได้และรักการอ่านวิชาภาษาไทย 4. คำภาษาอังกฤษของนักเรียน 5. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ด้านระเบียบวินัย	



ตารางที่ 5 กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และ จุดที่ควรพัฒนาโรงเรียนสมเด็จเจ้าพระยา (ต่อ)

แหล่งที่มา	ผู้บริหาร	ครู	นักเรียน	ปัจจัยสนับสนุน
จุดที่ควรพัฒนา (ต่อ)		6. การสอนแบบโครงการ เพื่อสร้างจิตวิทยาศาสตร์ และเพื่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน		
ข้อสรุปจากแบบสอบถามก่อนดำเนินการของเครือข่ายวิจัย		<ol style="list-style-type: none"> <li>ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูอบรมโดยต้นสังกัด และองค์กรอื่นๆ ที่จัด</li> <li>ส่งเสริมให้พัฒนาสื่อในนวัตกรรมการเรียนรู้</li> <li>ต้องการให้หน่วยงานที่เข้ามาดูแล ได้ติดตาม นิเทศ กำกับกิจกรรมโครงการพัฒนาครูและนักเรียน</li> <li>ไปศึกษาดูงาน</li> <li>การทำ KM การนำวิธีการจัดกลุ่มแบบให้ผู้ใช้ที่มีความรู้ 5 คนมาเข้ากลุ่ม แลกเปลี่ยนดูพัฒนา</li> <li>การนิเทศติดตามศึกษาอย่างต่อเนื่อง</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>นักเรียนยังไม่เข้าใจหลักการเรียน (เรียนตามครูบอก)</li> </ol>	

จากตาราง 5 โรงเรียนสมเด็จพระเจ้าพะโคะ มีกลยุทธ์การพัฒนา ด้านผู้บริหารคือ การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลและใช้โรงเรียนเป็นฐาน การให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม ในการจัดการศึกษา ด้านครูเกี่ยวกับการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน การพัฒนาการเรียน การสอน การพัฒนานวัตกรรม การพัฒนาห้องวิชาการ ห้องสื่อเทคโนโลยีและห้องทักษะ การคิด ซึ่งสถานศึกษามีจุดแข็งคือ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ มีความสามารถในการบริหารจัดการ มีการบริหารเป็นระบบโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีการจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ที่ เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ครูยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ มีความรู้ความสามารถตรงกับงานที่ รับผิดชอบและเพียงพอ ให้ความสำคัญกับการพัฒนานักเรียนด้านทักษะการคิดวิเคราะห์ และเข้ากับชุมชนได้ดี แต่มีจุดอ่อนคือโรงเรียนแยกพื้นที่ระดับมัธยมศึกษาและประถมศึกษา ทำให้บริหารจัดการยาก ครูปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการสอนน้อย ไม่สามารถจัดทำวิจัยใน ชั้นเรียนด้วยตนเอง ภาระงานมาก ขาดการใช้สื่อและนวัตกรรม ขาดวิธีการสอนแบบโครงงาน นักเรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์ มีวิจารณ์ญาณ คิดไตร่ตรองและวิสัยทัศน์น้อย ทักษะในการแสวงหาความรู้ ใฝ่เรียน และพัฒนาตนเองไม่ ต่อเนื่อง ขาดทักษะทางภาษาไทย ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ ยังไม่ดี และขาดอุปกรณ์การเรียนทางเทคโนโลยีสารสนเทศและทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งจุดที่ ควรพัฒนาคือ ผู้บริหารในเรื่องการพัฒนาองค์ความรู้ด้านการวิจัยทางการศึกษา ครูในเรื่อง การปรับการเรียนเปลี่ยนการสอนสู่ครูมืออาชีพ การประเมินผลการเรียนรู้ตามสภาพจริง การใช้สื่อในการจัดการเรียนรู้ การวิจัยและพัฒนาวัตกรรม การสอนแบบโครงงาน และ การจัดการความรู้ สำหรับนักเรียนในเรื่องทักษะการคิดวิเคราะห์ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน วิชาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ พัฒนาทักษะการอ่านเขียน และคุณลักษณะด้านระเบียบ วินัย

ตารางที่ 6 กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และ จุดที่ควรพัฒนาโรงเรียนวัดนางเหล้า

แหล่งที่มา	ผู้บริหาร	ครู	นักเรียน	ปัจจัยสนับสนุน
กลยุทธ์ การพัฒนา คุณภาพ สถานศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลาง สภพและความต้องการของท้องถิ่น</li> <li>2. จัดหลักสูตรที่ส่งเสริมและตอบสนองต่อความต้องการและศักยภาพของนักเรียน</li> <li>3. มีการนิเทศบุคลากรอย่างต่อเนื่อง</li> <li>4. มีการประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษา</li> <li>5. พัฒนาสถานศึกษาทั้งระบบโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน</li> <li>6. การเพิ่มบทบาทคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน</li> <li>7. การส่งเสริมให้ชุมชนภาคเอกชน และท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการ จัดการศึกษา</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. พัฒนาการจัดการเรียนการสอน ในกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์</li> <li>2. ลดเวลาสอนของครูเพิ่มเวลาเรียนรู้ ด้วยตนเองของนักเรียน ใช้ห้องสมุด หนังสือ สื่อที่มีคุณภาพ และจัดการเรียน การสอนโดยพัฒนาบรรยากาศ ห้องเรียนคุณภาพ</li> <li>3. ใช้ระบบการวัดและประเมินผล โดยประเมินตามสภาพจริงของผู้เรียน</li> <li>4. ปรับการเรียนเปลี่ยนการสอน เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (พัฒนาห้องสมุด การวิจัยชั้นเรียน พัฒนาโครงการงาน)</li> <li>5. ส่งเสริมสุขภาพของครูและบุคลากร ในโรงเรียน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ส่งเสริมสุขภาพและพละกานามัย</li> <li>2. สนับสนุนการแข่งขันวิชาการ</li> <li>3. นำเทคโนโลยีมาเพิ่มคุณภาพ การเรียน</li> <li>4. ปรับปรุงห้องคอมพิวเตอร์และ จัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์</li> <li>5. มีระบบดูแลช่วยเหลือให้นักเรียน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. รณรงค์ให้ประชากรในวัยเรียน ได้เข้าเรียนในระดับปฐมวัยและการ ศึกษาขั้นพื้นฐาน (มีอินเตอร์เน็ต ความเร็วสูง มีห้องเรียน ห้องทดลอง ห้องปฏิบัติการและอุปกรณ์ที่ทันสมัย จัดให้มีศูนย์บริการข้อมูล)</li> <li>2. จัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อม</li> <li>3. ส่งเสริมการออกกำลังกาย กีฬา นันทนาการ และด้านยาเสพติด</li> </ol>
จุดแข็ง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจน</li> <li>2. มีนโยบาย ระเบียบ วิธีปฏิบัติและ กฎเกณฑ์</li> <li>3. ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร</li> <li>4. บริหารจัดการโดยใช้หลักการมีส่วนร่วม และการทำงานเป็นทีม</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. บุคลากรมีศักยภาพ และมี ประสบการณ์ในการจัดการเรียน การสอน/จัดการรวมพัฒนาผู้เรียน อย่างหลากหลาย</li> <li>2. มีการช่วยเหลือดูแลนักเรียนเพื่อ ส่งเสริมการพัฒนาและแก้ปัญหาที่นักเรียน ในทุกด้าน มีกระบวนการที่มีคุณภาพ และประสบความสำเร็จ ได้รับรางวัล</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการจัดกิจกรรมที่หลากหลาย ในการส่งเสริม จริยธรรมและค่านิยม ที่พึงประสงค์</li> <li>2. มีการส่งเสริมสุขภาพกาย สุขภาพจิต ได้ บรรลุเป้าหมาย ผู้เรียนมีคุณภาพ</li> <li>3. ดำเนินกีฬา ดนตรี ศิลปะ</li> <li>4. ความกตัญญู ความซื่อสัตย์</li> <li>5. ความยึดมั่นรักในสถาบัน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการนำสื่อ เทคโนโลยีมาใช้ ในการบริหารและจัดการเรียนการสอน โดยเฉพาะสื่อคอมพิวเตอร์ มีการ ค้นคว้าหาความรู้โดยใช้อินเตอร์เน็ต อย่างทั่วถึง</li> <li>2. โรงเรียนสามารถสร้างนวัตกรรม ในการแข่งขันทางวิชาการของแต่ละ กลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการ แสวงหาความรู้ด้วยตัวเอง</li> </ol>

ตารางที่ 6 กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และ จุดที่ควรพัฒนาโรงเรียนวัดนางเหล้า (ต่อ)

แหล่งที่มา	ผู้บริหาร	ครู	นักเรียน	ปัจจัยสนับสนุน
จุดแข็ง (ต่อ)		<ol style="list-style-type: none"> <li>3. จำนวนบุคลากรมีเพียงพอตามเกณฑ์ของกระทรวงศึกษาธิการ</li> <li>4. ครูทำหน้าที่อย่างเต็มความสามารถเต็มศักยภาพ</li> <li>5. ครูทำงานแบบทีมงานเข้มแข็ง</li> <li>6. ครูตรงตามวุฒิ 80%</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. มีสัมมาคารวะ</li> <li>7. ความประพฤติดีอดออมทรัพย์</li> <li>8. เด่นในวิชาสุศึกษาและพลศึกษา</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. คณะกรรมการสถานศึกษาและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา</li> <li>4. ชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้หรือเป็นชุมชนเข้มแข็ง</li> </ol>
จุดอ่อน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การนิเทศภายในสถานศึกษาที่ยังไม่มีการจัดระบบ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ครูยังขาดอยู่ในหลายกลุ่มสาระการเรียนรู้</li> <li>2. ขาดการวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรม</li> <li>3. ยังขาดการนิเทศติดตามประเมินผล การประชาสัมพันธ์</li> <li>4. ไม่มีการประเมินตามสภาพจริงเพื่อเป็นข้อมูลนำไปพัฒนาต่อไป</li> <li>5. ครูไม่ตรงตามวุฒิ 20%</li> <li>6. ขาดทักษะกระบวนการจัดการเรียนรู้ (ไปอบรมแล้วไม่สามารถนำมาพัฒนาโรงเรียนได้)</li> <li>8. แหล่งเรียนรู้และวิจัย เพื่อพัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษามีน้อย</li> <li>9. ขาดการพัฒนาทางด้านทักษะด้านภาษาอังกฤษ</li> </ol>	<p>คะแนน O-Net ของนักเรียนชั้น ป.6 ยังต้องพัฒนาให้สูงขึ้น</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีงบประมาณไม่เพียงพอ การใช้ยังไม่เป็นไปตามกำหนดโครงการ</li> <li>2. แหล่งศึกษาทางด้าน ICT ยังมีน้อยไม่เพียงพอ ขาดแคลนสาระสนเทศ</li> </ol>

ตารางที่ 6 กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และ จุดที่ควรพัฒนาโรงเรียนวัดนางเหล้า (ต่อ)

แหล่งที่มา	ผู้บริหาร	ครู	นักเรียน	ปัจจัยสนับสนุน
โอกาส				<ol style="list-style-type: none"> <li>ชุมชนให้ความร่วมมือ และสนับสนุนในการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาในทุกด้านอย่างดียิ่ง สมาชิก และมีความต่อเนื่อง</li> <li>สถานศึกษาอยู่ในโครงการโรงเรียนสู่มาตรฐาน ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากชุมชน และสื่อต่างๆ จากหน่วยงานต้นสังกัด</li> </ol>
อุปสรรค		<ol style="list-style-type: none"> <li>หนังสือยังไม่ครบเล่มไม่มีการพัฒนาไม่มีข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>คะแนน O-net ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน</li> <li>ส่งเสริมด้านการอ่านแต่หนังสือยังมีน้อย</li> <li>การคิดวิเคราะห์ ทักษะการคิดวิเคราะห์</li> </ol>	<p>อาคาร สถานที่ ไม่เพียงพอในการจัดแหล่งเรียนรู้ภายในให้ได้สัดส่วนกับจำนวนนักเรียน</p>
จุดที่ควรพัฒนา	<ol style="list-style-type: none"> <li>การพัฒนาองค์ความรู้และแนวปฏิบัติ เรื่อง การจัดระบบการนเทศการศึกษาในสถานศึกษา</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้</li> <li>การวัดและประเมินผลตามแนวปฏิบัติการศึกษา (การประเมินตามสภาพจริง)</li> <li>ทักษะการจัดกระบวนการเรียนรู้ตามกลุ่มสาระ</li> <li>การจัดทำผลงานทางวิชาการเพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะ</li> <li>ภาษาอังกฤษสำหรับครูเพื่อเตรียมตัวสู่อาเซียน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน วิชาหลัก 5 สาระ คือ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และคณิตศาสตร์</li> <li>ทักษะการคิดวิเคราะห์</li> <li>ส่งเสริมการอ่าน</li> </ol>	

จากตารางที่ 6 โรงเรียนวัดนางเหล้า มีกลยุทธ์การพัฒนา ด้านผู้บริหารคือ การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลาง ความต้องการของท้องถิ่น ความถนัดและศักยภาพผู้เรียน การนิเทศภายใน การประกันคุณภาพ การพัฒนาสถานศึกษา โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การเพิ่มบทบาทคณะกรรมการสถานศึกษา การให้ชุมชนและเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ด้านครูคือ พัฒนาการจัดการเรียนการสอนเน้นสาระคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ การเพิ่มเวลาเรียนรู้ด้วยตนเอง การประเมินตามสภาพจริง การปรับการเรียนเปลี่ยนการสอนเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การวิจัยในเรียน การพัฒนาโครงการ มีจุดแข็งคือ มีโครงสร้างบริหารที่ชัดเจน บริหารยึดหลัก ชรรมาภิบาล ใช้หลักการมีส่วนร่วมและทำงานเป็นทีม ครูมีศักยภาพและประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอน มีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่มีประสิทธิภาพ ครูทำงานเป็นทีมที่เข้มแข็งและส่วนใหญ่ตรงตามวุฒิ แต่มีจุดอ่อนคือ ขาดระบบในการนิเทศภายใน ขาดครูในหลายกลุ่มสาระ ขาดการวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมทำให้วิจัยในชั้นเรียนน้อยครูไม่สามารถเลื่อนวิทยฐานะเป็นครูชำนาญการพิเศษ ขาดการประเมินตามสภาพจริง ขาดทักษะการจัดการเรียนรู้ ซึ่งจุดที่ควรพัฒนา คือ ผู้บริหารในเรื่องการพัฒนาองค์ความรู้และแนวปฏิบัติการนิเทศภายในสถานศึกษา ครูในเรื่อง การวิจัยและพัฒนาวัตกรรมการเรียนรู้ การประเมินตามสภาพจริง ทักษะการจัดกระบวนการเรียนรู้ การทำผลงานทางวิชาการและภาษาอังกฤษสำหรับครู สำหรับนักเรียนในเรื่อง การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และคณิตศาสตร์ ทักษะการคิดวิเคราะห์ และการอ่าน

● **ตอนที่ 2 ผลการศึกษาประเด็นที่สถานศึกษากำหนดพัฒนาครูและผู้บริหาร ตามรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก**

จากการที่คณะผู้วิจัยได้ประชุมครูผู้บริหาร และคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนกลุ่มเป้าหมายแต่ละสถานศึกษา ได้ประเด็นพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา รายละเอียดดังตารางที่ 7



ตารางที่ 7 ประเด็นพัฒนาครูและผู้บริหารตามรูปแบบการพัฒนาครู และ ผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก

ประเด็น	โรงเรียน วัดพังก	โรงเรียน บ้านชะแม	โรงเรียน วัดติหลวง	โรงเรียน สมเด็จพระโภาพะโตะ	โรงเรียน วัดนางเหล่า
1. การพัฒนาองค์ความรู้และแนวปฏิบัติ เรื่องการจัดระบบการนิเทศในสถานศึกษา		✓			✓
2. การส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่นในการพัฒนาความรู้		✓	✓		
3. การผลิตสื่อและใช้เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน	✓	✓	✓	✓	✓
4. การจัดการเรียนรู้โดยใช้โครงงาน		✓	✓	✓	
5. กิจกรรมบูรณาการในการจัดการเรียนรู้ ระดับปฐมวัย	✓	✓	✓		
6. การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมโดยใช้โรงเรียน เป็นฐาน	✓		✓		
7. การวิจัยและพัฒนาวัตกรรมการเรียนรู้		✓	✓	✓	✓
8. กิจกรรมพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์	✓	✓	✓	✓	✓
9. การทำผลงานทางวิชาการเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ					✓
10. การวัดผลและประเมินผลตามแนวปฏิรูป การศึกษา (การประเมินตามสภาพจริง)				✓	✓
11. ภาษาอังกฤษสำหรับครู				✓	✓
12. การจัดการระบบการเรียนรู้ ปรับเปลี่ยน การสอนสู่ครูมืออาชีพ				✓	

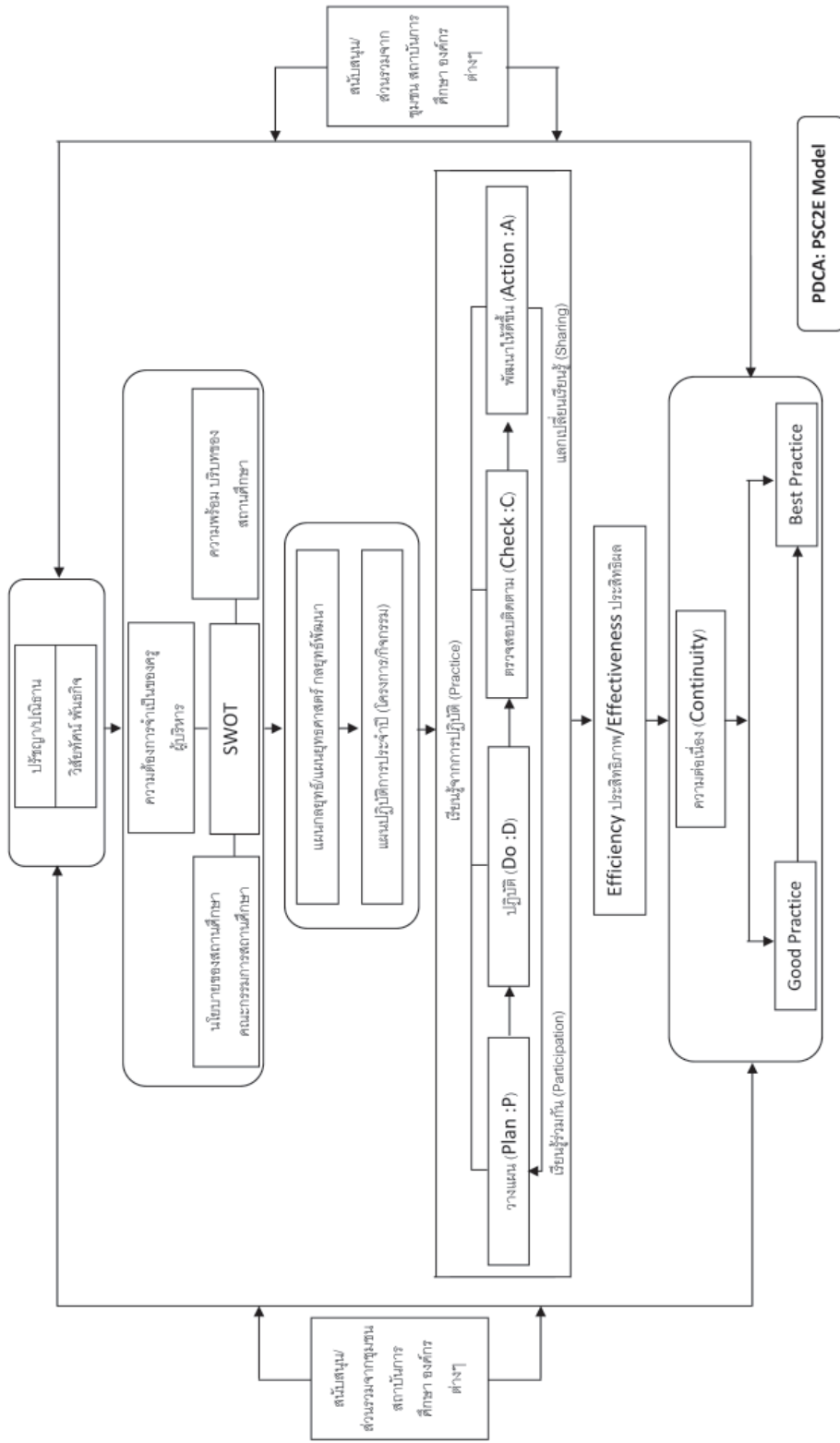
จากตาราง 7 พบว่า ประเด็นที่สถานศึกษาทั้ง 5 แห่ง ต้องการพัฒนา คือ การผลิตสื่อและการใช้เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน การจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ ประเด็นที่สถานศึกษา 4 แห่ง ต้องการพัฒนา คือ การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ และ ประเด็นที่สถานศึกษา 3 แห่ง ต้องการพัฒนา คือ การจัดการเรียนรู้โดยใช้โครงงาน และ กิจกรรมบูรณาการในการจัดการเรียนรู้ระดับปฐมวัย ส่วนประเด็นพัฒนาอื่นเป็นไปตามกลยุทธ์ จุดที่ควรพัฒนาเพื่อแก้ไขจุดอ่อนในสถานศึกษานั้น ๆ

● **ตอนที่ 3 ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารตามรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก**

จากการที่คณะผู้วิจัย และสถานศึกษาได้ร่วมกันสร้างหรือสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ให้มีความเป็นไปได้และเหมาะสมที่สุดก่อนนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิประเมิน ได้รูปแบบพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละสถานศึกษา 4 รูปแบบ และรูปแบบของสถานศึกษาเครือข่ายอีก 1 รูปแบบ รายละเอียดตามแผนภาพประกอบ 4-8

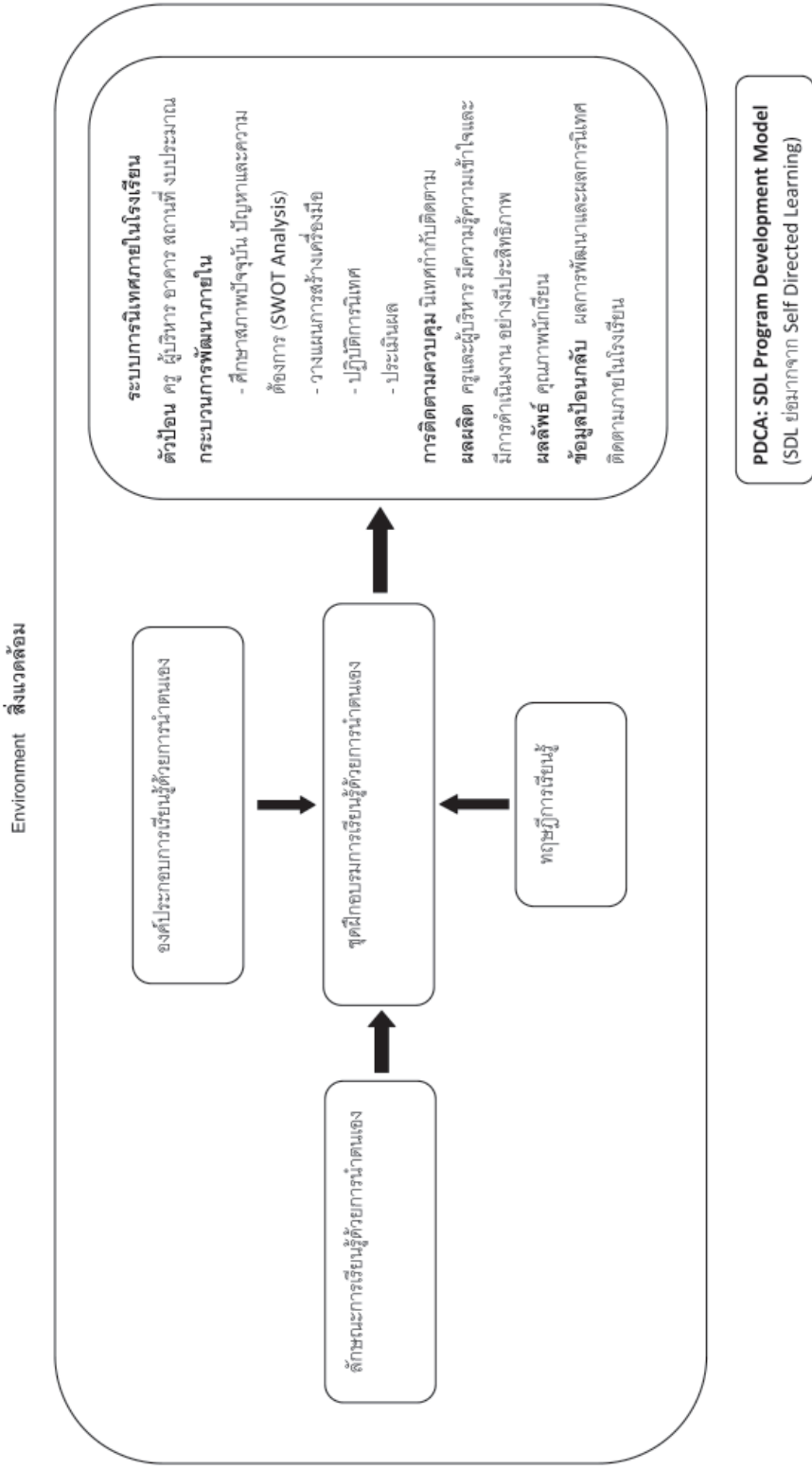


รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กโรงเรียนวัดพังก (ประชาพิทักษ์) และโรงเรียนวัดตีหลวง



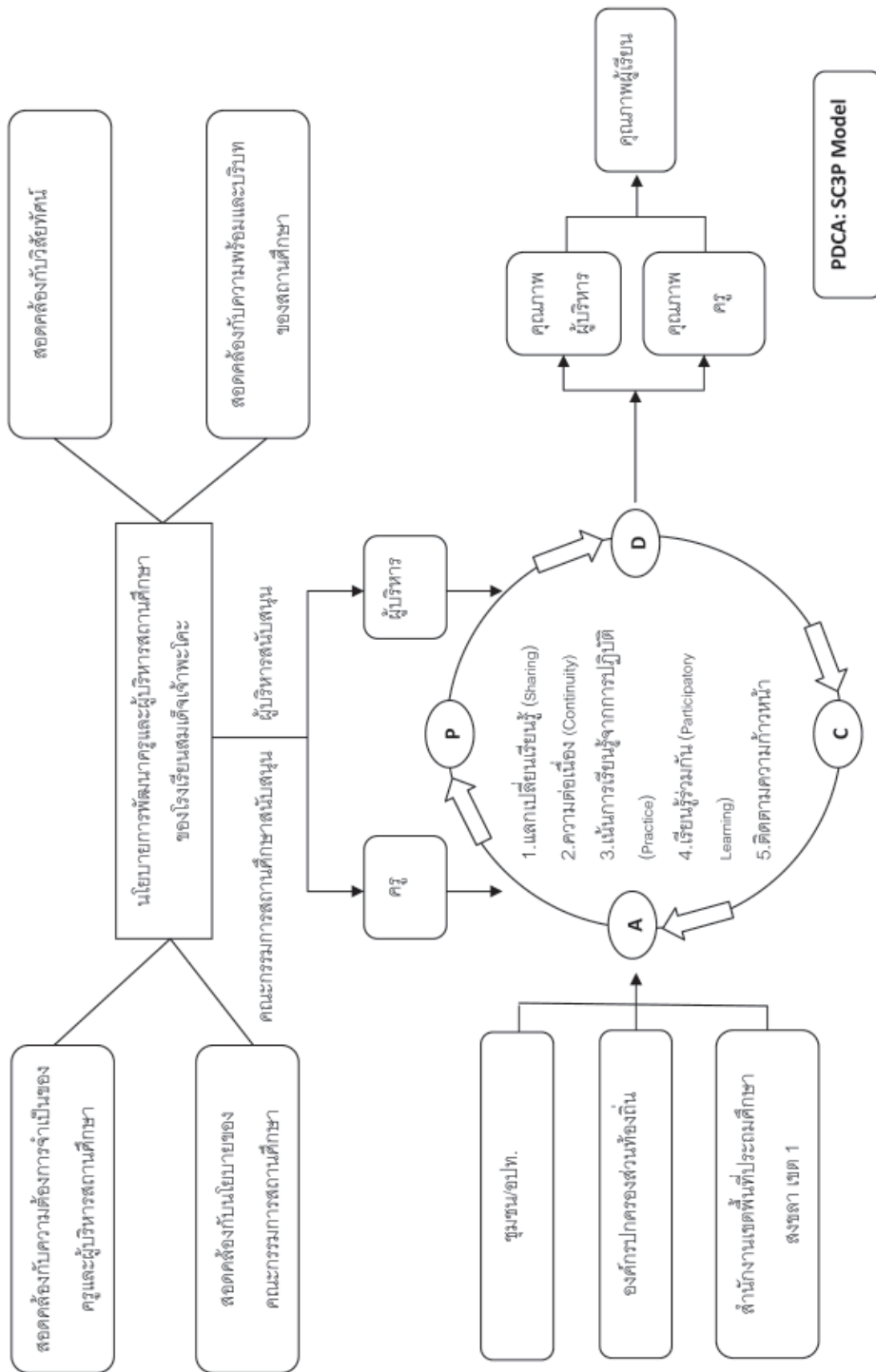
แผนภาพประกอบ 4 รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
 ในโรงเรียนขนาดเล็กของโรงเรียนวัดพังก (ประชาพิทักษ์) และโรงเรียนวัดตีหลวง

รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กโรงเรียนบ้านชะแม



แผนภาพประกอบ 5 รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กของโรงเรียนบ้านชะแม

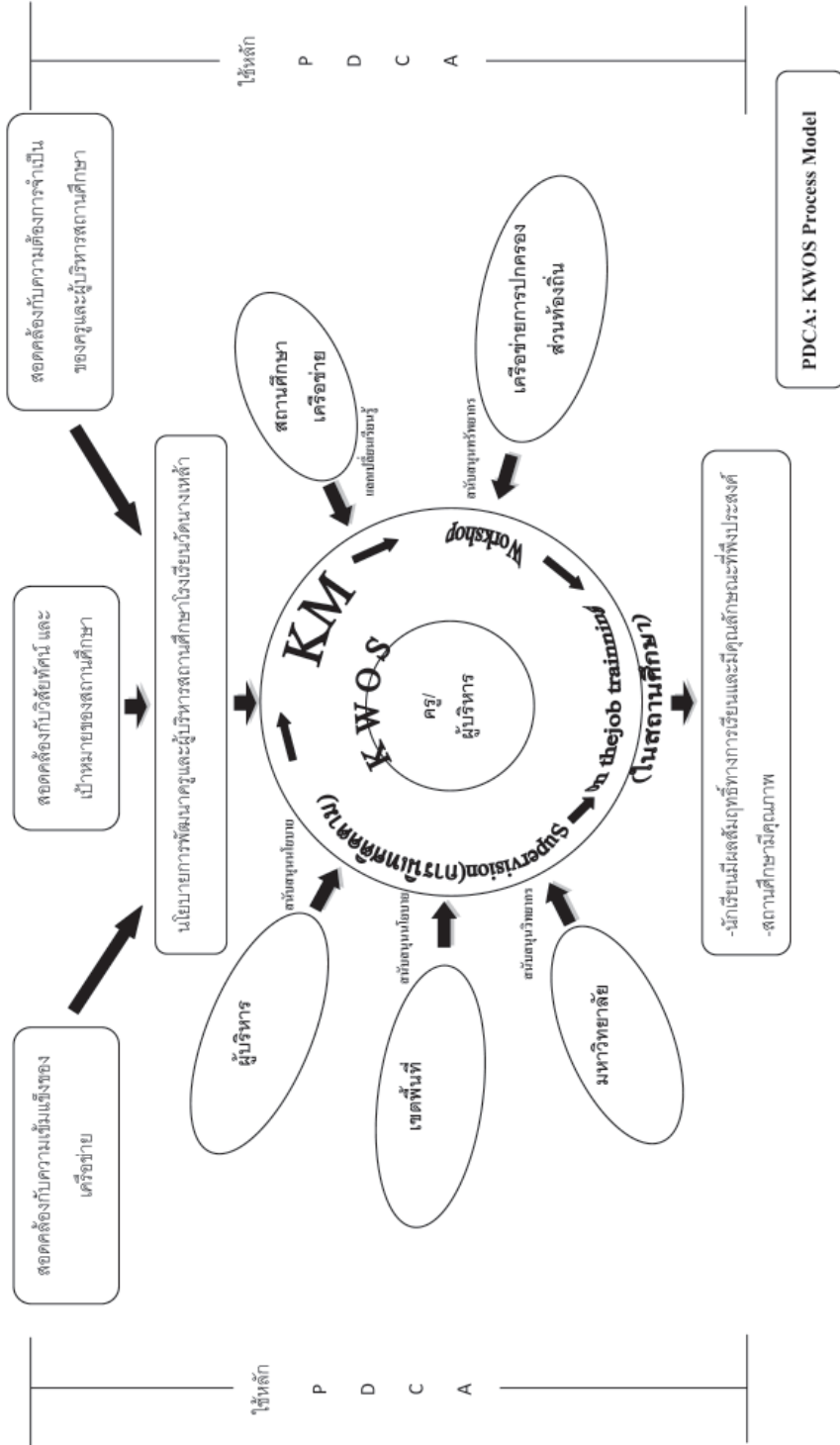
รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กโรงเรียนสมเด็จพระเจ้าพะโคะ



แผนภาพประกอบ 6 รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
ในโรงเรียนขนาดเล็กของโรงเรียนสมเด็จพระเจ้าพะโคะ

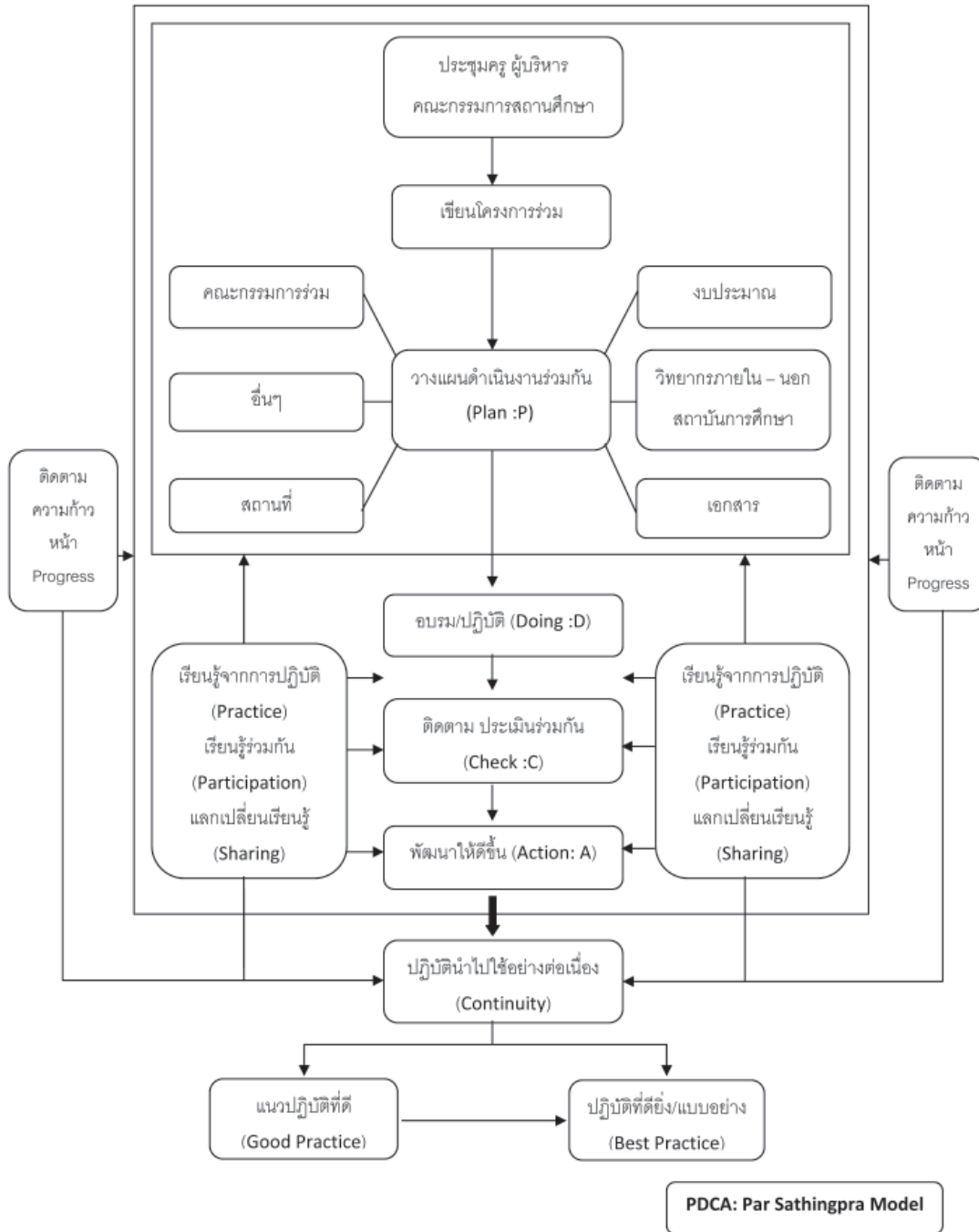


รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กโรงเรียนวัดนางเหล้า



แผนภาพประกอบ 7 รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กของโรงเรียนวัดนางเหล้า

รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา  
แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กของสถานศึกษาเครือข่าย (รูปแบบร่วม)



แผนภาพประกอบ 8 รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
ในโรงเรียนขนาดเล็กของสถานศึกษาเครือข่าย (รูปแบบร่วม)

● ตอนที่ 4 ผลการประเมินคุณภาพรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยผู้ทรงคุณวุฒิ รายละเอียดดังตารางที่ 8-13

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย และ ความหมายของผลการประเมินคุณภาพรูปแบบพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนวัดพังก (ประชาพิทักษ์) และโรงเรียนวัดดีหลวง

รายการ	$\bar{x}$	S.D.	แปลความหมาย
<b>มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ของรูปแบบ ฯ (Feasibility)</b>			
1. รูปแบบมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงในโรงเรียน	4.200	.837	มาก
2. รูปแบบมีความเป็นไปได้ในการสร้างความร่วมมือระหว่างผู้เกี่ยวข้อง	3.800	.447	มาก
3. รูปแบบมีความเป็นไปได้ในการจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการดำเนินงาน	3.600	.548	มาก
<b>ภาพรวมด้านความเป็นไปได้ของรูปแบบ</b>	<b>3.867</b>	<b>.380</b>	<b>มาก</b>
<b>มาตรฐานด้านความเหมาะสมของรูปแบบ (Appropriateness)</b>			
4. รูปแบบมีความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก	3.800	.447	มาก
5. รูปแบบมีความเหมาะสมกับความสามารถพื้นฐานของครูและผู้บริหาร	4.000	.000	มาก
6. รูปแบบมีความเหมาะสมกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษา	4.000	.707	มาก
7. รูปแบบมีความเหมาะสมกับแนวทางการประกันคุณภาพการศึกษา	4.000	.707	มาก
8. รูปแบบมีความเหมาะสมกับการพัฒนาทักษะวิชาชีพครูแก่ครูและผู้บริหาร	3.600	.548	มาก
<b>ภาพรวมด้านความเหมาะสมของรูปแบบ</b>	<b>3.880</b>	<b>.438</b>	<b>มาก</b>
<b>ภาพรวมของทุกด้าน</b>	<b>3.875</b>	<b>.364</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 8 พบว่าผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กของโรงเรียนวัดพังก (ประชาพิทักษ์) และโรงเรียนวัดดีหลวงจากผู้ทรงคุณวุฒิโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.875$ ) เมื่อพิจารณาแต่ละมาตรฐานการประเมิน พบว่า มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ของรูปแบบอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.867$ ) ทั้งในประเด็นความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบไปใช้ปฏิบัติจริงในโรงเรียน การสร้างความร่วมมือระหว่างผู้เกี่ยวข้อง และการจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการดำเนินงาน สำหรับมาตรฐานความเหมาะสมของรูปแบบอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.880$ ) ทั้งในประเด็นความเหมาะสมกับ บริบทของโรงเรียน ความสามารถพื้นฐานของครูและผู้บริหาร แนวทางปฏิบัติการศึกษา แนวทางการประกันคุณภาพการศึกษา และ การพัฒนาทักษะวิชาชีพครูและผู้บริหาร



**ตารางที่ 9** ค่าเฉลี่ย และ ความหมายของผลการประเมินคุณภาพรูปแบบพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนบ้านชะแม

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความหมาย
<b>มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ของรูปแบบ ฯ (Feasibility)</b>			
1. รูปแบบมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงในโรงเรียน	4.000	.707	มาก
2. รูปแบบมีความเป็นไปได้ในการสร้างความร่วมมือระหว่างผู้เกี่ยวข้อง	3.400	.548	มาก
3. รูปแบบมีความเป็นไปได้ในการจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการดำเนินงาน	3.600	.548	มาก
<b>ภาพรวมด้านความเป็นไปได้ของรูปแบบ</b>	<b>3.667</b>	<b>.527</b>	<b>มาก</b>
<b>มาตรฐานด้านความเหมาะสมของรูปแบบ (Appropriateness)</b>			
4. รูปแบบมีความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก	3.800	.837	มาก
5. รูปแบบมีความเหมาะสมกับความสามารถพื้นฐานของครูและผู้บริหาร	4.000	.000	มาก
6. รูปแบบมีความเหมาะสมกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษา	4.000	.707	มาก
7. รูปแบบมีความเหมาะสมกับแนวทางการประกันคุณภาพการศึกษา	3.800	1.095	มาก
8. รูปแบบมีความเหมาะสมกับการพัฒนาทักษะวิชาชีพครูแก่ครูและผู้บริหาร	4.000	.707	มาก
<b>ภาพรวมด้านความเหมาะสมของรูปแบบ</b>	<b>3.920</b>	<b>.642</b>	<b>มาก</b>
<b>ภาพรวมของทุกด้าน</b>	<b>3.825</b>	<b>.590</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 9 พบว่าผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กของโรงเรียนบ้านชะแมจากผู้ทรงคุณวุฒิโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.825$ ) เมื่อพิจารณาแต่ละมาตรฐานการประเมิน พบว่ามาตรฐานด้านความเป็นไปได้ของรูปแบบอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.667$ ) ทั้งในประเด็นความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบไปใช้ปฏิบัติจริงในโรงเรียน และการจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการดำเนินงาน ส่วนการสร้างความร่วมมือระหว่างผู้เกี่ยวข้องอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับมาตรฐานความเหมาะสมของรูปแบบอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.920$ ) ทั้งในประเด็น



ความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน ความสามารถพื้นฐานของครูและผู้บริหาร แนวทางปฏิรูปการศึกษา แนวทางการประกันคุณภาพการศึกษา และ การพัฒนาทักษะวิชาชีพครูและผู้บริหาร

**ตารางที่ 10** ค่าเฉลี่ย และ ความหมายของผลการประเมินคุณภาพรูปแบบพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนสมเด็จพระเจ้าพะโคะ

รายการ	$\bar{x}$	S.D.	แปลความหมาย
<b>มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ของรูปแบบ (Feasibility)</b>			
1. รูปแบบมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงในโรงเรียน	4.200	.447	มาก
2. รูปแบบมีความเป็นไปได้ในการสร้างความร่วมมือระหว่างผู้เกี่ยวข้อง	4.400	.548	มาก
3. รูปแบบมีความเป็นไปได้ในการจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการดำเนินงาน	4.200	.447	มาก
<b>ภาพรวมด้านความเป็นไปได้ของรูปแบบ</b>	<b>4.267</b>	<b>.279</b>	<b>มาก</b>
<b>มาตรฐานด้านความเหมาะสมของรูปแบบ (Appropriateness)</b>			
4. รูปแบบมีความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก	4.200	.447	มาก
5. รูปแบบมีความเหมาะสมกับความสามารถพื้นฐานของครูและผู้บริหาร	4.200	.447	มาก
6. รูปแบบมีความเหมาะสมกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษา	4.200	.447	มาก
7. รูปแบบมีความเหมาะสมกับแนวทางการประกันคุณภาพการศึกษา	4.200	.447	มาก
8. รูปแบบมีความเหมาะสมกับการพัฒนาทักษะวิชาชีพครูแก่ครูและผู้บริหาร	4.000	.000	มาก
<b>ภาพรวมด้านความเหมาะสมของรูปแบบ</b>	<b>4.160</b>	<b>.219</b>	<b>มาก</b>
<b>ภาพรวมของทุกด้าน</b>	<b>4.200</b>	<b>.227</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 10 พบว่าผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กของโรงเรียนสมเด็จพระเจ้าพะโคะจากผู้ทรงคุณวุฒิโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.200$ ) เมื่อพิจารณาแต่ละมาตรฐานการประเมินพบว่า มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ของรูปแบบอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.267$ ) ทั้งใน

ประเด็นความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบไปใช้ปฏิบัติจริงในโรงเรียน การสร้างความร่วมมือระหว่างผู้เกี่ยวข้อง และการจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการดำเนินงาน สำหรับมาตรฐานความเหมาะสมของรูปแบบอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.160$ ) ทั้งในประเด็นความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน ความสามารถพื้นฐานของครูและผู้บริหาร แนวทางปฏิรูปการศึกษา แนวทางการประกันคุณภาพการศึกษา และ การพัฒนาทักษะวิชาชีพครูและผู้บริหาร

**ตารางที่ 11** ค่าเฉลี่ย และ ความหมายของผลการประเมินคุณภาพรูปแบบพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนวัดนางเหล้า

รายการ	$\bar{x}$	S.D.	แปลความหมาย
<b>มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ของรูปแบบ ฯ (Feasibility)</b>			
1. รูปแบบมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงในโรงเรียน	4.400	.548	มาก
2. รูปแบบมีความเป็นไปได้ในการสร้างความร่วมมือระหว่างผู้เกี่ยวข้อง	4.000	.707	มาก
3. รูปแบบมีความเป็นไปได้ในการจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการดำเนินงาน	3.800	.447	มาก
<b>ภาพรวมด้านความเป็นไปได้ของรูปแบบ</b>	<b>4.067</b>	<b>.494</b>	<b>มาก</b>
<b>มาตรฐานด้านความเหมาะสมของรูปแบบ (Appropriateness)</b>			
4. รูปแบบมีความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก	4.200	.447	มาก
5. รูปแบบมีความเหมาะสมกับความสามารถพื้นฐานของครูและผู้บริหาร	4.000	.707	มาก
6. รูปแบบมีความเหมาะสมกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษา	4.000	.707	มาก
7. รูปแบบมีความเหมาะสมกับแนวทางการประกันคุณภาพการศึกษา	4.200	.447	มาก
8. รูปแบบมีความเหมาะสมกับการพัฒนาทักษะวิชาชีพครูแก่ครูและผู้บริหาร	4.000	.000	มาก
<b>ภาพรวมด้านความเหมาะสมของรูปแบบ</b>	<b>4.080</b>	<b>.363</b>	<b>มาก</b>
<b>ภาพรวมของทุกด้าน</b>	<b>4.075</b>	<b>.360</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 11 พบว่าผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กของโรงเรียนวัดนางเหล้าจากผู้ทรงคุณวุฒิโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.075$ ) เมื่อพิจารณาแต่ละมาตรฐานการประเมิน พบว่ามาตรฐานด้านความเป็นไปได้ของรูปแบบอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.067$ ) ทั้งในประเด็นความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบไปใช้ปฏิบัติจริงในโรงเรียน การสร้างความร่วมมือระหว่างผู้เกี่ยวข้อง และการจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการดำเนินงาน สำหรับมาตรฐานความเหมาะสมของรูปแบบอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.080$ ) ทั้งในประเด็นความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน ความสามารถพื้นฐานของครูและผู้บริหาร แนวทางปฏิบัติการศึกษา แนวทางการประกันคุณภาพการศึกษา และ การพัฒนาทักษะวิชาชีพครูและผู้บริหาร

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย และ ความหมายของผลการประเมินคุณภาพรูปแบบพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาของ สถานศึกษาเครือข่าย (รูปแบบรวม)

รายการ	$\bar{x}$	S.D.	แปลความหมาย
<b>มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ของรูปแบบ (Feasibility)</b>			
1. รูปแบบมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงในโรงเรียน	4.200	.447	มาก
2. รูปแบบมีความเป็นไปได้ในการสร้างความร่วมมือระหว่างผู้เกี่ยวข้อง	4.400	.548	มาก
3. รูปแบบมีความเป็นไปได้ในการจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการดำเนินงาน	4.000	1.000	มาก
<b>ภาพรวมด้านความเป็นไปได้ของรูปแบบ</b>	<b>4.200</b>	<b>.605</b>	<b>มาก</b>
<b>มาตรฐานด้านความเหมาะสมของรูปแบบ (Appropriateness)</b>			
4. รูปแบบมีความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก	4.400	.548	มาก
5. รูปแบบมีความเหมาะสมกับความสามารถพื้นฐานของครูและผู้บริหาร	4.000	.000	มาก
6. รูปแบบมีความเหมาะสมกับแนวทางการปฏิบัติการศึกษา	4.000	.707	มาก
7. รูปแบบมีความเหมาะสมกับแนวทางการประกันคุณภาพการศึกษา	4.000	.707	มาก
8. รูปแบบมีความเหมาะสมกับการพัฒนาทักษะวิชาชีพครูแก่ครูและผู้บริหาร	4.000	.000	มาก
<b>ภาพรวมด้านความเหมาะสมของรูปแบบ</b>	<b>4.080</b>	<b>.363</b>	<b>มาก</b>
<b>ภาพรวมของทุกด้าน</b>	<b>4.125</b>	<b>.442</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 12 พบว่าผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กของสถานศึกษาเครือข่าย (รูปแบบร่วม) จากผู้ทรงคุณวุฒิโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.125$ ) เมื่อพิจารณาแต่ละมาตรฐาน การประเมิน พบว่า มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ของรูปแบบอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.200$ ) ทั้งในประเด็นความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบไปใช้ปฏิบัติจริงในโรงเรียน การสร้างความร่วมมือระหว่างผู้เกี่ยวข้อง และการจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการดำเนินงาน สำหรับ มาตรฐานความเหมาะสมของรูปแบบอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.080$ ) ทั้งในประเด็นความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน ความสามารถพื้นฐานของครูและผู้บริหาร แนวทางปฏิบัติการศึกษา แนวทางการประกันคุณภาพการศึกษา และ การพัฒนาทักษะวิชาชีพครูและผู้บริหาร

**ตารางที่ 13** ค่าเฉลี่ย และ ความหมายของผลการประเมินคุณภาพรูปแบบพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาของแต่ละสถานศึกษา และ สถานศึกษาเครือข่าย โดยภาพรวม

รูปแบบการพัฒนาครู และผู้บริหาร	ด้านความเป็นไปได้ (Feasibility)		ด้านความเหมาะสม ของรูปแบบ (Appropriateness)		ภาพรวม ของทุกด้าน	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
โรงเรียนวัดพังกและ โรงเรียนวัดดีหลวง	3.867 (มาก)	.380	3.880 (มาก)	.438	3.875 (มาก)	.364
โรงเรียนบ้านชะแม	3.667 (มาก)	.527	3.920 (มาก)	.642	3.825 (มาก)	.590
โรงเรียนสมเด็จพระเจ้าพะโคะ	4.267 (มาก)	.279	4.160 (มาก)	.219	4.200 (มาก)	.227
โรงเรียนวัดนางเหล้า	4.067 (มาก)	.494	4.080 (มาก)	.363	4.075 (มาก)	.360
สถานศึกษาเครือข่าย (รูปแบบร่วม)	4.200 (มาก)	.605	4.080 (มาก)	.363	4.125 (มาก)	.442

จากตาราง 13 พบว่าผลการประเมินคุณภาพรูปแบบพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กของโรงเรียนวัดพังก (ประชาพิทักษ์) โรงเรียนวัดดีหลวง โรงเรียนบ้านชะแม โรงเรียนสมเด็จพระเจ้าพะโคะ โรงเรียนวัดนางเหล้า และสถานศึกษาเครือข่าย พบว่า โดยภาพรวม มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ และ มาตรฐานด้านความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก

● **ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อการปรับปรุงรูปแบบพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก**

**5.1 ข้อเสนอแนะรูปแบบพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดพังก (ประชาพิทักษ์) และโรงเรียนวัดดีหลวง**

- 1) ควรระบุ : กลไก/กระบวนการในกลยุทธ์การสร้าง การมีส่วนร่วม และสำคัญอื่นๆ เช่น KS, Outcome จัดตามข้อที่ 1
- 2) เป็นรูปแบบบริหารตามปกติในปัจจุบัน รูปแบบยังไม่ค่อยชัดเจน ควรอธิบายให้ชัดเจน แต่ละขั้นทำอะไร อย่างไร โดยเฉพาะให้ขยายความ PDCA แต่ละขั้นให้ชัดเจน
- 3) ต้องกำหนดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานให้ชัดเจน
- 4) การจัดทำโครงการและกิจกรรมเป็นงานปกติของโรงเรียน ควรเลือกโครงการกิจกรรมที่โรงเรียนต้องการพัฒนา และเขียนแนวปฏิบัติให้ชัดเจน
- 5) รูปแบบที่นำเสนอใช้ได้ เพราะ เป็นกระบวนการ on the job training แต่ผลลัพธ์ที่คาดหวังยังไม่ชัดเจน
- 6) Model นี้สามารถใช้ได้กับทุกโครงการ/กิจกรรม แต่ต้องชี้ให้เห็นผลลัพธ์ที่ชัดเจน
- 7) คำสำคัญ มากเกินไปควรตัดคำที่ไม่จำเป็นออก

**5.2 ข้อเสนอแนะรูปแบบพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนบ้านชะแม**

- 1) ควรปรับ Model ให้เห็นการดำเนินงานอย่างไร เพื่อแสดง Outcome ให้ชัดเจนต้องแสดงให้เห็นที่มาก่อนได้ชุดพัฒนาตนเอง แล้วเกิดผลอะไร environment ในรูปแบบหมายถึงอะไร
- 2) รูปแบบ และสาระการนิเทศภายในควรชัดเจน เข้าใจตรงกันทั้งองค์กร
- 3) กระบวนการพัฒนาตนเอง มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานอย่างไรกระบวนการยังไม่ชัดเจน
- 4) การกำหนดรูปแบบการนิเทศ ควรคำนึงถึงบุคลากรของโรงเรียนด้านความรู้ความสามารถ และเวลาในการทำการนิเทศ

- 5) ควรกำหนดตารางการนิเทศให้ชัดเจน
- 6) การนิเทศไม่เป็นทางการ จะได้ผลมากน้อยเพียงไร ที่ผ่านมาได้ผลไม่ดีเท่าที่ควรการนิเทศติดตามผลควรประเมินผลเป็นระยะสั้นๆ เพื่อการพัฒนา เนื่องจากบุคลากรมีน้อย เวลาจำกัด
- 7) คำสำคัญในรูปแบบ กับคำสำคัญในคำอธิบายรูปแบบไม่สอดคล้องกัน
- 8) ชุดฝึกอบรมต้องมีมาตรฐานผ่านการกลั่นกรองของผู้ทรงคุณวุฒิ แต่ละสาขา

### 5.3 ข้อเสนอแนะรูปแบบพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสมเด็จพระเจ้าพะโคะ

- 1) Model ยังไม่แสดงถึง “นวัตกรรมที่พัฒนา”
- 2) ควรเพิ่มรายละเอียดกลไก/การจัดการ ให้ครอบคลุม ทั้ง 5 หลักการ
- 3) ควรอธิบาย Model ให้ชัดเจนว่าในแต่ละองค์ประกอบมีความเชื่อมโยงกันอย่างไร มีขั้นตอนดำเนินงานอย่างไร
- 4) กระบวนการ PDCA ขับเคลื่อนรูปแบบ SC3P กระบวนการยังไม่ชัดเจน
- 5) ขยายขั้นที่ 4-5 ให้ชัดเจน ขั้นที่ 4 ร่วมกันสร้างนวัตกรรม ขั้นที่ 5 นำเสนอเป็นรายบุคคลยังสับสนว่าคืออะไร
- 6) ต้องมีการตรวจสอบนวัตกรรม ว่ามีประสิทธิภาพหรือไม่ มีข้อบกพร่องอย่างไรก่อนที่จะสรุปเป็นแนวปฏิบัติ
- 7) รูปแบบดีนำไปใช้ได้ดี โดยเน้นความร่วมมือ/ความต่อเนื่องและตรวจสอบความก้าวหน้า
- 8) ควรคัดเลือกแกนนำที่ได้รับการยอมรับ และศรัทธา จากผู้บริหารและคณะครู
- 9) เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ควรให้ผู้ปกครองนักเรียน ชุมชน ได้มีโอกาสร่วมวิพากษ์

### 5.4 ข้อเสนอแนะรูปแบบพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดนางเหล้า

- 1) ใน Model น่าจะเพิ่มชุมชน/ปราชญ์ท้องถิ่น /ภูมิปัญญาท้องถิ่น เข้ามาเชื่อมกับหลักสูตรการเรียนการสอน นำไปสู่การออกแบบกิจกรรมแล้วจัดเก็บความรู้
- 2) ควรอธิบายกระบวนการจัดการเรียนรู้ KM โรงเรียนทำอะไร ความรู้ที่มีประโยชน์กับครูและผู้บริหาร

3) จะเน้นอะไร ชั้นที่ 3 การจัดระบบความรู้ของครูและผู้บริหาร ควรบอกด้วยว่ามีใครมาให้ความรู้หรือความรู้ได้มาอย่างไร ชั้นที่ 6 การนิเทศควรบอกให้ชัดว่าใครเป็นผู้นิเทศ ติดตามผล ประเมินผล เพราะจะได้ นำผลการนิเทศไปปฏิบัติ ปรับปรุงพัฒนางาน ให้มีประโยชน์ยิ่งขึ้น

4) รูปแบบดี แต่เป้าหมายในการพัฒนางาน ไม่ระบุชัดเจน การพัฒนาจึงไม่ชัดเจนกลไกยังไม่ชัดเจน ทำให้การวัดประเมินผล การตรวจสอบ จะไม่ชัดเจน

5) กำหนดรูปแบบการสอนงานให้ชัดเจน จัดแบบไหน ถ้าทำได้จะเกิดประโยชน์มาก ซึ่งเป็นหนึ่งในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมหาวิทยาลัยต้องเป็นพี่เลี้ยง

6) ในการดำเนินงานตามรูปแบบต้องจัดทำปฏิทินการดำเนินงานที่แน่นอน

7) การทำ KM เป็นเรื่องที่น่าสนใจ แต่เป็นเรื่องที่ค่อนข้างยากต้องอาศัยศักยภาพของบุคลากรในโรงเรียนที่สามารถเป็นแกนนำหลัก

8) การ Coaching เพื่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาตนเอง พัฒนางาน เป็นเรื่องสำคัญทำได้จะดีมาก

### 5.5 ข้อเสนอแนะรูปแบบพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาของสถานศึกษาเครือข่าย (รูปแบบร่วม)

1) โครงการ/กิจกรรมที่ดำเนินการในแต่ละรูปแบบของแต่ละโรงเรียนต้องก่อให้เกิดประสิทธิผลแก่ผู้เรียน คือ ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ควรปรากฏในรูปแบบของโรงเรียนด้วย

2) ต้องแจกแจงคำสำคัญใน Model ให้ชัดเจน เช่น Par และมีอีกหลายส่วนในคำสำคัญที่ควรตัดออก

3) ใน Model น่าจะต้องเพิ่ม keyword เช่น เครือข่าย ปรับหัวข้อใน Model ให้สื่อให้ชัดเจน เช่น อื่นๆ สถานที่ เอกสาร หมายถึงอะไร

4) ควรเพิ่มชุมชนลงในรูปแบบ และการประชุมควรระบุสถานศึกษาเครือข่าย

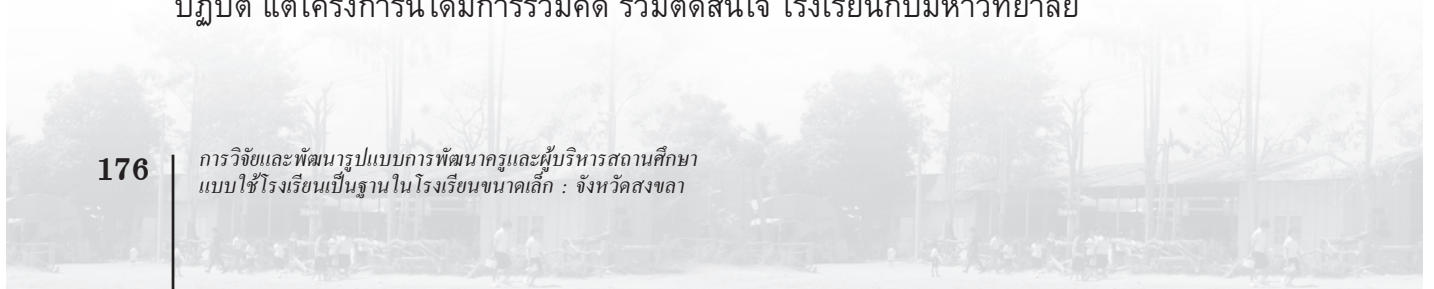
5) เห็นด้วยกับรูปแบบนี้สอดคล้องกับหลักของการประกันคุณภาพการศึกษา

### 5.6 ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

1) โครงการวิจัยนี้ดี มีระยะ 3 ปี เน้นการมีส่วนร่วมในการคัดเลือกสาระ มีระบบการติดตาม ช่วยเหลือจากมหาวิทยาลัย

2) การดำเนินงานขอให้เปิดใจ ให้ครู ชุมชนได้แสดงความคิดเห็น

3) โครงการบางโครงการจะละลายหายไป เพราะมาจากข้างบนสั่งให้ทำ/ปฏิบัติ แต่โครงการนี้ได้มีการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ โรงเรียนกับมหาวิทยาลัย



4) รูปแบบที่เสนอมามีความเป็นไปได้ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ เพราะเกิดจากความต้องการของสถานศึกษา เป็นรูปแบบการปฏิบัติงานที่นำไปสู่แบบอย่างกับสถานศึกษาอื่นได้ แต่ต้องมีการปรับเพื่อให้สมบูรณ์ขึ้น

5) การนำรูปแบบไปใช้ ต้องกำหนดโครงการ/กิจกรรม มีกระบวนการดำเนินการอย่างไรต้องทำให้ชัดเจน

6) การดำเนินโครงการวิจัยนี้ทำให้มีการสร้างเครือข่ายเกิดขึ้นระหว่างมหาวิทยาลัยโรงเรียน ชุมชน ผู้นำชุมชน องค์กรชุมชน และองค์กรเอกชน

7) ในการนำรูปแบบไปใช้ต้อง คำนึงถึงตัวแปรแทรกซ้อน เช่น การโอนย้ายของผู้บริหารจำนวนครูลดลง

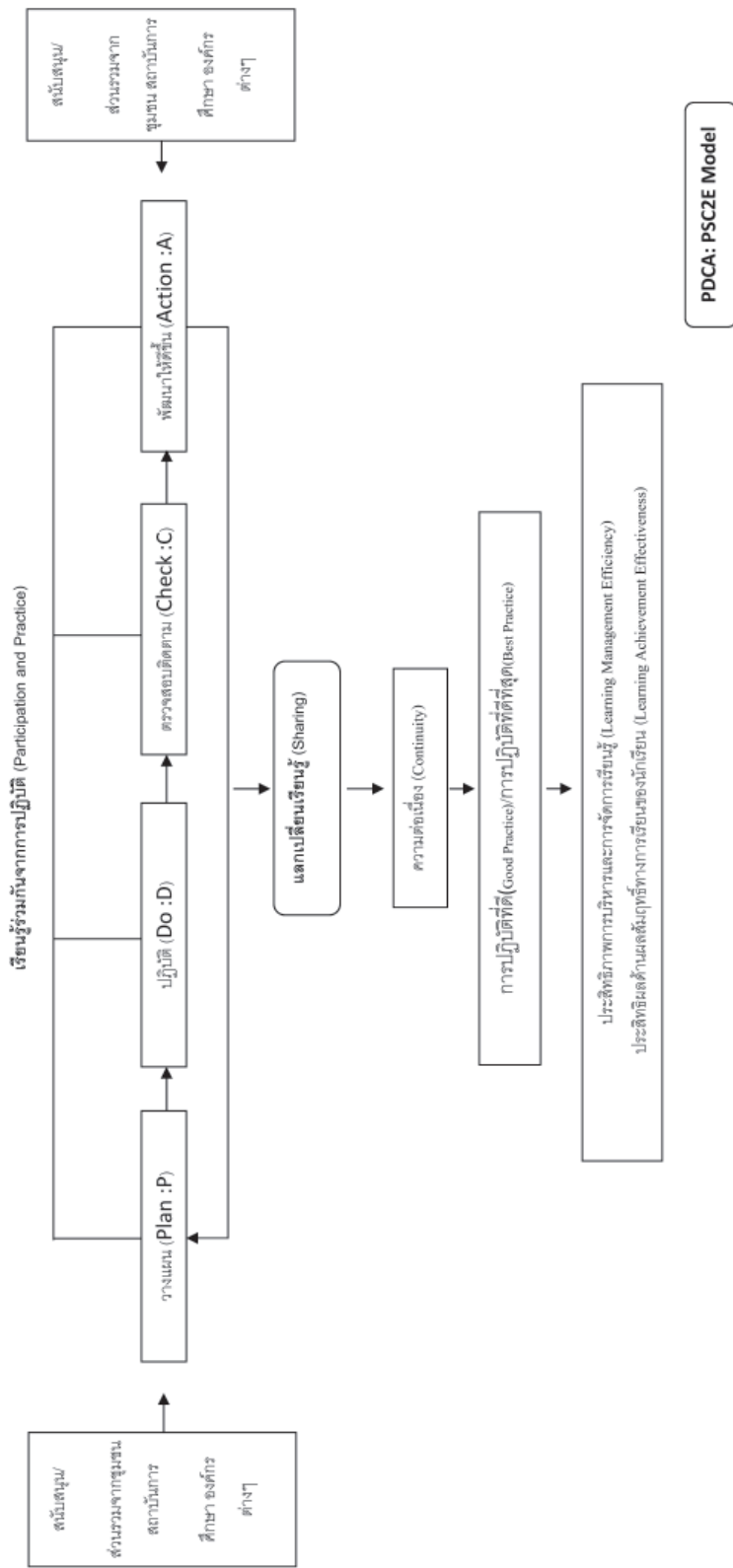
8) รูปแบบเมื่อได้นำไปทดลองใช้ ในระยะที่ 2-3 มีการปรับให้เหมาะสม โรงเรียนในกลุ่มเป้าหมายก็สามารถเลือกรูปแบบของโรงเรียนอื่น หรือเขตพื้นที่อาจจะนำไปใช้กับโรงเรียนขนาดเล็กอื่นๆ

● **ตอนที่ 6 ผลการปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารตามรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เข้าร่วมประชุม**

จากที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้ประเมินคุณภาพของรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก และข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ และ ผู้เข้าร่วมประชุม จึงได้ทำการปรับปรุงรูปแบบพัฒนาครูและผู้บริหาร ได้รูปแบบรายละเอียดตามแผนภาพประกอบ 9-13



รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก  
โรงเรียนวัดพังก ตำบลสนามชัย และโรงเรียนวัดดีหลวง ตำบลดีหลวง อำเภอสทิงพระ จังหวัดสงขลา

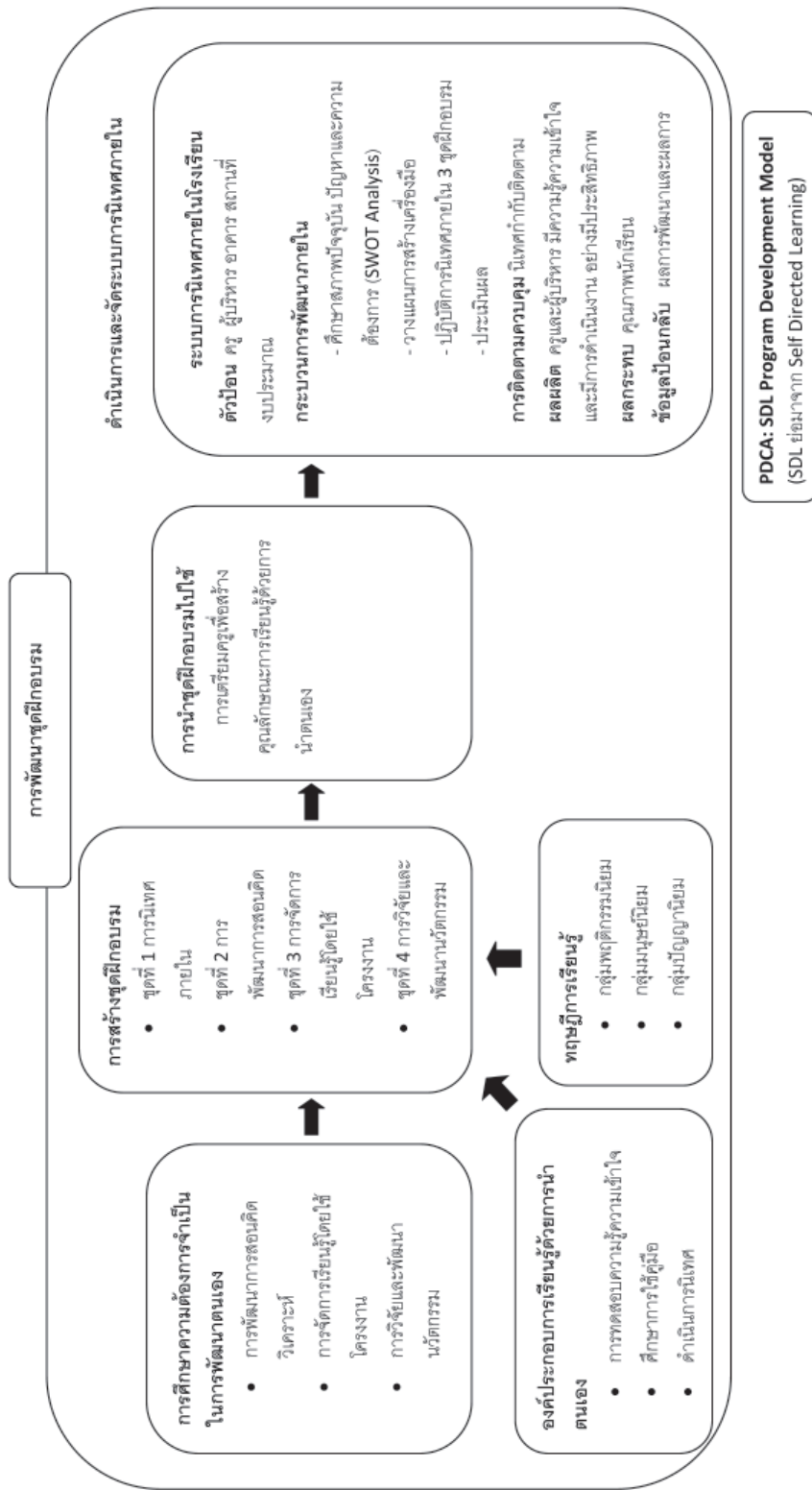


แผนภาพประกอบ 9 รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
ในโรงเรียนขนาดเล็กของโรงเรียนวัดพังก (ประชาพิทักษ์) และโรงเรียนวัดดีหลวง

จากแผนภาพประกอบ 9 รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กของโรงเรียนวัดพังก (ประชาพิทักษ์) และโรงเรียนวัดดีหลวง ได้กำหนดชื่อรูปแบบ PDCA: PSC2E ซึ่งเน้นการมีส่วนร่วมของสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชน และองค์กรต่างๆ โดยใช้กระบวนการ PDCA มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และการเรียนรู้ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการเรียนรู้ ประสิทธิภาพด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เกิดแนวปฏิบัติที่ดี



รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กโรงเรียนบ้านชะแอม

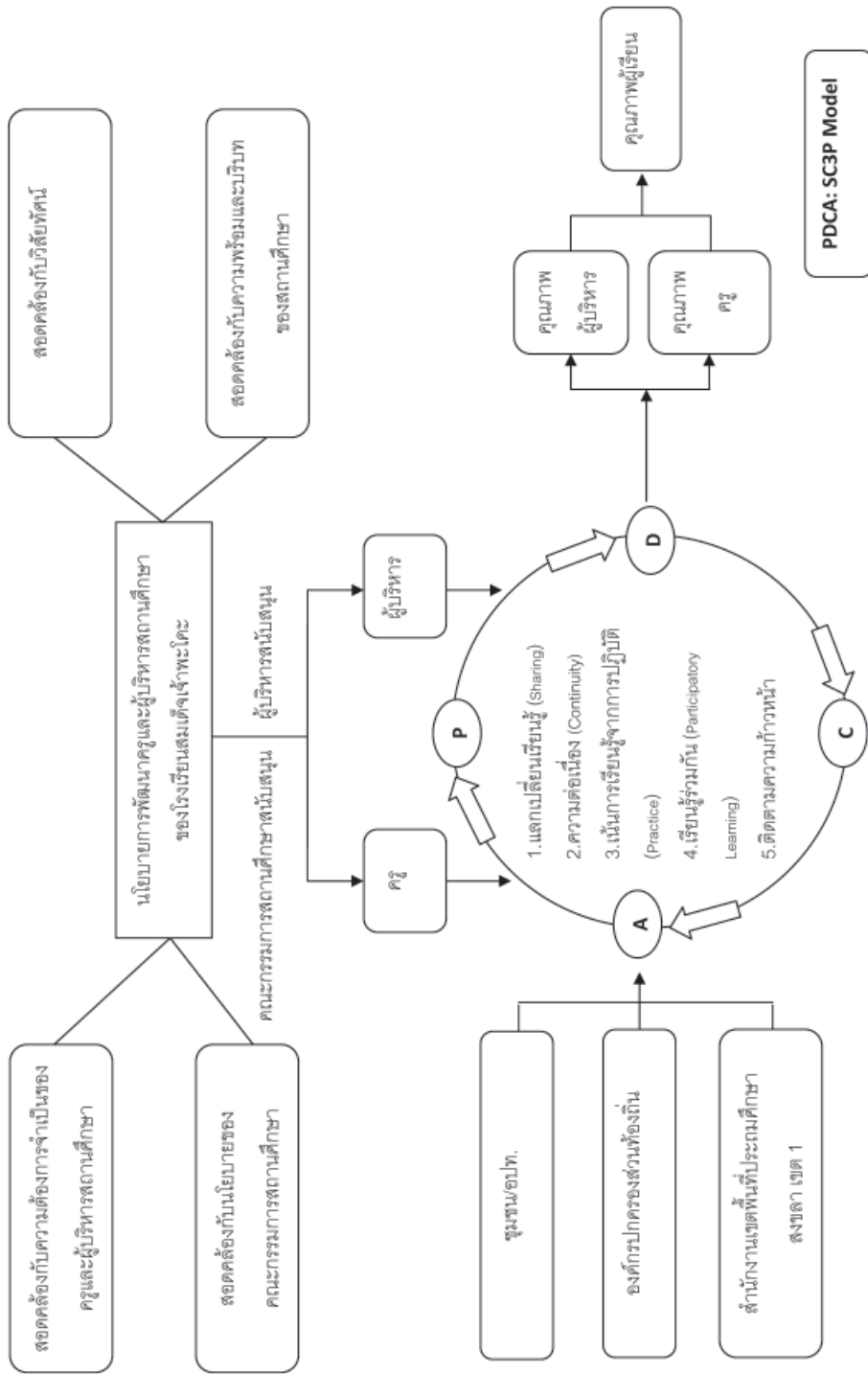


แผนภาพประกอบ 10 รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในโรงเรียนขนาดเล็กของโรงเรียนบ้านชะแอม

จากแผนภาพประกอบ 10 รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กของโรงเรียนบ้านชะแม ได้กำหนดชื่อรูปแบบ PDCA: SDL Program Development เน้นการพัฒนาชุดฝึกอบรม ด้วยวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง ใช้ระบบการนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วม โดยคำนึงถึงผลผลิตด้านครูและผู้บริหารที่จะส่งผลกระทบต่อคุณภาพนักเรียน



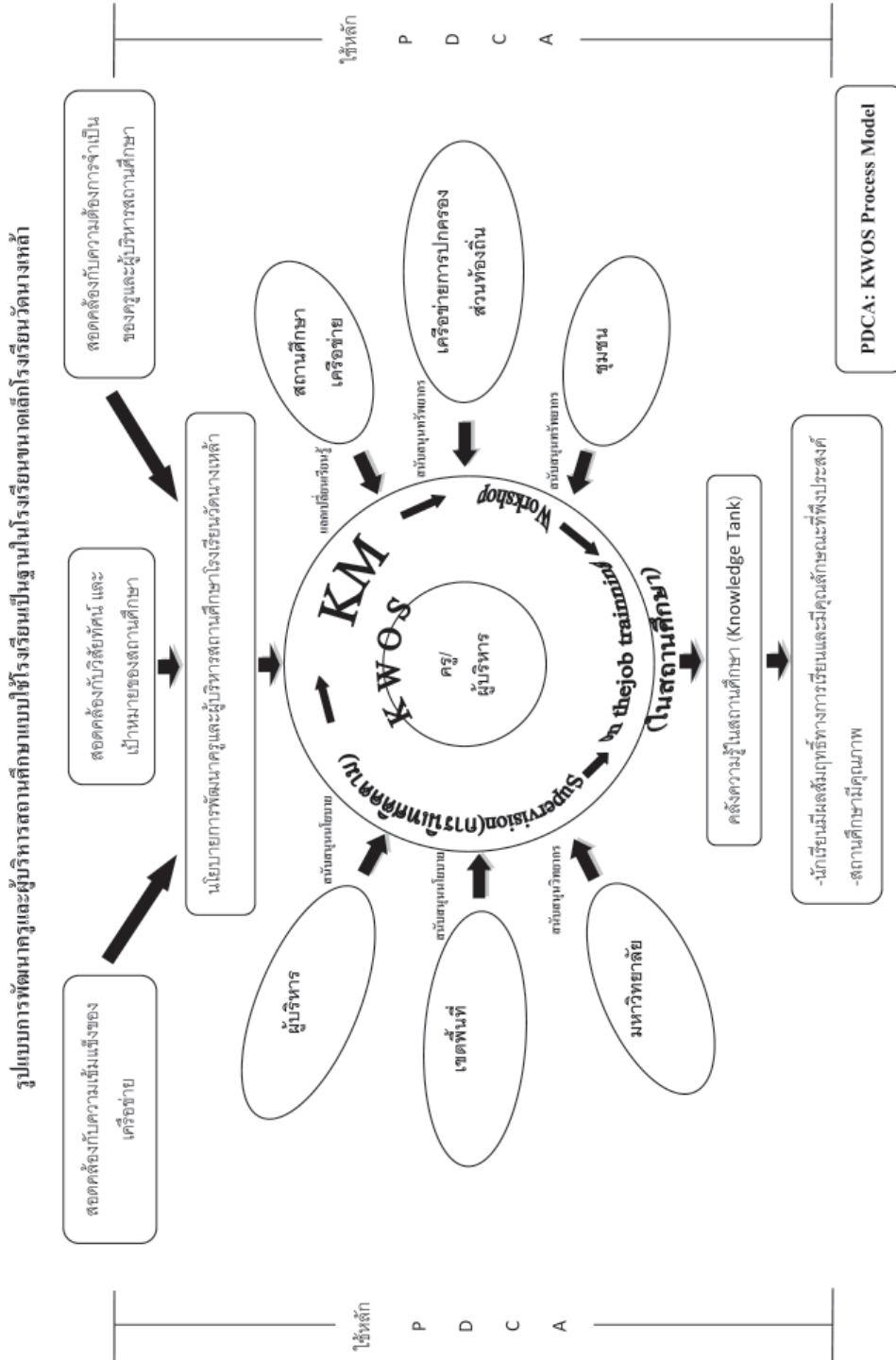
รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นโรงเรียนขนาดเล็กโรงเรียนสมเด็จเจ้าพระโต๊ะ



แผนภาพประกอบ 11 รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
ในโรงเรียนขนาดเล็กของโรงเรียนสมเด็จเจ้าพระโต๊ะ

จากแผนภาพประกอบ 11 รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กของโรงเรียนสมเด็จพระเจ้าพะโคะ ได้กำหนดชื่อรูปแบบ PDCA: SC3P เน้นกระบวนการพัฒนาตามวงจรพัฒนาคุณภาพ เรียนรู้แบบมีส่วนร่วม เรียนรู้จากการปฏิบัติที่ต่อเนื่อง เกิดนวัตกรรมการพัฒนางานจากเครือข่ายความร่วมมือ ทั้งภายในและภายนอก





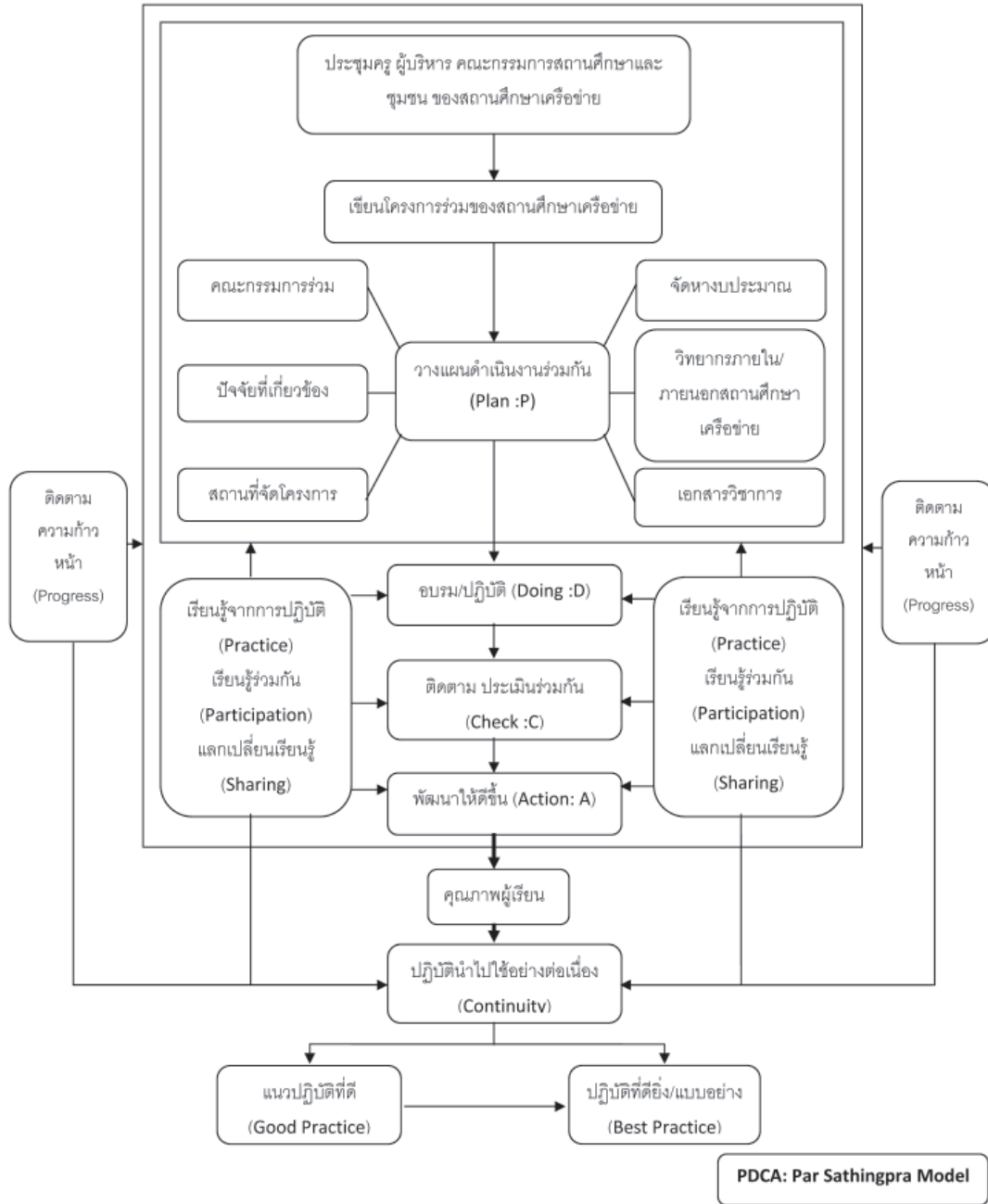
แผนภาพประกอบ 12 รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
ในโรงเรียนขนาดเล็กของโรงเรียนวัดนางเหล้า

จากแผนภาพประกอบ 12 รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กของโรงเรียนวัดนางเหล้า ได้กำหนดชื่อรูปแบบ PDCA: KWOS Process ยึดหลักการมีส่วนร่วม มีการเรียนรู้ร่วมกัน เรียนรู้จากสภาพจริง โดยใช้ระบบพี่เลี้ยงและการสอนงานจากเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดนวัตกรรมซึ่งเป็นคลังความรู้ในสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อคุณภาพ การจัดการศึกษา





รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา  
โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กของสถานศึกษาเครือข่าย (รูปแบบร่วม)



แผนภาพประกอบ 13 รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
ในโรงเรียนขนาดเล็กของสถานศึกษาเครือข่าย (รูปแบบร่วม)

จากแผนภาพประกอบ 13 รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กของสถานศึกษาเครือข่าย (รูปแบบร่วม) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาสงขลา เขต 1 ได้กำหนดชื่อรูปแบบ PDCA: Par Sathingpra เน้นการสร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายการเรียนรู้ของสถานศึกษาทั้ง 5 แห่ง โดยให้ทุกสถานศึกษามีส่วนร่วม มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นกระบวนการคุณภาพที่มีความต่อเนื่อง ส่งผลต่อการสร้างแนวปฏิบัติที่ดีต่อสถานศึกษาเครือข่าย

● **ตอนที่ 7 แผนปฏิบัติการของสถานศึกษาในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้น**

**7.1 แผนปฏิบัติการของสถานศึกษาในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กของโรงเรียนวัดพังกก (ประชาพิทักษ์) และโรงเรียนวัดดีหลวง ปี พ.ศ. 2554-2555 ดังรายละเอียดตาราง 14-19**

ซึ่งการดำเนินการมีดังนี้

**ขั้นการวางแผน (P)** โดยดำเนินกิจกรรม การมีส่วนร่วมและเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Participation and Practice)

1. ครูและผู้บริหารในสถานศึกษาร่วมกันวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น โดยการทำ SWOT Analysis เรื่องการพัฒนาบุคลากร
2. ครูและผู้บริหารร่วมกันกำหนดแผนงาน/กิจกรรม ร่วมกัน โดยคำนึงถึงความเหมาะสมของสถานศึกษา
3. วางแผนการจัดกิจกรรมต่างๆ ตามแผนที่กำหนดไว้ในข้อ 2 หลังจากขั้นตอนนี้ โรงเรียนได้โครงการ ดังรายละเอียด

### รายละเอียดโครงการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก

ชื่อสถานศึกษา โรงเรียนวัดพังก (ประชาพิทักษ์) ชื่อผู้บริหาร ดร.อุดม แก้วสระโร

กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการพัฒนา  ครู  ผู้บริหาร

จำนวนโครงการ 3 โครงการ จำนวนงบประมาณรวม 25,000 บาท

ตารางที่ 14 รายละเอียดโครงการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ของโรงเรียนวัดพังก (ประชาพิทักษ์)

โครงการ ที่	ชื่อโครงการ	หลักการ/เหตุผล	วัตถุประสงค์	สาระที่ต้องการ พัฒนา	จำนวน กลุ่มเป้าหมาย	จำนวน/ ระยะเวลา	งบ ประมาณ	ผลที่คาดหวัง จะได้รับ
1.	การจัดกิจกรรม พัฒนาทักษะ การคิดวิเคราะห์	การคิดวิเคราะห์เป็นสิ่งจำเป็น ในการเรียนรู้ ปัจจุบัน เพราะการคิด วิเคราะห์ สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ในการดำเนินชีวิตให้สำเร็จลุล่วงได้ การที่นักเรียนสามารถคิดวิเคราะห์ได้ ต้องอาศัยครูสอนที่มีความรู้และทักษะ ในการจัดกิจกรรม จึงมีโครงการพัฒนา ทักษะการคิดวิเคราะห์ขึ้น เพื่อจะได้นำ ไปใช้กับนักเรียนต่อไป	1. เพื่อครูผู้สอน จะได้มีแนวทางการ จัดการเรียน การสอน โดยเน้นการคิด วิเคราะห์ไปใช้ กับนักเรียน 2. เพื่อออกแบบ การจัดกิจกรรม การคิดวิเคราะห์ ได้	-ภาษาไทย -คณิตศาสตร์ -วิทยาศาสตร์ -สังคมศึกษา ศาสนาและ วัฒนธรรม	ครูผู้สอนสาระ ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และสังคมศึกษา โรงเรียน วัดพังก	พฤศจิกายน 2554- กันยายน 2555	งบประมาณ จำนวน 10,000	ครูที่สอนกลุ่มสาระ ภาษาไทยคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์และ สังคมศึกษา โรงเรียน วัดพังก พัฒนา การเรียนการสอน โดยเน้นการคิดวิเคราะห์ ทำให้นักเรียน คิดวิเคราะห์เป็น และ ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ สูงขึ้น

### วิธีดำเนินการ (Do)

1. จัดเวทีให้ครูแต่ละกลุ่มสาระได้แก่ ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ได้เรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ การสอนคิดวิเคราะห์ อาจมีผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกเข้าร่วมด้วย
2. จัดตั้งทีมครูแกนนำ ในแต่ละกลุ่มสาระ
3. ให้ความรู้และเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ ด้านการจัดการเรียนรู้ของแต่ละกลุ่ม สาระ โดยมีวิทยากรแกนนำทั้งภายนอกและภายในสถานศึกษา
  - 3.1 เทคนิคการเรียนรู้แบบเชิงรุก (Active learning) และเรียนรู้จาก การปฏิบัติ
  - 3.2 เปิดโอกาสให้ครูที่เข้าร่วมโครงการได้ปฏิบัติการเรียนรู้ด้วยตนเอง
  - 3.3 ให้ครูทุกคนได้จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นทักษะการคิดวิเคราะห์ ในกลุ่มสาระที่ตนเองรับผิดชอบอย่างน้อยคนละ 5 แผน
  - 3.4 ให้ครูได้ทดลองอย่างน้อย 1 แผน

### การตรวจสอบ (Check)

4. จัดให้มีการนำเสนอร่วมกันในแต่ละกลุ่มสาระ ผลการทดลองใช้วิธีการ จัดการเรียนรู้ ตามแผนที่ออกแบบ และร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้
5. ทุกขั้นตอนของการดำเนินงานให้มีกระบวนการนิเทศและพี่เลี้ยง

### การปรับปรุง (Action)

6. ให้ครูทุกคนได้ปรับปรุงแผนการจัดการเรียนรู้ เพื่อการสอนคิดและเผยแพร่ ในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา

ตารางที่ 15 รายละเอียดโครงการผลิตสื่อ และใช้สื่อเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนของโรงเรียนวัดพังก (ประชาพิทักษ์)

โครงการ ที่	ชื่อโครงการ	หลักการ/เหตุผล	วัตถุประสงค์	สาระที่ต้องการ พัฒนา	จำนวน/ กลุ่มเป้าหมาย	จำนวน/ ระยะเวลา	งบ ประมาณ	ผลที่คาดหวัง จะได้รับ
2.	การผลิตสื่อ และใช้สื่อเพื่อ พัฒนาการเรียนรู้ ของผู้เรียน	สื่อการเรียนการสอนเป็นตัวช่วยให้ ผู้เรียนมีความสนใจ และทำให้ผู้สอน สะดวกยิ่งขึ้น	1. เพื่อให้ผู้เรียน มีความรู้และ เข้าใจได้ ดงทน ยิ่งขึ้น 2. รู้จักค้นคว้า หาความรู้ได้ด้วย ตนเอง 3. เพื่อยก ผลสัมฤทธิ์ทาง การเรียนรู้ ให้สูงขึ้น	ภาษา ต่างประเทศ	ป.4-ป.6	30คน/ปี ภาคศึกษาน 2554- กันยายน 2555	5,000	1. ผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนสูงขึ้น 2. นักเรียนมีทักษะ ค้นคว้าหาความรู้ ด้วยตนเอง

### **ขั้นดำเนินการ (Do)**

1. จัดเวทีให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องการผลิตสื่อและใช้สื่อเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยมีครูในสถานศึกษาเครือข่าย หรือผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมด้วย
2. ให้ครูแต่ละคนที่เข้าร่วมโครงการได้ฝึกใช้ IT โดยเฉพาะการใช้ Website และ การใช้คอมพิวเตอร์
3. มอบหมายคนให้ครูแต่ละคนร่วมกันรับผิดชอบการหาความหมายและการออกเสียงจากคำ และประโยค ซึ่งคำและประโยคที่ต้องการหาได้จาก การกำหนดร่วมกันของครูในกลุ่มสาระภาษาอังกฤษ
4. รวบรวมความหมายและการออกเสียงของคำและประโยค มาจัดทำเป็น เอกสารประกอบการสอน ความหมาย และการออกเสียงของครูกลุ่มสาระภาษาอังกฤษ

### **ขั้นตรวจสอบ (Check)**

5. ให้ผู้ทรงคุณวุฒิช่วยตรวจสอบ ความเหมาะสมของเอกสาร ความหมาย และการออกเสียงของคำและประโยค

### **ขั้นปรับปรุง (Action)**

6. ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
7. เผยแพร่และทำความเข้าใจร่วมกันในกลุ่มครูผู้สอนกลุ่มสาระภาษาอังกฤษ

ตารางที่ 16 รายละเอียดโครงการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนวัดพังก (ประชาพิทักษ์)

โครงการ ที่	ชื่อโครงการ	หลักการ/เหตุผล	วัตถุประสงค์	สาระที่ต้องการ พัฒนา	จำนวน กลุ่มเป้าหมาย	จำนวน/ ระยะเวลา	งบ ประมาณ	ผลที่คาดหวัง จะได้รับ
3.	การบริหาร จัดการแบบ มีส่วนร่วมโดย ใช้โรงเรียน เป็นฐาน	ในอดีตที่ผ่านมาโรงเรียนยังไม่ได้นำเอา ศักยภาพของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับ การศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมสนับสนุน ในการจัดการศึกษาและให้ความร่วมมือ ในการพัฒนาโรงเรียนในด้านต่าง ๆ	เพื่อให้ทุกฝ่าย ที่เกี่ยวข้องกับ การจัดการศึกษา ได้มีส่วนร่วมและ ให้ความร่วมมือ ในการจัดการศึกษา ในด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน	การมีส่วนร่วม ในการจัดการศึกษา ด้านการบริหาร และจัดการศึกษา ด้านส่งเสริม สนับสนุน งบประมาณและ การเงินและด้าน การส่งเสริม สนับสนุน ทรัพยากร การศึกษา	1. ผู้บริหาร 2. ครู 3. กรรมการ สถานศึกษา 4. อบต. 5. ผู้ปกครอง 6. ผู้นำชุมชน	พฤศจิกายน 2554- กันยายน 2555	10,000	1.  ทำให้ทราบข้อมูล เกี่ยวกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2.  เป็นแนวทางใน การปรับปรุงพัฒนา เกี่ยวกับกระบวนการ บริหารที่ใช้โรงเรียน เป็นฐาน 3.  ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง กับการจัดการศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมใน การจัดการศึกษา หลักพัฒนาโรงเรียน ในด้านต่าง ๆ มากยิ่งขึ้น

### **ขั้นดำเนินการ (Do)**

1. จัดเวทีให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยมีครูในสถานศึกษาเครือข่าย หรือผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมด้วย
2. จัดประชุมทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในสถานศึกษา ได้แก่ ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง นักเรียน ชุมชน เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาสถานศึกษา โดยใช้ศักยภาพของทุกฝ่าย
3. กำหนดประเด็น/กิจกรรมที่จะพัฒนาสถานศึกษา โดยเรียงลำดับความสำคัญ อย่างน้อยในปีนี้มีไม่น้อยกว่า 3 ประเด็น/กิจกรรม ซึ่งแต่ละประเด็นในการพัฒนา จะมีการ

- กำหนดแกนนำ/เจ้าภาพหลัก ที่รับผิดชอบ
- การดำเนินกิจกรรม แต่ละกิจกรรม
- มีการติดตาม ความก้าวหน้าของการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

### **ขั้นตรวจสอบ (Check)**

4. มีการจัดระบบกระบวนการนิเทศ และติดตาม ความก้าวหน้าในการดำเนินกิจกรรม
5. มีรายงานผล ความสำเร็จที่เกิดขึ้นในที่ประชุม ผู้บริหาร คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครอง

### **ขั้นปรับปรุง (Action)**

6. มีการวิเคราะห์ ผลดี จุดที่ควรปรับปรุง เพื่อ ดำเนินการกิจกรรมอื่นๆ ในปีถัดไป



### รายละเอียดโครงการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก

ชื่อสถานศึกษา โรงเรียนวัดดีหลวง      ชื่อผู้บริหาร นายบุญฤทธิ์ นัตรี  
 กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการพัฒนา      ผู้บริหาร      ผู้บริหาร  
 จำนวนโครงการ 3 โครงการ      จำนวนงบประมาณรวม 45,000 บาท  
 ซึ่งกระบวนการดำเนินการดำเนินการพัฒนาขึ้นตอนดำเนินการ ช่างวางแผน (Plan) เหมือนโรงเรียนวัดพังก

#### ตารางที่ 17 รายละเอียดโครงการวิจัยเพื่อพัฒนาองค์กรของโรงเรียนวัดดีหลวง

โครงการที่	ชื่อโครงการ	หลักการ/เหตุผล	วัตถุประสงค์	สาระที่ต้องการพัฒนา	จำนวนเป้าหมาย	จำนวน/ระยะเวลา	งบประมาณ	ผลที่คาดหวังจะได้รับ
1.	การวิจัยเพื่อพัฒนาองค์กร	สถานศึกษาเป็นองค์กรของรัฐมีหน้าที่บริหารและจัดการศึกษา และ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) ม.24 (5) ส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาใช้วิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ม.67 รัฐต้องส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนาประกอบกับข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา (ฉบับร่าง) รายงานการประเมินคุณภาพภายนอก รอบที่ 3 โรงเรียนวัดดีหลวง หน้า 58 ด้านการบริหารจัดการศึกษา ผู้บริหาร และครู ควรร่วมกันพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา วิจัยนโยบายและแผนที่สามารถปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม โรงเรียนได้ตระหนักและจัดให้มีโครงการขึ้น	เพื่อให้ผู้บริหารและครูมีความเข้าใจเกี่ยวกับการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา	- การวิจัยกระบวนการเรียนรู้ - การวิจัยนโยบายและแผน	1. ผู้บริหาร ร้อยละ 80 ของอ.สติงพระ 2. ครูของสถานศึกษา เครื่องข่ายโครงการวิจัย ร้อยละ 90	จำนวน 5 วัน (1 - 5 พ.ค. 2555)	10,000	ครูและผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจและสามารถทำการวิจัยกระบวนการเรียนรู้และวิจัยเพื่อพัฒนาองค์กรได้

### วิธีดำเนินการ (Do)

1. จัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เรื่องการวิจัยและพัฒนาการศึกษา โดยมีครู คศ. 3 ในสถานศึกษาและในสถานศึกษาเครือข่าย มาเป็นผู้แนะนำ และสร้างแรงบันดาลใจ ให้ครูเกิดความอยากทำวิจัย
2. จัดอบรมเชิงปฏิบัติการการวิจัยชั้นเรียน โดยครูแกนนำ และนักวิชาการ
3. ให้ครูสร้างเค้าโครงการวิจัย คนละ 1 เรื่อง และวางแผนการพัฒนา เค้าโครงเป็นวิจัยชั้นเรียน
4. นำเสนอเค้าโครงวิจัย
5. พัฒนาเค้าโครงเป็นวิจัย และมีการกำหนดพี่เลี้ยง และที่ปรึกษา
6. นำเครื่องมือไปใช้ในห้องเรียน
7. สรุปและนำเสนอผลงาน และจัดหาเวทีให้ครูที่ทำวิจัยเสร็จสมบูรณ์ได้ นำเสนอ เช่น เวทีวิจัยของมหาวิทยาลัยทักษิณ เวทีระดับเขตพื้นที่การศึกษา

### ขั้นการตรวจสอบ (Check)

8. ทุกขั้นตอนของการดำเนินการทำวิจัย จะใช้ระบบของพี่เลี้ยงที่คอยดูแลช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ ตลอดต่อเนื่องจนครบกระบวนการ
9. ครูรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินการวิจัยให้ ผู้บริหารได้ทราบ เป็นระยะ

### ขั้นปรับปรุง (Action)

10. ประเมินผลการทำวิจัย ปัญหา อุปสรรค ตลอดจนความสำเร็จ และหา แนวทางที่จะช่วยครูคนอื่นๆ ที่ไม่เคยมีประสบการณ์ ในการทำวิจัย

ตารางที่ 18 รายละเอียดโครงการส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่นในการพัฒนาการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดดีหลวง

โครงการ ที่	ชื่อโครงการ	หลักการ/เหตุผล	วัตถุประสงค์	สาระที่ต้องการ พัฒนา	จำนวน กลุ่มเป้าหมาย	จำนวน/ ระยะเวลา	งบ ประมาณ	ผลที่คาดหวัง จะได้รับ
2.	การส่งเสริม ภูมิปัญญา ท้องถิ่นในการ พัฒนาการเรียนรู้	การจัดการเรียนรู้โดยนำภูมิปัญญา ท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ ทำให้ครูได้รับความรู้และประสบการณ์ตรง จากผู้ที่มีความรู้และทักษะเฉพาะด้าน ในท้องถิ่น นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้ ยังส่งเสริมให้ตระหนักและอนุรักษ์ ภูมิปัญญาท้องถิ่น	เพื่อให้ผู้บริหาร ครู มีความรู้ ความเข้าใจ ในการส่งเสริม ภูมิปัญญาท้องถิ่น มาใช้ในการจัด การศึกษา	-ทำแบบการสอน โดยใช้ภูมิปัญญา ท้องถิ่น -การจัดการเรียนรู้ โดยใช้ภูมิปัญญา ท้องถิ่น	ผู้บริหาร ครู ของสถานศึกษา ในเครือข่ายๆ	จำนวน 2 วัน เดือน พ.ค. 2554	20,000	ผู้บริหาร ครู ได้นำ ภูมิปัญญาท้องถิ่น มาใช้ในการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนและ พัฒนาองค์กร



### วิธีดำเนินการ (Do)

1. ดำเนินการสำรวจภูมิปัญญาท้องถิ่นและปราชญ์ชาวบ้าน
2. จัดทำทะเบียน ข้อมูล/ระบบสารสนเทศ ของภูมิปัญญาท้องถิ่น และปราชญ์ชาวบ้าน
3. จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่าง ผู้บริหาร ครู ปราชญ์ชาวบ้าน เพื่อหาแนวทางการนำภูมิปัญญา มาบูรณาการการเรียนรู้อในสถานศึกษา
4. กำหนดภูมิปัญญาท้องถิ่นที่จะจัดการเรียนรู้ และกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ต้องการดำเนินการ
5. อบรมเชิงปฏิบัติการการจัดการจัดการเรียนรู้โดยการบูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่น และให้ครูแต่ละกลุ่มสาระร่วมจัดทำโครงการบูรณาการ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ทุกกลุ่มสาระ มีทั้งบูรณาการในกลุ่มสาระและระหว่างกลุ่มสาระ
6. นำเสนอรูปแบบการบูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่น ของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้อ พร้อมทั้งจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้
7. กำหนดแผนดำเนินการของแต่ละกลุ่มสาระ
8. ดำเนินการตามแผนที่กำหนด

### ขั้นตรวจสอบ (Check)

9. จัดระบบและกำหนดบุคคลที่จะช่วยทำหน้าที่การนิเทศ/ระบบพี่เลี้ยงในการให้คำปรึกษาในการนำ ภูมิปัญญาท้องถิ่นบูรณาการในรายวิชา
10. ติดตามอย่างต่อเนื่อง

### ขั้นปรับปรุง (Action)

11. สรุปผลการบูรณาการของ แต่ละกลุ่มสาระ
12. ค้นหาแนวทางที่ดี
13. จัดเวทีร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ตารางที่ 19 รายละเอียดโครงการจัดการเรียนรู้โดยโครงการงานของโรงเรียนวัดดีหลวง

โครงการ ที่	ชื่อโครงการ	หลักการ/เหตุผล	วัตถุประสงค์	สาระที่ต้องการ พัฒนา	จำนวน กลุ่มเป้าหมาย	จำนวน/ ระยะเวลา	งบ ประมาณ	ผลที่คาดหวัง จะได้รับ
3.	การจัดการ เรียนรู้โดย โครงการ	การจัดการเรียนรู้โดยโครงการเป็น กิจกรรมที่ผู้บริหาร ครู ได้พัฒนา ทั้งด้านความรู้ กระบวนการและเจตคติ อย่างครบถ้วน สืบให้รู้จักแก้ปัญหา อย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ ทำให้ครูได้เข้าใจและนำไปประยุกต์ ใช้ในการจัดการเรียนรู้ โรงเรียนจึง ได้จัดให้มีโครงการนี้ขึ้น	เพื่อให้ผู้บริหาร ครู มีความรู้ ความเข้าใจ ในการจัดการ เรียนรู้โดย โครงการ และ นำมาใช้ในการจัด การศึกษา	- การเขียน รูปแบบการทำ โครงการ - การจัดการ เรียนรู้โดย โครงการ	ผู้บริหาร ครู ของสถานศึกษา ในเครือข่ายฯ	จำนวน 2 วัน เดือน ธ.ค. 2554	15,000	ผู้บริหาร ครู นำการ จัดการเรียนรู้โดย โครงการมาใช้ในการ จัดการศึกษา

### วิธีดำเนินการ (Do)

1. จัดเวทีให้ผู้มีประสบการณ์ในการจัดการเรียนรู้แบบโครงการมาเล่าประสบการณ์ และความสำเร็จเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างพลังการพัฒนาตนเองของคุณให้ครูเห็นความสำคัญของโครงการ

2. อบรมเชิงปฏิบัติการ การจัดการเรียนรู้ด้วยโครงการ โดยมีผู้รู้จากภายนอกเข้ามาร่วมกับแกนนำภายในสถานศึกษา

3. กำหนดให้ครูออกแบบและเขียนแผนการจัดการเรียนรู้แบบโครงการคนละ 1 แผน

4. ให้ครูนำแผนไปใช้ในการจัดการเรียนรู้

5. นำผลที่ได้จากการทดลองใช้แผนมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้

### ขั้นตรวจสอบ (Check)

6. ทุกขั้นตอนของการออกแบบและเขียนแผนตลอดจน การนำแผนสู่ชั้นเรียน มีระบบการนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อนและอาจมีอาจารย์จากมหาวิทยาลัยทักษิณเข้าไปช่วยเป็นพี่เลี้ยง

### ขั้นปรับปรุง (Action)

7. ครูนำเสนอผลการจัดการเรียนรู้ของตนเอง โดยกำหนดให้ใน 1 กลุ่มสาระมีไม่น้อยกว่า 1 คน

8. ร่วมกันชี้แนะ เพื่อทำให้การสอนแบบโครงการ เป็นวิธีที่ดี เป็นแนวทางปฏิบัติที่ดี และค่อยๆ ดำเนินการให้เป็นการปฏิบัติที่ดีที่สุด

7.2 แผนปฏิบัติการของสถานศึกษาในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กของโรงเรียนบ้านชะแม ปี พ.ศ. 2554-2555 ดังรายละเอียดตาราง 20-22

### รายละเอียดโครงการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก

ชื่อสถานศึกษา โรงเรียนบ้านชะแม

ชื่อผู้บริหาร นางสาวอมรรัตน์ ไกรสุข

กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการพัฒนา  ครู  ผู้บริหาร

จำนวนโครงการ 3 โครงการ

จำนวนงบประมาณรวม 60,000 บาท

#### ตารางที่ 20 รายละเอียดโครงการส่งเสริมและพัฒนาความสามารถในการคิดวิเคราะห์ของโรงเรียนบ้านชะแม

โครงการที่	ชื่อโครงการ	หลักการ/เหตุผล	วัตถุประสงค์	สาระที่ต้องการพัฒนา	จำนวนกลุ่มเป้าหมาย	จำนวน/ระยะเวลา	งบประมาณ	ผลที่คาดว่าจะได้รับ
1.	ส่งเสริมและพัฒนาความสามารถในการคิดวิเคราะห์	พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และมีการแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 22 สนับสนุนส่งเสริมให้ผู้สอนเจตกิจกรมการเรียนการสอนตามนโยบายการปฏิรูปของกระทรวงศึกษาธิการ ได้อย่างหลากหลายและต่อเนื่องตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด ดังนั้นครูผู้สอนจึงตระหนักถึงความสำคัญโดยย่นให้ ผู้เรียนได้มี การพัฒนากระบวนการคิดวิเคราะห์	1. เพื่อให้นักเรียน มีพื้นฐานทางด้านการคิดวิเคราะห์ 2. เพื่อให้นักเรียน ผ่านเกณฑ์การประเมินการคิดวิเคราะห์ 3. เพื่อมุ่งเน้นให้ นักเรียนทุกคน นำประสบการณ์ไปแก้ปัญหา ในการดำเนินชีวิต	8 สาระ	ครูโรงเรียนบ้านชะแม 5 คน	1 ตุลาคม - 30 กันยายน 2555	20,000	นักเรียนทุกคนสามารถคิดวิเคราะห์ และนำไปใช้ในการดำเนินชีวิตเพื่อพัฒนาตนเองและมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

ตารางที่ 21 รายละเอียดโครงการจัดการการเรียนรู้โดยใช้โครงงานของโรงเรียนบ้านชะแม

โครงการที่	ชื่อโครงการ	หลักการ/เหตุผล	วัตถุประสงค์	สาระที่ต้องการพัฒนา	จำนวนเป้าหมายกลุ่มเป้าหมาย	จำนวน/ระยะเวลา	งบประมาณ	ผลที่คาดหวังจะได้รับ
2.	การจัดการเรียนรู้โดยใช้โครงงาน	การจัดการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งเสริมให้ผู้เรียน เรียนรู้ด้วยตนเองเรียนรู้ต่อเนื่องตลอดชีวิต การสอนแบบโครงงานเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เรียน เรียนรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งตามความสนใจของผู้เรียนอย่างคล่องตัว โดยผ่านกระบวนการหลักคือ กระบวนการแก้ปัญหา ผู้เรียนจะเป็นผู้ลงมือปฏิบัติ เพื่อค้นหาคำตอบด้วยตนเอง จึงเป็นการเรียนรู้จากการได้มีประสบการณ์ตรง จากแหล่งเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอนแบบโครงงาน คือ การจัดการเรียนการสอนที่จัดประสบการณ์ ให้แก่นักเรียนเหมือนกับการทำงานในชีวิตจริง	1. นักเรียนได้ประสบการณ์ตรง รู้จักการทำงานอย่างมีระบบ มีขั้นตอนเรียนรู้ทั้งแก้ปัญหา และการแก้ปัญหา 2. นักเรียนได้ทำการทดลองและพิสูจน์ สิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเอง ฝึกการเป็นผู้ดูแลและผู้ตามที่ดี ฝึกวิเคราะห์และประเมินตนเอง	1. นักเรียนร้อยละ 90 ได้รับความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างเต็มศักยภาพเห็นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2. นักเรียนร้อยละ 90 ได้รับความส่งเสริม กระบวนการกลุ่ม ฝึกเทคนิคการคิด ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความมั่นใจ และกล้าแสดงออก	นักเรียนโรงเรียนบ้านชะแม	1 ตุลาคม - 30 กันยายน 2555	20,000	1. นักเรียนร้อยละ 90 มีความสุขในการเรียนรู้ และมีความกล้าแสดงออก มีความมั่นใจ 2. นักเรียนร้อยละ 90 มีทักษะในการคิดวิเคราะห์ เป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียน มีความสุขกับการเรียน



ตารางที่ 22 รายละเอียดโครงการวิจัยและพัฒนาวัตกรรมการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านชะแม

โครงการ ที่	ชื่อโครงการ และพัฒนา นวัตกรรม การเรียนรู้	หลักการ/เหตุผล	วัตถุประสงค์	สาระที่ต้องการ พัฒนา	จำนวน กลุ่มเป้าหมาย	จำนวน/ ระยะเวลา	งบ ประมาณ	ผลที่คาดว่าจะ ได้รับ
3.	โครงการวิจัย และพัฒนา นวัตกรรม การเรียนรู้	จากการที่จัดการเรียนการสอน โดยการจัดทำข้อมูลนักเรียนรายบุคคล ก็เห็นได้ว่านักเรียนหลายคนที่ยังมี ปัญหาทางการเรียนรู้ ที่จะต้องแก้ เร่งด่วนอย่างเป็นกระบวนการ และ จากการที่ได้เปรียบเทียบผลทดสอบ O-NET ในแต่ละปีผลปรากฏว่า นักเรียนมีผลทดสอบที่ไม่ผ่านเกณฑ์ ตามที่ สทศ.กำหนด ฉะนั้นเพื่อแก้ปัญหา ดังกล่าวจึงได้จัดทำโครงการวิจัยและ พัฒนาวัตกรรมการเรียนรู้	1. เพื่อพัฒนาครู ด้านการจัด การเรียนการสอน ซึ่งครอบคลุมถึง การใช้เทคนิค วิธีการสอน การผลัดสื้อ 2. เพื่อพัฒนา ผู้เรียนด้าน ผลสัมฤทธิ์ทั้ง 8 กลุ่มสาระและ พัฒนาคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์	เทคนิควิธีการสอน ของครู ผลสัมฤทธิ์ ทั้ง 8 กลุ่มสาระ และคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ ของนักเรียน	ครู 4 คน และนักเรียน	พฤษภาคม 2554 -มกราคม 2555	20,000	1. ครูทุกคนมีการทำ วิจัยเพื่อแก้ปัญหา ของนักเรียน 2. นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ เพิ่มขึ้นที่ 8 กลุ่มสาระ และมีผลทดสอบ O-NET ผ่านตามเกณฑ์ ที่ สทศ. กำหนด

### ขั้นวางแผน (P)

1. ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจร่วมกับ ความสำคัญของการพัฒนาครู ด้วยวิธีการ SDL และชี้แจงการนำชุดฝึกอบรมด้วยตนเองไปใช้ของครู
2. ให้ครูทุกคนในสถานศึกษาเขียนแผนการพัฒนาตนเองใน 3 ชุดฝึกอบรม
3. จัดระบบการนิเทศติดตามการใช้ชุดฝึกอบรม

### ขั้นดำเนินการ (D)

4. ให้ครูดำเนินการพัฒนาตนเองที่กำหนดไว้

### ขั้นตอนตรวจสอบ (C)

5. มีการนิเทศติดตามความก้าวหน้า ให้คำปรึกษาหารือ เป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง

### ขั้นปรับปรุง (A)

6. นำเสนอผลการพัฒนาตนเองของครูทุกคน และร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้
7. กำหนดเป็นแนวปฏิบัติที่ดีของสถานศึกษา และอาจมีการ

7.3 แผนปฏิบัติการของสถานศึกษาในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กของโรงเรียนสมเด็จพระเจ้าพะโคะ ปี พ.ศ. 2554-2555 ดังรายละเอียดตาราง 23-25

## รายละเอียดโครงการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก

ชื่อสถานศึกษา โรงเรียนสมเด็จพระเจ้าพะโคะ ชื่อผู้บริหาร นางพึง วิเชียรบุตร

กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการพัฒนา  ครู  ผู้บริหาร

จำนวนโครงการ 3 โครงการ จำนวนงบประมาณรวม 70,000 บาท

## ตารางที่ 23 รายละเอียดโครงการนิเทศภายในของโรงเรียนสมเด็จพระเจ้าพะโคะ

โครงการที่	ชื่อโครงการ	หลักการ/เหตุผล	วัตถุประสงค์	สาระที่ต้องการพัฒนา	จำนวนเป้าหมาย	จำนวน/ระยะเวลา	งบประมาณ	ผลที่คาดหวังจะได้รับ
1.	นิเทศภายใน	การนิเทศภายในที่สนองต่อนโยบายปฏิบัติการศึกษา จึงเป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ผู้รับการนิเทศ มีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพครูมีขวัญกำลังใจและมีความรู้ความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลตาม มาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนและมาตรฐานการเรียนรู้ที่กำหนด รักษาไว้ และยกระดับคุณภาพให้สูงขึ้นอยู่เสมอ เป็นกิจกรรมที่ดำเนินไปอย่างเป็นระบบและรองรับด้วยข้อมูลสารสนเทศ เป็นกิจกรรมที่อยู่เฝ้าระวังการกวดขันความร่วมมือ ร่วมใจเข้าใจอันดีต่อหน้าระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ เป็นกิจกรรมที่เคารพ	<b>1. ผลผลิต</b> 1.1 เพื่อให้ครูมีความพร้อมในการสอน 1.2 เพื่อให้ครูจัดทำเอกสารประจำห้องเรียนเป็นปัจจุบัน 1.3 เพื่อให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้ตรงตามหลักสูตร	<b>1. เติบโตปริมาณ</b> 1.1 ครูทุกคนร่วมกิจกรรมนิเทศภายในโรงเรียน 1.2 นักเรียนทุกคนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นตามเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนด	ผู้บริหาร ครู และบุคลากร โรงเรียนสมเด็จพระเจ้าพะโคะ จำนวน 18 คน	พฤษภาคม 2555 - มีนาคม 2556	5,000	1. ครูผู้สอนของโรงเรียนสมเด็จพระเจ้าพะโคะ จัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยใช้เทคนิควิธีที่หลากหลาย 2. ครูตระหนักถึงความสำคัญจำเป็นในการพัฒนานักเรียน 3. นักเรียนมีความรู้ความสามารถ มีความสุขอย่างมีคุณภาพตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

ตารางที่ 23 รายละเอียดโครงการนิเทศภายในของโรงเรียนสมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอ (ต่อ)

โครงการที่	ชื่อโครงการ	หลักการ/เหตุผล	วัตถุประสงค์	สาระที่ต้องการพัฒนา	จำนวนกลุ่มเป้าหมาย	จำนวน/ระยะเวลา	งบประมาณ	ผลที่คาดว่าจะได้รับ
1.	นิเทศภายใน (ต่อ)	ในความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้รับบริการนิเทศ เป็นกิจกรรมที่ดึงศักยภาพของผู้รับบริการนิเทศมาใช้ และเป็นกิจกรรมที่ช่วยให้การยกย่อง และเป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ผู้รับบริการนิเทศพัฒนาตนเองให้อยู่ในระดับมาตรฐานวิชาชีพหรือระดับคุณภาพครูของคุรุสภาให้สูงขึ้น และรักษาไว้ได้	<p>1.4 เพื่อให้ครูจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ด้วยเทคนิคและวิธีการที่หลากหลาย</p> <p>2. ผลลัพธ์</p> <p>2.1 เพื่อให้นักเรียนมีคุณลักษณะผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น</p> <p>2.2 เพื่อให้นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตร</p>	<p>2. เจริญคุณภาพ</p> <p>2.1 ครูจัดการกรรมการเรียนการสอนได้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร</p> <p>2.2 ครูจัดการกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</p> <p>2.3 ครูเขียนแผนการสอนได้สอดคล้องกับกิจกรรมการเรียนการสอน</p> <p>2.4 ครูพัฒนาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการสอน</p> <p>2.5 นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนด</p>				4. นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นตามเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนด

### **ขั้นการวางแผน (P)**

1. จัดเวทีให้ผู้มีประสบการณ์ในการจัดการเรียนรู้แบบโครงการมาแล้ว ประสพการณ์ และความสำเร็จเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างพลังการพัฒนาตนเองของคุณ ให้คุณเห็นความสำคัญของโครงการ
2. ร่วมกันศึกษา และนำข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศภายในสถานศึกษา มาร่วม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยผู้บริหาร และครูแกนนำที่ได้รับการคัดเลือกจากครูในสถานศึกษา
3. ประชาสัมพันธ์และชี้แจงทำความเข้าใจร่วมให้คุณเห็นความสำคัญของการนิเทศ
4. กำหนดรูปแบบ/แนวปฏิบัติ/เครื่องมือ/ตารางนิเทศ และผู้ที่จะเป็นผู้นิเทศ

### **ขั้นดำเนินการ (D)**

5. ดำเนินการนิเทศในสถานศึกษา ซึ่งอาจจะให้นิเทศโครงการ พัฒนาทักษะ การสอนคิดวิเคราะห์

### **ขั้นตรวจสอบ (C)**

6. ทุกครั้งที่มีการนิเทศเกิดขึ้นต้องมีการสะท้อนผลที่ได้ ผลดี ความสำเร็จ หรือ ปัญหาอุปสรรค โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เป็นระยะ/ต่อเนื่อง
7. มีการติดตามความก้าวหน้าเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง

### **ขั้นปรับปรุง (Action)**

8. นำเสนอภาพรวมของการจัดระบบการนิเทศ และผลการนิเทศของสถานศึกษา
9. จัดทำเป็นระบบการนิเทศภายในสถานศึกษา โรงเรียนสมเด็จพระเจ้าพิยะโคะ และสร้างเป็นแนวปฏิบัติที่ดีของสถานศึกษา



ตารางที่ 24 รายละเอียดโครงการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่เน้นทักษะการคิดวิเคราะห์ของโรงเรียนสมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอ เจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนา กรมหลวงมหมาทปรังษาลักษณ์

โครงการ ที่	ชื่อโครงการ	หลักการ/เหตุผล	วัตถุประสงค์	สาระที่ต้องการ พัฒนา	จำนวน/ กลุ่มเป้าหมาย	จำนวน/ ระยะเวลา	งบประมาณ	ผลที่คาดหวัง จะได้รับ
2.	พัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่เน้นทักษะการคิดวิเคราะห์	พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กล่าวถึงหลักการสำคัญในการจัดการศึกษา ที่เน้นให้ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ โดยเน้นให้มีทักษะการเรียนรู้ที่จำเป็น ต้องได้รับการฝึกฝน เพื่อใช้เป็น เครื่องมือสำหรับการเรียนรู้ได้อย่าง ต่อเนื่องตลอดชีวิต เช่น ความสามารถในการ คิดวิเคราะห์/เขียน เป็นต้นในส่วนของ การคิดวิเคราะห์ นับว่าเป็นปัญหา ที่สำคัญที่สุดในการจัดการเรียนรู้ของครู ส่งผลทำให้ให้นักเรียนคิดวิเคราะห์ไม่เป็น นอกจากนี้ ในการประเมินคุณภาพ การศึกษาของบุคคลภายนอก (สมศ.) โรงเรียนได้รับข้อเสนอแนะให้พัฒนา การคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ คิดแก้ปัญหา และมีวิสัยทัศน์	1. เพื่อพัฒนา รูปแบบการจัด การเรียนการสอน คิดวิเคราะห์ใน ทุกกลุ่มสาระ การเรียนรู้ 2. เพื่อส่งเสริม สนับสนุน ให้เกิด ทักษะการคิด วิเคราะห์ให้แก่ นักเรียนและ สามารถประยุกต์ ใช้ในชีวิต 3. เพื่อกระตุ้นให้ ครูทุกกลุ่มสาระ การเรียนรู้ ได้จัด การเรียนการสอน คิดวิเคราะห์อย่าง ต่อเนื่องและ เป็นรูปธรรม	1. ด้านปริมาณ 1) พัฒนา รูปแบบการจัด การเรียนการสอน คิดวิเคราะห์ทุก กลุ่มสาระ การเรียนรู้ โดย ใช้เวลาในการ ดำเนินการ 1 ปีการศึกษา 2) พัฒนาครู ทุกกลุ่มสาระ การเรียนรู้และ ทุกคน จัด การเรียนการสอน คิดวิเคราะห์ โดยใช้รูปแบบ ที่ได้จัดทำขึ้น ในแต่ละกลุ่มสาระ การเรียนรู้	ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 1 คน และคณะครู โรงเรียนสมเด็จ เจ้าฟ้าโตะ จำนวน 15 คน	1 พฤศจิกายน 2555 - 30 กันยายน 2556	จำนวน 30,000 บาท	1. ครูสามารถใช้ การจัดการเรียนการสอน คิดวิเคราะห์ เป็น แนวทางในการจัด การเรียนการสอน ในกระบวนการคิดอื่น ๆ ได้ 2. นักเรียนมีทักษะ กระบวนการคิด ที่หลากหลายและนำไป ประยุกต์ใช้ใน ชีวิตประจำวันได้ 3. สถานศึกษาสามารถ พัฒนารูปแบบการจัด การเรียนการสอนเชิง คิดวิเคราะห์ได้

ตารางที่ 24 รายละเอียดโครงการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่เน้นทักษะการคิดวิเคราะห์ของโรงเรียนสมเด็จพระโภาสธร (ต่อ)

โครงการ ที่	ชื่อโครงการ	หลักการ/เหตุผล	วัตถุประสงค์	สาระที่ต้องการ พัฒนา	จำนวน กลุ่มเป้าหมาย	จำนวน/ ระยะเวลา	งบประมาณ	ผลที่คาดว่าจะ ได้รับ
2.	พัฒนาการจัดการ การเรียนรู้ ที่เน้นทักษะ การคิดวิเคราะห์ (ต่อ)			2. ด้านคุณภาพ การจัดทำรูปแบบ การจัดการเรียนรู้ การสอนคิด วิเคราะห์ให้มี คุณภาพ จะทำให้ ครูผู้สอนสามารถ นำไปใช้ในการ จัดการเรียน การสอนให้เกิดผล คุ้มค่าแก่นักเรียน ได้ และโรงเรียน สามารถพัฒนา รูปแบบการจัด การเรียนการสอน เชิงคิดวิเคราะห์ ได้ดี				

## วิธีดำเนินการ

### ขั้นการวางแผน (P)

1. ประชุมครูทุกกลุ่มสาระเพื่อร่วมสร้างความตระหนักและให้ความสำคัญกับส่วนการคิดวิเคราะห์ และมีการพบปะกัน “ครุนักคิด” และร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้
2. กำหนดแนวทาง/รูปแบบการพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์
  - 1) การบูรณาการในกลุ่มสาระการเรียนรู้
  - 2) การจัดทำเป็นหลักสูตรฝึกอบรม ที่บูรณาการอยู่ในงานพัฒนานักเรียน

### ขั้นดำเนินการ (D)

3. ประชุมเชิงปฏิบัติการ “ครุมืออาชีพ : การสอนคิดวิเคราะห์” โดยมีวิทยากรจากมหาวิทยาลัยทักษิณ และครูในสถานศึกษาเครือข่ายที่เป็นแกนนำมาร่วมดำเนินการ และกำหนดกิจกรรมย่อย ดังนี้

- 1) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ
  - 2) การเรียนรู้ร่วมกัน
4. กำหนดให้ครู ออกแบบ และเขียน แผนการจัดการเรียนรู้ อย่างน้อย คนละ 2 แผน
5. นำแผนไปทดลองใช้ในนักเรียนของตนเอง
6. จัดเวทีนำเสนอ ผลการคิดวิเคราะห์ นวัตกรรมการสอนของตนเอง เพื่อร่วมให้ครูคนอื่นๆ ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้

### ขั้นตรวจสอบ (Check)

7. ทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน มีการติดตามความก้าวหน้าโดย มีระบบพี่เลี้ยง และระบบเพื่อนช่วยเพื่อน ที่ช่วยให้คำแนะนำ ในการพัฒนาการสอนคิดวิเคราะห์

### ขั้นปรับปรุง (Action)

8. จัดทำเป็นนวัตกรรมการสอนคิดวิเคราะห์และเป็นแนวปฏิบัติที่ดี และอาจจะพัฒนาให้เป็นแนวปฏิบัติที่ดีต่อไป



ตารางที่ 25 รายละเอียดโครงการเสริมสร้างกระบวนการที่นำไปสู่การจัดทำโครงการของโรงเรียนสมเด็จพระเจ้าพิยะโคะ

โครงการ ที่	ชื่อโครงการ	หลักการ/เหตุผล	วัตถุประสงค์	สาระที่ต้องการ พัฒนา	จำนวน/ กลุ่มเป้าหมาย	จำนวน/ ระยะเวลา	งบ ประมาณ	ผลที่คาดหวัง จะได้รับ
3.	เสริมสร้าง กระบวนการ ที่จะนำไปสู่ การจัดทำ โครงการ	ครู ศึกษานิเทศก์และบุคลากรทางการศึกษา เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และมาตรฐานการศึกษา การพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน โอกาสเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และปรับเปลี่ยนแนวความคิดพร้อมกับการจัดการเรียนรู้แบบใหม่ ที่มีความสอดคล้องกับการพัฒนาผู้เรียน คือ การเรียนรู้แบบโครงการซึ่งเป็นกระบวนการแสวงหาความรู้ หรือ การค้นคว้าหาคำตอบในสิ่งที่ผู้เรียน อยากรู้ หรือสงสัยด้วยวิธีการต่าง ๆ เป็นวิธีการเรียนรู้ที่ผู้เรียนได้เลือกศึกษา ตามความสนใจของตนเองหรือของกลุ่ม เป็นการตัดสินใจร่วมกัน จนได้ชิ้นงาน ที่สามารถนำผลการศึกษาไปใช้ใน ชีวิตจริง การเรียนรู้แบบโครงการ เป็น การเรียนรู้ที่ใช้เทคนิคหลากหลาย รูปแบบนำมาผสมผสานกัน ได้แก่ กระบวนการกลุ่ม การฝึกคิด การแก้ปัญหา การเน้นกระบวนการ ทักษะหรือให้ผู้เรียนเรียนรู้เรื่องใด เรื่องหนึ่งจากความสนใจ อยากรู้อยาก เรียนของผู้เรียนเอง โดยใช้กระบวนการ	1. เพื่อพัฒนา ครูผู้สอนทุก กลุ่มสาระให้มี ความรู้ความ เข้าใจในการจัด การเรียนรู้แบบ โครงการ 2. เพื่อให้ครู สามารถจัด การเรียนการสอน ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 1 คน และคณะครู โรงเรียนสมเด็จ เจ้าพิยะโคะ จำนวน 15 คน	1 พฤศจิกายน 2555 ถึง 31 มีนาคม 2556	35,000	1. คณะครูและผู้บริหาร "ได้รับความรู้และ ประสบการณ์ ในการ จัดการเรียนการสอน แบบโครงการ 2. ครูผู้สอนสามารถ นำความรู้ที่ได้ไปจัด การเรียนการสอน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3. นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนที่สูงขึ้น	

ตารางที่ 25 รายละเอียดโครงการเสริมสร้างกระบวนการที่นำไปสู่การจัดทำโครงการของโรงเรียนสมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอ (ต่อ)

โครงการ ที่	ชื่อโครงการ	หลักการ/เหตุผล	วัตถุประสงค์	สาระที่ต้องการ พัฒนา	จำนวน/ กลุ่มเป้าหมาย	จำนวน/ ระยะเวลา	งบประมาณ	ผลที่คาดหวัง จะได้รับ
3.	เสริมสร้างกระบวนการที่จะนำไปสู่การจัดทำโครงการ (ต่อ)	และวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ผู้เรียนจะเป็นผู้ลงมือปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อค้นหาคำตอบด้วยตนเอง เป็นการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์ตรงกับแหล่งความรู้เบื้องต้น ผู้เรียนสามารถสรุปความรู้ได้ด้วยตนเอง ซึ่งความรู้ที่ผู้เรียนได้มาไม่จำเป็นต้องตรงกับตำรา แต่ผู้สอนจะสนับสนุนให้ผู้เรียนศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมจากแหล่งเรียนรู้ และปรับปรุงความรู้ที่ได้ให้สมบูรณ์						

## วิธีดำเนินการ

### ขั้นวางแผน (P)

1. จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ “การสอนโครงการ” โดยมรครูจากสถานศึกษาเครือข่าย ที่ประสบความสำเร็จมาแล้วสู่กันฟัง
2. ให้ครูทุกกลุ่มสาระได้เรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อเตรียมพื้นฐานการจัดการเรียนรู้

### ขั้นดำเนินการ (Do)

3. จัดเวทีให้ผู้มีประสบการณ์ในการจัดการเรียนรู้แบบโครงการมาเล่าประสบการณ์ และความสำเร็จเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างพลังการพัฒนาตนเองของครู ให้ครูเห็นความสำคัญของโครงการ
4. อบรมเชิงปฏิบัติการ การจัดการเรียนรู้ด้วยโครงการ โดยมีผู้รู้จากภายนอกเข้ามาร่วมกับแกนนำภายในสถานศึกษา
5. กำหนดให้ครูออกแบบและเขียนแผนการจัดการเรียนรู้แบบโครงการคนละ 1 แผน

6. ให้ครูนำแผนไปใช้ในการจัดการเรียนรู้
7. นำผลที่ได้จากการทดลองใช้แผนมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้

### ขั้นตรวจสอบ (Check)

8. ทุกขั้นตอนของการออกแบบและเขียนแผนตลอดจน การนำแผนสู่ชั้นเรียน มีระบบการนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อนและอาจมีอาจารย์จากมหาวิทยาลัยทักษิณเข้าไปช่วยเป็นที่ปรึกษา

### ขั้นปรับปรุง (Action)

9. ครูนำเสนอผลการจัดการเรียนรู้ของตนเอง โดยกำหนดให้ใน 1 กลุ่มสาระมีไม่น้อยกว่า 1 คน
10. ร่วมกันชี้แนะ เพื่อให้การสอนแบบโครงการ เป็นวิธีที่ดี เป็นแนวทางปฏิบัติที่ดี และค่อยๆ ดำเนินการให้เป็นการปฏิบัติที่ดีที่สุด



#### 7.4 แผนปฏิบัติการของสถานศึกษาในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กของโรงเรียนวัดนางเหล้า ปี พ.ศ. 2554-2555 ดังรายละเอียดตาราง 26-28

ในการดำเนินงานการพัฒนาครูในสถานศึกษาวัดนางเหล้า ได้ดำเนินการตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ในเบื้องต้น และในการดำเนินงานมีรายละเอียด ดังนี้

**ขั้นตอนแรก**เป็นขั้นตอนการประชุมคัดเลือกสภาระการพัฒนาครูในสถานศึกษาเป็นการประชุมร่วมกันระหว่างครูกับผู้บริหารเพื่อที่จะกำหนดออกมาเป็นแผนการพัฒนาครูและผู้บริหารของสถานศึกษาโรงเรียนวัดนางเหล้า

ผลการกำหนดสภาระการพัฒนาผู้บริหารและครู ในปีการศึกษา 2554 มี 3 เรื่อง ดังนี้

โครงการที่ 1 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้

โครงการที่ 2 การวัดและประเมินผลตามสภาพจริง

โครงการที่ 3 ค่ายภาษาอังกฤษสำหรับครูเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคม

อาเซียน

หลังจากนั้นการดำเนินกิจกรรมในแต่ละกิจกรรมจะดำเนินการตามกระบวนการ/กลไกที่กำหนดไว้ตามรูปแบบ รายละเอียดตามแผนการพัฒนา ดังนี้

รายละเอียดโครงการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก

ชื่อสถานศึกษา โรงเรียนวัดนางเหล้า ชื่อผู้บริหาร นายไพสิทธิ์ ทาร์พยมณี

กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการพัฒนา  ครู  ผู้บริหาร

จำนวนโครงการ 3 โครงการ จำนวนงบประมาณรวม 100,000 บาท

ตารางที่ 26 รายละเอียดโครงการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดนางเหล้า

โครงการ ที่	ชื่อโครงการ	หลักการ/เหตุผล	วัตถุประสงค์	สาระที่ต้องการ พัฒนา	จำนวน/ กลุ่มเป้าหมาย	งบ ประมาณ	ผลที่คาดว่าจะ ได้รับ
1.	วิจัยเพื่อพัฒนา การเรียนรู้	เนื่องจากในปีการศึกษา 2553 พบว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในวิชาหลักคะแนนต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ดังนั้นโรงเรียนจึงคิดแก้ปัญหา โดยจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การสอนในรูปแบบการวิจัยชั้นเรียน เพื่อพัฒนานักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ สูงขึ้น	เพื่อแก้ปัญหา การเรียนการสอน โดยการวิจัย	วิจัยชั้นเรียน	ครู จำนวน 9 คน	40,000 บาท	ครูมีวิจัยอย่างน้อย คนละ 1 เรื่อง

### วิธีดำเนินการ

1. จัดเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องการวิจัยชั้นเรียนโดยเปิดโอกาสให้มีครูและผู้ทรงคุณวุฒิเข้ามาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้
2. กำหนดครูแกนนำด้านการวิจัยชั้นเรียนอาจจะเป็นครูในสถานศึกษาอย่างน้อยกลุ่มสาระละ 1 คน และมีครูแกนนำในสถานศึกษาเครือข่ายหรือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นที่ปรึกษา
3. ประชุมเชิงปฏิบัติการทำวิจัยชั้นเรียนกำหนดให้ครูทำวิจัยคนละ 1 เรื่อง มีที่ปรึกษาจากมหาวิทยาลัยทักษิณและสถานศึกษาเครือข่าย
4. จัดตั้งทีมนิเทศวิจัยชั้นเรียนโดยใช้ครูแกนนำในสถานศึกษาและสถานศึกษาเครือข่ายรวมถึงอาจารย์จากมหาวิทยาลัยทักษิณ
5. จัดให้ครูนำเสนอผลงานวิจัยชั้นเรียน
6. นำผลงานวิจัยชั้นเรียนเผยแพร่และจัดเก็บไว้ในถังความรู้ของสถานศึกษา
7. ติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและผลการประเมินคุณภาพสถานศึกษา รวมทั้งประเมินความพึงพอใจของผู้เรียน ของครูที่เข้าร่วมโครงการ

ตารางที่ 27 รายละเอียดโครงการวัดและประเมินผลตามสภาพจริงของโรงเรียนวัดนางเหล้า

โครงการ ที่	ชื่อโครงการ	หลักการ/เหตุผล	วัตถุประสงค์	สาระที่ต้องการ พัฒนา	จำนวน กลุ่มเป้าหมาย	จำนวน/ ระยะเวลา	งบ ประมาณ	ผลที่คาดหวัง จะได้รับ
2.	การวัดและ ประเมินผล ตามสภาพจริง	การวัดผลประเมินผลตามหลักสูตร 2551 ในโรงเรียนพบว่าครูยังขาด ความรู้ความสามารถในการสร้าง เครื่องมือที่ได้มาตรฐานในการวัดผล ประเมินผลตามสภาพจริงดังนั้นครูควร ได้รับการฝึกอบรมในเรื่อง วิธีการวัดผล ประเมินผลที่ถูกต้องและได้มาตรฐาน	เพื่อสร้าง เครื่องมือวัด และประเมินผล ตามสภาพจริง ที่ได้มาตรฐาน	วิธีการวัดและ ประเมินผลการใช้ โปรแกรมในการ วิเคราะห์ข้อสอบ	ครู จำนวน 9 คน	พฤศจิกายน 2554- มกราคม 2555	35,000 บาท	ครูมีความเข้าใจเรื่อง การวัดและ การประเมินผล

### วิธีดำเนินการ

1. จัดเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องการประเมินตามสภาพจริงโดยเปิดโอกาสให้มีครูและผู้ทรงคุณวุฒิเข้ามาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้
2. กำหนดครูแกนนำด้านการวิจัยชั้นเรียนอาจจะเป็นครูในสถานศึกษาอย่างน้อยกลุ่มสาระละ 1 คน และมีครูแกนนำในสถานศึกษาเครือข่ายหรือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นที่ปรึกษา
3. ประชุมเชิงปฏิบัติการออกแบบการวัดและประเมินผลตามสภาพจริงในรายวิชาที่สอนคนละ 1 วิชา รวมถึงสร้างเครื่องมือวัด โดยมีที่ปรึกษาจากมหาวิทยาลัย ทักษิณและสถานศึกษาเครือข่าย
4. จัดตั้งทีมนิเทศการจัดการเรียนรู้ที่มีการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง โดยใช้ครูแกนนำในสถานศึกษาและสถานศึกษาเครือข่ายรวมถึงอาจารย์จากมหาวิทยาลัย ทักษิณ
5. จัดให้ครูนำเสนอผลงานการออกแบบและการปฏิบัติการเรียนรู้ที่ใช้การวัดและประเมินผลตามสภาพจริง
6. นำผลงานออกแบบและการปฏิบัติการเรียนรู้ที่ใช้การวัดและประเมินผลตามสภาพจริงและจัดเก็บไว้ในถึงความรู้ของสถานศึกษา
7. ติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและผลการประเมินคุณภาพสถานศึกษา รวมทั้งประเมินความพึงพอใจของผู้เรียนและของครูที่เข้าร่วมโครงการ



ตารางที่ 28 รายละเอียดโครงการเข้าค่ายภาษาอังกฤษสำหรับครูเพื่อเตรียมพร้อมสู่ประชาคมอาเซียนของโรงเรียนวัดนางเหล้า

โครงการ ที่	ชื่อโครงการ	หลักการ/เหตุผล	วัตถุประสงค์	สาระที่ต้องการ พัฒนา	จำนวน กลุ่มเป้าหมาย	จำนวน/ ระยะเวลา	งบ ประมาณ	ผลที่คาดหวัง จะได้รับ
3.	เข้าค่ายภาษาอังกฤษสำหรับครูเพื่อเตรียมพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน	การเรียนรู้ภาษาอังกฤษในปัจจุบันมีความสำคัญและจำเป็นมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคข้อมูลข่าวสารที่ต้องใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารเพื่อเป็นเครื่องมือในการศึกษาและใช้ในชีวิตประจำวันและเป็นการพัฒนาตนเองให้เข้าสู่ประชาคมอาเซียนที่จะเกิดขึ้นในปี พ.ศ.2558 แต่จากการสังเกตพบว่าครูยังขาดทักษะในการสื่อสารและไม่กล้าแสดงออกในการใช้ภาษาในชีวิตจริง จากสาเหตุดังกล่าวเชื่อว่าการรวมค่ายภาษาอังกฤษซึ่งเป็นการจำลองสถานการณ์ในการฝึกทักษะภาษากับเจ้าของภาษา และกลุ่มเพื่อนจะช่วยให้ครูได้ฝึกฝนทักษะภาษาอังกฤษเพิ่มขึ้น กิจกรรมค่ายภาษาอังกฤษที่จัดขึ้นเชื่อว่า จะพัฒนาและส่งเสริมทักษะแก่ครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ	-เพื่อพัฒนาทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล -เพื่อฝึกความกล้าแสดงออก	-ทักษะการฟังพูด และการสื่อสาร	บุคลากรโรงเรียนวัดนางเหล้า 13 คน	3 วัน 2 คืน	35,000	-ครูได้ฝึกฝนทักษะในสถานการณ์ต่างๆ และเพิ่มพูนทักษะภาษาอังกฤษมากขึ้น -ครูสามารถสื่อสารระหว่างบุคคลโดยใช้ภาษาอังกฤษได้ดีขึ้น



### วิธีดำเนินการ

1. จัดเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องการเตรียมค่ายภาษาอังกฤษโดยเปิดโอกาสให้มีครูและผู้ทรงคุณวุฒิเข้ามาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้
2. กำหนดครูแกนนำด้านภาษาอังกฤษทุกชั้นมาเป็นแกนนำโดยมีการเชิญครูในสถานศึกษาเครือข่ายหรือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นที่ปรึกษา ร่วมกันออกแบบค่าย
3. จัดค่ายภาษาอังกฤษสำหรับครู โดยมีที่ปรึกษาจากมหาวิทยาลัยทักษิณ และสถานศึกษาเครือข่าย
4. จัดตั้งทีมนิเทศการใช้ภาษาอังกฤษของครูโดยใช้ครูแกนนำในสถานศึกษา และสถานศึกษาเครือข่ายรวมถึงอาจารย์จากมหาวิทยาลัยทักษิณ
5. จัดให้ครูทุกคนนำเสนอผลการใช้ภาษาอังกฤษ
6. ให้ครูสร้างความรู้ด้านภาษาอังกฤษของตนเองและเผยแพร่ความรู้พร้อมทั้งจัดเก็บไว้ในคลังความรู้ของสถานศึกษา
7. ประเมินความพึงพอใจของครูที่เข้าร่วมโครงการ
8. ประเมินภาษาอังกฤษของครูในสถานศึกษา

### 7.5 แผนปฏิบัติการของสถานศึกษาในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กของสถานศึกษาเครือข่าย 5 สถานศึกษา ปี พ.ศ. 2554- 2555 ดังรายละเอียดตาราง 29-30

ในการดำเนินงานการพัฒนาครูในสถานศึกษาเครือข่าย 5 สถานศึกษาได้ดำเนินการตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ในเบื้องต้น และในการดำเนินงานมีรายละเอียด ดังนี้

## รายละเอียดโครงการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในโรงเรียนขนาดเล็กของสถานศึกษาเครือข่าย

**ตารางที่ 29** รายละเอียดโครงการพัฒนาทักษะการสอนคิดของสถานศึกษาเครือข่าย

โครงการ ที่	ชื่อโครงการ	หลักการ/เหตุผล	วัตถุประสงค์	สาระที่ต้องการ พัฒนา	จำนวน กลุ่มเป้าหมาย	จำนวน/ ระยะเวลา	งบ ประมาณ	ผลที่คาดหวัง จะได้รับ
1.	การพัฒนา ทักษะ การสอนคิด	การสอนคิดเป็นสมรรถนะที่สำคัญ สำหรับครูในยุคปัจจุบัน เนื่องจาก สภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป เด็กไทย ที่จะเติบโตเป็นผู้ใหญ่จะต้องรู้เท่าทัน และการสอนคิดเป็นสิ่งท้าทายคนรุ่นใหม่ หลักสูตรระดับชาติและระดับ สถานศึกษารวมทั้งกำหนดไว้เป็น ตัววัดตามมาตรฐาน สมศ. การสอนคิดจึงเป็นสิ่งที่ดีควร ได้รับการพัฒนาเพื่อที่จะนำไปใช้ ในการจัดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพต่อไป	เพื่อพัฒนาครู ใหม่มีความรู้ ความสามารถ ในการสอนคิด ให้แก่นักเรียน		ครูจำนวน 30 คน (จากสถานศึกษา ทั้ง 5 แห่ง)	เมษายน 2555	40,000	- ครูได้พัฒนาให้มี ความรู้ความสามารถ ในการสอนคิด - ครูออกแบบการสอน แล้วเขียนแผนการสอน คิดได้

### วิธีดำเนินการ

1. จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับทักษะการสอนเพื่อพัฒนาการคิดให้ครูและผู้ทรงคุณวุฒิได้เข้ามาร่วมด้วย
2. ให้ความรู้และปฏิบัติการพัฒนาครูให้มีทักษะการสอนคิด
3. ให้ครูวางแผนในสถานศึกษาของตนเอง
4. นิเทศ ติดตาม
5. นำผลการดำเนินการพัฒนามาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และหาข้อค้นพบ
6. สร้างแนวปฏิบัติที่ดี

ตารางที่ 30 รายละเอียดโครงการผลิตและใช้สื่อเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนของสถานศึกษาเครือข่าย 5 สถานศึกษา

โครงการ ที่	ชื่อโครงการ และใช้สื่อเพื่อ พัฒนา การเรียนรู้ ของผู้เรียน	หลักการ/เหตุผล	วัตถุประสงค์	สาระที่ต้องการ พัฒนา	จำนวน กลุ่มเป้าหมาย	จำนวน/ ระยะเวลา	งบประมาณ	ผลที่คาดหวัง จะได้รับ
2.	โครงการผลิต และใช้สื่อเพื่อ พัฒนา การเรียนรู้ ของผู้เรียน	การจัดการเรียนรู้ในยุคปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคที่มีความเจริญก้าวหน้า ทางเทคโนโลยี ครูยุคใหม่ต้องสามารถ นำเทคโนโลยีมาช่วยในการจัดการ เรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียน ได้เรียนรู้และเข้าใจถึงความรู้อย่าง ต่อเนื่องรวดเร็ว และสามารถนำ ความรู้จากที่ต่าง ๆ มาสร้างสรรค์ เป็นองค์ความรู้ใหม่ ในยุคปัจจุบันมีเทคโนโลยีมากมาย ที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับจัดการเรียนรู้ ได้แก่ อี เลิร์นนิ่ง อินเทอร์เน็ต หรือบทเรียนสำเร็จรูป และประกอบกับ สื่อทางการศึกษาอื่น ๆ ที่ยังสามารถ ใช้ได้ เช่นสื่อที่เป็นสื่อสิ่งพิมพ์ สื่อวัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ช่วยให้ผู้เรียนเรียนรู้ ได้เร็วขึ้น โครงการนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ครู ได้มีความรู้ ความสามารถในการ ผลิตสื่อที่สื่อที่เป็นสิ่งรอบตัว สื่อออนไลน์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และสื่ออื่น ๆ ที่ช่วยให้ การจัดการเรียนรู้ของผู้เรียน มีคุณภาพ มากขึ้น และผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนดีขึ้น	เพื่อพัฒนาครูและ ผู้บริหารให้มี ความรู้ ความ สามารถในการ ผลิตและใช้สื่อ เพื่อพัฒนา การเรียนรู้ ของผู้เรียน		ครูและผู้บริหาร จำนวน 35 คน	กรกฎาคม 2555		-ครูมีความเข้าใจ และสามารถผลิตสื่อได้ -ผู้บริหาร มีความรู้ ที่จะไปชี้แนะครู เพื่อ พัฒนาคุณภาพ การเรียนรู้ได้

### วิธีดำเนินการ

1. จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการผลิตและใช้สื่อ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิมาร่วม
2. ให้ความรู้ทั้งภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ
3. วางแผนการดำเนินการในสถานศึกษาของตน
4. นิเทศ ติดตาม
5. นำผลมาจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้
6. สร้างแนวปฏิบัติที่ดี

จากตาราง 19-30 แผนปฏิบัติการของสถานศึกษาในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้นพบว่า

1. โรงเรียนวัดพังก (ประชาพิทักษ์) จัดทำแผนปฏิบัติการ 3 โครงการคือ
  - 1) การจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์
  - 2) การผลิตสื่อ และใช้สื่อเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน
  - 3) การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
2. โรงเรียนวัดดีหลวง จัดทำแผนปฏิบัติการ 3 โครงการคือ
  - 1) การวิจัยเพื่อพัฒนาองค์กร
  - 2) การส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่นในการพัฒนาการเรียนรู้
  - 3) การจัดการเรียนรู้โดยโครงการ
3. โรงเรียนบ้านชะแม จัดทำแผนปฏิบัติการ 3 โครงการคือ
  - 1) ส่งเสริมและพัฒนาความสามารถในการคิดวิเคราะห์
  - 2) การจัดการเรียนรู้โดยใช้โครงการ
  - 3) โครงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้
4. โรงเรียนสมเด็จพระเจ้าพะโคะ จัดทำแผนปฏิบัติการ 3 โครงการคือ
  - 1) การนิเทศภายใน
  - 2) พัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่เน้นทักษะการคิดวิเคราะห์
  - 3) เสริมสร้างกระบวนการที่จะนำไปสู่การจัดทำโครงการ
5. โรงเรียนวัดนางเหล้า จัดทำแผนปฏิบัติการ 3 โครงการคือ
  - 1) วิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้
  - 2) การวัดและประเมินผลตามสภาพจริง
  - 3) เข้าค่ายภาษาอังกฤษสำหรับครูเพื่อเตรียมพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน
6. สถานศึกษาเครือข่าย มีแผนปฏิบัติการร่วมกัน 2 โครงการคือ
  - 1) การพัฒนาทักษะการสอนคิด
  - 2) การผลิตและใช้สื่อเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน



## สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

#### 1. วัตถุประสงค์ทั่วไป

เพื่อวิจัยและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก จังหวัดสงขลา

#### 2. วัตถุประสงค์เฉพาะ

2.1 เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก จังหวัดสงขลา สำหรับในปีงบประมาณ 2554 มีวัตถุประสงค์ดังนี้

2.1.1 เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็น บริบท การวิเคราะห์ SWOT ของสถานศึกษา

2.1.2 เพื่อสังเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานสู่การสร้างรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของสถานศึกษา

2.1.3 เพื่อประเมินคุณภาพของรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

2.1.4 เพื่อปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ให้เหมาะสม

2.2 เพื่อกำหนดแผนปฏิบัติการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กตามรูปแบบที่สร้างขึ้น เพื่อนำสู่การดำเนินงานระยะที่ 2 ปีงบประมาณ 2555



## สมมุติฐานของการวิจัย

รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก สามารถใช้พัฒนาครูและผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้

## ขอบเขตการวิจัย

1. การวิจัยนี้ครอบคลุมประเด็น การศึกษาเอกสารงานวิจัยและองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อความเข้าใจในเรื่อง การพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน การวิเคราะห์บริบท ความต้องการจำเป็น และSWOTของสถานศึกษาแต่ละแห่ง การยกร่างรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก การตรวจสอบและปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหาร การจัดทำแผนปฏิบัติการและกิจกรรมดำเนินงานเพื่อนำรูปแบบไปทดลองใช้

2. ขอบเขตพื้นที่ดำเนินการคือโรงเรียนขนาดเล็กที่มีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 300 คนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลาเขต 1 จำนวน 5 แห่ง ซึ่งกระจายอยู่ใน 3 ตำบล อำเภอสทิงพระ จังหวัดสงขลา คือ โรงเรียนวัดพังก (ประชาพิทักษ์) ตำบลสนามชัย โรงเรียนบ้านชะแม โรงเรียนวัดดีหลวง ตำบลดีหลวง โรงเรียนสมเด็จพระเจ้าพะโคะ และโรงเรียนวัดนางเหล้า ตำบลชุมพล

3. ขอบเขตระยะเวลาการดำเนินการ ระยะเวลาที่ 1 **สร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาปีงบประมาณ 2554 มีกิจกรรมดำเนินการคือ** กำหนดโรงเรียนกลุ่มเป้าหมาย สร้างความเข้าใจในกรอบแนวคิดในการดำเนินการวิจัย ศึกษาสภาพบริบท ความต้องการจำเป็นของสถานศึกษา ปฏิบัติการสร้างและปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา ประเมินรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จัดทำคู่มือการทดลองใช้รูปแบบ แผนปฏิบัติการและกิจกรรมดำเนินงานในการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนา

## ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

### 1.1 กำหนดโรงเรียนกลุ่มเป้าหมาย

กำหนดกลุ่มเป้าหมายตามกรอบแนวทางการดำเนินงานที่สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษากำหนด คือ เป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่จัดการเรียนการสอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีจำนวนนักเรียนต่ำกว่า 300 คน ลงมา ซึ่งได้จากการประสานงานกับศึกษานิเทศก์ และความสมัครใจในการเข้าร่วมโครงการวิจัยของโรงเรียนกลุ่มเป้าหมาย

เพื่อใช้เป็นพื้นที่สร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กในระยะที่ 1 ปีงบประมาณ 2554 และเพื่อประเมินผลการใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ในระยะที่ 2 ปีงบประมาณ 2555 ซึ่งโรงเรียนกลุ่มเป้าหมายที่กำหนดมี 5 โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1 จำนวน 5 แห่ง ซึ่งกระจายอยู่ใน 3 ตำบลของ อำเภอสทิงพระ จังหวัดสงขลา คือ โรงเรียนวัดพังก (ประชาพิทักษ์) ตำบลสนามชัย โรงเรียนบ้านชะแม โรงเรียนวัดดีหลวง ตำบลดีหลวง โรงเรียนสมเด็จพระเจ้าพะโคะ และโรงเรียนวัดนางเหล้า ตำบลชุมพล

1.2 สร้างความเข้าใจในกรอบแนวคิดในการดำเนินการวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยการประชุมชี้แจงคณะผู้วิจัย ที่ปรึกษา ครู ผู้บริหาร และคณะกรรมการสถานศึกษา

1.3 ศึกษาสภาพบริบท ความต้องการจำเป็น ของสถานศึกษา โดยคณะผู้วิจัย ได้ลงปฏิบัติงานในพื้นที่ในโรงเรียนกลุ่มเป้าหมาย 5 แห่ง ทำการเก็บข้อมูลต่าง ๆ จากการ สังเกต สอบถาม สทนากลุ่ม(Focus Group) กับครู ผู้บริหาร คณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชน และศึกษาจากเอกสาร เพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐาน ข้อมูลด้านการบริหาร ข้อมูลนักเรียน ข้อมูลบุคลากร ทรัพยากรและสินทรัพย์ สภาพชุมชน ภูมิปัญญาและแหล่งเรียนรู้ ในชุมชน ยุทธศาสตร์การพัฒนา และลงปฏิบัติงานในพื้นที่ชุมชน เพื่อศึกษาสภาพชุมชน ลักษณะที่ชุมชนให้การสนับสนุนช่วยเหลือโรงเรียน ความรู้สึกและความคาดหวังของชุมชน ที่มีต่อโรงเรียน ผู้บริหาร ครู นักเรียนและสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน และปัญหาของโรงเรียน

1.4 ปฏิบัติการสร้างและปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารโดย ประชุมครู และผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละสถานศึกษาเพื่อหาแนวความคิดหลัก จากนั้นทำการสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหาร และปรับปรุงรูปแบบที่มีความเป็นไปได้ และเหมาะสมกับสถานศึกษา และให้สถานศึกษาเขียนรายละเอียดโครงการกิจกรรมที่ต้องการพัฒนาครู ผู้บริหารสถานศึกษาในปีงบประมาณ 2555 เพื่อนำมาจัดทำแผนปฏิบัติ

1.5 เสนอรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารต่อผู้ทรงคุณวุฒิ ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ประเมินคุณภาพของรูปแบบในมาตรฐานด้านความเป็นไปได้และมาตรฐานด้านความเหมาะสม และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงรูปแบบ อีกทั้งจัดประชุมครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ปรึกษา และ คณะผู้วิจัย เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิพากษ์รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา แล้วนำผลการประเมินรูปแบบและข้อเสนอแนะมาทำการปรับปรุงรูปแบบ

1.6 จัดทำคู่มือการทดลองใช้รูปแบบ แผนปฏิบัติการและกิจกรรมดำเนินงานในการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ระยะที่ 2 ปีงบประมาณ 2555

1.7 เขียนรายงานการวิจัย ระยะที่ 1 ปีงบประมาณ 2554 ฉบับสมบูรณ์

1.8 เสนอรายงานการวิจัยระยะที่ 1 ปีงบประมาณ 2554 คู่มือการทดลองใช้รูปแบบ แผนปฏิบัติการและกิจกรรมดำเนินงานในการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กต่อสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย 4 ชุดคือ แบบศึกษาข้อมูลบริบทของสถานศึกษา แบบสนทนากลุ่มความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา แบบสนทนากลุ่มของชุมชน และแบบประเมินคุณภาพของรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. เก็บข้อมูลสภาพบริบทของสถานศึกษา ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา โดยการสังเกต สอบถาม สนทนากลุ่ม(Focus Group)
2. เก็บข้อมูลจากชุมชน โดยการสนทนากลุ่ม
3. เก็บข้อมูลผลการประเมินคุณภาพของรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก และข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้แบบประเมินคุณภาพของรูปแบบ

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาสภาพบริบทของสถานศึกษา ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา และข้อมูลจากชุมชน ด้วยการแจกแจงหาค่าร้อยละ หรือสรุปตามความคิดเห็นส่วนใหญ่
2. การวิเคราะห์ข้อมูลประเมินคุณภาพของรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งเป็นข้อมูลเชิงปริมาณวิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย(Mean) และ ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3. การวิเคราะห์ข้อมูลข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิจากการพิจารณารูปแบบ และ ข้อเสนอแนะจากที่ประชุมพิจารณาสรุปจากความคิดเห็นส่วนใหญ่ หรือ พิจารณาจากส่วน เกี่ยวข้องสัมพันธ์ เกิดประโยชน์ต่อการปรับปรุงรูปแบบพัฒนาครูและผู้บริหาร

## สรุปผลการวิจัย

1. ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียน เป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กของโรงเรียนวัดพังก(ประชาพิทักษ์)และโรงเรียนวัดดีหลวง โรงเรียนบ้านชะแม โรงเรียนสมเด็จพระเจ้าพะโคะ โรงเรียนวัดนางเหล้า และรูปแบบพัฒนาครู และผู้บริหารของสถานศึกษาเครือข่าย(รูปแบบร่วม) จากผู้ทรงคุณวุฒิโดยภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละมาตรฐานการประเมิน พบว่า มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ ของรูปแบบโดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งในประเด็นความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบไปใช้ ปฏิบัติจริงในโรงเรียน การสร้างความร่วมมือระหว่างผู้เกี่ยวข้อง และการจัดสรรทรัพยากร สนับสนุนการดำเนินงาน ยกเว้นรูปแบบของโรงเรียนบ้านชะแมในประเด็นความเป็นไปได้ ในการสร้างความร่วมมือระหว่างผู้เกี่ยวข้องอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับมาตรฐานด้าน ความเหมาะสมของรูปแบบทุกสถานศึกษาและรูปแบบร่วมอยู่ในระดับมาก และในประเด็น ความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน ความสามารถพื้นฐานของครูและผู้บริหาร แนวทาง ปฏิรูปการศึกษา แนวทางการประกันคุณภาพการศึกษา และ การพัฒนาทักษะวิชาชีพครู และผู้บริหารอยู่ในระดับมากเช่นกัน ส่วนรูปแบบพัฒนาครูและผู้บริหารในแต่ละสถานศึกษา มีจุดเน้น ดังนี้

1.1 โรงเรียนวัดพังก(ประชาพิทักษ์)และโรงเรียนวัดดีหลวง เป็นโรงเรียนที่มี บริบทคล้ายคลึงกันจึงใช้รูปแบบเดียวกันโดยเน้นการมีส่วนร่วมของสถานศึกษาประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชน และองค์กรต่างๆ โดยใช้กระบวนการ PDCA มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และการเรียนรู้ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ดำเนินการ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการเรียนรู้ ประสิทธิภาพด้าน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เกิดแนวปฏิบัติที่ดี ซึ่งได้กำหนดชื่อรูปแบบคือ **PDCA:**

### **PSC2E Model**

1.2 โรงเรียนบ้านชะแม เน้นการพัฒนาชุดฝึกอบรมด้วยวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง ใช้ระบบการนิเทศภายในแบบมีส่วนร่วม โดยคำนึงถึงผลผลิตด้านครูและผู้บริหารที่จะ ส่งผลกระทบต่อคุณภาพนักเรียน ซึ่งได้กำหนดชื่อรูปแบบคือ **PDCA: SDL Program**

### **Development Model**

1.3 โรงเรียนสมเด็จพระเจ้าพะโคะ เน้นกระบวนการพัฒนาตามวงจรพัฒนาคุณภาพ การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม เรียนรู้จากการปฏิบัติที่ต่อเนื่อง เกิดนวัตกรรมการพัฒนางาน จากเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอก ซึ่งได้กำหนดชื่อรูปแบบคือ **PDCA: SC3P Model**

1.4 โรงเรียนวัดนางเหล้า เน้นหลักการมีส่วนร่วม มีการเรียนรู้ร่วมกัน เรียนรู้ จากสภาพจริง โดยใช้ระบบพี่เลี้ยงและการสอนงานจากเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดนวัตกรรมซึ่งเป็นคลังความรู้ในสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อคุณภาพ การจัดการศึกษา ซึ่งได้กำหนดชื่อรูปแบบคือ **PDCA: KWOS Process Model**

1.5 สถานศึกษาเครือข่าย (รูปแบบร่วม) เน้นการสร้างความเข้มแข็งของ เครือข่ายการเรียนรู้ของสถานศึกษาทั้ง 5 แห่ง โดยให้ทุกสถานศึกษามีส่วนร่วม มีการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นกระบวนการคุณภาพที่มีความต่อเนื่อง ส่งผล ต่อการสร้างแนวปฏิบัติที่ดีต่อสถานศึกษาเครือข่าย ซึ่งได้กำหนดชื่อรูปแบบคือ **PDCA: Par Sathingpra Model**

2. แผนปฏิบัติการของสถานศึกษาในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาแบบ ใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้น พบว่า มี 3 สถานศึกษา ที่จัดทำโครงการการพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ การจัดการเรียนรู้โดยใช้โครงงาน มี 2 สถานศึกษาที่จัดทำโครงการเน้นการวิจัยเพื่อพัฒนาองค์กร และการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมการเรียนรู้ ส่วนโครงการที่เป็นไปตามกลยุทธ์การพัฒนาเพื่อแก้ไขจุดอ่อนหรือจุด ที่ควรพัฒนาของสถานศึกษานั้น ๆ คือ การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมโดยใช้โรงเรียน เป็นฐาน การนิเทศภายใน การผลิตสื่อ และใช้สื่อเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน การส่งเสริม ภูมิปัญญาท้องถิ่นในการพัฒนาการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลตามสภาพจริง เข้าค่าย ภาษาอังกฤษสำหรับครูเพื่อเตรียมพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน สำหรับโครงการที่สถานศึกษา เครือข่ายมีแผนปฏิบัติการตามรูปแบบการพัฒนาร่วมมี 2 โครงการคือ การพัฒนาทักษะ การสอนคิด และการผลิตและใช้สื่อเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน

## การอภิปรายผล

ในการอภิปรายผล คณะผู้วิจัย อภิปรายตามวัตถุประสงค์ โดยแยกเป็น 2 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นที่ 1 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษา ขนาดเล็ก โดยใช้แนวคิด SBM

ประเด็นที่ 2 ความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา

**ประเด็นที่ 1** การพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยใช้แนวคิดโรงเรียนเป็นฐาน

จากการศึกษาบริบทของสถานศึกษาที่เป็นโรงเรียนกลุ่มเป้าหมาย 5 สถานศึกษานำมากำหนดเป็นกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และจุดที่ควรพัฒนา พบว่า ในภาพรวมทุกโรงเรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย จะมีบริบทที่คล้ายๆ กันไม่ว่าจะเป็นการจัดการศึกษา บุคลากร สถานที่ตั้ง ความสัมพันธ์กับชุมชน หรือแม้แต่การรับนโยบายจากเขตพื้นที่การศึกษา ทุกแห่งจะมีแนวทางการดำเนินการคล้ายกัน ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่าในเชิงพื้นที่ สถานศึกษาทั้ง 5 แห่ง กระจายอยู่ใน 3 ตำบล ที่อยู่ในอำเภอสทิงพระ จังหวัดสงขลา จะมีระยะทางไม่ห่างไกลกันมากนัก ปัญหาต่างๆ จึงคล้ายคลึงกัน และพบว่าจุดที่ควรพัฒนาภาพรวม ได้แก่ 1) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน 2) การสอนเพื่อพัฒนาทักษะการคิด 3) การจัดการเรียนรู้แบบโครงงาน 4) การจัดระบบการนิเทศภายในสถานศึกษา แต่ที่แตกต่างกัน คือ วิธีการพัฒนาของแต่ละแห่ง อาจจะมีจุดย่อยๆ ที่ไม่เหมือนกัน เช่นโรงเรียนวัดนางเหล้า จะเน้นกระบวนการจัดการความรู้ การสร้างระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) และการสร้างคลังความรู้ (Knowledge Tank) ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา ส่วนโรงเรียนบ้านชะแม จะเน้นวิธีการพัฒนาแบบนำตนเอง ((SDL : Self Directed Learning) ซึ่งเป็นวิธีการที่ครูนำชุดฝึกอบรม (Training Package) มาใช้ตลอดในการพัฒนาเป็นกระบวนการพัฒนาภายในสถานศึกษา ส่วนโรงเรียนสมเด็จพระเจ้าพะโคะ เน้นวิธีการเรียนรู้ร่วมกัน (Participation) เรียนรู้จากการปฏิบัติ (Practice) และสำหรับโรงเรียนวัดพังก และโรงเรียนวัดดีหลวง จะใช้รูปแบบเดียวกัน ซึ่งเน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Sharing) การเรียนรู้ร่วมกัน (Participatory) และเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency and Effectiveness) ส่วนรูปแบบที่เป็นภาพรวมของทั้ง 5 แห่ง จะมีส่วนที่คล้ายๆ กัน นั่นคือ เน้น การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Practice) การเรียนรู้ร่วมกัน (Participation) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Sharing) ความต่อเนื่อง (Continuity) ซึ่งกระบวนการเหล่านี้จะนำไปสู่แนวปฏิบัติที่ดี (Good Practice) และแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) ซึ่งก่อนที่จะกำหนดเป็นรูปแบบ ได้ให้ผู้บริหาร ครู คณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชน ให้ข้อมูลและร่วมแสดงความคิดเห็น ซึ่งเป็นไปตามหลักการของการบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่ อุตัย บุญประเสริฐ (2542) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง กลยุทธ์ในการปรับปรุงการศึกษา โดยเปลี่ยนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจากส่วนกลาง ไปยังแต่ละสถานศึกษา โดยให้คณะกรรมการสถานศึกษาที่เป็นตัวแทนจากทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในสถานศึกษา จึงทำให้ข้อมูลที่ได้มาจากบริบทจริงของสถานศึกษาแต่ละแห่ง และสอดคล้องกับหลักการสำคัญของการบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่ Florida Department of

Education. (1998) กล่าวไว้คือ หลักการกระจายอำนาจ หลักการมีส่วนร่วม หลักการคืนอำนาจให้กับประชาชน หลักการบริหารตนเอง และหลักการตรวจสอบและถ่วงดุล ดังนั้นในการดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งรูปแบบของคณะผู้วิจัย จึงเป็นกระบวนการที่สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจริงๆ และกระบวนการได้เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมจัดการศึกษามากขึ้นเป็นการระดมทรัพยากรจากท้องถิ่นจะทำให้ขวัญและกำลังใจของครูดีขึ้น เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริหารและจัดการศึกษา การบริหารมีประสิทธิภาพสูงขึ้น โปร่งใส ตรวจสอบได้และความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนดีขึ้น ดังนั้นบริบทของสถานศึกษาจะนำไปสู่การสร้างรูปแบบที่ดี และเหมาะสมกับสถานศึกษา เกิดผลดีต่อการพัฒนาครู และผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

## **ประเด็นที่ 2** ความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา

รูปแบบที่พัฒนาขึ้น เป็นรูปแบบที่พัฒนาแนวคิดของการบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน อย่างแท้จริง และรูปแบบที่พัฒนาขึ้น มีทั้งรูปแบบที่เป็นรายสถานศึกษา และรูปแบบร่วมของสถานศึกษาขนาดเล็ก และได้นำรูปแบบให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบและความเป็นไปได้และความเหมาะสม พบว่า ทั้งความเป็นไปได้และความเหมาะสม ทั้งภาพรวมและแต่ละสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้เพราะจุดเด่นของรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนขนาดเล็กเป็นฐาน อยู่ที่กระบวนการจัดทำรูปแบบ ที่มาจากความต้องการของบุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้องที่ร่วมคิดร่วมทำ สอดคล้องกับความเป็นบริบทของแต่ละสถานศึกษา และประเด็นการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาเป็นประเด็นที่สอดคล้องกับนโยบายของระดับกระทรวง ระดับเขตพื้นที่ หมายถึง ครอบคลุมการจัดการศึกษาของชาติ ทุกประเด็นด้านการพัฒนาครูและผู้บริหาร เพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและคุณภาพของผู้เรียน จึงนับเป็นรูปแบบที่น่าสนใจ และสถานศึกษา สามารถที่จะนำไปใช้ได้จริง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ดิเรก วรภณเศียร (2545) ที่พบว่า รูปแบบจำลองที่สามารถนำไปใช้ได้ดีต้องครอบคลุมภารกิจการบริหารสถานศึกษา ครอบคลุมนโยบายสถานศึกษา และครอบคลุมทุกหมวดของ พระราชบัญญัติการศึกษา บวรณาการเข้ากับศาสตร์ทางการบริหารการศึกษาได้ลงตัว

และเหตุที่ผู้ทรงคุณวุฒิ ผ่านการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ มีความเหมาะสม และเป็นไปได้ทุกองค์ประกอบ อีกเหตุผลคือ กระบวนการมีความน่าเชื่อถือ ข้อมูลที่ได้มาจากสภาพจริงที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา สอดคล้องกับความคิดเห็น Bardo and Itarman (1992) ที่กล่าวว่า แบบจำลองที่ดีควรอธิบายสภาพหรือแนวทางของสถานศึกษา และมีข้อมูลที่มาจากบริบทเจ้าของสถานศึกษา จึงจะทำให้เป็นรูปแบบที่เหมาะสม

จึงนับได้ว่ารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารในสถานศึกษาขนาดเล็กโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในจังหวัดสงขลา 5 สถานศึกษา จึงเป็นรูปแบบที่มีความเป็นไปได้ และมีความเหมาะสม ที่จะนำไปใช้พัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

## ข้อเสนอแนะการวิจัย

### ● ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ควรสร้างความเข้าใจกับหน่วยงานระดับเขตพื้นที่ ได้แก่ผู้บริหารระดับเขตพื้นที่ศึกษานิเทศก์ที่ดูแลรับผิดชอบสถานศึกษา ให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน และพร้อมที่จะช่วยสนับสนุน ส่งเสริมรูปแบบการพัฒนาและผู้บริหารให้เกิดผลดี และเกิดคุณภาพการศึกษา
2. ควรเร่งพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ครู คณะกรรมการสถานศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และทำความเข้าใจในรูปแบบและชี้แจงคู่มือการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา แต่ละแห่ง
3. กลยุทธ์การดำเนินการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ให้ประสบความสำเร็จ ต้องทำควบคู่กับการสร้างขวัญกำลังใจ และดำเนินการในลักษณะที่เป็นทั้งโรงเรียน (Whole School Approach) โดยมีเป้าหมายเดียวกัน คือ มุ่งให้เกิดผลต่อผู้เรียนให้มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นกลไกสำคัญที่สุดที่จะนำไปสู่รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา ประสบความสำเร็จ

### ● ข้อเสนอแนะการนำผลวิจัยไปใช้

1. รูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขนาดเล็กโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นรูปแบบที่มีความเฉพาะเจาะจง และเหมาะสมกับสถานศึกษาที่มีบริบทใกล้เคียงกัน เมื่อสถานศึกษาอื่นๆ จะนำไปใช้ อาจต้องมีการปรับรูปแบบให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาแต่ละแห่ง
2. กลยุทธ์การนำรูปแบบพัฒนาครูและผู้บริหารไปใช้ คือการไปเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา อาจจะทำให้ครูหรือผู้ที่เกี่ยวข้องบางส่วนไม่เห็นด้วย ดังนั้น จึงควรมี การวางแผน การชี้แจง และการสร้างแนวร่วม ให้เกิดความเข้มแข็ง และช่วยกันขับเคลื่อนให้เกิดการดำเนินรูปแบบเป็นไปด้วยดี
3. คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการที่จะทำให้รูปแบบการพัฒนาครู และผู้บริหารในสถานศึกษาขนาดเล็กแต่ละแห่งประสบความสำเร็จ



4. ผู้บริหารและครูต้องศึกษาคู่มือให้เข้าใจ และดำเนินการตามแนวปฏิบัติที่กำหนดไว้และควรมีการวางแผนที่ชัดเจน ปฏิบัติจริงจัง เพื่อให้เกิดผลกับตัวครู

5. สถานศึกษาโดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างความมั่นใจให้เกิดแก่ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

● ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. ควรนำรูปแบบพัฒนาครูและผู้บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็กไปทดลองใช้หรือปรับใช้ กับสถานศึกษาอื่นๆ ที่มีบริบทใกล้เคียงกัน

2. ควรวิจัยศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กไปใช้

3. ควรศึกษาถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงคุณภาพครู คุณภาพผู้บริหาร ที่ใช้รูปแบบการพัฒนาทั้งระบบ



## บรรณานุกรม

- กมลวรรณ รอดจ่าย และคณะ. (2550). การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็ก สืบค้นเมื่อวันที่ 2 ธันวาคม 2554, จาก [www.thaiedresearch.org/.../8752\\_thaied\\_results\\_picture\\_1273561943.doc](http://www.thaiedresearch.org/.../8752_thaied_results_picture_1273561943.doc).
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, ศ.ดร., บทความจากนิตยสาร งานวันนี้ ฉบับวันอาทิตย์ที่ 22-29 กุมภาพันธ์ 2547 “ยุทธศาสตร์สร้างงานบริหารคน”, ผู้อำนวยการสถาบันอนาคตเพื่อการพัฒนา
- คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ. (2553). **แผนกลยุทธ์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ พ.ศ. 2553-2557.**
- จรัส อติวิทยาภรณ์. (2554). **หลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา.** สงขลา. เทมการพิมพ์ พิมพ์ครั้งที่ 2.
- ชนิดา วิสะมิตนันท์. (2549). การวิจัยและพัฒนาการนิเทศการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก โดยใช้รูปแบบ **DOS-SBM.** สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 1 ปีที่วิจัย 2548 - 2549 สืบค้นเมื่อ 2 ธันวาคม 2554, จาก <http://thaimisc.pukpik.com/freewebboard/php/vreply.php?user=pratom&topic=2481>
- ดิเรก วรรณเศียร. (2545). การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธีระ รุญเจริญ. (2545)., **ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ : ศักยภาพเพื่อการเรียนรู้.** มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล : สำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2545). **กระบวนการปฏิรูปเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน : การประเมินและการประกัน.** กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น.
- บัญญัติ พูนพั้ง. (2547). **การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กในอำเภอจุฬาภรณ์ จังหวัดนครศรีธรรมราช.**
- ประเวศ วะสี. (2541). **ปฏิรูปการศึกษา ยกเครื่องทางปัญญาทางรอดจากความหายนะ.** กรุงเทพฯ : มูลนิธิสตรีศึกษาวิจัย.

- พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์. (2546). รายงานการวิจัยเพื่อพัฒนาโยบายและแผนการปฏิรูปการผลิตและการพัฒนา ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : บริษัท พิมพ์ดี จำกัด.
- พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์. (2549). รายงานการวิจัย เรื่อง คุณวุฒิของครูและคุณภาพงานครู. เอกสารอัดสำเนา.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานกฤษฎีกา
- พิชิต ฤทธิ์จัญญและคณะ. (2552). สภาพและปัญหาการจัดการเรียนการสอนที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์และพรทิพย์ แข่งขัน. (2551). รายงานการวิจัย สมรรถนะครูและแนวทางการพัฒนาครูในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- มนตรี จุฬาวัดทนทล. (2543). นโยบายการผลิตและการพัฒนาครู. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา แห่งชาติ.
- มหาวิทยาลัยทักษิณ. (2554). รายงานการประชุมคณะกรรมการอำนวยการการบริหารกลุ่มสาขาวิชา.
- รุ่ง แก้วแดง. (2545). การบริหารเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. สำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง.
- วรัยพร แสงนภาพวร. (2550). การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดเล็ก. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา เอกสารอัดสำเนา.
- วิทยากร เชียงกูร. (2550). รายงานสภาวะการศึกษาไทย ปี 2549/2550 : จะแก้ปัญหาและปฏิรูปการศึกษาอย่างเป็นระบบองค์รวมได้อย่างไร. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- วิษณุ ทรัพย์สมบัติ. (2549). การพัฒนาวัฒนธรรมการประเมินการเรียนการสอนของครู : การฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานด้วยการสร้างเครือข่ายและการคิดสะท้อนอภิमान. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- วีระ เมืองช้าง. (2551). การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กให้มีคุณภาพ ได้จริงหรือ. (เอกสาร  
อัดสำเนา).
- วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์. (2544). การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. เอกสารประกอบการ  
อบรมสัมมนา นักศึกษาปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยรามคำแหง เมื่อวันที่ 11 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2544.
- ศศิธร เขียวกอ. (2548). การพัฒนาสมรรถภาพด้านการประเมินสำหรับครูโรงเรียน  
ประถมศึกษา : การเปรียบเทียบผลการฝึกอบรมระหว่างการฝึกอบรมครู  
แบบดั้งเดิมและแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตร์ดุสิตบัณฑิต  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา. (2550). รายงานประจำปี.
- สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา. ยุทธศาสตร์การพัฒนาครูและ  
บุคลากรทางการศึกษา ปี 2549-2551. (เอกสารอัดสำเนา).
- สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา. (2550). เอกสารประกอบการ  
ประชุม เสนอผล “การติดตามสภาวะการณ์ครูรายจังหวัด (Teacher Watch)”.  
เอกสารอัดสำเนา.
- สุพล วังสินธ์. (2545). “การบริหารโรงเรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา” วารสาร  
วิชาการ. 5(6) : 29-30; มิถุนายน. 2545”
- สุรศักดิ์ หลาบมาลา. (2545). การพัฒนาวิชาชีพครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. เอกสาร  
ประกอบการสอนนักศึกษาปริญญาโทสาขาบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏธนบุรี.  
(เอกสารอัดสำเนา).
- สุวิมล ว่องวานิช. (2546). “การพัฒนาครูโดยใช้การฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน”.  
เอกสารประกอบการประชุมปฐมนิเทศโครงการสนับสนุนการฝึกอบรมครูโดยใช้  
โรงเรียนเป็นฐาน : นโยบายและแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาครูเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้.  
(เอกสารอัดสำเนา).
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2546). รูปแบบการจัดการศึกษา  
ในโรงเรียนขนาดเล็ก. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์  
(ร.ส.พ.).
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2549). รายงานการประเมินโครงการ  
ยกระดับคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์  
การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. การจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก.  
เอกสารอัดสำเนา.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก.  
นำเสนอต่อคณะกรรมการคุณภาพการศึกษา สพฐ. เอกสารอัดสำเนา.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2551). แนวทางการกระจายอำนาจ  
การบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการ  
กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550. กรุงเทพฯ :  
ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2549). โครงการนำร่องเพื่อวิจัยและ  
พัฒนาสถานศึกษาขนาดเล็กที่ขาดโอกาสในการพัฒนา. เอกสารประกอบการ  
ประชุมปฏิบัติการ วันที่ 7-8 สิงหาคม 2549 ณ โรงแรมโลตัส ปางสวนแก้ว จังหวัด  
เชียงใหม่.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). รายงานการวิจัยและพัฒนา  
นโยบายและแผนการปฏิรูปการผลิตและการพัฒนาครู คณาจารย์และ  
บุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วน จำกัด วี.ที.ซี.คอมมิวนิเคชั่น.

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. (2545). “การบริหารตามแนวปฏิรูปการศึกษา” วารสาร  
วิชาการ. 5(6) : 23-30; พฤษภาคม.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราชเขต 3. (2547). แผนยุทธศาสตร์  
การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช  
เขต 3. (เอกสารอัดสำเนา).

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 1. (2554). นโยบาย. (เอกสารอัดสำเนา).

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 1. (2551). ยุทธศาสตร์ความร่วมมือระหว่าง  
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 1.  
(เอกสารอัดสำเนา).

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2554). การวิจัยและพัฒนานโยบายการพัฒนา  
ครูและบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2547). ข้อเสนอยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษา.  
กรุงเทพฯ : บริษัท 21 เซ็นจูรี่ จำกัด.

- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2545). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2545**. กรุงเทพฯ : บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2548). **สภาวะการขาดแคลนครูในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. กรุงเทพฯ : บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2550). **สถิติการศึกษาของประเทศไทย ปีการศึกษา 2549**. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดสหสายบล็อกการพิมพ์.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2547). **แนวทางการพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2553). **ข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ : บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2552). **แผนยุทธศาสตร์การยกระดับคุณภาพครูทั้งระบบ**. (เอกสารอัดสำเนา).
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2548). **นโยบายการจัดการศึกษาสำหรับเด็กด้อยโอกาส**. กรุงเทพมหานคร : พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ. (2554). **เส้นทางครूमืออาชีพสำหรับครูผู้ช่วย**. กรุงเทพฯ : ชุมชมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2542). **รายงานการวิจัยการศึกษาแนวทางการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษาใน รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐาน**. กรุงเทพฯ : คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- Adler, Arnld N. (1999). **A Study of Teacher' Perceptions of School Based Management's Impact on Teacher Empowerment**. Dissertation Abstracts International. 60-11A : 168.
- Bardo, Hartman. (1982). **Urban society: A systematic introduction**. New York : F. E. Peacock.
- Brown, Bruce Robert. (1998). **An Analysis of the Perceived Effectiveness of School Based Management By School and Community Stakeholders**. Dissertation Abstracts International. 59-09A : 3296.

- Brown, Johnnie Anthony. (1998). **An Evaluation of the Effectiveness of School Based Management on Received Principal and School Effectiveness at Public Middle School**. Dissertation Abstracts International. 59-10A : 153.
- Carlson, Howard Curtis. (1997). **The Process of Decision Making under School Based Management : A Comparison of Administrative Control and Professional Control Models**. Dissertation Abstracts International. 59-04A : 1844.
- Claybar, Kathryn Reed. (1994). **School Based Management : A Study of Organizational Change in Decision Making and Factors Influencing the Institutionalization of Process**. Dissertation Abstracts International, 55-06A : 1431.
- Dondero, Grace Marie. (1993). **School Based Management, Teacher' Decisional Participation Level, School Effectiveness, and Job Satisfaction**. Dissertation Abstracts International. 54-05A : 1607.
- 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>
- Everatt, Grace. (1998). **School Based Management, Teacher' Decisional Participation Level. School Effectiveness, and Job Satisfaction**. Dissertation Abstracts International. 54-05A : 1607.
- Goode, Eileen. (1994). **Site Based Management in Public Education : A Challenge for Critical Pragmatism**. Dissertation Abstracts International. 55-04A : 816.
- Jones, Cheryl Augusta Harper. (1997). **A Study of Site Based Management Implementation In Selected Urban High School**. Dissertation Abstracts International. 58-06A : 2003.
- Kim, Heung-Hoi. (1998). **Structured, Leadership and Culture in School Based Management School**. Dissertation Abstracts International. 59-08A : 192.
- Kwakman, K. (2003). **Factors affecting teachers' participation in professional learning activities**. Teacher and Teacher Education 19: 149-170.

- Maquire, Thomas Francis. (1994). **School Based Management : Condition for Implementation**. Dissertation Abstracts International. 55-03A : 434.
- Marti- Vazquez, Lillian. (2000). **The Impact of Decentralization and School based Management in Puerto Rice : A Case Study**. Dissertation Abstracts International. 61-09A : 265.
- Powney, J., Edwards, S., Holroyd, C. & Martin, S. (1993). **Towards more school-based training in Interchanged** No 20. 3-13. Edinburgh: SOED.
- Robinson, R. & Carrington, S. (2002). **Professional development for inclusive schooling**. The international Journal of Educational Management.
- Sabar, N., & Hashahar, A. (1999). **School-focus in-service training: the key to restructuring schools**. Journal of In-service Education 25(2): 203-223.
- Scribner, J. P. (1999). **Professional development : Untangling the influence of work context on teacher learning**. Educational Administration Quarterly. 35(2) : 238-266.
- Smylie, M. A., Allensworth, E., Greenberg, R. C., Harris, R., Luppescu, S. (2001). **Teacher Professional Development in Chicago : Supporting Effective Practice**. Consortium on Chicago School Research.
- Spencer, L.M. and Spencer, S.M., (1993). **Competence at work : Model for superior performance**. Wiley, New York.
- Unesco. (1986). **School based in-service training : a handbook**. Bangkok : UNESCO Regional Office for Education in Asia and the Pacific.







# ภาคผนวก



สรุปผลสำรวจข้อมูลพื้นฐาน-สหภาพกลุ่มของชุมชน  
โรงเรียนบ้านชะแม ตำบลดีหลวง อำเภอสทิงพระ จังหวัดสงขลา  
วันที่ 22 สิงหาคม 2554

1. จำนวนผู้เข้าประชุม 12 คนประกอบด้วย

1.1 ผู้นำท้องถิ่น 4 คน คือ นายสุวัฒน์ ขุนทอง นายจำรัส คงหวัง (รองนายก อบต. ศิษย์เก่ารุ่นแรก)

นายฉัตรชัย ปิ่นทองพันธ์ (กำนัน) นายเชื้อชาญ ประทุมขจร (อบต.)

1.2 ผู้นำศาสนา (ไม่มี)

1.3 ประชาชนทั่วไป 8 คน คือ

1. นางจิตรา มุสิกรังศรี
2. นายวนชน กำพันธ์
3. นายเสถียร ศรีสวัสดิ์
4. นางดุษฎี ดวงมณี
5. นายสะโอด ชูโชติ
6. นางไศรยา กังหุย
7. นางประทีป ศรีเรืองรอง
8. นายลิป อารมณ

2. ที่ตั้งโรงเรียน :

ติดถนนทางหลวง เดิมตั้งในวัดชะแม ต่อมาเนื่องจากที่วัดคับแคบนักเรียนมีจำนวนมากที่สุดในโรงเรียนบริเวณนั้น แต่ก่อนมีนักเรียนสาม-สี่ร้อยคน แต่ละชั้นมีสองห้อง แยกมาตั้งในที่ใหม่ห่างจากวัดชะแม 500 เมตร เดิมเป็นโรงเรียนที่เครือข่ายโรงเรียนอื่นมาจัดกิจกรรมร่วมกัน

3. ลักษณะชุมชน

เป็นชุมชนแบบเครือญาติ พี่งพาอาศัยกัน ช่วยเหลือกัน รู้จักกันหมด

4. อาชีพ

ทำนา ทำสวน ปลูกผัก ผลไม้ เลี้ยงสัตว์ ทำขนม : มีกลุ่มแม่บ้าน (ขนมงา ขนมก้อ น้ำตาลแวนจากโตนด) จักสาน หรือ รับจ้างทำงานนอกบ้าน



## 5. ลักษณะที่ชุมชนให้การสนับสนุน ช่วยเหลือโรงเรียน

### 5.1 วิทยาการ/ภูมิปัญญาท้องถิ่น :

กลุ่มจักสาน กลุ่มแม่บ้านทำขนม

### 5.2 แหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่น :

วิทยาลัยการอาชีพสมเด็จเจ้าพะโคะ(ทุกวันพุธพานักเรียนชั้น ป.3-6 ไปเรียนคอมพิวเตอร์)

สำนักสงฆ์ต้นเลียบเป็นสถานที่ฝังศพของหลวงพ่อดาว วัดดีหลวง (เป็นที่จำวัดของหลวงพ่อดาว มีพระบูชา วัดพะโคะเป็นที่หลวงพ่อดาวไปบูรณะ

เจ้าแม่อยู่หัว(เป็นเชื้อพระวงศ์ หรือ พระหน่อของเจ้าผู้ปกครองนครศรีธรรมราช) ได้มาตั้งพลับพลาที่ประทับสถานที่ตอนนี้อยู่ที่วัดท่าคูระจะมีการจัดงานประจำปีช่วงเดือน 6 ชาวบ้านมีการขนานให้ประสบความสำเร็จ เป็นที่นับถือของชาวบ้าน

เจดีย์-ต้นโพธิ์ในโรงเรียน เป็นสถานที่ศักดิ์สิทธิ์ชาวบ้านนับถือ เป็นสถานที่เก่าแก่

### 5.3 งบประมาณ :

ชาวบ้านสนับสนุนมาตลอดตามโอกาสที่โรงเรียนมีความจำเป็น ล่าสุดทอดผ้าป่าสามัคคีหาเงินสร้างกำแพง ป้ายโรงเรียนได้เงิน 300,000 บาท (รอให้มีการขยายถนนก่อนแล้วค่อยสร้าง โดยใช้บ.ร. เงินที่เหลือไว้สนับสนุนภารกิจอื่น)

อบต.ชะแม สนับสนุนงบประมาณจัดซื้อนม และอาหารกลางวันให้นักเรียนทั้งปีทุกปี ตามรายหัวนักเรียนประมาณ 70 คน

## 6. ความรู้สึก และความคาดหวังของชุมชน

### 6.1 โรงเรียน

ความรู้สึกที่มีต่อโรงเรียน โรงเรียนเป็นสมบัติ หน้าตา ศูนย์รวมของชุมชนเดิมเป็นโรงเรียนแกนนำของกลุ่มแต่เนื่องจากโรงเรียนรอบข้างมีการขยายโอกาสรับมัธยมศึกษาทำให้นักเรียนที่นี้มีน้อย

ชุมชนความคาดหวังให้โรงเรียนพัฒนาทุกด้านอย่างต่อเนื่อง หากทางเพิ่มนักเรียนให้นักเรียนมีคุณลักษณะที่ดี

ไม่ให้มีการยุบโรงเรียน เพราะเป็นศูนย์รวมจิตใจของชาวบ้าน รักและหวงแหนศิษย์เก่ามากมาย มีหน้ามีตาในสังคม

### 6.2 ความรู้สึกที่มีต่อผู้บริหาร

ท่านผู้อำนวยการคนปัจจุบันเป็นผู้หญิง (อาจารย์อมรรัตน์ ไกรสุข 081-9575706) มาทำงานได้ปีที่ 3 เป็นคนดี ตั้งใจทำงาน พัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

ดูแลนักเรียนดี สามารถนำนักเรียนไปแข่งขัน ได้รางวัลหลายอย่าง ที่สำคัญมนุษยสัมพันธ์ดี เข้ากับชาวบ้านได้ดี ที่ผ่านมาขาดการพัฒนาไประยะหนึ่ง

**ความคาดหวังจากผู้บริหาร**ให้ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่เหมือนที่ผ่านมามาทำมาทำดีอยู่แล้ว ท่านไม่บกพร่องอะไร สื่อสารกับชุมชนต่อเนื่อง ชาวบ้านพอใจมาก

### 6.3 ความรู้สึกที่มีต่อครู

ครูทุกคนตั้งใจปฏิบัติงาน เป็นครูในพื้นที่ หรือบางคนอยู่ภาคเหนือแต่มามีครอบครัวในพื้นที่ทำให้อยู่เหมือนคนในพื้นที่รักนักเรียนเป็นลูกหลานตนเอง บางคนใช้เงินตนเองจ้างครูมาสอนในวิชาที่ไม่ถนัดในปีที่แล้ว ปีนี้ทราบว่าเป็นโรงเรียนได้หางบประมาณมาช่วยเหลือ

**ความคาดหวังจากครู** ครูปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่อยู่แล้วเพราะครูมีจำนวนน้อย ก็ขอให้พัฒนานักเรียนต่อไปให้ดีขึ้น

### 6.4 ความรู้สึกที่มีต่อนักเรียน

นักเรียนไม่ปัญหาอะไร ไม่มียาเสพติด ปฏิบัติตนดี เพราะครอบครัวมาดี ทำให้พ่อแม่ผู้ปกครองไม่หนักใจ มีปัญหาบ้างบางคนที่เด็กไม่ได้อยู่กับพ่อแม่ อยู่กับผู้สูงอายุ (ปู่ ย่า ตา ยาย) อาจจะขาดการดูแลเอาใจใส่ แต่โดยภาพรวมไม่มีปัญหา

**ความคาดหวัง** อยากให้นักเรียนเป็นคนดีของชุมชน ไม่สร้างปัญหาให้กับสังคม ตั้งใจเรียนเพื่ออนาคต

### 6.5 ความรู้สึกที่มีต่อสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน

โรงเรียนสะอาด ได้มีการตัดหญ้า ตัดแต่งต้นไม้ ปูลูกต้นไม้เพิ่มเติมทำให้สิ่งแวดล้อมภูมิทัศน์ดี แต่มีการเผาขยะในโรงเรียน โดยเฉพาะถุณนม เพราะโรงเรียนไม่มีเตาเผาขยะ ทำให้มีกลิ่น รบกวนชาวบ้าน

**ความคาดหวังต่อสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน** ขอให้พัฒนาให้โรงเรียนน่าอยู่ ร่มรื่น เป็นแบบอย่างกับชุมชนและนักเรียน และขีดหน้าชูตาสำหรับผู้มาเยี่ยมชมเยือน

## 7. ปัญหาของโรงเรียน

ไม่มีปัญหาในเรื่องตัวบุคคลทั้งผู้อำนวยการ ครูทุกคนตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถทั้งที่มีความจำกัดในด้านทรัพยากร งบประมาณ



สรุปผลสำรวจข้อมูลพื้นฐาน-สนทนากลุ่มของชุมชน  
โรงเรียนวัดพังก(ประชาพิทักษ์) ตำบลสนามชัย อำเภอสิงหนคร จังหวัดสงขลา  
วันที่ 23 สิงหาคม 2554

1. จำนวนผู้เข้าประชุม 20 คนประกอบด้วย

1.1 ผู้นำท้องถิ่น (ไม่มี)

1.2 ผู้นำศาสนา (ไม่มี)

1.3 ประชาชนทั่วไป 20 คน คือ

1. นางธิดา มีจิตต์
2. นางจุฑาทิพย์ ยิ้มยก
3. นางสมร มีจิตต์
4. นางเหียน แก้ววิบาน
5. นางรัชณี โกษสูงเนิน
6. นางชาลี แสงแก้ว
7. นางจิน ชูเชิด
8. น.ส. ปรีดาวรรณ สะอาด
9. นางสุดา อุปถัมภ์
10. นางเยี่ยว อักโขสุวรรณ
11. นางธิดา เกษรานนท์
12. นางรจนา บันทรรัตน์
13. นางอรอุมา ดิษฐ์สระ
14. นายสมพร แจ่มแจ่ม
15. นายเอิบ มณีโรจน์
16. นายรัฐ สุวรรณรัตน์
17. นายอภิชัย ชัยเจริญ (089-4690061)
18. นางอารมณี แก้วแสงอ่อน
19. นางวนิดา ทองประไพ
20. ระบุชื่อไม่ชัดเจน

## 2. ที่ตั้งโรงเรียน :

ห่างจากถนนทางหลวง ไปริมทะเลประมาณ 1500 เมตร อยู่ติดทะเล เดิมตั้งอยู่ในวัดพังกก ต่อมาเนื่องจากที่วัดคับแคบนักเรียนมีจำนวนมาก ที่ผ่านมานักเรียนร่วมสามร้อยคน จำนวนนักเรียนรองจาก รร.บ้านชะแม แยกมาตั้งในที่ใหม่ห่างจากวัดพังกกประมาณ 1600 เมตร ปัจจุบันเป็นโรงเรียนที่โรงเรียนอื่นมาจัดกิจกรรมกีฬาและอื่น ๆ เนื้อที่ 74 ไร่

## 3. ลักษณะชุมชน

เป็นชุมชนแบบเครือญาติ พี่งพาอาศัยกัน ช่วยเหลือกัน รู้จักกันหมด มีปัญหา ยาเสพติด ลักขโมยรถจักรยานยนต์ มีคนนอกท้องถิ่นมาอาศัยในชุมชนเป็นลูกจ้างบริษัท เพาะลูกกุ้ง

## 4. อาชีพ

ทำนา ทำสวน ปลูกผัก ผลไม้ เลี้ยงสัตว์ ทำขนม : มีกลุ่มแม่บ้าน (ขนมงา ขนมก้อ น้ำตาลแวนจากโตนด) จักสาน หรือ รับจ้างทำงานนอกบ้าน

## 5. ลักษณะที่ชุมชนให้การสนับสนุน ช่วยเหลือโรงเรียน

### 5.1 วิทยากร/ภูมิปัญญาท้องถิ่น :

กลุ่มจักสานเสื่อกระจูดวัสดุมาจากทะเลน้อยกลุ่มแม่บ้านทำขนม ภูมิปัญญาสนามชัย มีบุคคลเด่นเช่นอดีตผู้อำนวยการเขตพื้นที่พัทลุงปัจจุบันเกษียณอายุราชการมาพักที่บ้านพังกกซึ่งเป็นศิษย์เก่าของโรงเรียน

### 5.2 แหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่น :

หลวงพ่อดีมวัดพังกก สำนักสงฆ์ต้นเลียบเป็นสถานที่ฝังศพของหลวงพ่อทวด เจ้าแม่อยู่หัวอยู่ที่วัดท่าคูระจะมีการจัดงานประจำปีช่วงเดือน 6 ชาวบ้านมีการบ่นบานให้ประสบความสำเร็จ เป็นที่นับถือของชาวบ้าน

### 5.3 งบประมาณ :

**พร้อมที่จะช่วยเหลือ**เมื่อโรงเรียนมีความต้องการ โดยจัดเป็นกิจกรรมการทอดผ้าป่าสามัคคี ทำปีเว้นปี เช่น หางบประมาณถมที่ดินโรงเรียน

อบต.สนามชัยสนับสนุนงบประมาณจัดซื้อนม และอาหารกลางวันให้นักเรียนทั้งปี ทุกปี ตามรายหัวนักเรียน สนับสนุนนักเรียนเรียนคอมพิวเตอร์ จ้างครูมาสอนเสริมเพื่อเพิ่มคุณภาพให้สามารถสอบเข้าเรียนต่อโรงเรียนที่มีชื่อเสียง



## 6. ความรู้สึก และความคาดหวังของชุมชน

### 6.1 โรงเรียน

ความรู้สึกที่มีต่อโรงเรียน โรงเรียนเป็นสมบัติ หน้าตา ศูนย์รวมของชุมชน เชื่อมมัน ในศักยภาพโรงเรียนสามารถพัฒนาให้เจริญได้ ที่ผ่านมามีนักเรียนมากแต่ช่วงหลังนักเรียน ลดลง เนื่องจากการคมนาคมสะดวกผู้ปกครองหาที่เรียนที่เดินทางสะดวก แต่ก็ยังมีนักเรียน บางคนไม่ยอมไปเรียนที่อื่น ชุมชนให้ความร่วมมือดี ถ้าพ่อแม่ไม่มาประชุมนักเรียนจะไม่ยอม

ไม่ให้มีการยุบโรงเรียน เพราะเป็นศูนย์รวมจิตใจของชาวบ้าน รักและห่วงแหน ศิษย์ เก่ามากมาย มีหน้ามีตาในสังคม

โรงเรียนต้องการทางเพิ่มนักเรียนชั้นเด็กเล็กให้ได้ ก็จะเป็นการเพิ่มจำนวน นักเรียนได้อีกทางหนึ่ง

### 6.2 ความรู้สึกที่มีต่อผู้บริหาร

ท่านผู้อำนวยการคนปัจจุบัน (ดร. อุดม แก้วสระโร 086-2844941) มาทำงาน ตั้งแต่ พ.ย.2553 ชาวบ้านยังไม่ค่อยสนิทสนม ท่านเป็นคนเงียบ ท่านเชิญประชุมชาวบ้าน หลายครั้งแล้ว กิจกรรมชุมชนร่วมมือดี

ความคาดหวังจากผู้บริหาร ให้ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่เหมือนที่ผ่านมามาท่านทำดีอยู่แล้ว ท่านไม่บกพร่องอะไร สื่อสารกับชุมชนต่อเนื่อง ชาวบ้านพอใจมาก

### 6.3 ความรู้สึกที่มีต่อครู

ครูทุกคนตั้งใจสอนดี เป็นคนในพื้นที่เป็นส่วนใหญ่ สนใจนักเรียนดีมาก ห่วงใย นักเรียนที่จบไปแล้ว ครูทุกคนสอนดี ช่วยดูแลนักเรียน สอนเสริมให้นักเรียน มีการติดตาม นักเรียน (เช่นครูปราโมทย์) ครูบางคนชาวบ้านห่วงแหนไม่ยอมให้ย้ายไปไหน (เช่น ครูสายันต์)

ความคาดหวังจากครู ครูชั้นเด็กเล็กต้องใจดี โรงเรียนต้องการทางเพิ่ม นักเรียนชั้นเด็กเล็กให้ได้ ก็จะเป็นการเพิ่มจำนวนนักเรียนได้อีกทางหนึ่ง

### 6.4 ความรู้สึกที่มีต่อนักเรียน

นักเรียนไม่ปัญหาอะไร ไม่มียาเสพติด ปฏิบัติตนดี เพราะครูอบรมมาดี ทำให้ พ่อแม่ผู้ปกครองไม่หนักใจ นักเรียนอยู่ในกตিকা นักเรียนน้อยทำให้ครูดูแลทั่วถึง

ความคาดหวัง อยากให้นักเรียนเป็นคนดีของชุมชน ไม่สร้างปัญหาให้กับสังคม ตั้งใจเรียนเพื่ออนาคต

### 6.5 ความรู้สึกที่มีต่อสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน

โรงเรียนสะอาด ต้นไม้ร่มรื่น น่านั่ง ลมเย็นสบายอยู่ติดทะเล โรงเรียนมีที่ดินมาก สามารถขยายพื้นที่ทำกิจกรรมได้มาก



ความคาดหวังต่อสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน ขอให้พัฒนาให้โรงเรียนน่าอยู่ ร่มรื่น เป็นแบบอย่างกับชุมชนและนักเรียน และเซตหน้าชูตาสำหรับผู้มาเยี่ยมเยือน

## 7. ปัญหาของโรงเรียน

ไม่มีปัญหาทั้งผู้บริหารและครู ชุมชนยินดีให้ความร่วมมือ ผู้บริหาร ครูทุกคน ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถทั้งที่มีความจำกัดในด้านทรัพยากร งบประมาณ

## 8. ศิษย์เก่าเด่น

เช่น นายสมนึก มีแสง อดีตผู้อำนวยการเขตพื้นที่พัทลุง

นายจำรัส สังข์น้อย บ้านดอนเค็ด พ่อตัวอย่าง ภรรยาเป็นแม่ตัวอย่างที่ประกอบอาชีพทำน้ำตาลจากต้นตาลโตนดปีละ 200 ปีบ ขึ้นต้นตาลโตนด (ทำนบอกร่างงานชั้นสูง) ตั้งแต่เช้า จน สามทุ่ม (21.00 น.: ตีเก้า) ทำนา เพื่อนำเงินมาส่งลูก 6 คนเรียนหนังสือ ที่กรุงเทพฯ สงขลา จนลูก 6 คนรับราชการทุกคน (อบจ. เชียงใหม่ ผู้พิพากษา หัวหน้าศูนย์พัฒนาที่ดิน หัวหน้าชลประทาน ตำรวจ 2 คน) สามารถยึดถือเป็นแบบอย่างในการดำเนินชีวิต มีความมานะพยายาม เห็นความสำคัญของการศึกษา



**สรุปผลสำรวจข้อมูลพื้นฐาน-สหนากลุ่มของชุมชน  
โรงเรียนวัดดีหลวง ตำบลดีหลวง อำเภอสทิงพระ จังหวัดสงขลา  
วันที่ 23 สิงหาคม 2554**

**1. จำนวนผู้เข้าประชุม 7 คนประกอบด้วย**

**1.1 ผู้นำท้องถิ่น 4 คน คือ**

1. นายนิพล พูลสวัสดิ์ (นายก อบต.ดีหลวง)
2. นายเหมือน ทรัพย์สิน (อบต.)
3. นายสายันต์ รัตนประดิษฐ์ (ผู้ใหญ่บ้าน)
4. นายอมร เรืองศรี

**1.2 ผู้นำศาสนา (ไม่มี)**

**1.3 ประชาชนทั่วไป 3 คน คือ**

1. นางสมร จำพริก
2. นางสุกัญญา เทพสุริวงค์
3. นายสมมั่ง บัวทอง

**2. ที่ตั้งโรงเรียน :**

ทางเข้าตรงข้ามวัดดีหลวง ห่างจากถนนทางหลวงไปริมทะเลประมาณ 1500 เมตร อยู่ติดทะเล เดิมตั้งอยู่ในวัดดีหลวง ต่อมาเนื่องจากที่วัดคับแคบนักเรียนมีจำนวนมาก แยกมาตั้งในที่ใหม่อยู่ในบริเวณใกล้ รร.วัดฟังก์ ปัจจุบันเป็นโรงเรียนขยายโอกาส (ปฐมวัย - มัธยมศึกษาปีที่ 3 ขยายในปี พ.ศ. 2553) เป็นสถานศึกษารองรับที่นักเรียนในชุมชนที่ไม่ไปเรียนที่อื่น

**3. ลักษณะชุมชน**

เป็นชุมชนแบบเครือญาติ พี่พาทอาศัยกัน ช่วยเหลือกัน รู้จักกันหมด มีปัญหา ยาเสพติด (ตำรวจเข้าไม่ถึงข้อมูล) ลักขโมยรถจักรยานยนต์ สร้อยคอ ขึ้นบ้านลักทรัพย์สิน มีคนนอกท้องถิ่นมาอาศัยในชุมชนเป็นลูกจ้างบริษัทเพาะลูกกุ้ง

**4. อาชีพ**

ทำนา ทำสวน ปลูกผัก ผลไม้ เลี้ยงสัตว์ ทำขนม : มีกลุ่มแม่บ้าน (ขนมงา ขนมก้อ น้ำตาลแวนจากโตนด) จักสาน หรือ รับจ้างทำงานนอกบ้าน รับปลูกกุ้ง

## 5. ลักษณะที่ชุมชนให้การสนับสนุน ช่วยเหลือโรงเรียน

### 5.1 วิทยากร/ภูมิปัญญาท้องถิ่น :

กีฬามวยไทย จักรสานใบตาล ทำขนมต่าง ๆ

### 5.2 แหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่น :

วัดดีหลวง หลวงพ่อทวดวัดดีหลวง วัดชะแม วัดชะลอน กลุ่มแม่บ้านจักรสาน ทำขนม สำนักสงฆ์ต้นเลียบเป็นสถานที่ฝังศพของหลวงพ่อทวด

เจ้าแม่อยู่หัวอยู่ที่วัดท่าคุระจะมีการจัดงานประจำปีช่วงเดือน 6 ชาวบ้านมีการบ่นบานให้ประสบความสำเร็จ เป็นที่นับถือของชาวบ้าน

### 5.3 งบประมาณ :

พร้อมที่จะช่วยเหลือเมื่อโรงเรียนมีความต้องการโดยจัดเป็นกิจกรรมการทอดผ้าป่าสามัคคีตามโอกาสที่โรงเรียนต้องการเช่นจัดสร้างหอสมุด ผู้อำนวยการทางงบประมาณจากแหล่งอื่นมาได้อีกแสนบาท ได้งบประมาณทำรั้ว ทาสี อีก 920,000 บาท

การช่วยเหลืออื่นตามโอกาสที่โรงเรียนร้องขอ เช่น ช่วยซ่อมแซมหลังคาโดนพายุ อด.ดีหลวงสนับสนุนงบประมาณจัดซื้อนม และอาหารกลางวันให้นักเรียนทุกระดับชั้นทั้งปี ทุกปี ตามรายหัวนักเรียน(เพิ่มให้นักเรียนระดับมัธยมด้วย) จัดงบประมาณให้นักเรียนเข้าค่ายพุทธบุตร จัดสอนเสริมเพิ่มศักยภาพนักเรียน O-NET LAS เพื่อเข้าศึกษาต่อชั้น ม.1 ม.4 โรงเรียนยอดนิยม

## 6. ความรู้สึก และความคาดหวังของชุมชน

### 6.1 โรงเรียน

ความรู้สึกที่มีต่อโรงเรียน โรงเรียนเป็นสมบัติ หน้าตา ศูนย์รวมของชุมชน เชื่อมั่นในศักยภาพโรงเรียนสามารถพัฒนาให้เจริญได้ ที่ผ่านมามีนักเรียนมากแต่ช่วงหลังนักเรียนลดลง เนื่องจากการคมนาคมสะดวกผู้ปกครองหาที่เรียนที่เดินทางสะดวก หรือผู้ปกครองที่มีฐานะทางการเงินดี หรือลูกหลานมีสติปัญญาความสามารถดีก็จะสร้างโอกาสให้เรียนในโรงเรียนที่มีชื่อเสียงดีเช่น รร.สทิงพระวิทยา อำเภอสทิงพระ รร.ในอำเภอมือง จังหวัดสงขลา

โรงเรียนไม่ถูกยุบแน่นอน เพราะเป็นการขยายโอกาสให้นักเรียนในพื้นที่ เป็นโรงเรียนเก่าแก่เป็นศูนย์รวมจิตใจของชาวบ้าน รักและหวงแหน ศิษย์เก่ามากมาย มีหน้ามีตาในสังคม

ความคาดหวังจากโรงเรียน นักเรียนมีมันสมองดี แต่ขาดครูเฉพาะทาง โรงเรียนต้องหาทางแก้ไขเพื่อให้นักเรียนได้พัฒนาให้ดีที่สุด



## 6.2 ความรู้สึกที่มีต่อผู้บริหาร

ท่านผู้อำนวยการคนปัจจุบัน(อาจารย์บุรณ์ นั้คเร 081-7917320) มาทำงานตั้งแต่ พ.ย.2553 ชาวบ้านรักใคร่ มนุษย์สัมพันธ์ดี มีแนวคิดในการพัฒนาโรงเรียน ท่านเป็นคนในพื้นที่ เป็นลูกหลานชาวดีหลวง ท่านเชิญประชุมชาวบ้านบ่อย กิจกรรมชุมชนร่วมมือดี เข้าหาชุมชน ชาวบ้านพอใจมาก ท่านให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียนตลอด

**ความคาดหวังจากผู้บริหาร** ให้ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่เหมือนที่ผ่านมา ชาวบ้านพอใจไม่บกพร่องอะไร ขอให้ถอดถอนในการปฏิบัติหน้าที่ ชุมชนยินดีให้ความร่วมมือ ดีใจที่ท่านเป็นคนในพื้นที่ได้มาช่วยพัฒนาโรงเรียนให้เจริญ

## 6.3 ความรู้สึกที่มีต่อครู

ครูทุกคนตั้งใจสอนดี ทุ่มเทให้การสอนดี ครูพอแต่ขาดครูเฉพาะสาขา เป็นคนในพื้นที่เป็นส่วนใหญ่ สนใจนักเรียนดีมาก ห่วงใยนักเรียน ช่วยดูแลนักเรียน สอนเสริมให้นักเรียน

**ความคาดหวังจากครู** ขอให้ครูอดทนในการปฏิบัติหน้าที่ ชุมชนยินดีให้ความร่วมมือ

## 6.4 ความรู้สึกที่มีต่อนักเรียน

นักเรียนในพื้นที่ไม่ปัญหา นักเรียนต่างถิ่นมีปัญหาบ้าง ปัญหานักเรียนที่พบเช่น แอบสูบบุหรี่ หมกมุ่นติดเกม แต่ไม่มียาเสพติด บางครั้งนักเรียนที่มีปัญหาย้ายมาจากที่อื่น โรงเรียนก็ต้อนรับไว้ ไม่มียาเสพติด ปฏิบัติตนดี เพราะครูอบรมมาดี ทำให้พ่อแม่ผู้ปกครองไม่หนักใจ นักเรียนอยู่ในกตিকা นักเรียนน้อยทำให้ครูดูแลทั่วถึง

**ความคาดหวัง** อยากให้นักเรียนเป็นคนดีของชุมชน ไม่สร้างปัญหาให้กับสังคม ตั้งใจเรียนเพื่ออนาคต

## 6.5 ความรู้สึกที่มีต่อสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน

โรงเรียนสะอาด ต้นไม้ร่มรื่น น่านั่ง ลมเย็นสบายอยู่ติดทะเล น่ายู่โรงเรียนมีพื้นที่อีกมากสามารถขยายพื้นที่ทำกิจกรรมได้มาก

**ความคาดหวังต่อสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน** ขอให้พัฒนาให้โรงเรียนน่ายู่ ร่มรื่น เป็นแบบอย่างกับชุมชนและนักเรียน และขีดหน้าชูตาสำหรับผู้มาเยี่ยมเยือน

## 7. ปัญหาของโรงเรียน

ไม่มีปัญหาทั้งผู้บริหารและครู ชุมชนยินดีให้ความร่วมมือ ผู้อำนวยการ ครูทุกคนตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถทั้งที่มีความจำกัดในด้านทรัพยากร งบประมาณ

ขาดครูที่มีความสามารถเฉพาะ เช่น ภาษาอังกฤษ

นักเรียนพ่อแม่สามารถควบคุมได้ เวลาเลิกเรียนบางคนชอบแข่งรถ บุหรี่มีบ้าง แต่ยาเสพติดไม่มี

**สรุปผลสำรวจข้อมูลพื้นฐาน-สหชนากลุ่มของชุมชน  
โรงเรียนวัดนางเหล้า ตำบลชุมพล อำเภอสิงขร จังหวัดสงขลา  
วันที่ 25 สิงหาคม 2554**

**1. จำนวนผู้เข้าร่วม 7 คนประกอบด้วย**

**1.1 ผู้นำท้องถิ่น 2 คน คือ**

1. นายพิศ ชูแสง (ผู้ใหญ่บ้าน 081-8961239) และ นายเสริม ช้วนุกูล  
(ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา 089-8690933)

**1.2 ผู้นำศาสนา ศาสนาพุทธ 1 รูป คือ**

พระครูสังฆรักษ์อิทธิกร (081-1898388) เจ้าอาวาสวัดนางเหล้า

**1.3 ประชาชนทั่วไป 4 คน คือ**

1. นายกำลัง สิทธิชัย
2. นายเสมอ คงเพชร
3. นายสุชาติ ชุนรัตนพงศ์
4. นางไซหนับ แผลอะฮะสัน

**2. ที่ตั้งโรงเรียน :**

ทางเข้าติดกับวัดนางเหล้า ตำบลชุมพล ห่างจากถนนทางหลวงประมาณ 300 เมตร อยู่ เดิมตั้งอยู่ในวัดนางเหล้า ต่อมาเนื่องจากที่วัดคับแคบนักเรียนมีจำนวนมาก แยกมาตั้งในที่ใหม่อยู่ในบริเวณหลังวัดนางเหล้า ที่ดินทางวัดบริจาคจำนวน 24 ไร่ (โดยท่านพระเดช-พระคุณหลวงพ่อด่าง อดีตเจ้าอาวาสวัดนางเหล้า) ในปี พ.ศ. 2545 ปัจจุบันเป็นโรงเรียน ประถมศึกษา จำนวนนักเรียน 174 คน ชาวบ้านจะหางบประมาณซื้ออีก 6 ไร่ ตามดำริ ของอดีตเจ้าอาวาสวัดนางเหล้าเพราะต่อไปโรงเรียนต้องขยายโอกาสระดับมัธยม และที่ดิน จะมีราคาแพงขึ้น

**3. ลักษณะชุมชน**

เป็นชุมชนแบบเครือญาติ พี่งพาอาศัยกัน ช่วยเหลือกัน รู้จักกันหมด เป็นชุมชน สองศาสนา 7 หมู่บ้าน มีประชาชนไทยพุทธ และ ไทยมุสลิม (หมู่ที่ 2 และหมู่ที่ 1 บางส่วน) อยู่ร่วมกันเหมือนพี่น้องไม่มีปัญหาระหว่างศาสนา ปัญหายาเสพติด และ ขโมยแทบไม่มี เพราะชาวบ้าน ผู้นำท้องถิ่นช่วยกันลาดตระเวน เฝ้าระวัง เป็นชุมชนเข้มแข็ง ได้งบประมาณ สนับสนุนจาก “กองทุนแม่ของแผ่นดิน” ในปี พ.ศ. 2550 จำนวน 8,000 บาท เก็บไว้ ไม่ใช้จ่ายเพราะถือว่าเป็นเงินมรดกแก่ชาวบ้าน จึงจัดกิจกรรมหารายได้ต่อยอดได้เพิ่มอีก 50,000 บาท ในปีพ.ศ.2554 ได้งบประมาณสนับสนุนจากกองทุนแม่ของแผ่นดินเพิ่มมาอีก

20,000 บาท สามารถนำมาสนับสนุนกิจกรรมในหมู่บ้าน คือ ศูนย์เด็กเล็ก 20,000 บาท ในปัจจุบันอาจจะมีปัญหาเกิดขึ้นบ้างเนื่องจากมีคนนอกท้องถิ่นมาอาศัยในชุมชนเป็น ลูกจ้างบริษัทเลี้ยงกุ้งในหมู่ที่ 2 คนในพื้นที่ไม่ได้สร้างปัญหา ถือเป็นชุมชนที่เข้มแข็ง

#### 4. อาชีพ

ทำนา ทำสวน ทำไร่ นาสวนผสม เลี้ยงสัตว์ ค้าขายทำขนม : มีกลุ่มแม่บ้าน (ขนมงา ขนมก้อ น้ำตาลแว่นจากโตนด) จักสานจากต้นจาก ต้นสาเก ประมง หรือ รับจ้างทำงานนอกบ้าน ลูกจ้างทำงานบริษัทเลี้ยงกุ้ง

#### 5. ลักษณะที่ชุมชนให้การสนับสนุน ช่วยเหลือโรงเรียน

##### 5.1 วิทยากร/ภูมิปัญญาท้องถิ่น :

ด้านศิลปวัฒนธรรม ผู้นำศาสนาพุทธ (เจ้าอาวาสวัดนางเหล้ามาสอนที่โรงเรียน) ผู้นำศาสนาอิสลามมาบรรยายหลักศาสนา กลุ่มแม่บ้านทำขนม จักสานต่าง ๆ มรดกตกทอดประเพณีตายเป็นยัน (ใครที่มีลูกสาวคนแรกต้องนำขนมลา ใครมีลูกชายคนแรกต้องนำขนมโคไปถวายเจ้าแม่อยู่หัวที่วัดท่าคูระ ในวันพฤหัสบดีแรกข้างแรมเดือนหก)

##### 5.2 แหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่น :

วัดนางเหล้า สำนักสงฆ์ต้นเลียบเป็นสถานที่ฝังศพของหลวงพ่อทวด เจ้าแม่อยู่หัวอยู่ที่วัดท่าคูระ ทำกระเบื้อง ปูนปั้น หล่อพระทองเหลือง

##### 5.3 งบประมาณ :

พร้อมที่จะช่วยเหลือเมื่อโรงเรียนมีกิจกรรม มีการจัดทอดผ้าป่า กินน้ำชา สังสรรค์ศิษย์เก่าหางบประมาณช่วยเหลือโรงเรียน

ปัจจุบันทราบว่าโรงเรียนหางบจากแหล่งอื่นได้อีก 2,000,000 บาท ขณะเดียวกันรัฐสนับสนุนศูนย์เด็กเล็กอีก 2,400,000 บาท

การช่วยเหลืออื่นตามโอกาสที่โรงเรียนต้องการ ชาวบ้านร่วมมือดีมาก เช่น ช่วยซ่อมแซม ขนต้นไม้ ตัดแต่งต้นไม้ ช่วงที่โรงเรียนโดนพายุในเดือน พ.ย.2553 ตัดหญ้า (หาเครื่องตัดกันมา) บริเวณสนามของโรงเรียนเพราะภารโรง 1 คนทำไม่ทัน ขอให้บอกชาวบ้านยินดีมาก

อบต.ชุมพลสนับสนุนงบประมาณจัดซื้อนม และอาหารกลางวันให้นักเรียนทุกระดับชั้นทั้งปี ทุกปี ตามรายหัวนักเรียน

#### 6. ความรู้สึก และความคาดหวังของชุมชน

##### 6.1 โรงเรียน

ความรู้สึกที่มีต่อโรงเรียน โรงเรียน วัด ชุมชนร่วมมือกันดี มีลักษณะเป็น “บวร” ที่แท้จริงโรงเรียนเป็นสมบัติของชุมชน เป็นหน้าตาศักดิ์ศรีของชุมชน ศูนย์รวมของชุมชน

เชื่อมั่นในศักยภาพโรงเรียนสามารถพัฒนาให้เจริญได้ นักเรียนมีจำนวนมากเมื่อเทียบกับโรงเรียนระดับประถมศึกษาเพราะท่านผู้อำนวยการเป็นคนดี ทุ่มเท มีผู้อำนวยการดี โรงเรียนก็พัฒนาทุกสิ่ง

โรงเรียนไม่ถูกยุบแน่นอน เพราะนักเรียนมีจำนวนมาก และเป็นโรงเรียนมีคุณภาพมีโอกาสที่จะขยายโอกาสระดับมัธยมศึกษาเพื่อให้นักเรียนในพื้นที่ได้เรียนต่อระดับมัธยมศึกษาไม่ต้องเดินทางไปเรียนไกลบ้าน

ความคาดหวังจากโรงเรียน ให้โรงเรียนมีการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาให้มากขึ้นเช่น 1-2 ครั้งต่อเดือน เพื่อให้ชุมชนได้รับรู้ความต้องการซึ่งกันและกัน หรือประชุมชาวบ้าน ผู้นำองค์กรเพื่อจะได้ร่วมกันเสนอแนวคิด หรือแนวทางการขับเคลื่อนโรงเรียนไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

## 6.2 ความรู้สึกที่มีต่อผู้บริหาร

ท่านผู้อำนวยการคนปัจจุบัน (อาจารย์ไพสิทธิ์ ทรัพย์มณี 081-0962267) ท่านย้ายมาจากโรงเรียนอื่น ชุมชนที่เดิมไม่ยอมให้มาแต่ต้องย้ายตามกติกา มีการเลี้ยงส่งอย่างยิ่งใหญ่ ชาวบ้านนางเหล้าก็ต้อนรับท่านอย่างสมเกียรติในปี 2548 ท่านเป็นคนดีเอาใจใส่โรงเรียนดีมากตั้งใจ ทุ่มเทมุ่งพัฒนาโรงเรียนมีแต่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีแนวคิดในการพัฒนาโรงเรียน ชาวบ้านรักใคร่ ท่านไม่ใช่คนในพื้นที่ บ้านเดิมสุราษฎร์ธานี เข้ากับชุมชนได้ดีมาก มนุษย์สัมพันธ์ดี กิจกรรมชุมชนร่วมมือดี เข้าหาชุมชน ชาวบ้านพอใจมาก ท่านให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียนตลอด ทำงานกับท่านไม่เห็น้อยใจ ทำงานเพลิน

ความคาดหวังจากผู้บริหาร ให้มีการประชุมกับชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษามากขึ้น เพื่อชุมชนจะได้รับทราบความต้องการของโรงเรียน หรือ กิจกรรมที่โรงเรียนจัดทำอย่างต่อเนื่อง ท่านดีอยู่แล้วอะไรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทั้งครู นักเรียน สถานที่ กิจกรรมก็พัฒนาดีขึ้นแน่นอน

## 6.3 ความรู้สึกที่มีต่อครู

ครูทุกคนตั้งใจสอนดี ทุ่มเทให้การสอนดี เป็นคนในพื้นที่เป็นส่วนใหญ่ สนใจนักเรียนดีมาก ห่วงใยนักเรียน ช่วยดูแลนักเรียน สอนเสริมให้นักเรียน

ความคาดหวังจากครู ขอให้ครูอดทนในการปฏิบัติหน้าที่ ชุมชนยินดีให้ความร่วมมือ

## 6.4 ความรู้สึกที่มีต่อนักเรียน

นักเรียนของโรงเรียนไม่มีปัญหา ไม่มีการสูบบุหรี่ ยาเสพติด ปฏิบัติตนดี เพราะครูอบรมมาดี ทำให้พ่อแม่ผู้ปกครองไม่หนักใจ อีกอย่างชุมชน ผู้ปกครองช่วยกันเฝ้าระวัง



**ความคาดหวัง** อยากให้นักเรียนเป็นคนดีของชุมชน ไม่สร้างปัญหาให้กับสังคม ตั้งใจเรียนเพื่ออนาคตโรงเรียนชุมชนร่วมกันจัดอบรมนักเรียนเข้าค่ายเยาวชนเพื่อให้ห่างไกล ยาเสพติด เป็นกิจกรรมป้องกันไว้ก่อน

### 6.5 ความรู้สึกที่มีต่อสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน

โรงเรียนสะอาด ต้นไม้ร่มรื่น น่านั่ง ลมเย็นสบาย รอบสนามฟุตบอลเต็มไปด้วยต้นไม้ นักเรียนมีที่นั่ง ที่สอน จัดกิจกรรมร่มรื่นมาก โรงเรียนมีพื้นที่มากสามารถขยายพื้นที่ทำกิจกรรมได้มาก โรงเรียนเป็นสถานที่ให้บริการชุมชนคือ อบต. มาจัดกิจกรรมแข่งขันกีฬา มีการจัดงานใหญ่ คนมาร่วมงานมาก หรือขยายชั้นมัธยมศึกษาได้

**ความคาดหวังต่อสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน** ขอให้พัฒนาให้โรงเรียนน่าอยู่ ร่มรื่น เป็นแบบอย่างกับชุมชนและนักเรียนและขีดหน้าชูตาสำหรับผู้มาเยี่ยมเยือนเหมือนที่เป็นอยู่

### 7. ปัญหาของโรงเรียน

ไม่มีปัญหาทั้งผู้บริหารและครู ชุมชนยินดีให้ความร่วมมือ ผู้อำนวยการ ครูทุกคน ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ

นักเรียน พ่อแม่สามารถดูแลได้ มีการเฝ้าระวัง ไม่ให้มั่วสุมในสิ่งเสพติด

### 8. ศิษย์เก่าดีเด่น

นายเจือ ราชสีห์ (สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรหลายสมัย)  
และคนอื่นทุกสาขาอาชีพ



**สรุปผลสำรวจข้อมูลพื้นฐาน-สหชนากลุ่มของชุมชน  
โรงเรียนสมเด็จพระเจ้าพะโคะ ตำบลชุมพล อำเภอสังขละบุรี จังหวัดสงขลา  
วันที่ 26 สิงหาคม 2554**

**1. จำนวนผู้เข้าประชุม คนประกอบด้วย**

**1.1 ผู้นำท้องถิ่น 4 คน คือ**

นายประพันธ์ หมึกทองคำ (กำนัน 086-2995171)

นายอภิชาติ ยุพยงค์ (ผู้ใหญ่บ้าน 087-2944940)

นายอดุลย์ หนูปาน (ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน ) และ

นายชรัตน์ รักษา (ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน ม.5)

**1.2 ผู้นำศาสนา (ไม่มี)**

**1.3 ประชาชนทั่วไป 4 คน คือ**

1. น.ส ลดาวัลย์ ดั่งทอง

2. นายวรวิทย์ มิตรมั่นธรรม

3. นายชวน ดวงสุวรรณ

4. ด.ต.มาโนช ปานทอง

**2. ที่ตั้งโรงเรียน :**

โรงเรียนอยู่ติดกับถนนทางหลวง อยู่ในบริเวณวัดชุมพล ปัจจุบันเป็นโรงเรียนขยายโอกาส มี 2 ที่อยู่ในวัดชุมพลเป็นระดับประถมศึกษา มีชั้นปฐมวัย - ประถมศึกษา ส่วนมัธยมศึกษา อยู่ในที่ตั้งห่างจากสถานที่ตั้งระดับประถมศึกษาประมาณ 800 เมตร เป็นโรงเรียนดีระดับตำบล มีสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่อยู่ใกล้คือ วิทยาลัยอาชีวศึกษาสมเด็จพระเจ้าพะโคะ เป็นสถานศึกษารองรับนักเรียนที่จบมัธยมศึกษาปีที่ 3 ที่ต้องการศึกษาต่อสายอาชีวศึกษา ระดับ ปวช. และ ปวส. ซึ่งนักเรียนเข้าศึกษาต่อที่วิทยาลัยประมาณ ร้อยละ 50 ของนักเรียนที่จบมัธยมศึกษา

**3. ลักษณะชุมชน**

เป็นชุมชนแบบเครือญาติ พี่งพาอาศัยกัน ช่วยเหลือกัน รู้จักกันหมด อยู่ร่วมกันเหมือนพี่น้อง มีปัญหาเกี่ยวกับยาเสพติดบ้างเพราะเป็นชุมชนที่ค่อนข้างเป็นชุมชนเมือง มีบุคคลภายนอกเข้ามาประกอบอาชีพรับจ้างหลากหลาย อีกทั้งนักเรียนระดับมัธยมศึกษาและอาชีวศึกษา จึงทำให้ชุมชนเกิดปัญหา ยาเสพติด นักเรียนสูบบุหรี่ ในชุมชนมีแหล่งที่ก่อให้เกิดอบายมุขเช่น โต๊ะสนุกเกอร์ ร้านเกมคอมพิวเตอร์ พนันบอลทางออนไลน์ เป็นต้น

#### 4. อาชีพ

ทำนา ทำสวน ทำการเกษตร เลี้ยงสัตว์ ทำผลิตภัณฑ์จากตาลโตนด เช่น จักสาน  
ขนม : มีกลุ่มแม่บ้าน (ขนมงา ขนมก้อ น้ำตาลแวนจากโตนด) ประมง มีแหล่งขายตาม  
หน้าบ้านหรือในบริเวณหน้าวัด หรือ รับจ้างทำงานนอกบ้าน ลูกจ้างทำงานบริษัทเลี้ยงกุ้ง

#### 5. ลักษณะที่ชุมชนให้การสนับสนุน ช่วยเหลือโรงเรียน

##### 5.1 วิทยากร/ภูมิปัญญาท้องถิ่น :

ช่างศิลป์ กลุ่มแม่บ้านทำขนม จักสานต่าง ๆ มรดกตกทอดประเพณีตายาย่าน  
พระวัดชุมพล วัดพะโคะมาสอนจริยธรรมคุณธรรมการปฏิบัติตามหลักพุทธศาสนา  
(แต่ปัจจุบันรู้สึกจะไม่มีแล้ว)

##### 5.2 แหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่น :

วัดราชประดิษฐ์ (วัดพะโคะ : หลวงปู่ทวด) วัดชุมพล สำนักสงฆ์ต้นเลียบเป็น  
สถานที่ฝังรกรงของหลวงปู่ทวด เจ้าแม่อยู่หัวอยู่ที่วัดท่าคูระ ทำกระเบื้อง ปูนปั้น หล่อ  
พระทองเหลือง

##### 5.3 งบประมาณ :

พร้อมที่จะช่วยเหลือเมื่อโรงเรียนมีกิจกรรม มีการจัดทอดผ้าป่าหางบประมาณ  
ช่วยเหลือโรงเรียน งบประมาณจากวัดราชประดิษฐ์ ชุมชนพร้อมสนับสนุนแรงงาน  
อบต.ชุมพลสนับสนุนงบประมาณจัดซื้อนม และอาหารกลางวันให้นักเรียนทุกระดับ  
ชั้นทั้งปี ทุกปี ตามรายหัวนักเรียน

#### 6. ความรู้สึก และความคาดหวังของชุมชน

##### 6.1 โรงเรียน

ความรู้สึกที่มีต่อโรงเรียนดี โรงเรียน วัด ชุมชนร่วมมือกันในการพัฒนาโรงเรียน  
แต่ก่อนจะดีกว่าในปัจจุบัน ชุมชนขาดความเชื่อมั่นในศักยภาพของโรงเรียนบ้างเพราะ ขาด  
ครูประจำวิชาเฉพาะ เช่น ภาษาอังกฤษ ทำให้ไม่สามารถแข่งขันกับที่อื่นได้ ตอนนี้หา  
จุดเด่นไม่ได้ นักเรียนขาดการเรียนรู้วิถีชีวิตในชุมชนแต่ก่อนมีกิจกรรมให้นักเรียนทำ  
การเกษตรเลี้ยงสัตว์ ปลูกผัก(ร.มีพื้นที่มาก) แต่ตอนนี้หายไป เพราะขาดการประสานต่อ  
เมื่อครูที่ปฏิบัติงานกิจกรรมดังกล่าวเกษียณอายุราชการไม่มีครูรับผิดชอบต่อ

**ความคาดหวังจากโรงเรียน** ควรหาทางจัดหาครูประจำวิชาที่ตรงสาขาวิชาเอก  
มาสอนนักเรียน ให้นักเรียนได้เรียนรู้วิถีชีวิตชุมชน เพราะเป็นชุมชนที่มีสิ่งดีมากมาย เน้น  
ให้นักเรียนสามารถเป็นมัคคุเทศก์น้อยให้ได้เพื่อแนะนำแหล่งท่องเที่ยวในชุมชนแก่ผู้มา  
ท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ ขอให้โรงเรียนเน้นการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม  
นักเรียนให้มากขึ้น

## 6.2 ความรู้สึกที่มีต่อผู้บริหาร

ท่านผู้อำนวยการคนปัจจุบัน(อาจารย์พี่ วิบูรณ์บุตร 081-2769094) เป็นคนในพื้นที่ ท่านเป็นคนดี เอาใจใส่โรงเรียนดี ทุ่มเทม่งพัฒนาโรงเรียน ชาวบ้านรักใคร่ เข้ากับชุมชนได้ มนุษย์สัมพันธ์ดี กิจกรรมชุมชนร่วมมือดี เข้าหาชุมชน ชาวบ้านพอใจ ท่านให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียนตลอด

**ความคาดหวังจากผู้บริหาร** อยากให้ผู้อำนวยการมานั่งปฏิบัติงานที่ฝ่ายมัธยมศึกษาให้มากขึ้นเพราะนักเรียนจะเกรงใจ สามารถยับยั้งนักเรียนเกรงได้ ให้ท่านสร้างความเข้าใจกับผู้ปกครองนักเรียนที่เกรง สร้างปัญหาในโรงเรียน อย่าถือนอกมากเกินไป

## 6.3 ความรู้สึกที่มีต่อครู

ครูทุกคนตั้งใจสอนดี ทุ่มเทให้กับการสอนดี เป็นคนในพื้นที่เป็นส่วนใหญ่ สนใจนักเรียน ช่วยดูแลนักเรียน สอนเสริมให้นักเรียน แต่บางครั้งครูไม่สามารถถึงนักเรียนผู้ชายที่เกรงเข้าสู่สิ่งที่ควรจะเป็น เห็นใจครูเหมือนกันเพราะผู้ปกครองบางคนเชื่อลวกมากเกินไป ทำให้นักเรียนยิ่งเกรงมากขึ้น ครูทำอะไรไม่ได้โดยเฉพาะการลงโทษ พ่อแม่บางคนไม่ยอมรับสิ่งที่ครูสื่อไป ทำให้ครูตีมีความสามารถหรือครูนอกพื้นที่อยู่ได้ไม่นานก็ย้าย อีกทั้งครูในถิ่นบาทบาทก็น้อยลง หรือครูบางคนทำให้นักเรียนมีความกระตือรือร้นมากขึ้น ตอนนั้นครูมัธยมดูเหมือนจะทำตัวให้เป็นผู้อยู่รอด

**ความคาดหวังจากครู** ขอให้ครูอดทนในการปฏิบัติหน้าที่ ชุมชนยินดีให้ความร่วมมือ โรงเรียนต้องสร้างครูในพื้นที่เป็นบุคลากรหลักไว้ การสอนโดยเฉพาะใช้โทรทัศน์อย่าให้นักเรียนเรียนกันเองโดยไม่มีครูควบคุมดูแลให้ความช่วยเหลือแนะนำในเนื้อหาสาระที่เรียน

## 6.4 ความรู้สึกที่มีต่อนักเรียน

นักเรียนของโรงเรียนระดับประถมศึกษาไม่มีปัญหา แต่ระดับมัธยมศึกษา นักเรียนบางคนโดยเฉพาะกลุ่มผู้ชายมีปัญหาการหนีเรียน สู้บู้หรีไม่ตั้งใจเรียน สร้างความกังวล ไม่สบายใจแก่ครูหรือมีพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ เคยมีการลงโทษ เรียกผู้ปกครองมาพบแต่ก็เหมือนเดิมเกิดพฤติกรรมดังกล่าวซ้ำซากผู้ปกครองบางคนไม่ยอมรับในพฤติกรรมของนักเรียนตำหนิครู ผู้บริหารทั้ง ๆ ที่นักเรียนได้กระทำความผิด

**ความคาดหวัง** อยากให้นักเรียนเป็นคนดีของชุมชน ไม่สร้างปัญหาให้กับสังคม ตั้งใจเรียนเพื่ออนาคต ผู้ปกครองก็ต้องใกล้ชิดกับโรงเรียน ๆ ก็ต้องหาวิธีการที่ช่วยเหลือนักเรียนกลุ่มดังกล่าวโดยการมีส่วนร่วมของชุมชน ผู้ปกครองและนักเรียน อันจะนำไปสู่การแก้ไขพฤติกรรมให้ดีขึ้น

## 6.5 ความรู้สึกที่มีต่อสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน

โรงเรียนสะอาด อาคารจัดได้สวยงาม โรงเรียนเป็นสถานที่ให้บริการชุมชน ในการจัดอบรมต่าง ๆ โดยเจาะการพัฒนาอาชีพ ตามคำขวัญของอำเภอสีทิงพระ “สินค้าพื้นบ้าน จักสานตาลโตนด”

**ความคาดหวังต่อสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน** ขอให้พัฒนาให้โรงเรียนน่าอยู่ ร่มรื่น เป็นแบบอย่างกับชุมชนและนักเรียน และขีดหน้าชูตาสำหรับผู้มาเยี่ยมชมเหมือนที่เป็นอยู่เพราะโรงเรียนอยู่ติดถนนผู้คนผ่านไปมาตลอด ที่สำคัญชื่อโรงเรียนในชื่อนามหลวงพ่อทวด “สมเด็จพระเจ้าพะโคะ”

## 7. ปัญหาของโรงเรียน

ไม่มีปัญหาทั้งผู้บริหารและครู ชุมชนยินดีให้ความร่วมมือ ผู้อำนวยการ ครูทุกคน ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ

## 8. อื่น ๆ

ต้องการให้ท่านผู้อำนวยการเชิญประชุมร่วมระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเป็นกรณี พิเศษนอกเหนือจากประชุมผู้ปกครองนักเรียนหรือคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อสร้างความเข้าใจ แก้ปัญหาร่วมกัน ให้ชุมชนได้มีส่วนร่วมในการคิด ตัดสินใจ

## 9. ศิษย์เก่าที่เด่น

มีมากมาย เช่น ดร. อำนวย นักโยธา มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ดร.ธีรวัฒน์ ช่างสาน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช



ประชุมชี้แจงรายละเอียดโครงการวิจัยและกรอบแนวคิดในการดำเนินการวิจัย  
โรงเรียนสมเด็จพระเจ้าพะโคะ



ประชุมชี้แจงรายละเอียดโครงการวิจัยและกรอบแนวคิดในการดำเนินการวิจัย  
โรงเรียนวัดดีหลวง



ประชุมยืนยันกลยุทธ์ SWOT โรงเรียนดีหลวง



**ประชุมยืนยันกลยุทธ์ SWOT โรงเรียนสมเด็จพระเจ้าพะโคะ**





### ประชุมยี่นัยนกลยุทธ์ SWOT โรงเรียนวัดนางเหล้า



### ลงพื้นที่ศึกษาสภาพชุมชนของโรงเรียนวัดนางเหล้า





ลงพื้นที่ศึกษาสภาพชุมชนของโรงเรียนวัดพังก



ลงพื้นที่ศึกษาสภาพชุมชนของโรงเรียนดีหลวง



การวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา  
แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานใน โรงเรียนขนาดเล็ก : จังหวัดสงขลา



### ลงพื้นที่ศึกษาสภาพชุมชนของโรงเรียนบ้านชะแม





ลงพื้นที่ศึกษาสภาพชุมชนของโรงเรียนสมเด็จพระเจ้าพะโคะ





การประชุมพิจารณาวัตถุประสงค์ร่วมระหว่างโรงเรียน วันที่ 16 สิงหาคม 2554



### ประชุมประเมินรูปแบบพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา



การวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา  
แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานใน โรงเรียนขนาดเล็ก : จังหวัดสงขลา



โครงการวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา  
แบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนขนาดเล็ก ระยะที่ 1

**ที่ปรึกษา**

ดร.เอนก เพิ่มวงศ์เสนีย์

นางสาวสุทธาสินี วัชรบูล

นางโสภณา ตาแก้ว

นางทิพย์สุดา สุขเมธเสนีย์

เลขาธิการสภาการศึกษา

รองเลขาธิการสภาการศึกษา

ผู้อำนวยการสำนักนโยบายด้านพัฒนาคุณภาพ

และมาตรฐานการศึกษา

ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานการศึกษา

และพัฒนาการเรียนรู้

**ผู้ทรงคุณวุฒิของโครงการ**

รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรางศรี พณิชยกุล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิชิต ฤทธิ์จรรยา

**ผู้รับผิดชอบโครงการ**

นางสาวสมรัชนีกร อ่องเอิบ

ดร.สุรางค์ วีรกิจพานิชย์

นายสำเนา เนื้อทอง

นางสาวพิกุล กันทะวัง

นางสาวศนิชา ภาวโน

นางสาววันวิสา สิงห์พ

**บรรณาธิการเอกสาร**

นางสาวสมรัชนีกร อ่องเอิบ

นายสำเนา เนื้อทอง

นางสาวณุตตรา แทนขำ

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

ข้าราชการบำนาญ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

หัวหน้ากลุ่มพัฒนาครู คณาจารย์

และบุคลากรทางการศึกษา สกศ.

นักวิชาการศึกษาชำนาญการพิเศษ สกศ.

นักวิชาการศึกษาชำนาญการพิเศษ สกศ.

นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ สกศ.

นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ สกศ.

นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ สกศ.

นักวิชาการศึกษาชำนาญการพิเศษ สกศ.

นักวิชาการศึกษาชำนาญการพิเศษ สกศ.

นักวิชาการศึกษาชำนาญการ สกศ.

กลุ่มพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา

สำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาการเรียนรู้

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

โทร. 02 668-7123 ต่อ 2513 โทรสาร 02 2431129